

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EM NEGÓCIOS**

**EVA SELOI SANTOS SARMENTO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:  
Estudo de caso em uma instituição pública do  
setor bancário no Brasil**

**PORTO ALEGRE  
2015**

Eva Selo Santos Sarmento

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:

Estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Co-Orientador: Prof. Dr. Guilherme Luís RoeheVaccaro

Porto Alegre

2015

S246c

Sarmiento, Eva Selo Santos.

Cultura organizacional e liderança: estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil / Eva Selo Santos Sarmiento. – 2015.

149 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Gestão Em Negócios 2015.

"Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Martins Fagundes Cabral; co-orientador: Prof. Dr. Guilherme Luís RoeheVaccaro."

1. Cultura organizacional. 2. Administração bancária – Brasil.  
3. Liderança. I. Título.

CDU 005

Eva Seloi Santos Sarmento

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:

Estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em ( ) ( ) ( )

BANCA EXAMINADORA

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

A minha família que sempre incentivou a que eu deixasse minha luz brilhar: amo vocês e muito obrigada pela torcida, compreensão, incentivo, carinho e amor que me doam dia após dia.

Ao meu maior incentivador, meu amor, meu companheiro, meu equilíbrio, meu exemplo de pessoa a seguir: Nonô, não foi por acaso que eu te escolhi e te escolho todos os dias.

Fernanda e Monique, desejo e procuro deixar bons exemplos para vocês.

Aos meus professores orientadores Patrícia e Guilherme pela confiança e apoio.

À Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã e ao Prof. Doutor A. Duarte Gomes pela generosidade em compartilhar a Tese de Doutorado realizada em Portugal.

À empresa na qual trabalho há 25 anos, que me proporcionou muitas possibilidades de aprendizado. Tenho orgulho de fazer parte desta empresa que incentiva o desenvolvimento e acredita nas pessoas.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao universo que conspira a meu favor cada vez que empreendo um desafio novo relacionado aos estudos.

Aproveito para relatar aqui minha primeira experiência de sucesso com a dedicação aos estudos: no ano de 1982 eu morava numa cidade que fica distante mais de 400 KM de Porto Alegre e até os meus 14 anos de idade nunca havia saído de lá para nenhum tipo de viagem, então conhecer a Capital do estado era uma sonho distante. O município, segundo IBGE 2012, possui 7.878 habitantes comparando com 1.409.000 da capital, essa diferença se compara ao tamanho de minha vontade em conhecer Porto Alegre. Eis que surge um concurso regional, mas primeiro eu tinha que tirar o primeiro lugar no município entre redações e provas escritas sobre personagens históricas do Rio Grande do Sul e lá fui eu para a etapa regional, que ficasse em primeiro lugar na região recebia o prêmio de ir até o palácio do governo do estado e de bônus conhecer outros pontos turísticos de Porto Alegre. Dediquei-me com toda a vontade e acreditei que podia, mesmo minha mãe me dizendo o contrário e que isso era coisa para pessoas ricas, o que definitivamente não éramos e não somos, ao menos de posses e dinheiro. Pois então: quem foi conhecer a capital e receber o diploma de primeiro lugar da Delegacia Regional de Educação? Eu mesma! Fruto de minha dedicação e gosto pelos estudos.

Após alguns anos através de muito estudo (de novo) passo em um concurso público e nesta empresa estou há 25 anos, o que já me possibilitou conhecer a Capital do país e mais de uma dezena de outras capitais a trabalho, pois como estudiosa que sou me tornei uma instrutora interna na empresa e viajo a favor da Educação Corporativa.

E mais de 30 anos após conhecer a capital do Rio Grande, decido me inscrever em um programa de incentivo ao mestrado profissional em minha empresa. Estudei, me dediquei e fui selecionada com o incentivo e então, fui à luta em busca de um curso que atendesse esse requisito único: “Mestrado Profissional”. Encontrei na Unisinos e o processo seletivo de ingresso foi bastante concorrido, acreditei, busquei e consegui o ingresso. O que descobri depois é que este mestrado é de dupla titulação e que teria um período de aulas na França (!) e mais uma vez a conspiração foi favorável, pois eu nunca havia viajado para a Europa, e lá fui eu mais uma vez alçada ao mundo através do estudo.

Por isso tudo, agradeço ao universo que conspira sempre ao meu favor,  
desde que eu estude e coloque minha energia e vontade em ação!

Próxima parada? O tempo dirá!

*"Nosso grande medo não é o de que sejamos incapazes.*

*Nosso maior medo é que sejamos poderosos além da medida. É nossa luz, não nossa escuridão, que mais nos amedronta.*

*Nos perguntamos: "Quem sou eu para ser brilhante, atraente, talentoso e incrível?" Na verdade, quem é você para não ser tudo isso? [...] Bancar o pequeno não ajuda o mundo. Não há nada de brilhante em encolher-se para que as outras pessoas não se sintam inseguras em torno de você.*

*E à medida que deixamos nossa própria luz brilhar, inconscientemente damos às outras pessoas permissão para fazer o mesmo."*

Nelson Mandela (Discurso de posse, em 1994)



## RESUMO

Este estudo se propôs a responder ao objetivo geral de como ocorrem as inter-relações entre cultura organizacional e liderança em uma empresa pública brasileira do setor bancário, por meio de uma survey. Esta dissertação utiliza o Modelo Denison (2012) para investigar sobre Cultura Organizacional e o modelo de Bass e Riggio (2006) para pesquisar liderança transformacional. Foi realizado um estudo de abordagem quantitativa e utilizou-se um questionário validado na realidade portuguesa por Lousã (2013), sendo que a análise dos dados se processou pela ferramenta SPSS V 20. Obteve 964 respondentes e os resultados permitem verificar que cultura e liderança estão correlacionadas entre si na empresa pesquisada. Pôde-se observar, ainda, que não existem divergências de percepção entre as regiões do país, existindo, porém, diferenças entre líderes e liderados, indicando a existência de subculturas. Além disso, os resultados encontrados mostram que alguns itens considerados estratégicos para a organização não estão sendo percebidos como tal, tanto pelos líderes quanto liderados. Os aspectos relacionados à metas e objetivos em relação à cultura organizacional e motivação inspiracional no que se refere à liderança transformacional, carecem de maior atenção por parte da organização pesquisada. Como estudos futuros, recomenda-se pesquisa sobre inovação para comparar com os resultados da pesquisa realizada em Portugal, bem como um estudo qualitativo que possa verificar se a percepção dos líderes se referem a eles próprios ou aos seus líderes imediatos. Também, se recomenda a realização de pesquisa nas demais áreas da empresa que não foram contempladas neste estudo e uma pesquisa sobre as convivências entre gerações, justificada pela amplitude de idade que a empresa contrata.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Liderança. Organização bancária brasileira.

## **ABSTRACT**

This study aimed to investigate how the interrelationships between organizational culture and leadership in a Brazilian public company of the banking sector through a survey. This dissertation uses the Model Denison (2012) to investigate on Organizational Culture and the model of Bass and Riggio (2006) to find transformational leadership. A quantitative approach study was conducted out and used a questionnaire validated in the Portuguese reality Lousã (2013), and the analysis of the data was processed by SPSS V tool 20. Obtained 964 respondents and the results, show that culture and leadership are correlated each other in the company searched. It was observed also that there are no perceived differences between the regions of the country, although there are differences between leaders and subordinates, indicating the existence of subcultures. In addition, the results show that some items considered strategic to the organization are not perceived as such by both leaders and led. Aspects related to the goals and objectives in relation to the organizational culture and inspirational motivation with regard to transformational leadership, require further attention by the company studied. As future studies, it is recommended innovation survey to compare with the results of research carried out in Portugal as well as a qualitative study to examine whether the perception of leaders refer to themselves or their immediate leaders. Also, it is recommended conducting research in other areas of the company that were not addressed in this study and research on the cohabitation between generations, justified by the amplitude of age that the company hires.

**Keywords:** Organizational culture. Leadership. Brazilian banking organization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do modelo de gestão da empresa pesquisada.....	20
Figura 2 - Manifestações da cultura organizacional .....	27
Figura 3 - Questões Relevantes que podem contribuir com o desdobramento do plano estratégico da organização.....	107

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos empregados por área de atuação .....	49
Gráfico 2 - Gênero.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores da organização.....	23
Quadro 2 - Modelo dos traços culturais.....	29
Quadro 3 - Resumo das abordagens teóricas sobre liderança até meados de 1970. .....	34
Quadro 4 - Componentes da liderança transformacional.....	35
Quadro 5 - Síntese do referencial teórico.....	41
Quadro 6 - Traços culturais Modelo Denison.....	47
Quadro 7 - Componentes da liderança transformacional.....	47
Quadro 8 - Divisão das regiões do país por áreas.....	48
Quadro 9 - Distribuição dos empregados da instituição por região do Brasil.....	48
Quadro 10 - Quadro comparativo pesquisa Brasil e Portugal.....	55
Quadro 11 - Correlações de Spearman.....	96
Quadro 12 - Componentes da Liderança Transformacional x Competências Liderança.....	106
Quadro 13 - Recomendações em Relação à Questões pesquisadas.....	112

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Número de respostas necessárias para cada região do Brasil .....	51
Tabela 2 -	Média de idade de ingresso na empresa .....	57
Tabela 3 -	Tempo de empresa .....	58
Tabela 4 -	Escala em percentual Cultura Organizacional .....	60
Tabela 5 -	Relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização - Consolidado .....	62
Tabela 6 -	Relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização – Análise de líderes e liderados .....	62
Tabela 7 -	Delegação Autoridade - Consolidado.....	63
Tabela 8 -	Delegação Autoridade – Análise de líderes e liderados.....	63
Tabela 9 -	Consenso sobre as metas da empresa - Consolidado.....	64
Tabela 10 -	Visão comum da Organização no futuro - Consolidado .....	64
Tabela 11 -	Visão comum da Organização no futuro – Análise de líderes e liderados 64	
Tabela 12 -	Responsáveis pela estratégia possuem uma visão de longo prazo na empresa - Consolidado .....	65
Tabela 13 -	Responsáveis pela estratégia possuem uma visão de longo prazo na empresa – Análise de líderes e liderados .....	65
Tabela 14 -	Visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados - Consolidado .....	66
Tabela 15 -	Modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados - Consolidado .....	66
Tabela 16 -	Modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados – Análise de líderes e liderados .....	67
Tabela 17 -	Conhecimento sobre o atual modelo de gestão - Consolidado .....	67
Tabela 18 -	Conhecimento sobre o atual modelo de gestão – Análise de líderes e liderados.....	67
Tabela 19 -	Escala em percentual Componentes da Liderança Transformacional .	69
Tabela 20 -	Valorização do líder aos pontos fortes dos empregados – Consolidado.. .....	70
Tabela 21 -	O líder é um bom exemplo a seguir - Consolidado .....	70
Tabela 22 -	O líder é um bom exemplo a seguir – Análise de líderes e liderados ..	71

Tabela 23 - Os líderes inspiram lealdade nos empregados - Consolidado .....	71
Tabela 24 - Reforça a importância da ética e valores para o bem da empresa - Consolidado .....	71
Tabela 25 - Reforça a importância da ética e valores para o bem da empresa – Análise de líderes e liderados .....	72
Tabela 26 - Periodicidade de comunicação do desempenho feita pelo líder - Consolidado .....	72
Tabela 27 - Reforça a importância da ética e valores para o bem da empresa – Análise de líderes e liderados .....	72
Tabela 28 - Resultados Validação da Escala Cultura Organizacional.....	73
Tabela 29 - Liderança .....	75
Tabela 30 - Teste de Levene para igualdade de variâncias – Cultura Organizacional .....	77
Tabela 31 - Teste de amostras independentes entre Líderes e Liderados – Cultura Organizacional .....	77
Tabela 32 - Teste de Levene para igualdade de variâncias – Liderança Transformacional .....	78
Tabela 33 - Teste de amostras independentes entre Líderes e Liderados – Liderança Transformacional.....	79
Tabela 34 - ANOVA – Pesquisa somente com líderes.....	80
Tabela 35 - ANOVA – Pesquisa somente com liderados .....	81
Tabela 36 - Média modelo de gestão .....	82
Tabela 37 - Mediana modelo de gestão .....	83
Tabela 38 - Teste ANOVA nas questões 15 e 16 - Líderes.....	83
Tabela 39 - Teste ANOVA nas questões 15 e 16 - Liderados.....	84
Tabela 40 - Análise Fatorial Exploratória – Cultura Organizacional – Líderes e Liderados .....	85
Tabela 41 - Análise Fatorial Confirmatória – Liderança Transformacional – Líderes e Liderados .....	89
Tabela 42 - Resultados Análise Fatorial Exploratória – Correlação entre os Fatores Cultura Organizacional e Liderança Transformacional – Todos os Respondentes .....	94

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 Formulação da Situação-Problema .....	19
1.2 Objetivos .....	22
1.2.1 Objetivo Geral .....	22
1.2.2 Objetivos Específicos .....	22
<b>1.3 Relevância do Estudo</b> .....	<b>23</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2 Liderança</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3 Síntese do Referencial Teórico</b> .....	<b>41</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2 Unidade de Análise</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3 Instrumento de Pesquisa</b> .....	<b>46</b>
<b>3.4 População e Amostra</b> .....	<b>48</b>
<b>3.5 Procedimentos de Coleta de Dados</b> .....	<b>50</b>
<b>3.6 Técnicas de Tratamento dos Dados</b> .....	<b>52</b>
<b>3.7 Delimitações Relativas ao Estudo</b> .....	<b>54</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1 Análise Descritiva</b> .....	<b>57</b>
4.1.1 Perfil da Amostra.....	57
4.1.2 Das Questões.....	59
<b>4.2 Considerações Sobre o Tratamento Estatístico dos Dados: Validação da Escala</b> .....	<b>73</b>
4.2.1 Validação da Escala - Cultura Organizacional – Modelo Denison.....	73
4.2.2 Validação da Escala - Liderança – Componentes da Liderança Transformacional.....	75
<b>4.3 Testes Comparativos</b> .....	<b>76</b>
4.3.1 Testes Comparativos – Cultura Organizacional .....	76
4.3.2 Testes Comparativos Liderança Transformacional .....	78
4.3.3 Teste Comparativo por Região e por Categoria – Líderes e Liderados.....	80
4.3.4 Teste Comparativo Modelo de Gestão - Líderes e Liderados .....	82



<b>4.4 Análise Fatorial Exploratória.....</b>	<b>84</b>
4.4.1 AFE para Cultura Organizacional.....	85
4.4.2 AFE para Liderança.....	89
4.4.3 Correlação Entre os Fatores Cultura Organizacional e Liderança .....	93
<b>4.4 Discussão dos Resultados.....</b>	<b>97</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – CONVITE AOS PESQUISADOS .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE C – RESULTADOS ANÁLISE FATORIAL – VALIDAÇÃO DA ESCALA .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE D – TESTE DE MANN-WHITNEY .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE E – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – CULTURA ORGANIZACIONAL – LIDERES E LIDERADOS.....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE F – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL – LIDERES E LIDERADOS .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE G – CORRELAÇÕES ENTRE OS FATORES CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....</b>	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações globais nos diversos setores, ocorridas nas últimas décadas movidas principalmente pelo que diversos estudiosos chamam de “a era da informação”, vêm impulsionando as empresas a percorrerem caminhos cada vez mais competitivos e complexos, o que requer maior qualidade nos seus planejamentos, rapidez na tomada de decisão, eficácia para executar o que se planeja e o desenvolvimento da capacidade de inovar constantemente. Tofler (1980) alertava para uma “poderosa maré” que atingiria o mundo todo, criando novos ambientes desde a criação dos filhos até o mundo do trabalho. Essa onda de mudanças, ao que parece continua a avançar com cada vez mais velocidade e poder de transformação.

A onda de mudança referida por Tofler (1980) atingiu diretamente o mundo do trabalho que desde a era agrícola, passando pela industrialização até a era da informação abundante assumiu novas formas e rompeu todas as fronteiras através das conexões possibilitadas pelo mundo cada vez mais digital e virtual. Estes eventos promovem profundas alterações, também, na forma de mobilizar as pessoas em direção aos objetivos estratégicos das organizações. Para Motta (1999) não existem práticas ou valores administrativos que sejam universais, cada cultura se torna legítima através de seus próprios princípios, as organizações são constituídas de diversas subculturas que se legitimam no dia-a-dia. E, por este motivo, tudo é temporário e as rupturas do presente com o passado são as transformações que podem, ou não, gerar a inovação.

Compreender como ocorrem as interações nos espaços organizacionais e como as pessoas simultaneamente transformam a cultura organizacional e são transformadas por essa mesma cultura é um dos grandes desafios em tempos de incertezas. Segundo Gomes (1992), cada organização possui sua história, seu percurso que a diferencia de outras e é através da cultura que as pessoas atribuem sentido e significado a suas atividades rotineiras.

Indivíduos e organizações, segundo Cavedon (2004), em meio à complexidade que se estabelece nas relações de trabalho, possuem dificuldades em encontrar respostas às dúvidas inerentes ao comportamento humano em seus ambientes de trabalho e é imputado à cultura organizacional a responsabilidade por todos os acontecimentos, principalmente os de insucesso gerados por resistências

comportamentais dos indivíduos em seus espaços produtivos. Então, a cultura tende a ser um jargão, utilizado como explicação para todas as questões subjetivas às quais não são encontradas respostas no complexo ambiente coletivo das organizações. Logo, o conhecimento e a compreensão da cultura de uma organização é um aspecto importante frente às mudanças necessárias para o sucesso de qualquer empresa.

A necessidade de atingir desempenhos cada vez mais elevados faz com que as empresas dediquem boa parte de seu tempo construindo planejamentos estratégicos que são revisitados com uma frequência maior do que anteriormente. O mercado competitivo, as atualizações tecnológicas e os ambientes instáveis impõem as organizações a definir estruturas, bem como construir e adotar modelos de gestão que auxiliem no alcance de suas missões e visões de futuro. Visão esta que, também, é frequentemente revista e adaptada aos cenários sociais e econômicos perspectivados.

Os modelos de gestão adotados pelas organizações buscam orientar para que as práticas estejam alinhadas aos objetivos definidos em seus planos estratégicos. Para que os modelos não fiquem somente na teoria, as empresas necessitam que seus líderes estejam preparados para, dentro de seu escopo de atuação, adotarem as práticas mais eficazes e atuarem como fomentadores na cultura organizacional de forma que as pessoas se engajem aos desafios da empresa. Então, os processos de formação de liderança na cultura organizacional são fatores críticos à estratégia de qualquer organização e por este motivo os estudos sobre liderança tornam-se relevantes para dar suporte às melhores práticas organizacionais.

Segundo De Rue e Ashford (2010, p. 627, tradução nossa) os avanços nos estudos sobre liderança apontam para conceitos mais ampliados, podendo ser conceituada como “[...] um processo de influência mútua e coletiva, independente do papel formal ou hierárquico e que acontece de forma contínua e dinâmica.” Teoria e prática muitas vezes parecem ser contraditórias nos ambientes organizacionais e a geração e gestão do conhecimento que propicie espaço para *performances* excepcionais procura avançar em meio a formas consolidadas de gerir pessoas e processos rumo aos resultados necessários.

As relações entre liderança e desempenho coletivo são temáticas que pela sua recursividade tem despertado o interesse de pesquisadores em aprofundar a

compreensão de como funciona a retroalimentação da influência entre líderes e liderados e quais são as melhores formas de intervenção para a obtenção de resultados excepcionais. Como o desenvolvimento de lideranças é um processo de influência social e mútuo, conforme De Rue e Ashford (2010), as relações entre líderes e liderados nos ambientes organizacionais favorecem uma construção compartilhada da identidade desses indivíduos que hora atuam como líder, noutra como liderados. Para estes autores, a identidade de líder é conferida pelos membros da organização e pela própria instituição através do endosso coletivo, que emerge do contexto social e suas interações.

Sendo, então, o processo de liderança interligado com o contexto social, se torna relevante estudar a cultura organizacional e suas conexões com a liderança em organizações inseridas em ambientes competitivos, complexos e dinâmicos. A intenção do estudo aqui desenvolvido é deixar mais evidentes quais as inter-relações existentes entre estas duas importantes variáveis no contexto organizacional e apontar conexões que possam estar “invisíveis” nestas relações.

A presente pesquisa, também, inspira-se e utiliza como base estudo semelhante realizado em Portugal, que é uma tese de doutorado da Universidade de Coimbra, no Curso de Psicologia, especialidade de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos e teve como objetivos de pesquisa:

[...] avaliar a relação entre liderança e cultura organizacional; avaliar o impacto da liderança na inovação; avaliar o impacto da cultura organizacional na inovação e avaliar a relação entre cultura organizacional e liderança e o seu impacto conjugado na inovação. (LOUSÃ, 2013, p. 109-110, tradução nossa).

Dentre as questões que nortearam a pesquisa realizada em Portugal, uma é utilizada como referência no presente estudo e os resultados encontrados nas empresas de Portugal foram comparados com o resultado na empresa brasileira em relação a seguinte indagação: “Existe relação entre liderança e cultura organizacional? O Líder “faz” (cria) a cultura ou a cultura “faz” o líder?” (LOUSÃ, 2013, p. 110, tradução nossa). O estudo realizado na Universidade de Coimbra pesquisou em empresas de base tecnológica e além de avaliar a relação entre liderança e cultura organizacional também investigou o impacto da liderança na inovação, avaliou o impacto da cultura organizacional na inovação e a relação entre cultura organizacional e liderança e seu impacto conjugado na inovação. A pesquisa

sobre inovação foi destinada aos gestores da alta administração das organizações, totalizando 102 gestores, obtendo 99 respondentes e o questionário sobre cultura organizacional e liderança foi destinada somente a colaboradores de diferentes empresas, totalizando 905 respondentes. O objetivo do trabalho realizado em Portugal foi clarificar a relação entre liderança e cultura organizacional, “assim como o efeito conjunto da liderança e da cultura organizacional na inovação.” (LOUSÃ, 2013, p.18)

A referida tese realizada em Portugal tornou-se referência para esta dissertação de mestrado, entretanto, se fez necessário adaptar o foco de abrangência da mesma de forma a abordar alguns tópicos da tese de doutorado, adaptando à realidade de uma empresa brasileira. Foi feita, também, a opção em trabalhar com duas das temáticas estudadas em Coimbra que são: cultura Organizacional e Liderança, pesquisando líderes e liderados.

### **1.1 Formulação da Situação-Problema**

A empresa objeto do presente trabalho de pesquisa é uma instituição financeira sob forma de empresa pública brasileira, com abrangência em todo território nacional criada em 1861 por Dom Pedro II, vinculada ao Ministério da Fazenda e com atuação em todo território nacional. Por ser uma empresa pública, o ingresso como empregado da instituição ocorre somente através de concurso público, sendo que o concurso realizado em 2012 teve mais de 1,2 milhões de inscritos.

Através de pesquisa realizada na empresa foco deste estudo em 2012, com aproximadamente 8 mil empregados, foram identificados e priorizados pela instituição 5 temas para melhoria, que são:

- a)** desenvolvimento de lideranças efetivas e inspiradoras;
- b)** identificação e desenvolvimento de talentos, com mais reconhecimento do trabalho individual;
- c)** introdução de uma cultura voltada à inovação;
- d)** atuação com foco no cliente;
- e)** melhoria contínua de processos.

O planejamento estratégico da empresa foi revisado em 2012 e novos desafios empresariais foram propostos. O modelo de gestão da organização foi remodelado em 2013, tendo como itens basilares os seguintes princípios: “Sinergia público/comercial, foco no cliente, responsabilização e meritocracia, simplicidade, integração, eficiência e produtividade e escalabilidade.” (CARTILHA MODELO DE GESTÃO, 2013, p. 9).

Com a adoção do novo modelo de gestão a empresa elegeu alguns temas como prioritários, dentre os quais a liderança que deve “[...] conduzir os empregados para a direção da estratégia empresarial, inspirar para a entrega de resultados e servir como exemplo em sua fala e atuação diária.”(CARTILHA MODELO DE GESTÃO, 2013, p. 13). A empresa, também, definiu como elemento integrador do modelo a cultura organizacional, definida pela empresa como: “[...] conjunto de valores, atitudes, costumes, cultivados pela organização desde sua criação.” (CARTILHA MODELO DE GESTÃO, 2013, p. 5).

No modelo adotado foram escolhidos cinco eixos definidos como essenciais para preparar a organização no alcance de seus objetivos estratégicos, bem como para o cumprimento de sua Missão e Visão. Os elementos do modelo de gestão da empresa estão demonstrados na figura 1.

Figura 1 - Elementos do modelo de gestão da empresa pesquisada



Fonte: Cartilha do Modelo de Gestão (2013)

Em cartilha publicada na Universidade Corporativa, a empresa detalha todos os elementos que compõe o modelo, exceto talentos, para o qual não foi divulgado uma definição.

A Instituição foco deste estudo encerrou 2013 com 98.198 empregados diretos em seu quadro de pessoal número que ao final de 2014 passou para 100.677 empregados. Existindo ainda, aproximadamente 43 mil empregados terceirizados, 12.000 estagiários e 4.000 jovens e adolescentes aprendizes. Considerado o maior Banco Público da América Latina, o Capital autorizado é de R\$ 35.000.000.000,00 (trinta e cinco bilhões de reais). O Capital Social é de 22.054.802.628,62 (vinte e dois bilhões, cinquenta e quatro milhões, oitocentos e dois mil, seiscentos e vinte e oito reais e sessenta e dois centavos), exclusivamente integralizado pela União Federal. O lucro acumulado no fechamento de 2013 foi de R\$ 6,7 bilhões.

Atualmente, a instituição está presente em todos os municípios brasileiros. Ao final de 2013 possuía uma rede de atendimento de mais de 67,5 mil pontos de atendimento, com 4.000 agências e postos de atendimento, além de aproximadamente 34,1 mil correspondentes bancários e lotéricos vinculados, 29,4 mil máquinas de auto-atendimento (onde foram realizadas 6,5 bilhões de transações bancárias em 2013), 18 caminhões-agência e a 01 agência-barco, uma inovação implantada pela empresa nos últimos anos para atender as comunidades ribeirinhas no norte do país, que são de difícil acesso. Encerrou 2013 com 71,7 milhões de clientes, crescimento de 9,9% quando comparado ao ano anterior.

Frente ao cenário de competitividade e de mudanças, o modelo de gestão adotado pela empresa visa abarcar sua complexidade de atuação e nortear a forma como a instituição deve ser gerida. O modelo adotado define os elementos norteadores para o desdobramento da estratégia da organização e reforça a ideia de que cultura organizacional e liderança são temáticas centrais em organizações que atuam em ambientes complexos e competitivos e que buscam através desses dois processos promover mudanças que possam melhorar e aperfeiçoar seus desempenhos. Portanto, a aderência e a pertinência do estudo destes dois processos pode levar a compreensão de como esses fenômenos se relacionam na instituição e instiga a buscar responder à questão problema deste estudo: **Como ocorrem as inter-relações entre cultura organizacional (CO) e liderança (L) na empresa estudada?**

Parte-se desta questão, considerando que muitos referenciais teóricos e estudos sobre cultura organizacional e liderança preconizam a existência de uma influência mútua entre essas variáveis. A cultura é definida como um processo dinâmico, desempenhada e criada pelas interações entre as pessoas e “[...] moldada por comportamentos de liderança” (SCHEIN, 2009, p. 1), o autor alerta que a liderança pode se tornar vítima da cultura se não entender como gerenciá-la. Ainda, para este autor, nem a cultura organizacional ou a liderança podem ser entendidas isoladamente e estão interligadas conceitualmente. Então, parte-se da premissa de que existe inter-relação entre cultura organizacional e liderança.

## **1.2 Objetivos**

O estudo a ser realizado tem como objetivos geral e específicos, os que seguem.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar como ocorrem as inter-relações entre cultura organizacional e liderança na empresa objeto desta pesquisa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a)** identificar aspectos de influência recursiva entre liderança e a cultura organizacional na empresa estudada;
- b)** verificar se o atual modelo de gestão da empresa foco desta pesquisa está amplamente divulgado e compreendido;
- c)** comparar alguns dos resultados da pesquisa realizada no Brasil com a pesquisa realizada em Portugal, especificamente sobre cultura organizacional e liderança;
- d)** sinalizar à empresa brasileira estudada questões relevantes que possam contribuir com o desdobramento do plano estratégico da organização.



### 1.3 Relevância do Estudo

Os objetivos do presente trabalho buscam responder questões de importância para o sucesso de qualquer organização, parte-se das premissas de outros estudos e de práticas organizacionais que consideram a cultura organizacional e a liderança os indutores do desdobramento das estratégias propostas, que se transformam em resultados através das pessoas.

Por ser este trabalho uma dissertação de mestrado profissional, a importância em compreender as inter-relações entre cultura organizacional e liderança no momento em que a empresa estudada sinaliza estas variáveis como elementos centrais e integradores em seu modelo de gestão fica evidenciada. O resultado da pesquisa poderá gerar insumos que subsidiem a organização na elaboração de estratégias que possam minimizar possíveis lacunas existentes entre as políticas e as práticas que são percebidas na instituição, bem como identificar as boas práticas existentes.

Este estudo propõe uma abordagem sobre temáticas que são relevantes para o sucesso da estratégia nas organizações. O que é demonstrado através dos valores empresariais, vigentes na instituição estudada, que em sua maioria possuem relação com os objetivos deste trabalho de pesquisa, pois referem-se a cultura da organização e à liderança desejada pela empresa, conforme demonstra o quadro 1.

Quadro 1 - Valores da organização

“Nosso trabalho é importante para a sociedade.”

“Temos orgulho de trabalhar na empresa.”

“Juntos podemos mais.”

“Nossas atividades são pautadas pela ética.”

“Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade.”

“A liderança se faz pelo exemplo.”

“Somos inovadores no que fazemos.”

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados disponíveis na internet da instituição pesquisada (2014).

Segundo Tamayo (1998), os valores de uma organização são parte fundamental da cultura organizacional e relevantes na consolidação da identidade social da empresa. A percepção dos valores pelos empregados mostra a forma como os objetivos da organização são recebidos pelos seus componentes e por isso são fatores estruturantes para as mudanças de clima e cultura organizacionais. Segundo o autor, a importância que a organização atribui a alguns valores pode influenciar nos esforços de seus integrantes bem como na alteração de seus comportamentos e por este motivo a empresa precisa deixar claro o conteúdo de cada um dos valores e que tipo de valores expressam as prioridades da organização.

A realização deste estudo aplicado às práticas da organização possui aderência aos objetivos e finalidades do Mestrado Profissional que visa o desenvolvimento e a capacitação de profissionais “[...] que aliem a atitude investigativa à prática transformadora”<sup>1</sup> e, também segundo seu regimento interno, busca o desenvolvimento das competências de liderança, além de possibilitar o domínio do conhecimento teórico e aplicado. Este trabalho de pesquisa pode ser um legado contributivo para outras organizações que possuam em seu planejamento estratégico objetivos definidos em relação à compreensão das dimensões de cultura organizacional e liderança.

Outro aspecto que justifica, valida e motiva a realização deste estudo é o fato de a pesquisadora compor o quadro de empregados da instituição pesquisada há 25 anos, período em que tem atuado em diversas áreas da empresa em diferentes atividades e funções gratificadas. Somado ao exposto anteriormente, a pesquisadora está cursando o mestrado profissional através de incentivo pós-graduação *stricto sensu* modalidade mestrado profissional que segundo divulgação feita pela empresa tem como objetivo estimular a pesquisa e a proposição de soluções à temáticas consideradas estratégicas para o alcance dos objetivos empresariais. A proposta apresentada pela pesquisadora à organização está inserida no tema estratégico: conhecimento, habilidades e atitudes na temática: “preparação dos atuais gestores para serem líderes do futuro”.

---

<sup>1</sup>Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, da Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS) - Mestrado Profissional. Versão abril de 2010.

Após ter apresentado a situação problema e justificado a relevância deste estudo, no capítulo a seguir serão abordados os principais constructos teóricos que embasam esta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo consiste em uma revisão teórica sobre os temas inerentes a pesquisa, com o propósito de abordar e consolidar conceitos que possam fornecer subsídios teóricos para o estudo a ser realizado. Para dar suporte teórico aos assuntos pesquisados serão abordados a seguir os constructos teóricos que embasam este estudo sobre cultura organizacional e liderança.

### 2.1 Cultura Organizacional

Segundo Motta (1999), as alterações substanciais ocasionadas pela Revolução Industrial promoveram profundas mudanças no mundo do trabalho, alterando não só a forma de produzir e organizar, mas também a vida das pessoas dentro e fora dos ambientes de trabalho. Segundo o autor, as organizações serão sempre pluralidades que se unem pelos valores ou crenças compartilhadas, sendo espaço gerador de conflitos entre valores e interesses. Para realizar seus objetivos as empresas buscam formar um sentido de comunidade, promovendo o espírito colaborativo controlados pela divisão do trabalho, especialização e hierarquias, o que envolve subjetividades e objetividades, por vezes diversas e contraditórias.

O diverso e o contraditório reforça o desafio em se promover a compreensão de cultura organizacional que é definida por alguns autores como integrada, por outros como diferenciada e ainda, como fragmentada. Cavedon (2004) define que a integração prevê que a organização toda possua uma só cultura, a diferenciação aponta as diferenças entre os variados grupos da organização. Como fragmentação entende-se que existem valores que são partilhados temporariamente pelas pessoas em suas atuações profissionais.

Os conceitos de cultura organizacional são inúmeros e um dos que com frequência é utilizado em estudos sobre este tema é o que segue:

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 de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e que, por isso, foi ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1985, p. 9, tradução nossa).

Schein (1992) que serve como base teórica para muitos estudos sobre cultura organizacional, descreve como a mesma se manifesta nas organizações e é através destas manifestações que pode ser compreendida e estudada. Segundo o autor a cultura pode ser expressa através dos artefatos, valores e pressupostos básicos conforme ilustra a figura 2.

Figura 2 - Manifestações da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (1992, tradução nossa)

Segundo Gomes (1992), a organização é como se fosse uma representação da sociedade, com seus símbolos, ritos, rituais de entrada, passagem e de saída, histórias, modelos de comportamentos, linguagem própria e matriz interpretativa comum. Para o autor, podem ocorrer diferenças significativas no estilo de gestão, nos valores, costumes, jogos de poder em empresas pertencentes ao mesmo setor, que aparentemente poderiam apresentar mais similaridades do que diferenças.

[...] constitui uma 'matriz de interpretação' a partir da qual é possível atribuir sentido à realidade organizacional. É essa matriz ou sistema de comunicação que constrange [...] delimita problemas pertinentes e soluções legítimas, explica sucessos e insucessos, define ameaças e oportunidades [...] permite negociar, argumentar e atribuir sentido, tornando a vida organizacional significativa. (GOMES, 1992, p. 44).

Segundo Charam e Bossidy (2005, p. 81-82), cultura organizacional é: “[...] soma de valores, crenças e normas de comportamentos compartilhados” e quando os negócios não estão indo bem, geralmente os líderes pensam em mudar a cultura corporativa, muitas iniciativas de mudança não dão certo por não estar atrelada a melhoria dos resultados dos negócios e porque as ferramentas e ideias sobre a mudança são vagas, além de não estarem conectadas à realidade estratégica e operacional. Segundo esses autores as pessoas mudam suas crenças somente quando novas evidências comprovam que elas são falsas. Já o conjunto de valores, princípios e padrões fundamentais, ainda segundo Charam e Bossidy (2005), podem ser reforçados, mas dificilmente necessitam ser alterados. Conforme Denison (2012, p. 172) “[...] os líderes precisam criar uma cultura única e uma mentalidade própria para se diferenciar da concorrência e conseguir o comprometimento e a dedicação de seus funcionários.”

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o poder fragmenta a organização enquanto a cultura une. Os autores relatam que não há cultura particular, as atividades podem ser individuais, mas o seu significado será sempre coletivo, por isso, associam cultura organizacional com cognição coletiva que chamam de “a mente da organização” que se reflete nas crenças comuns, tradições, hábitos, manifestações, histórias, símbolos, sedes físicas e produtos. Também a cultura é a expressão da organização como comunidade e influencia o processo de formulação da estratégia e as crenças que podem estar enraizadas de forma profunda podem representar barreiras internas às mudanças necessárias.

Bjorkman (1989 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), afirma que através de pesquisas evidenciou-se que para que ocorram mudanças radicais na estratégia, precisa estar suportada por mudanças fundamentais na cultura. Para esses autores, a organização é composta de seus recursos tangíveis e intangíveis e se torna única através de uma “rede de interpretações comuns”. São essas interpretações as responsáveis por manter, renovar e moldar os recursos unindo o econômico ao social, o que eles definem como cultura material e cultura social.

Denison (2012, p. 1) define que “Toda organização humana cria uma cultura única e própria”. Para esse autor a cultura é fruto da aprendizagem coletiva que é construída ao longo do tempo através da convivência e das lições que são aprendidas enquanto se adaptam e sobrevivem nos ambientes organizacionais. Senge (2012, p. 369) reforça que não existe cultura estática, que a mesma é

fortalecida pela forma de convivência diária, o que estabelece “[...] um ciclo de aprendizagem profundo [...]” que tanto pode fortalecer a cultura atual como favorecer a mudança. A aprendizagem está relacionada à criação de conhecimento, que segundo Cardoso (2007) é um processo que amplia na organização o conhecimento que foi gerado pelo indivíduo. Conforme a autora, a disponibilização do conhecimento individual aos demais membros da empresa ocorre através da socialização, explicitação, combinação e implicação e é papel da liderança facilitar a dinâmica deste processo, proporcionando condições, estrutura e apoio.

Em tempos de turbulência, segundo Denison (2012), a cultura impera e todos os membros tendem a recorrer às velhas formas que já foram testadas. Por esses motivos, a cultura possui impacto sobre o desempenho das organizações e os líderes devem ser capazes de reconhecer tanto a cultura quanto as subculturas de suas organizações. As pesquisas realizadas por Denison (2012) e seus colaboradores por mais de três décadas levaram ao desenvolvimento de um modelo que mostra o impacto da cultura de uma organização sobre o desempenho dos negócios, o modelo Denison foi utilizado como base conceitual da cultura organizacional adotado no estudo empírico. Este impacto é medido através quatro traços culturais que compõe o modelo, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Modelo dos traços culturais

Traços Culturais do modelo	Impacto da Cultura sobre o desempenho dos negócios	Dimensões
Missão	Criando o sentido de <i>missão</i> e direção de uma organização.	Direção estratégica e Intenção; Metas e Objetivos; Visão.
Adaptabilidade	Construindo um alto nível de <i>adaptabilidade</i> e flexibilidade.	Criação de Mudança; Foco no Cliente; Aprendizagem Organizacional.
Envolvimento	Nutrindo o <i>envolvimento</i> e o engajamento de seu pessoal.	<i>Empowerment</i> ; Orientação Para a Equipe; Capacidade de Desenvolvimento.
Consistência	Fornecendo uma <i>consistência</i> que está fortemente enraizada em um conjunto de valores essenciais.	Valores Nucleares; Acordo; Coordenação e Integração.

Fonte: Adaptado de Denison (2013)

A missão de uma organização, segundo Denison (2012), deve fornecer propósito e significado deve ser clara e será bem sucedida se for bem compreendida em todos os níveis da organização. Já o envolvimento ocorre em empresas eficazes que além de capacitar, engajam as pessoas e promovem o desenvolvimento em todos os níveis organizacionais. Para Denison (2012) o envolvimento se dá entre os integrantes de uma organização quando os mesmos são comprometidos com suas atividades e possuem alto senso de compromisso e posse. As pessoas sentem que com o seu trabalho contribui diretamente com os objetivos da empresa e que participam das decisões importantes em seu trabalho e esse sentimento perpassa todos os níveis da organização.

Freitas (1991) defende que é através da interação social que a cultura é criada, sustentada, transmitida e mudada e para tal o processo de comunicação existente na organização é a forma como a cultura permeia os espaços e estabelece as redes que são formadas pelos papéis formais e informais. Gomes (2000) também destaca a comunicação como um dos elementos importantes no estudo da cultura. Para Freitas (1991) sem o seguimento de ordem hierárquica, as redes transmitem e interpretam os significados das informações para as outras pessoas. Estas interpretações podem algumas vezes gerar tensões que segundo Denison (2012) devem ser gerenciadas, pois nestas situações as crenças e pressupostos básicos sobre a organização emergem. Segundo Motta (1999) a cultura favorece o sentimento de existir coerência no direcionamento do comportamento coletivo, pois a coletividade se une através dos valores e crenças compartilhadas.

Schein (2009) alerta que as organizações devem tomar cuidados com os seguintes aspectos em relação à cultura: não supersimplificar a cultura, lembrar que a mesma é aprendida, não se limitar ao seu conteúdo, não pensar que é fácil mudá-la e não acreditar que quanto mais forte for a cultura melhor é o cenário. Ainda segundo Schein (2009), as interações das pessoas nos espaços de convívio são solidificadas pelas suposições das formas adequadas de relacionamento entre os membros e nestes relacionamentos surgem algumas indagações aos quais as pessoas procuram respostas através das suposições. Estes questionamentos, para o autor, se referem a quatro problemas básicos:

- a) **Identidade e papel:** identificação pessoal no grupo e clarificação do seu papel naquele grupo;



- b) Poder e influência:** preocupação se as necessidades pessoais de influenciar e controlar serão atendidas;
- c) Necessidades e metas:** dúvidas quanto ao alinhamento das necessidades pessoais com as metas do grupo;
- d) Aceitação e intimidade:** necessidade de ser aceito, valorizado e envolvimento afetivo no grupo. Preocupação quanto ao nível de proximidade dos relacionamentos.

Comportamento, cultura e aprendizagem organizacional parecem conceitos indissociáveis sob o ponto de vista de diversos autores, como Denison (2012), Senge (2012) e Schein (2009). Para Denison (2012), a cultura reflete a “sabedoria coletiva” que surge dos aprendizados que ocorrem enquanto as pessoas se “adaptam e sobrevivem juntas ao longo do tempo” (DENISON, 2012, p.1). O conceito de “organizações que aprendem”, define que as organizações são lugares de aprendizagem “[...] nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, em que [...] a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.” (SENGE, 2012, p. 27). O autor acredita que com o mundo cada vez mais interconectado, negócios mais complexos e dinâmicos, a aprendizagem no trabalho ocorrerá de forma mais fácil.

Para Senge (2012), as organizações somente obterão sucesso se souberem como fomentar o comprometimento e a capacidade de aprender nas pessoas em todos os níveis. Segundo Scharmer (2010), algumas barreiras impedem o avanço da aprendizagem organizacional e bloqueia as mudanças necessárias, o que ocorre quando: não há reconhecimento do que está acontecendo, desassociando a percepção do pensamento; quando não verbalizam o que estão pensando, dissociando o pensamento e a fala; quando não fazem o que dizem, desassociando a fala do fazer e quando não enxergam o que é feito, desassociando a percepção da ação.

A aprendizagem organizacional, que é promotora de mudanças, deve ser parte permanente da cultura, segundo Schein (2009), gerando novas respostas, tentando novos meios de fazer as coisas, valorizando a experimentação que levam à inovação. Muller e Brankovic (2011), através de pesquisa, identificaram alguns dificultadores em relação à inovação, como por exemplo, as barreiras

organizacionais que surgem principalmente em grandes empresas, causadas pelas muitas camadas de burocracia organizacionais que configuram obstáculos e fazem com que boas ideias sejam deixadas de lado. A falta de tempo também aparece como um bloqueio às ideias novas, pois a criação de espaços disruptivos fica prejudicada quando as pessoas estão muito ocupadas ou sobrecarregadas. Barreiras culturais e falta de esforço colaborativo são outros pontos que, segundo os autores, dificultam a inovação.

Os grupos sociais segundo Schein (2009), através de suas experiências de aprendizagem que são compartilhadas, criam suposições básicas que são incorporadas como verdades pelos integrantes da organização. Segundo o autor, até mesmo grandes organizações podem ter uma cultura comum, desde que haja um significativo histórico de compartilhamento de experiências. Para Schein (2009, p. 21), “[...] cultura e liderança são dois lados da mesma moeda”. O autor alerta para que os líderes tomem consciência da cultura em seus espaços organizacionais ou a cultura os gerenciará. Por estas interconexões latentes entre cultura e aprendizagem o papel da liderança na aprendizagem organizacional pode ser relevante.

Autores como: Schein (1982; 2009), Alvesson (2002), Bass e Avolio (1993), Bass e Riggio (2006) e Denison (2012) destacam a importância da liderança para a construção e mudanças na cultura organizacional, bem como a influência que a cultura organizacional exerce sobre a liderança. Essa recursividade é recorrente nas abordagens teóricas dos autores citados anteriormente e o estudo sobre liderança a seguir busca o aprofundamento desta relação recursiva.

No próximo capítulo serão abordados os principais estudos sobre liderança, de forma a consolidar os referenciais teóricos que sustentam a pesquisa objeto deste trabalho.

## **2.2 Liderança**

Os estudos sobre liderança são cada vez mais amplos, segundo Kellerman (2012) em uma contagem das definições de liderança havia aproximadamente 15 mil conceitos e cerca de 40 teorias de liderança. Na contramão do avanço dos estudos, para a autora, os líderes estão deixando a desejar, os seguidores demonstram insatisfação e o contexto está mudando. Conforme a referida autora nos últimos 100 anos as relações entre líderes e liderados atingiu um ponto de mudança ou até

mesmo um ponto de ruptura e há cerca de 50 anos atrás, iniciou um novo tempo, em que os seguidores começaram a se perceber de maneira diferente e a liderança por meio do controle cedia espaço a cooperação e a colaboração. As mudanças ocorridas no comportamento de líderes e liderados, para a autora foram resultantes da mudança cultural e dos avanços tecnológicos que possibilitaram maior acesso à informação, aumento da autoexpressão e expansão das conexões.

Segundo Lousã (2013), os estudos anteriores a 1980 tiveram como norteadores algumas linhas de investigação, com destaque para: a abordagem dos traços, a teoria do poder e da autoridade, os estilos de liderança e a teoria contingencial. A teoria dos traços é relatada como a primeira sistematização dos trabalhos sobre liderança, esta teoria considera as características inatas de personalidade, ou seja, o que já nasce com a pessoa e por isso são permanentes, incluindo o aspecto físico, as habilidades e a personalidade. Segundo estudos de Allport (1966), a personalidade é formada a partir das características comuns a diferentes pessoas e das características próprias das pessoas.

A teoria dos traços foi amplamente criticada e novos estudos, baseando-se em pesquisas anteriores já realizadas como a *theory of human motivation* desenvolvida por Maslow (1954), na qual comprovou que através da utilização plena dos talentos, capacidades e potencialidades, o ser humano se desenvolve e conseqüentemente sua personalidade se altera. Rogers (1978), concluiu através de seus estudos que a condição humana se aperfeiçoa, ou seja, é dinâmica, não estável, muda, cresce e se desenvolve. A abordagem centrada na pessoa de Rogers (1978) descreve três condições fundamentais para que ocorra o desenvolvimento ou aperfeiçoamento das pessoas: a consideração positiva incondicional que prevê a aceitação da pessoa como ela é, sem juízo de valor ou críticas; a empatia que significa estar com o outro deixando de lado, neste momento, os pontos de vista e valores pessoais, e entrar no mundo do outro sem preconceitos; e a congruência que significa entrar num encontro verdadeiro pessoa para pessoa, sem negar o que se é verdadeiramente, ser autêntico sem utilizar-se de máscaras.

A partir de 1960 muitas contribuições, estudos e teorias foram sendo publicados. O quadro 3 busca referenciar as principais, até chegar na década de 70, quando Burns (1978) e seus seguidores introduziram os conceitos de liderança transacional e transformacional que hoje ocupam lugar de destaque nas academias e organizações.

Quadro 3 – Resumo das abordagens teóricas sobre liderança até meados de 1970

Teorias	Autores	Contribuições
<b>Abordagem com foco dos traços de liderança</b>	Cattel (1965) Allport (1966)	<p>Categorização traços de personalidade.</p> <p>Também conhecida como “a teoria do grande homem”. Os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos.</p> <p>Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciassem dos não-líderes.</p> <p>Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito; ignora fatores situacionais.</p>
<b>Teorias dos Estilos de Liderança ou comportamentais</b>	McGregor (1965) Lickert (1967) Blake e Mounon (1973)	<p>Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo.</p> <p><i>Exploitiveauthoritative</i> <i>Benevolentauthoritative</i> <i>Consultative</i> <i>Participative</i></p> <p>Cinco diferentes estilos de liderança com base na preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção: autoritário, patriarcal, de equipe, apático e detalhista.</p> <p>Teoria X e Y</p> <p>Principal limitação: não consideram fatores situacionais, tão pouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança.</p>
<b>Teorias Contingenciais</b>	Vroom (1973) Fiedler (1967) Hersey e Blanchard (1969)	<p>Buscam abordagens mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança.</p> <p>Teoria da motivação envolve a relação entre as variáveis: expectativas, recompensas e relações.</p> <p>Orientação para o relacionamento ou orientação para a tarefa.</p> <p>Foco sobre a prontidão dos liderados.</p> <p>Principais limitações: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.</p>

Fonte: Adaptado de Burke (2006) e Fagundes (2009)

O conceito de Burns (1978), de liderança transacional, enfoca a relação entre líderes e liderados com ênfase na capacidade do líder em influenciar, através do poder que exerce, a vida de seus seguidores. Seja através de punições, de recompensas ou através de negociações. Para o autor, a liderança transacional não incentiva o desenvolvimento de seus liderados. Por outro lado, a liderança transformacional inspira seus liderados, estimula seu desenvolvimento e promove o engajamento com valores e interesses compartilhados.

Em continuidade às pesquisas de Burns, Bass (1985) buscou explicar os componentes psicológicos da liderança transacional e inseriu o termo “transformacional”. Este autor contribuiu para os estudos da liderança transformacional e desenvolveu uma abordagem conhecida como *thefull-range leadershiptheory*(FRLT), (BASS, 1990). Nesta teoria os seguintes tipos de liderança foram incluídos: transformacional, transacional e laissez-faire e para o autor, o processo de liderança engloba comportamentos destes três estilos de liderança, prevendo que um deles será predominante.

A liderança pode ser investigada de forma individual, grupal e organizacional, de acordo com Bass e Avolio (1993). Estudos já realizados explicam como pode ser medida a liderança transformacional, e qual será o seu impacto no desempenho dos liderados. Essa medição considera a influência exercida pelo líder sobre seus seguidores que quando reconhecem seus líderes, estabelecem confiança, possuem admiração, lealdade e se dedicam mais à realização de suas tarefas alcançando melhores resultados. Bass e Riggio (2006) conceituaram quatro componentes da liderança transformacional, que estão relacionadas no quadro 4.

Quadro 4 - Componentes da liderança transformacional

(continua)

Componentes da Liderança Transformacional	Atuação da liderança
Consideração individualizada	Atende às necessidades de cada liderado; <i>Coach</i> de cada seguidor; Ouve, fomenta discussões abertas, delega e desenvolve os liderados; Cria oportunidades para aprendizagem; Aceita as características individuais; Trata os diferentes de formas diferente;
Estimulação intelectual	Incentivam a criatividade e a inovação; Nunca criticam publicamente; Solicita novas ideias aos liderados; Desapego a velhas formas de fazer; Valorizam o espírito crítico;

(conclusão)

Componentes da Liderança Transformacional	Atuação da liderança
Motivação Inspiracional	Modelo que motiva e inspira; Dá sentido à tarefas; Desafia os liderados; Transmite entusiasmo; Estimula o espírito de equipe; Encoraja os seguidores ao alcance e ao engajamento com a visão de futuro;
Influência Idealizada	Exemplo aos liderados; Conquista o respeito e confiança; Dá o sentido de uma visão compartilhada; Transpira a ética e os valores da organização; Trabalham com entusiasmo e otimismo;

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Bass e Riggio (2006)

Os componentes da liderança transformacional desenvolvidos por Bass e Riggio (2006) fundamentam alguns métodos e instrumentos que são utilizados atualmente para mensurar práticas de liderança. Nas últimas três ou quatro décadas, segundo Lousã (2013), a liderança transformacional tem recebido grande atenção por ser definida como uma relação de influência mútua, líder e seguidor trabalham juntos, os líderes inspiram seus seguidores, apoiam o desenvolvimento dos mesmos e alinham os objetivos pessoais dos seguidores aos dos líderes. Esse tipo de liderança pode ser exercido em todos os níveis e por qualquer pessoa na organização. Para a autora: “A perspectiva da liderança transformacional tem enfatizado a capacidade de o líder mobilizar e inspirar os seus seguidores a comprometerem-se com a visão e os objetivos da organização.” (LOUSÃ, 2013, p. 38).

Em meio a essa mudança paradigmática as organizações enfrentam alguns dilemas organizacionais, pois se antes o que movia as pessoas era o controle, sob a ótica da liderança transformacional se propõe que a prescrição e o controle cedam espaço à promoção de condições em que os desempenhos de performances elevadas possam emergir da “atuação de indivíduos autônomos.” (AGOSTINHO, 2003, p. 2). A auto-organização promove maior interação entre as pessoas e entre grupos de pessoas nas organizações num processo de influência mútua em todos os níveis organizacionais. Esse movimento de mútuas influências promove um rearranjo nos ambientes organizacionais em que posições e papéis são menos rígidos e mais instáveis o que gera maior recursividade nos processos de

influencia entre líderes e liderados. Em consequência, as relações ficam mais dinâmicas e complexas. O processo de influência mútua ocorre através das interações em ambientes que constituem os “sistemas complexos adaptativos”, definidos por Agostinho (2003), como:

São organizações em rede formadas por inúmeros agentes, os quais são elementos ativos e autônomos, cujo comportamento é determinado por um conjunto de regras e pelas informações a respeito de seu desempenho e das condições do ambiente imediato. Estes agentes aprendem e adaptam seus comportamentos a partir das pressões de seleção presentes. O comportamento global do sistema emerge, então, como efeito da combinação das interações (não-lineares) entre os diversos componentes. (AGOSTINHO, 2003, p. 7).

Ainda, segundo Agostinho (2003), a administração complexa fundamenta-se em quatro eixos: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização. De acordo com a autora, a liderança deve criar e fomentar condições para que estes fenômenos ocorram dentro das organizações. Quando as pessoas agem com autonomia, cooperam entre si, desenvolvem suas competências agregando valor e trabalham em redes auto organizadas, a cultura da organização se forma e se transforma gerando conhecimento que pode favorecer a inovação. Para Miller e Brankovic (2011), existe um destaque no papel da liderança na inovação e afirmam que os líderes não podem sozinhos mudar uma cultura. A inovação deve ser impulsionada por uma gestão colaborativa, onde funcionários e gestores ajam de forma articulada e o líder unifica e alinha as ideias dispersas em um processo de aprendizagem coerente.

Para Senge (2012, p. 369), os líderes devem criar uma cultura de aprendizado em um ambiente em que os seguintes elementos culturais estejam sempre se influenciando entre si: “[...] crenças e pressuposições, práticas estabelecidas, técnicas e habilidades, redes de relacionamentos, consciência e sensibilidades.” Para que essa cultura de aprendizagem seja construída por líderes e liderados e ocorra o desdobramento da estratégia nas organizações, as competências das pessoas são colocadas em ação. Muito se tem pesquisado sobre competências organizacionais e competências dos indivíduos, o que tem promovido nos ambientes organizacionais esforços no sentido de buscar o alinhamento entre estas dimensões de competências. É através do mapeamento

das competências das pessoas que a maioria das instituições define suas estratégias de desenvolvimento com enfoque no desenvolvimento do indivíduo.

Competências individuais podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos em comportamentos de entrega, que agregam valor ao indivíduo e contribuem para o alcance das estratégias da organização. Segundo Zarifian (2001, p. 63) “[...] a competência é assumida por um coletivo, mas depende de cada pessoa individualmente.” No entanto Le Boterf (2003) enfatiza que a competência não é somente individual, pois também possui aspectos sociais. Segundo o autor:

O profissional que age, que está envolvido em um procedimento de conhecimento ou de compreensão, é guiado por sistemas de valores e de significações, por modelos (de opiniões, de crenças, de comportamentos) que são socialmente partilhados. (LE BOTERF, 2003, p. 63)

Esse entendimento socialmente partilhado, somado ao que faz sentido para as pessoas (*sensemaking*), à ação e a abrangência são as categorias de análise das competências coletivas que são definidas por Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 131) como “[...] a mobilização de pessoas, recursos e estratégias em torno de um objetivo comum.” Para as autoras a base do desenvolvimento das competências coletivas reside no sentido compartilhado pelas pessoas e através de pesquisa destacam que as competências individuais e coletivas são complementares.

Sendo a liderança um processo de influência social e mútuo, conforme De Rue e Ashford(2010) a liderança se alterna independente de níveis hierárquicos. Segundo esses mesmos autores, o desempenho no trabalho, bem como os relacionamentos no grupo são critérios de formação da identidade de liderança e em alguns contextos o exercício da liderança pode ser desencorajado por normas e valores da cultura organizacional. Ainda, para estes autores, pesquisas apontam para conceitos de liderança como uma atividade compartilhada e afirmam a necessidade de mais investigações quanto ao papel de modelos organizacionais e contextos culturais no processo de construção da identidade de liderança.

Como indicado por De Rue e Ashford (2010), é necessário ampliar as investigações sobre o quanto os modelos organizacionais e a cultura das organizações interferem, na construção da identidade de liderança. Para estes autores, existe uma carência na discussão e na ampliação de estudos que apontem novos caminhos além das competências dos indivíduos, o que foi um passo



importante, mas devido à complexidade dos ambientes organizacionais já não são mais suficientes para as transformações necessárias. Neste cenário de ambientes organizacionais mais dinâmicos e complexos, surgem novas abordagens e pesquisas, nas quais liderança é tratada como uma competência coletiva e que pode não estar atrelada ao cargo ou função que a pessoa exerce.

Uma dessas abordagens é a liderança em uma dimensão coletiva que é estudada por Cabral e Seminotti (2009b), segundo estes autores liderança envolve mais do que trabalho em equipe entre líderes de mesmo nível hierárquico, extrapola para as relações entre equipes e entre todas as lideranças da organização. Sob esta ótica, os autores abordam o constructo de rede de competências, que se articulam e se potencializam através das conexões que são estabelecidas. Nestas conexões são consideradas as variáveis humanas e “não humanas”, como infraestrutura, recursos tecnológicos, normas e outras questões inerentes ao ambiente da organização que de forma interdependente interagem entre si para o alcance dos objetivos empresariais. Para estes autores:

A liderança como competência coletiva aponta para a necessidade do estabelecimento de redes de cooperação entre líderes, na gestão organizacional nos diferentes níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a, p.32).

Burke et al. (2006) através de pesquisa, apontaram para a formação de uma rede de colaboração entre líderes e liderados, sendo a liderança transformacional relatada como uma troca significativa e criativa entre líderes e liderados para aproveitar as oportunidades proativamente e solucionar problemas. A cooperação entre líderes e liderados nos diversos níveis organizacionais, pode emergir sem a interferência de níveis hierárquicos, segundo Axelrod (1990), a cooperação entre indivíduos ou entre equipes surge da necessidade de se obter ganhos superiores do que se obteria através de esforços individuais. A liderança transformacional, que em sua essência busca mobilizar e inspirar as equipes pode promover ambiente favorável a este movimento sinérgico de cooperação, atuando como um elo na construção da competência coletiva de liderança.

Segundo Kouzes e Posner (2012) a liderança envolve relacionamentos e se manifesta em todos os lugares. Ainda para estes autores “Quando as conexões sociais são fortes e numerosas, há mais confiança, mais reciprocidade, mais fluxo de informações, mais ação coletiva, mais felicidade – e, a propósito, mais riqueza.”

(KOUZES; POSNER, 2012, p. 291). As conexões sociais, a atuação em rede e a competência coletiva de liderança são constructos abordados pelos estudiosos, que evidenciam a recursividade entre os espaços sociais compartilhados nas organizações, gerando aprendizagem e influenciando o processo de liderança. A sinergia resultante de equipes, *performances* e liderança leva ao exercício da liderança compartilhada ou co-liderança conforme Burke et al. (2006), que recomenda estudos aprofundados para fornecer o discernimento necessário para criar melhores programas de desenvolvimento para líderes.

Para Ruas (2003), os ambientes de negócios convivem hoje em uma dinâmica em que a competitividade e a concorrência forçam as empresas a buscar diferenciais no mercado. E neste contexto, para o autor, as exigências sobre atuação da liderança com a pressão por desempenhos excepcionais, podem ser fonte geradora de tensão nas instituições. Por estes motivos, a ação coletiva entre líderes ao ser fortalecida, através do desenvolvimento de competências coletivas articula de forma sinérgica as capacidades de todos alinhando aos objetivos da empresa, pode ser determinante não somente para o sucesso da organização, mas ao bem estar das pessoas. Líderes se fortalecendo em redes e auxiliando os liderados a desenvolverem suas competências formam um círculo virtuoso de interações entre as equipes e constroem os espaços onde segundo Cabral e Seminotti (2009a), a liderança produz e é produzida.

Segundo Cabral e Seminotti (2009a) “liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas”, logo, essa rede de influências deve possibilitar a transformação da cultura de uma organização e também permitir com que os líderes sejam transformados por esta mesma cultura, o que reforça o conceito de Muller e Brankovic (2011) de que são as interações que ocorrem entre líderes e liderados que determinam como a cultura da organização se forma e se transforma.

Apresenta-se a seguir uma síntese do referencial teórico utilizado como embasamento nos estudos deste trabalho de pesquisa.

### 2.3 Síntese do Referencial Teórico

Considerando o exposto nas seções anteriores, através do quadro 5, buscou-se sintetizar as principais fundamentações teóricas, possibilitando uma visualização geral da construção realizada até o presente momento.

Quadro 5 - Síntese do referencial teórico

(continua)

Temática	Principais conceitos	Autores
<b>Cultura Organizacional</b>	As organizações serão sempre pluralidades que se unem pelos valores ou crenças compartilhadas, sendo espaço gerador de conflitos entre valores e interesses.	Motta (1999)
		Schein (1992)
	Cultura é 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 de integração interna.	Gomes (1992)
		Charam e Bossidy (2005)
	Cada organização possui sua história, sua trajetória que a diferencia de outras. É através da cultura que as pessoas atribuem sentido e significado a suas atividades rotineiras.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)
	Soma de valores, crenças e normas de comportamentos compartilhados.	Denison (2012)
	Cultura é a expressão da organização como comunidade e influencia o processo de formulação da estratégia e as crenças que podem estar enraizadas de forma profunda.	Freitas (1991)
	Toda organização humana cria uma cultura única e própria.	Motta (1999)
	É através da interação social que a cultura é criada, sustentada, transmitida e mudada.	Schein (2009)
	Cultura favorece o sentimento de existir coerência no direcionamento do comportamento coletivo.	Schein (2009)

(conclusão)

Temática	Principais conceitos	Autores
<b>Liderança</b>	<p>Seguidores começaram a se perceber de maneira diferente e a liderança por meio do controle cede espaço a cooperação e a colaboração.</p> <p>Liderança transacional enfoca a relação entre líderes e liderados com ênfase na capacidade do líder em influenciar, através do poder que exerce, a vida de seus seguidores.</p> <p>Liderança transformacional inspira seus liderados, estimula seu desenvolvimento e promove o engajamento com valores e interesses compartilhados.</p> <p>Liderança pode ser investigada de forma individual, grupal e organizacional.</p> <p>Componentes da liderança transformacional: consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada</p> <p>São as interações que ocorrem entre líderes e liderados que determinam como a cultura da organização se forma e se transforma</p> <p>Liderança transformacional pode ser definida como uma relação de influência mútua, líder e seguidor trabalham juntos, os líderes inspiram seus seguidores</p> <p>Liderança como uma atividade compartilhada, se alterna independente de níveis hierárquicos.</p> <p>Formação de uma rede de colaboração entre líderes e liderados, sendo a liderança transformacional relatada como uma troca significativa e criativa entre líderes e liderados.</p> <p>Liderança envolve relacionamentos e se manifesta em todos os lugares.</p> <p>Liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas.</p>	<p>Kellerman (2012)</p> <p>Burns (1978)</p> <p>Burns (1978)</p> <p>Avolio e Bass (1998)</p> <p>Bass e Riggio (2006)</p> <p>Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013)</p> <p>De Rue e Ashford (2010)</p> <p>Burke (2006)</p> <p>Muller e Brankovic (2011)</p> <p>Lousã (2013)</p> <p>Kouzes e Posner (2013)</p> <p>Cabral (2008)</p>
<b>Competências</b>	<p>A competência é assumida por um coletivo, mas depende de cada pessoa individualmente.</p> <p>O profissional que age...é guiado por sistemas de valores e de significações, por modelos (de opiniões, de crenças, de comportamentos) que são socialmente partilhados.</p> <p>Competências coletivas são a mobilização de pessoas, recursos e estratégias em torno de um objetivo comum.</p> <p>A liderança como competência coletiva através do estabelecimento de redes de cooperação entre líderes, na gestão organizacional nos diferentes níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico</p>	<p>Zarifian (2001)</p> <p>Le Boterf (2003)</p> <p>Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013)</p> <p>Cabral e Seminotti (2009)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Após a revisão teórica, no capítulo a seguir é apresentada a metodologia utilizada para a realização do presente estudo.

### 3 MÉTODO

Nos capítulos e subcapítulos a seguir estão descritos o tipo de pesquisa, a unidade de análise, a amostra, os procedimentos de coleta e de tratamento dos dados utilizados na realização deste estudo.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização deste estudo, foi adotada a estratégia de estudo de caso com coleta de dados quantitativos através de *survey*. O estudo de caso, segundo Godoi, Mello e Silva (2010) é bastante utilizado em estudos organizacionais e busca identificar como e porque certos fenômenos acontecem. A justificativa para a utilização de estudo de caso no presente trabalho decorre do fato de que se procura analisar e aprofundar sobre as temáticas propostas em uma única organização. Para Yin (1984) o estudo de caso é uma abordagem metodológica que busca evidências para responder problemas de pesquisa que buscam o “como” e o “porquê”, este autor define estudo de caso como:

Uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que o contexto e o fenômeno não são suficientemente evidentes, usando diversas fontes de evidência. (YIN, 1984, p. 23).

A pesquisa de abordagem quantitativa, segundo Levin (2012), permite alcance em grande escala e possibilita ao pesquisador a coleta de informações diretamente das pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, crenças e outros aspectos.

#### 3.2 Unidade de Análise

Conforme apresentado anteriormente, a empresa estudada é uma instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional, de forma pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede em Brasília e representada em todos os municípios do país.

A estrutura organizacional da empresa está dividida por áreas de atuação que são: Matriz, Rede de Sustentação ao Negócio e Rede de Atendimento, Distribuição e Negócios. Na matriz, sediada na capital do país em Brasília, é onde são geridos os

macroprocessos que sustentam as atividades da instituição, também é na matriz que as diretrizes são definidas e onde são controlados os resultados. A Rede de Sustentação ao Negócio busca garantir o equilíbrio e os meios para a realização dos negócios. São três os tipos de unidades: Centralizadora Nacional, Centralizadora Regional e Gerência de Filial.

A Rede de Atendimento, Distribuição e Negócios realiza negócios e atende clientes, possui Superintendências Regionais que são unidades responsáveis pela gestão e operação dos negócios e pela administração do atendimento em sua região de abrangência. Os Pontos de Atendimento são divididos em agências e postos de atendimento bancário, agências são responsáveis pelo atendimento ao cliente, pela comercialização dos produtos e serviços e pela gestão dos canais parceiros. Já o Posto de Atendimento Bancário (PAB) é uma dependência instalada exclusivamente dentro de uma entidade de administração pública ou de empresa privada.

A empresa possui desde 2001 sua Universidade Corporativa (UC) própria, a inauguração da Universidade, há 14 anos, teve como objetivo a ampliação da atuação, estabelecendo conexões externas e contribuir no desenvolvimento das pessoas de forma mais alinhada às competências necessárias à estratégia da organização. A UC possui diversas ações de desenvolvimento à distância, vem desenvolvendo metodologias para aprendizagem em serviço, e também, ações presenciais com instrutores internos, sendo que algumas ações educacionais permitem a contratação de entidades externas. Além disso, a UC lançou em 2014 a “Academia de Liderança” que está em fase de construção e propõe ser um espaço de fomento ao desenvolvimento de liderança na empresa.

Após a implantação do novo modelo de gestão, o desenvolvimento de líderes tem sido enfatizado e foram definidas novas Competências dos Líderes na empresa pesquisada, visando alinhar a atuação dos mesmos com o requerido pela estratégia. As competências pelas quais líderes serão avaliados na Gestão do Desempenho, adotada pela empresa, refletem o “Estilo de Liderança” definido pela empresa que deve são:

- a)** Lidera pelo exemplo => influencia e inspira pessoas;
- b)** Domina seus assuntos => analisa o impacto e propõe formas de ação, a partir de um conhecimento profundo do mercado e do negócio;

- c) Desenvolve as pessoas => identifica talentos de forma a catalisar os esforços para o alcance dos resultados.
- d) Atua como dono da empresa => mobiliza pessoas para concretizar a estratégia empresarial e o alcance dos resultados.
- e) Foca o cliente => fornece soluções tempestivas e com qualidade ao cliente, colocando-o em primeiro lugar.
- f) Incentiva e pratica a inovação => promove um ambiente colaborativo e favorável à inovação, em prol de resultados positivos nos produtos, processos e serviços da empresa.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa**

Para manter o alinhamento com a pesquisa base realizada em Portugal foi utilizado parte do mesmo instrumento aplicado em Coimbra (LOUSÃ, 2013). Para a tradução do questionário foi adotada a estratégia de tradução reversa, ou seja: se traduziu o questionário de Coimbra do português de Portugal para o inglês e posteriormente foi traduzido para o português do Brasil, bem como foi adaptado para melhor se adequar à empresa foco deste estudo. Do questionário que investiga cultura organizacional foram excluídas as questões dos traços culturais: Adaptabilidade e Consistência, foram mantidas as questões que estão relacionadas com Missão e Envolvimento por estarem mais consonantes com os objetivos do presente estudo. Também foram incluídas duas questões que se referem ao modelo de gestão da empresa brasileira pesquisada. O instrumento resultante, como proposto, é apresentado no apêndice A.

O questionário, após a adaptação para este trabalho, foi submetido à avaliação de 02 (dois) especialistas com o seguinte perfil: possuem conhecimentos práticos e teóricos sobre os temas cultura organizacional e liderança, possuem experiência profissional em cargo de gestão e de consultoria, bem como experiência docente na área de administração, sendo um dos especialistas pertencente ao quadro da empresa pesquisada e o outro sem vínculo com a organização objeto desta pesquisa.

O modelo Denison de Cultura Organizacional utiliza um questionário constituído por 60 questões que medem quatro dimensões da cultura, conforme o



modelo desenvolvido pelo autor, que são: envolvimento, missão, consistência, adaptabilidade e missão. Como a escolha deste trabalho foi por dois traços culturais do modelo, foram utilizadas 29 questões como demonstra o quadro 6:

Quadro 6 – Traços culturais Modelo Denison

	Traços Culturais Modelo Denison	Dimensão	Questões
Cultura	Envolvimento	<i>Empowerment</i>	01 até 05
	Envolvimento	Orientação Para Equipe	06 até 10
	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento	11 até 14
	Missão	Direção Estratégica e Intenção	17 até 20
	Missão	Metas e Objetivos	21 até 25
	Missão	Visão	26 a 31
	<b>Obs.:</b> questões 15 e 16 não pertencem ao modelo Denison, visam responder ao objetivo específico b		

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O questionário sobre liderança foi aplicado com a totalidade das questões utilizadas na pesquisa realizada em Coimbra, e que se fundamenta nos componentes da liderança transformacional desenvolvidos por Bass e Riggio (2006) utilizados para mensurar práticas de liderança em que a escala é composta por itens, que buscam estudar os seguintes componentes: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada, conforme distribuição das questões no quadro 7, conforme estudo de Lousã (2013).

Quadro 7 – Componentes da liderança transformacional

	Componentes da Liderança Transformacional	Questões
Liderança	Consideração Individualizada	01/03/10/18
	Estimulação Intelectual	08/14/16/19
	Motivação Inspiracional	05/07/09/20
	Influência Individualizada	04/11/13/15/17

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Com o objetivo de seguir o padrão do questionário aplicado no estudo realizado em Coimbra, as questões 02, 06, 12, 21, 22 e 23 foram excluídas da análise nos componentes de liderança transformacional.

### 3.4 População e Amostra

A empresa encerrou o exercício de 2013 com 98.198 empregados distribuídos entre matriz, rede de sustentação ao negócio e rede de atendimento. A divisão das regiões no país e o quantitativos de empregados por região são descritas no quadro 8 e 9.

Quadro 8 – Divisão das regiões do país por áreas

AREA A - CENTRO OESTE E NORTE
AREA B - NORDESTE
AREA D - ES, MG E RJ
AREA E - SAO PAULO
AREA C - SUL

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

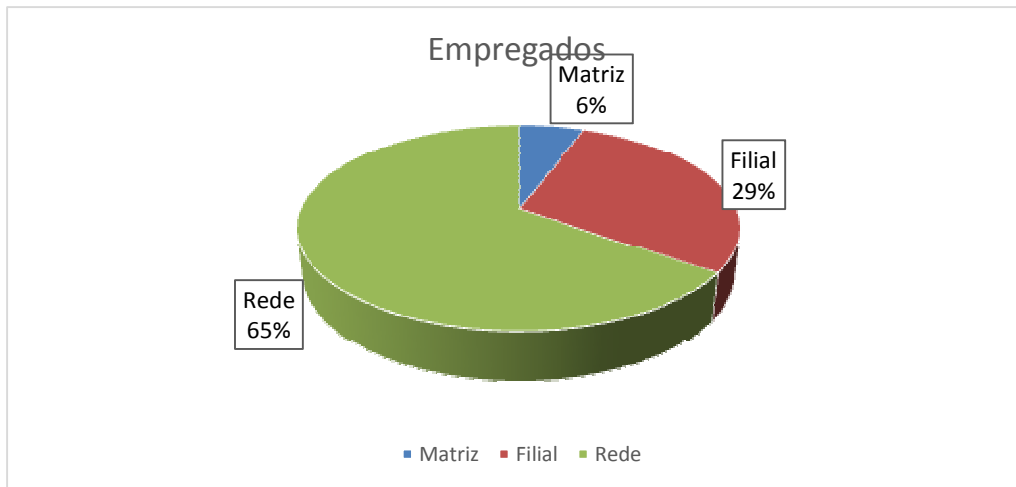
Quadro 9 – Distribuição dos empregados da instituição por região do Brasil

Região	Qtd	%
Norte – Área A	4.031	4,1%
Sul – Área C	17.514	17,84%
Centro-oeste – Área D	15.241	15,52%
Sudeste – Área E	44.199	45,01%
Nordeste – Área B	17.213	17,53%
<b>Total</b>	<b>98.198</b>	<b>100%%</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de recursos humanos da instituição pesquisada. Dados de 31 dez. 2013.

Quanto à distribuição de pessoas por áreas de atuação, existe uma concentração maior de pessoas alocadas na rede de atendimento, representando 65,13% do total de empregados da instituição, conforme representado pelo Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição dos empregados por área de atuação



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de recursos humanos da instituição pesquisada. Dados de 31 dez. 2013.

Considerando que a população maior de funcionários da empresa está concentrada na área de rede de atendimento, distribuição e negócios e pelo fato de ser nesta área da empresa que a maioria dos objetivos estratégicos definidos são executados, optou-se neste estudo, por pesquisar o público que exerce suas atividades na rede de atendimento, distribuição e negócios. A amostra foi constituída, por líderes e liderados de todas as regiões do país.

O tamanho amostral foi definido considerando as análises a serem realizadas: análise fatorial e comparação de médias ou postos de grupos (ANOVA ou teste de Kuskal-Wallis), dependendo da normalidade das variáveis de resposta. Estudos apontam para uma necessidade de observação do tamanho simples da amostra para a realização análise fatorial e alguns números propostos são os seguintes: Gorsuch (1983) e Kline (1979) propõe no mínimo 100, Guilford (1954) no mínimo 200 e Cattell (1978) defende que o desejável é no mínimo 250. Já para Comrey e Lee (1992), defendem a análise de números superiores à 500 sempre que possível e classificam o tamanho da amostra para a realização da análise fatorial da seguinte forma: até 100= ruim; até 200=justa; 300= boa; 500= muito boa e 1.000= excelente (MACCALLUM, R. C. et al., 1999, p. 84, tradução nossa).

Em relação ao número de variáveis pesquisadas, estudiosos delimitam o número desejado da amostra conforme N:p e defendem o que segue: para Cattell (1978) de 3 a 6 vezes o número de variáveis pesquisadas, Gorsuch (1983)

recomenda no mínimo 5 e Everitt (1975) prevê 10 respondentes por questão pesquisada (variável) (MACCALLUM, R. C. et al., 1999, p. 84, tradução nossa).

Como o questionário do presente estudo, ao todo, 54 (cinquenta e quatro) questões, adotar-se-á o mínimo de 5 amostras por variável o que representa 270 respondentes desejáveis com arredondamento para 300 líderes e 300 liderados, o que totaliza a amostra mínima de 600. Segundo Hair et al. (2009), esta escolha poderá assegurar um poder discriminatório de significância de corte em torno de 5% e poder de 80%.

### **3.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

Os dados quantitativos foram coletados a partir de um questionário eletrônico (*survey*) aplicado para líderes e liderados da rede de atendimento, distribuição e negócios da empresa estudada. O envio do convite aos pesquisados foi através do *e-mail* corporativo dos sujeitos da pesquisa conforme Apêndice B. A ferramenta utilizada para a coleta de respostas ao questionário eletrônico (Apêndice B), foi o canal de comunicação que a empresa possui com todos os seus empregados na Universidade Corporativa da Instituição, o que possibilitou a coleta dos questionários de forma virtual e, que também, permitiu um gerenciamento mais eficaz dos retornos. O envio através do formato eletrônico foi utilizado por ser a maneira mais rápida e pela economicidade que representa uma vez que a abrangência desta pesquisa foi em todo território brasileiro.

Para que se obtivesse uma representatividade significativa por região, foram calculadas quantas respostas eram necessárias por região do país tanto para líderes como liderados. Como mostra o quadro 10 todas as expectativas de respostas foram superadas, exceto para a região E – São Paulo/SP em que eram necessários 83 respondentes líderes e houve 81 respostas, número que não prejudica a amostra. O envio do questionário foi de forma aleatória a uma população de 7.000 empregados da rede de atendimento, distribuição e negócios da instituição, distribuídos por região. A pesquisa foi enviada em 08 de setembro de 2014, com prazo final para resposta até 19 de setembro, totalizando 10 dias úteis de prazo aos pesquisados. As respostas válidas obtidas totalizaram 964 respondentes, o que corresponde a 13,82% de retorno sobre a amostra conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 - Número de respostas necessárias para cada região do Brasil

Código	Região	Enviados	Respostas	%	Número Respostas Líderes	%	Número Necessário Líderes	Número Respostas Liderados	%	Número necessário Liderados
5049	AREA A - CENTRO OESTE E NORTE	1.400	188	19,45%	91	48,40	42	97	51,60	42
5050	AREA B - NORDESTE	1.400	141	14,58%	54	38,30%	54	87	61,70	57
5052	AREA D - ES, MG E RJ	1.400	196	20,26%	85	43,36	66	111	56,64	72
5053	AREA E - SAO PAULO	1.400	190	19,65%	81	42,63	83	109	57,37	77
5060	AREA C - SUL	1.400	259	26,06	113	45,24	64	136	54,76	61
<b>Total</b>		<b>7.000</b>	<b>964</b>	<b>100%</b>	<b>424</b>	<b>43,95%</b>		<b>540</b>	<b>56,05%</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 3.6 Técnicas de Tratamento dos Dados

Em relação ao método quantitativo, Levin (2012) afirma que através do tratamento de dados estatísticos se torna possível a análise e a interpretação de resultados de forma teoricamente sustentada. Para o autor, ao se estudar amostras representativas é como se fosse tirada uma fotografia que demonstra o resultado de toda a população alvo.

Inicialmente, a confiabilidade da escala deve ser verificada. A confiabilidade de um instrumento de pesquisa significa que a escala deve, consistentemente, refletir o constructo que está medindo. O coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), permite avaliar a confiabilidade de escala de um instrumento de pesquisa, o índice dessa medida varia numa escala de zero a um (MARÔCO; GARCIA-MARQUES, 2006, p. 73 apud LOUSÃ, 2013). Mede a correlação entre as respostas obtidas, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado e indica a homogeneidade dos itens que é maior quanto mais elevadas forem as correlações entre os itens ou covariâncias. Geralmente, quando o valor de  $\alpha$  é de pelo menos 0,70 significa um nível de fiabilidade recomendado (NUNNALLY, 1978 apud LOUSÃ, 2013), ainda que valores acima de 0,60 sejam considerados aceitáveis (HAIR et al., 2009).

Além disso, aplicou-se o teste de extração de fator único de Harman (1967) para validação complementar da escala. Este teste sugere que, para cada constructo, seja realizada uma análise fatorial, buscando-se extrair um único fator. Segundo o teste, a escala para o constructo é considerada válida se a variância total explicada pelo fator único é superior a 50%.

Para a aplicação da Análise Fatorial, o KMO é o indicador que compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis e varia entre zero e um. Valores de KMO perto de um indicam coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto um coeficiente próximo de zero alerta para a inadequação da análise fatorial (PESTANA; GAGEIRO, 1998). Segundo Kaiser (1974) recomenda-se um valor mínimo de KMO = 0,50, e que valores entre 0,50 e 0,70 são considerados medíocres, valores entre 0,70 e 0,80 são bons, valores entre 0,80 e 0,90 são excelentes.

Outro indicador que em conjunto com o KMO avalia se a amostra está adequada para a realização da técnica de análise fatorial é o Teste de Esfericidade de Bartlett que, em conjunto com o KMO, avalia se a amostra está adequada para a realização da técnica de Análise Fatorial, indicando a existência ou não de correlação entre as variáveis a partir da matriz de correlação observada. Valores pequenos (menos de 0,05) do nível de significância indicam que a análise fatorial pode ser útil com seus dados. A Medida da Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin é uma estatística que indica a proporção da variância em suas variáveis que podem ser causadas por fatores subjacentes. Os valores altos (próximos de 1,0) geralmente indicam que a análise fatorial pode ser útil com seus dados de pesquisa.

Uma vez validada a escala, as técnicas utilizadas neste estudo focam-se na análise fatorial e na comparação de médias ou postos entre diferentes grupos. Segundo Hair et al. (2005), as análises multivariadas são cada vez mais frequentes para análise de dados psicológicos, sociológicos e outros tipos de dados comportamentais. Segundo os autores, técnicas analíticas multivariadas têm sido “[...] amplamente aplicadas na indústria, no governo e em centros de pesquisa acadêmica.” (HAIR et al., 2005, p. 25).

A análise multivariada permite verificar as relações existentes entre as diversas variáveis estudadas e a técnica de análise de variância (ANOVA) permite verificar se há diferenças significativas nas respostas médias de diferentes grupos. Já a análise fatorial possui como principal objetivo condensar as informações contidas nas variáveis originais e transformá-las em um conjunto menor de variáveis com um aproveitamento máximo das informações originais, conforme Hair et al. (2005). Utilizando como base a pesquisa realizada em Coimbra, que é usada como comparação para esta, e por entender que as melhores decisões metodológicas são as mesmas adotadas por aquela pesquisa, utilizou-se a análise fatorial tanto na forma exploratória (AFE) como na forma confirmatória (AFC).

A forma exploratória visou analisar o impacto das variáveis inseridas no questionário adaptado e sustentar a discussão associada às questões sobre a escala do instrumento utilizado neste estudo. A forma confirmatória restringiu-se à estrutura preservada do instrumento usado em Portugal. Os cálculos foram efetuados utilizando-se dos recursos do SPSS V.20, programa de organização e análise estatística de dados.

Na análise das relações estatísticas entre cultura organizacional e liderança, foi realizada uma análise estatística mais descritiva, e quando necessários testes de hipóteses, como o teste *t* de Student, a análise da variância (ANOVA) e teste Qui-quadrado. Na aplicação da ANOVA, em caso de não normalidade dos dados, utilizou-se o teste não paramétrico equivalente, ou seja, o teste de Kruskal-Wallis.

Para testar as amostras independentes e verificar se havia divergências entre as respostas de líderes e liderados foi utilizado o teste U de Mann-Whitney. Este teste foi desenvolvido primeiramente por F. Wilcoxon em 1945, para comparar tendências centrais de duas amostras independentes de tamanhos iguais. Em 1947, H.B. Mann e D.R. Whitney generalizaram a técnica para amostras de tamanhos diferentes. O teste de Mann-Whitney (*Wilcoxonrank-sum test*) é indicado para comparação de dois grupos não pareados para verificar se pertencem ou não à mesma população e cujos requisitos para aplicação do teste *t* de Student não foram cumpridos. Com este teste, verifica-se se há evidências para acreditar que valores de um grupo A são superiores aos valores do grupo B (FIELD, 2009).

O teste U pode ser considerado a versão não paramétrica do teste *t*, para amostras independentes. Ao contrário do teste *t*, que testa a igualdade das médias, o teste de Mann-Whitney (U) testa a igualdade das medianas. Os valores de U calculados pelo teste avaliam o grau de entrelaçamento dos dados dos dois grupos após a ordenação. A maior separação dos dados em conjunto indica que as amostras são distintas, rejeitando-se a hipótese de igualdade das medianas.

Para testar a correlação entre os fatores extraídos foi utilizado o coeficiente de correlação de postos de Spearman, que verifica a medida de correlação não-paramétrica, ou seja, avalia a relação entre duas variáveis, sem fazer nenhuma suposição sobre a distribuição de frequências das variáveis.

As técnicas de análise dos dados utilizadas são determinantes para que seja possível além de identificar as inter-relações existentes, identificar a recursividade entre liderança e cultura organizacional na empresa estudada, bem como atender aos demais objetivos específicos delimitados para esta pesquisa.

### **3.7 Delimitações Relativas ao Estudo**

Conforme descrito na seleção dos sujeitos, as escolhas metodológicas realizadas para a efetivação deste estudo em relação aos sujeitos da pesquisa,



pelos motivos já expostos, foram concentradas na área da rede de atendimento, distribuição e negócios da organização estudada. Como a estrutura organizacional da empresa foco da pesquisa é consideravelmente grande, a decisão tomada foi pesquisar a rede de agências.

Quanto ao questionário que pesquisa a cultura organizacional, para manter a coerência com os objetivos deste estudo, sem prejudicar a comparação dos resultados com a pesquisa base realizada em Portugal, tomou-se a decisão de focar os itens de traços culturais relativos à Missão e Envolvimento do modelo Denison et al. (2006) utilizado no referido estudo de Coimbra (LOUSÃ, 2013). Portanto, neste trabalho de pesquisa realizado no Brasil não foram estudados os traços culturais que se referem a Adaptabilidade e Consistência que fazem parte do estudo realizado em Coimbra. E, também, como já referido anteriormente na pesquisa realizada na empresa brasileira não foi pesquisado sobre inovação, um dos eixos da análise do estudo desenvolvido por Lousã (2013).

Ao finalizar a descrição da metodologia, para facilitar a compreensão do trabalho realizado bem como contribuir para o alcance do objetivo específico de comparar alguns resultados do estudo realizado no Brasil com a pesquisa realizada em Portugal, a autora elaborou quadro comparativo entre os dois estudos realizados, exposto no quadro 10.

Quadro 10 - Quadro comparativo pesquisa Brasil e Portugal

(continua)

	<b>Brasil</b>	<b>Portugal</b>
Temas Centrais	Cultura Organizacional e Liderança	Cultura Organizacional, Liderança e Inovação
Nº Empresas Pesquisadas	01	102
Empregados por empresa	98.198	De 2 a 643 - média de 61,51 por empresa
Antiguidade(s) da(s) Empresa(s)	153 anos	Idades entre 02 e 115 anos, sendo a média de idades de 18.98.

(continua)

	Brasil	Portugal
Ramo Empresa	Instituição Pública Setor Bancário	51 (50.0%) se inserem no setor de base tecnológica e 51 (50.0%) noutros setores, chamadas tradicionais.
Respondentes	964 424 líderes 540 liderados	905 Liderados
Pesquisa Cultura Organizacional	964 424 líderes 540 liderados	905 Liderados
Pesquisa Liderança	964 424 líderes 540 liderados	905 Liderados
Pesquisa inovação	Não realizada	102 Somente aos gestores
Análise Utilizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cultura Organizacional:</b> Modelo Denison - dimensões Missão e Envolvimento.</li> <li>• <b>Liderança:</b> Componentes da Liderança Transformacional (BASS; RIGGIO, 2006) – Consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cultura Organizacional:</b> Modelo Denison - dimensões Missão, Adaptabilidade, Envolvimento, Consistência.</li> <li>• <b>Liderança:</b> Componentes da Liderança Transformacional (BASS; RIGGIO, 2006) – Consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada.</li> </ul>
Análises estatísticas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propriedades psicométricas das escalas</li> <li>• análise fatorial exploratória (AFE);</li> <li>• análise fatorial confirmatória (AFC);</li> <li>• Análise em Componentes Principais (ACP);</li> <li>• á de Cronbach;</li> <li>• teste t de Student e teste de Levene, ou teste U de Mann-Whitney;</li> <li>• análise da variância (ANOVA);</li> <li>• teste do Qui-quadrado;</li> <li>• Adotado o nível de significância de <math>p &lt; .05</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propriedades psicométricas das escalas</li> <li>• análise fatorial exploratória (AFE);</li> <li>• análise fatorial confirmatória (AFC);</li> <li>• Análise em Componentes Principais (ACP);</li> <li>• á de Cronbach;</li> <li>• teste t de Student;</li> <li>• análise da variância (ANOVA);</li> <li>• análise multivariada da variância (MANOVA);</li> <li>• teste do Qui-quadrado;</li> <li>• <i>regressão simples e da regressão múltipla;</i></li> <li>• à análise bivariada da variância (ANOVA, procedimento <i>General Linear Model</i>);</li> <li>• análise bivariada da covariância (ANCOVA, procedimento <i>General Linear Model</i>).</li> <li>• Adotado o nível de significância de <math>p &lt; 05</math></li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise Descritiva

#### 4.1.1 Perfil da Amostra

Em relação à idade de ingresso na empresa, as informações no tabela 2 mostram que a idade mínima de ingresso é de 18 anos e a idade máxima de 60 anos o que gera uma amplitude de 42 anos entre o empregado mais jovem e o empregado de mais idade no momento da admissão. A média de idade no ingresso à empresa é de 26 anos para as mulheres e 25 anos para homens. Com 95% de confiança, esses valores médios localizam-se nos intervalos (27,418; 28,804) e (26,664; 27,775), respectivamente. A mediana das idades para ingressantes do gênero feminino é de 26 anos, e a do gênero masculino é de 25 anos. Observa-se a elevada assimetria positiva das distribuições de idades em ambos gêneros, indicando uma maior densidade de pessoas jovens quando de seu ingresso na empresa.

Tabela 2 – Média de idade de ingresso na empresa

Estatística		Feminino	Masculino
Média		28,111	27,219
Intervalo para a média	Limite Inferior	27,418	26,664
	Limite Superior	28,804	27,775
Mediana		26,000	25,000
Variância		49,361	47,459
Desvio		7,026	6,889
Mínimo		18	18
Máximo		57	60
Amplitude		39	42
Interquartil		9	7
Assimetria		1,345	1,852
Curtose		1,929	4,098

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação ao tempo de empresa, conforme mostra a tabela 3, na data da pesquisa, a amostra possuía empregados com 40 anos de vínculo com a empresa e empregados com menos de um ano de admissão. Os dados mostram que a média

atual de tempo de trabalho nesta empresa é de 12 anos, com uma assimetria de 0,569. A mediana é de 8 anos, reforçando a percepção de assimetria positiva sobre os dados. Em termos práticos, isso indica uma representação de uma população com maior densidade de pessoas com menor tempo de empresa.

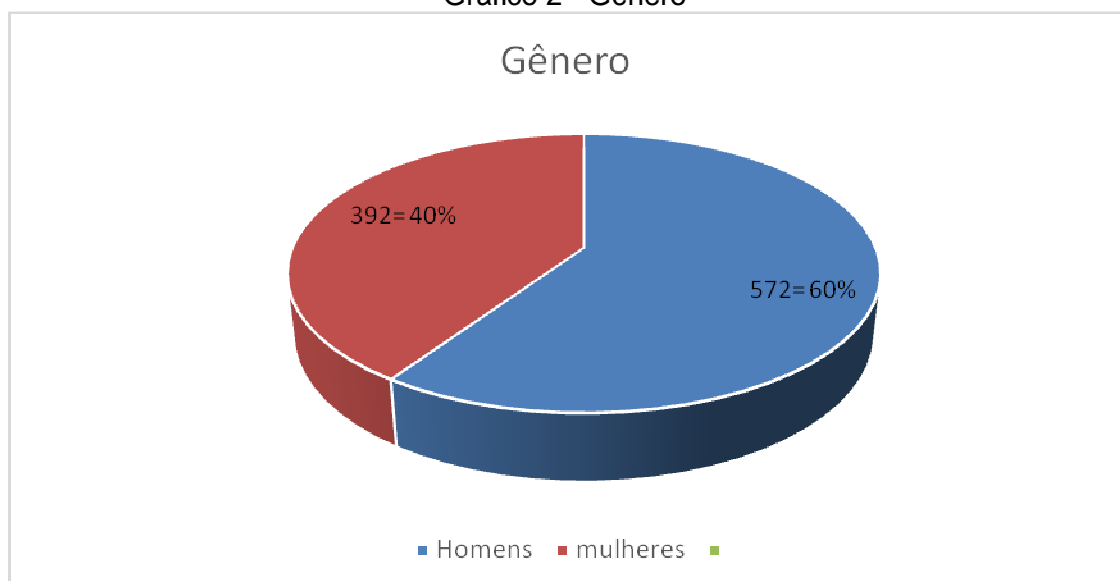
Tabela 3 – Tempo de empresa

Estatística		Idade
Média		11,548
Intervalo para a média	Limite Inferior	10,878
	Limite Superior	12,219
Mediana		8,000
Variância		115,627
Desvio		10,753
Mínimo		0
Máximo		40
Amplitude		40
Interquartil		23
Assimetria		0,569
Curtose		- 1,101

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação ao gênero, 392 mulheres responderam ao questionário e 572 homens, ficando distribuída a amostra, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

#### 4.1.2 Das Questões

A tabela 4 mostra o resultado em percentuais para cada uma das questões relativas à Cultura Organizacional, distribuídas conforme as dimensões previstas no Modelo Denison, utilizado nesta pesquisa.

Tabela 4 - Escala em percentual Cultura Organizacional

(continua)

Dimensão	Indicador	Descrição	1	2	3	4	5
Envolvimento	<i>Empowerment</i>	A maioria dos empregados são muito comprometidos em seu trabalho	3,10%	12,18%	18,47%	48,81%	17,44%
		As decisões são normalmente tomadas por quem possui acesso a melhor informação.	6,50%	11,76%	23,43%	39,11%	19,20%
		As informações são amplamente divulgadas para que todos possam acessá-las quando necessário.	4,75%	15,17%	27,14%	41,90%	11,04%
		Todos os empregados acreditam que podem causar um impacto positivo na agência.	5,57%	9,70%	19,81%	38,39%	26,52%
		O planejamento dos negócios é contínuo e todos os empregados têm um certo nível de envolvimento no processo.	6,60%	15,79%	25,39%	41,59%	10,63%
	Orientação para a equipe	Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas.	7,53%	7,33%	14,86%	42,00%	28,28%
		Os empregados trabalham como membros de uma equipe.	2,27%	10,11%	25,70%	47,57%	14,34%
		O trabalho é realizado em equipe e não baseado na hierarquia.	7,12%	10,22%	21,47%	37,36%	23,84%
		As pessoas são reconhecidas como essenciais.	5,37%	8,36%	16,31%	41,28%	28,69%
		O trabalho é organizado de modo que cada empregado possa ver a relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização.	7,43%	20,74%	26,63%	36,02%	9,18%
	Capacidade de desenvolvimento	É delegada autoridade aos empregados para que possam agir com independência.	5,47%	14,96%	23,63%	43,65%	12,28%
		As competências dos empregados vem aumentando constantemente.	7,33%	12,28%	22,50%	38,49%	19,40%
		Investe-se continuamente na capacitação dos empregados.	7,22%	15,58%	31,48%	37,25%	8,46%
As capacidades dos empregados são percebidas como uma fonte importante de vantagem competitiva.		5,26%	5,78%	13,21%	41,49%	34,26%	

							(conclusão)				
Dimensão	Indicador	Descrição	1	2	3	4	5				
<b>Missão</b>	Direção estratégica e intenção	Há uma meta e uma direção de longo prazo.	6,81%	11,56%	20,43%	39,22%	21,98%				
		A estratégia da empresa leva outras organizações a mudar a forma como competem no setor.	3,10%	5,26%	10,63%	49,54%	31,48%				
		Há uma missão clara que dá significado e direção ao trabalho realizado.	1,34%	5,06%	19,61%	51,60%	22,39%				
		Há uma estratégia clara para o futuro.	8,98%	8,46%	16,31%	38,60%	27,66%				
		O direcionamento estratégico da empresa não está claro para mim.	1,75%	6,50%	16,31%	52,53%	22,91%				
	Metas e objetivos	Há um consenso generalizado sobre as metas na empresa.	43,34%	25,39%	13,11%	10,53%	7,64%				
		O setor estratégico da empresa define metas ambiciosas, mas realistas.	2,79%	12,18%	20,43%	49,12%	15,48%				
		A área da estratégia comunica claramente os objetivos que a empresa pretende alcançar.	6,40%	8,98%	17,44%	39,11%	28,07%				
		É avaliado continuamente o progresso em relação às metas estabelecidas.	7,53%	8,36%	16,20%	38,39%	29,51%				
		Os empregados compreendem o que é preciso fazer para a empresa ser bem sucedida a longo prazo.	2,37%	5,88%	16,41%	49,43%	25,90%				
	Visão	Existe uma visão comum de como será a organização no futuro.	11,76%	15,48%	26,42%	33,33%	13,00%				
		Os responsáveis pela estratégia têm uma perspectiva de longo prazo.	25,18%	32,30%	18,78%	18,27%	5,47%				
		A visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados.	10,22%	10,63%	20,85%	36,74%	21,57%				
		As necessidades de curto prazo são atingidas sem comprometer a visão de longo prazo.	7,84%	10,42%	20,64%	40,25%	20,85%				

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação às respostas, a tabela 5 mostra que a maioria dos respondentes apresenta um padrão de concentração das respostas entre a escala 4 e 5. Algumas questões que se distinguem por não estarem na faixa entre 4 e 5 estão apresentadas e analisadas em destaque na sequência, juntamente com questões que mostram significativa diferença entre as respostas de líderes e liderados.

Em relação ao trabalho ser organizado de modo que cada empregado possa ver relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização, 54,82% responderam com escores até 3 e 9,10% responderam o maior escore da escala de avaliação. E conforme demonstra a tabela 6 as distribuições de resultados diferem quando se analisa em separado as respostas de líderes e liderados, sendo que os liderados atribuíram menores valores a esta questão do que os líderes. Este resultado é sustentado pelo teste Chi-Quadrado ( $\text{sig} < 0,0001$ ).

Tabela 5 – Relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização - Consolidado

Categoria	Frequencia	%
1 - Nunca	72	7,45%
2 - Raramente	201	20,79%
3 - Algumas vezes	256	26,58%
4 - Muitas vezes	347	36,09%
5 - Sempre frequente	88	9,10%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 6 – Relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização – Análise de líderes e liderados

Categoria	Líder		Liderados	
	Frequencia	%	Frequencia	%
1 - Nunca	19	4,48%	53	9,81%
2 - Raramente	64	15,09%	136	25,19%
3 - Algumas vezes	106	25,00%	150	27,78%
4 - Muitas vezes	187	44,10%	161	29,81%
5 - Sempre frequente	48	11,32%	40	7,41%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)



Quanto à delegação autoridade, pelo líder aos empregados, para que possam agir com independência 43,94% dos respondentes atribuíram escores entre 1 a 3 e ao analisar em separado 57,77% dos liderados atribuíram esta mesma pontuação enquanto líderes atribuem 26,65% de 1 a 3 (tabelas 7 e 8). Este resultado é sustentado pelo teste Chi-Quadrado ( $\text{sig} < 0,0001$ ).

Tabela 7 – Delegação Autoridade - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	53	5,48%
2 - Raramente	145	14,99%
3 - Algumas vezes	226	23,47%
4 - Muitas vezes	422	43,85%
5 - Sempre frequente	118	12,20%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 8 – Delegação Autoridade – Análise de líderes e liderados

<b>Categoria</b>	<b>Líder</b>		<b>Liderados</b>	
	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	6	1,42%	47	8,70%
2 - Raramente	35	8,25%	110	20,37%
3 - Algumas vezes	72	16,98%	155	28,70%
4 - Muitas vezes	242	57,08%	179	33,15%
5 - Sempre frequente	69	16,27%	49	9,07%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação a um consenso sobre as metas na empresa, 81,59% dos respondentes atribuíram escore até 3, sendo que 43,12% com a menor escore disponível e ao analisar líderes e liderados em separado, não se pode afirmar, no entanto, que as distribuições de líderes e liderados sejam diferentes, com base no teste Chi-Quadrado ( $\text{sig} = 0,2586$ ). O que pode indicar que para este item tanto líderes como liderados atribuem baixo escore na escala de avaliação.

Tabela 9 – Consenso sobre as metas da empresa - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	415	43,12%
2 - Raramente	244	25,34%
3 - Algumas vezes	127	13,13%
4 - Muitas vezes	104	10,75%
5 - Sempre frequente	74	7,65%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Referente à existência de uma visão comum de como será a organização no futuro, 53,64% respondentes concentraram as respostas até o escore 3, conforme tabela 10. Ao comparar separadamente líderes e liderados (tabela 11), o resultado mostra que os liderados atribuíram menores valores em comparação aos líderes. A diferença entre as distribuições é sustentada pelo teste Chi-Quadrado ( $\text{sig} < 0,0001$ ).

Tabela 10 – Visão comum da Organização no futuro - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	114	11,79%
2 - Raramente	149	15,41%
3 - Algumas vezes	253	26,27%
4 - Muitas vezes	322	33,51%
5 - Sempre frequente	126	13,03%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 11 – Visão comum da Organização no futuro – Análise de líderes e liderados

<b>Categoria</b>	<b>Líder</b>		<b>Liderados</b>	
	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	28	6,60%	86	15,93%
2 - Raramente	47	11,08%	102	18,89%
3 - Algumas vezes	115	27,12%	139	25,74%
4 - Muitas vezes	165	38,92%	156	28,89%
5 - Sempre frequente	69	16,27%	57	10,56%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Quanto à percepção de que os responsáveis pela estratégia possuem uma visão de longo prazo na empresa (tabela 12), 76,01% responderam até o escore 3, enquanto apenas 5,66% concordam muito com a afirmação feita. Quando comparados em separado, o resultado do teste Chi-Quadrado indica diferenças significantes entre as distribuições ( $\text{sig} < 0,0001$ ), o que pode ser interpretado na medida que líderes atribuíram menores valores a este item do que os liderados, conforme tabela 13.

Tabela 12 – Responsáveis pela estratégia possuem uma visão de longo prazo na empresa - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	242	25,13%
2 - Raramente	309	32,16%
3 - Algumas vezes	181	18,72%
4 - Muitas vezes	179	18,51%
5 - Sempre frequente	53	5,48%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 13 – Responsáveis pela estratégia possuem uma visão de longo prazo na empresa – Análise de líderes e liderados

<b>Categoria</b>	<b>Líder</b>		<b>Liderados</b>	
	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	147	34,67%	95	17,59%
2 - Raramente	145	34,20%	166	30,74%
3 - Algumas vezes	47	11,08%	134	24,81%
4 - Muitas vezes	65	15,33%	112	20,74%
5 - Sempre frequente	20	4,72%	33	6,11%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Ao responderem se a visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados (tabela 14), 58,42% apresentaram respostas de entre 4 e 5 (concorda e concorda muito). Não foram encontradas diferenças significantes entre líderes e liderados.

Tabela 14 – Visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	99	10,24%
2 - Raramente	103	10,65%
3 - Algumas vezes	200	20,68%
4 - Muitas vezes	354	36,81%
5 - Sempre frequente	208	21,61%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

As questões 15 e 16 do questionário de Cultura Organizacional se referem ao Modelo de Gestão da empresa pesquisada e atendem ao Objetivo específico de “verificar se o atual modelo de gestão da empresa foco desta pesquisa está amplamente difundido e aceito”. Quando questionados se o modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados, 73,73% responderam entre nos dois maiores escores da escala, conforme mostra a tabela 15. Este valor se eleva para 90,57% ao analisar em separado as respostas de líderes, enquanto cai para 60,74% na percepção dos liderados, como mostram as tabelas 15 e 16. O teste Chi-Quadrado indica significância na diferença de respostas entre líderes e liderados ( $\text{sig} < 0,0001$ ).

Tabela 15 – Modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	31	3,21%
2 - Raramente	58	6,00%
3 - Algumas vezes	165	17,06%
4 - Muitas vezes	476	49,53%
5 - Sempre frequente	234	24,20%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 16 – Modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados – Análise de líderes e liderados

Categoria	Líder		Liderados	
	Frequencia	%	Frequencia	%
1 - Nunca	4	0,94%	27	5,00%
2 - Raramente	11	2,59%	46	8,52%
3 - Algumas vezes	25	5,90%	139	25,74%
4 - Muitas vezes	213	50,24%	265	49,07%
5 - Sempre frequente	171	40,33%	63	11,67%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Ao responderem se conheciam o atual modelo de gestão, os dois maiores escores na escala de avaliação somaram 65,33% da densidade das respostas. Quando analisados em separado, a resposta dos liderados nesta mesma escala é de 57,6% conforme tabelas 17 e 18. As diferenças de distribuição de respostas são sustentadas pelo teste Chi-Quadrado ( $\text{sig} < 0,0001$ ).

Tabela 17 – Conhecimento sobre o atual modelo de gestão - Consolidado

Categoria	Frequencia	%
1 - Nunca	81	8,38%
2 - Raramente	113	11,69%
3 - Algumas vezes	183	18,92%
4 - Muitas vezes	352	36,71%
5 - Sempre frequente	235	24,30%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 18 – Conhecimento sobre o atual modelo de gestão – Análise de líderes e liderados

Categoria	Líder		Liderados	
	Frequencia	%	Frequencia	%
1 - Nunca	19	4,48%	62	11,48%
2 - Raramente	43	10,14%	69	12,78%
3 - Algumas vezes	85	20,05%	98	18,15%
4 - Muitas vezes	157	37,03%	198	36,67%
5 - Sempre frequente	120	28,30%	113	20,93%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A tabela 19 mostra o resultado em percentuais para cada uma das questões relativas à Liderança, distribuídas conforme os Componentes de Liderança Transformacional de Bass e Riggio (2006), utilizado nesta pesquisa.

Tabela 19 - Escala em percentual Componentes da Liderança Transformacional

Questão		1	2	3	4	5
Consideração Individualizada	Dá atenção aos pontos fortes de cada empregado.	9,13%	24,38%	28,84%	31,12%	6,54%
	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um dos membros da equipe.	2,39%	6,33%	20,33%	56,54%	14,42%
	Trata cada empregado de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	6,12%	15,35%	33,61%	34,34%	10,58%
	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	4,25%	13,90%	21,16%	46,99%	13,69%
Estimulação Intelectual	Estimula o compartilhamento e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.	5,08%	13,07%	25,52%	40,04%	16,29%
	Incentiva-me a pensar em problemas antigos com novas perspectivas.	5,39%	9,02%	21,27%	44,71%	19,61%
	Encoraja-me a expressar ideias e opiniões.	6,85%	10,37%	18,26%	40,98%	23,55%
	Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.	5,50%	8,20%	17,43%	43,46%	25,41%
Motivação Inspiracional	Estabelece padrões de desempenho que representam um desafio.	3,32%	17,95%	31,43%	38,17%	9,13%
	Transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados.	2,90%	11,20%	27,80%	39,11%	18,98%
	Tem uma visão otimista sobre o futuro.	7,26%	12,45%	20,54%	38,28%	21,47%
	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.	7,37%	10,17%	19,40%	42,43%	20,64%
Influência Individualizada	É um exemplo a seguir.	2,70%	11,83%	28,32%	46,99%	10,17%
	Inspira lealdade nos empregados.	8,92%	21,58%	30,91%	32,37%	6,22%
	Estimula-nos com a visão de que trabalhando juntos podemos alcançar os objetivos.	4,15%	17,95%	30,50%	36,41%	11,00%
	Reforça a importância da ética e dos valores para bem da empresa.	5,39%	20,12%	29,88%	35,48%	9,13%
	Demonstra capacidades nas quais confio para superar qualquer obstáculo.	6,54%	17,01%	23,13%	39,00%	14,32%

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação às respostas, a tabela 19 mostra que a maioria das questões apresentam uma concentração de respostas entre escore 4 e 5, e algumas questões se distinguem por não estarem na faixa entre 4 e 5. Algumas destas questões são apresentadas com os resultados consolidados, e quando mostrou significativa diferença entre as respostas de líderes e liderados se apresentam em separado os resultados comparando as respostas entre ambos.

Ao responderem se o líder valoriza os pontos fortes dos empregados, 62,26% responderam até 3 na escala de avaliação, conforme tabela 20.

Tabela 20 – Valorização do líder aos pontos fortes dos empregados - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	88	9,10%
2 - Raramente	236	24,41%
3 - Algumas vezes	277	28,75%
4 - Muitas vezes	300	31,23%
5 - Sempre frequente	63	6,51%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação ao líder é um exemplo a seguir, quando consideradas as respostas de líderes e liderados 57,08% ficou na maior escala de avaliação e quando estratificados entre líderes e liderados este mesmo item ficou em 60,62% para os líderes e 54,44% para os liderados conforme tabelas 21 e 22. A diferença na distribuição de respostas de líderes e liderados é significativa, segundo o teste Chi-Quadrado (sig< 0,0006).

Tabela 21 – O líder é um bom exemplo a seguir - Consolidado

<b>Categoria</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
1 - Nunca	26	2,69%
2 - Raramente	114	11,79%
3 - Algumas vezes	275	28,44%
4 - Muitas vezes	451	46,95%
5 - Sempre frequente	98	10,13%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)



Tabela 22 – O líder é um bom exemplo a seguir – Análise de líderes e liderados

Categoria	Líder		Liderados	
	Frequencia	%	Frequencia	%
1 - Nunca	9	2,12%	17	3,15%
2 - Raramente	45	10,61%	69	12,78%
3 - Algumas vezes	113	26,65%	160	29,63%
4 - Muitas vezes	215	50,71%	238	44,07%
5 - Sempre frequente	42	9,91%	56	10,37%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Ao responderem se seus líderes inspiram a lealdade nos empregados, 61,43% dos respondentes atribuíram pontuação até 3 no escore de avaliação e 6,20% responderam 5 que é a pontuação máxima.

Tabela 23 – Os líderes inspiram lealdade nos empregados - Consolidado

Categoria	Frequencia	%
1 - Nunca	87	9,00%
2 - Raramente	209	21,61%
3 - Algumas vezes	297	30,82%
4 - Muitas vezes	311	32,37%
5 - Sempre frequente	60	6,20%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Quanto ao reforço, pelo líder, da importância da ética e dos valores para o bem da empresa, 55,22% responderam até 3 na escala de avaliação, e quando analisados em separado esta mesma soma é de 58,53% para liderados e 51,41% para líderes conforme tabelas 24 e 25. O teste Chi-Quadrado sustenta a conclusão de diferença entre as distribuições de escores para líderes e liderados ( $\text{sig} < 0,0001$ ).

Tabela 24 – Reforça a importância da ética e valores para o bem da empresa - Consolidado

Categoria	Frequencia	%
1 - Nunca	52	5,38%
2 - Raramente	194	20,06%
3 - Algumas vezes	288	29,78%
4 - Muitas vezes	342	35,68%
5 - Sempre frequente	88	9,10%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 25 – Reforça a importância da ética e valores para o bem da empresa – Análise de líderes e liderados

Categoria	Líder		Liderados	
	Frequencia	%	Frequencia	%
1 - Nunca	16	3,77%	36	6,67%
2 - Raramente	81	19,10%	113	20,93%
3 - Algumas vezes	121	28,54%	167	30,93%
4 - Muitas vezes	164	38,68%	178	32,96%
5 - Sempre frequente	42	9,91%	46	8,52%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Ao serem questionados se o seu líder comunica periodicamente sobre o seu desempenho no trabalho e como pode melhorar, a tabela 26 mostra que 51,09% dos respondentes atribuíram nota até 3 no escore e quando analisados separadamente esta mesma pontuação vai para 43,16% para os líderes e 57,22 para liderados. A diferença de percepções entre líderes e liderados é sustentada pelo teste Chi-Quadrado (sig< 0,0001).

Tabela 26 – Periodicidade de comunicação do desempenho feita pelo líder - Consolidado

Categoria	Frequencia	%
1 - Nunca	72	7,45%
2 - Raramente	191	19,75%
3 - Algumas vezes	231	23,89%
4 - Muitas vezes	354	36,92%
5 - Sempre frequente	116	12,00%
Total	964	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 27 – Reforça a importância da ética e valores para o bem da empresa – Análise de líderes e liderados

Categoria	Líder		Liderados	
	Frequencia	%	Frequencia	%
1 - Nunca	14	3,30%	58	10,74%
2 - Raramente	59	13,92%	132	24,44%
3 - Algumas vezes	110	25,94%	119	22,04%
4 - Muitas vezes	177	41,75%	180	33,33%
5 - Sempre frequente	64	15,09%	51	9,44%
Total	424		540	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

As questões apresentadas acima subsidiarão a discussão dos resultados deste trabalho de pesquisa. Apresenta-se na sequência, os resultados e as considerações sobre o tratamento estatístico dos dados de validação da escala e dos testes comparativos.

## 4.2 Considerações Sobre o Tratamento Estatístico dos Dados: Validação da Escala

### 4.2.1 Validação da Escala - Cultura Organizacional – Modelo Denison

A tabela 28 apresenta a análise preliminar consolidada da validação da escala referente à Cultura Organizacional conforme traços culturais do Modelo Denison e suas respectivas dimensões. As tabelas com os cálculos estão anexadas ao apêndice C deste trabalho de pesquisa.

Tabela 28 - Resultados Validação da Escala Cultura Organizacional

Traços Culturais do modelo	Aspectos/Questões	Cronbach ( $\alpha$ )	Teste de Extração de Fator Único de Harman (1967)		
			KMO	Teste de Bartlett (sig).	Var. Ex
<b>Missão</b>	<i>Empowerment</i> (1-5)	0,811	0,758	,000	48,15
	Orientação para a Equipe (6-10)	0,846	0,816	,000	55,98
	Capacidade de Desenvolvimento (11-14)	0,809	0,729	,000	51,61
<b>Envolvimento</b>	Direção Estratégica e Intenção (17-20)	0,814	,0,710	,000	44,50
	Metas e Objetivos (21-25)	0,512	,0,692	,000	37,60
	Visão (26-31)	0,689	,0,730	,000	57,89

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

A análise da validação da escala nestes constructos mostra que, embora os instrumentos de pesquisa tenham sido validados em pesquisas anteriores, inclusive na pesquisa de Lousã (2013), no estudo realizado na instituição brasileira podem existir algumas fragilidades no instrumento.

Através da análise de confiabilidade de escala, observa-se que as variáveis podem ser agrupadas, aspecto a aspecto, em somente um fator, com valor de alfa de

Chronbach acima de 80% para a maioria dos itens, exceto para Metas e Objetivos, e Visão. Os valores acima de 0,80% indicam consistência interna muito boa para os aspectos *Empowerment*, Orientação para a Equipe, Capacidade de Desenvolvimento e Direção Estratégica e Intenção. O constructo Metas e Objetivos apresenta valores abaixo de 0,6, indicando problemas sobre a escala.

Adicionalmente, nos traços culturais Missão e Envolvimento, na extração do fator único conforme Harman (1967), o valor encontrado de KMO > 0,700 para todos os itens pesquisados e a significância no Teste de Bartlett (sig < 0,001), exceto para Metas e Objetivos, que entretanto ficou acima do limite aceitável > 0,6. Estes resultados indicam consistência, sendo classificado como bom segundo Kaiser. Observa-se, para estes constructos que na diagonal principal da matriz de anti-imagem que não há valores abaixo de 0,50 e, sendo assim, não é necessário excluir variáveis do constructo proposto. No entanto, em relação à variância total explicada extraída pelo fator único, três constructos (Orientação para a Equipe, Capacidade de Desenvolvimento e Visão) apresentam resultados superiores a 50%. Do ponto de vista da significância prática da análise (HAIR et al., 2009) pode-se considerar que, apesar de limítrofe, a escala para o aspecto *Empowerment* pode ser considerada adequada. Neste sentido e com as ressalvas realizadas, a escala para o traço cultural Missão é considerada válida.

Para o traço cultural Envolvimento, dúvidas são apresentadas sobre a validade da escala no contexto estudado. Essa compreensão suscitou a realização de uma análise exploratória, baseada em Análise Fatorial Exploratória (AFE), nos moldes também usados por Lousã (2013). Ainda assim, e com a ressalva da ciência de que os fatores para esse traço cultural tenham violado os critérios de validade, foi decisão da pesquisadora dar prosseguimento à análise, para fins de comparação com os resultados propostos por Lousã para este traço, mesmo que os resultados ora obtidos para este traço cultural possam estar sujeitos a ruídos de escala. Como indicado anteriormente, em momento posterior deste trabalho uma nova Análise Fatorial Exploratória foi realizada para verificar os itens latentes considerados pelos respondentes a título de escala.

Após análise da validação da escala dos itens pesquisados sobre cultura organizacional, e reiteradas as considerações levantadas sobre eventuais

fragilidades, apresenta-se a seguir a validação da escala dos componentes de liderança transformacional.

#### 4.2.2 Validação da Escala - Liderança – Componentes da Liderança Transformacional

A tabela 29 apresenta a análise preliminar consolidada da validação da escala referente a Liderança conforme Componentes da Liderança Transformacional desenvolvido por Bass e Riggio (2006). As tabelas com os cálculos estão anexadas ao apêndice C deste trabalho de pesquisa.

Tabela 29 - Liderança

Componentes da Liderança Transformacional	Questões	n( $\alpha$ )	Teste de Extração de Fator Único de Harman (1967)		
			KMO	Teste de Bartlett (sig).	Var. Ex
Consideração individualizada	01, 03, 10 e 18	0,729	0,739	000	41,30
Estimulação intelectual	08,14,16 e19	0,851	0,729	000	62,62
Motivação Inspiracional	05, 07, 09 e 20	0,562	0,592	000	42,08
Influência Idealizada	04,11,13, 15 e 17	0,811	0.821	000	48,05

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Pode-se observar que as variáveis formam, caso a caso, somente um fator com valor de alfa de Chronbach acima de 70% para três componentes. Para o item Motivação Inspiracional o indicador obtido ficou abaixo de 70% que é o nível recomendado, indicando, novamente, problemas sobre a escala no contexto estudado.

Os resultados do teste de Harman corroboram essa percepção. Conforme quadros no apêndice C deste trabalho, pode-se observar que os itens da escala das perguntas apresentam uma correlação significativa entre elas, todas as correlações estão acima de 0,3. O valor encontrado de KMO ficou acima de 0,70 para todos os

itens, exceto para Motivação Inspiracional e a significância no Teste de Bartlett ( $\text{sig} < 0,001$ ) indica consistência para todos os itens, sendo classificado como bom segundo Kaiser. Em relação ao percentual da variância explicada pelas variáveis somente Estimulação Intelectual apresenta resultado superior a 50% que é o recomendado. Para o componente Influência Idealizada, seguindo-se o mesmo critério usado anteriormente, pode-se considerar a escala como válida por estar a variância explicada próxima do desejado, com 48,05%, dado o elevado valor do alfa de Cronbach. Já os componentes Consideração Individualizada e Motivação Inspiracional, apresentam resultados que podem comprometer a qualidade da escala, no contexto pesquisado neste estudo.

Como já exposto na validação da escala de cultura organizacional, embora alguns constructos possam demonstrar fragilidade em sua validação, foi decisão da pesquisadora dar prosseguimento na análise, de modo a gerar alguma comparação com os resultados de Lousã (2013) e dado que os instrumentos utilizados possuem validação em outros contextos. Para explorar as questões de validade observadas acima, também uma AFE (Análise Fatorial Exploratória) foi realizada, sendo explorada oportunamente neste trabalho.

A próxima seção apresenta testes comparativos realizados entre os dois grupos pesquisados na empresa: líderes e liderados referente aos temas pesquisados neste estudo.

### **4.3 Testes Comparativos**

#### **4.3.1 Testes Comparativos – Cultura Organizacional**

Com a finalidade de verificar se há diferença entre as respostas dos líderes e liderados em relação aos fatores estudados foram realizados testes de verificação entre as amostras de líderes e liderados para analisar se possuem variâncias iguais nas dimensões referente à Cultura Organizacional.

Tabela 30 – Teste de Levene para igualdade de variâncias – Cultura Organizacional

Fatores	Teste de Levene para igualdade de variâncias	
	Z	P Valor.
<i>Empowerment</i>	22,59	0,00
Capacidade de Desenvolvimento	39,40	0,00
Orientação para a Equipe	18,89	0,00
Direção estratégia e intenção	22,02	0,00
Metas e Objetivo	28,67	0,00
Visão	19,82	0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Pelo teste de Levene se verifica que não há evidências estatísticas para assumir a igualdade de variâncias. Face ao resultado anterior, foi aplicado o teste t-student em sua formulação adequada para testar as diferenças de médias assumindo que as variâncias das populações são distintas. Pelos resultados demonstrados na tabela 31 pode-se concluir que há diferença entre todos os escores médios atribuídos por líderes e por liderados nos fatores referente à pesquisa de Cultura Organizacional e observa-se que os escores atribuídos pelos liderados tendem a ser inferiores aos dos líderes.

Tabela 31 – Teste de amostras independentes entre Líderes e Liderados – Cultura Organizacional

Fatores Traços Culturais	Teste de amostras independentes teste-t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Inferior	Superior
<i>Empowerment</i>	-5,27	962,76	0,00	-0,33	0,06	-0,45	-0,21
Capacidade de Desenvolvimento	-8,83	964,89	0,00	-0,49	0,06	-0,60	-0,38
Orientação para a Equipe	-3,63	960,18	0,00	-0,22	0,06	-0,34	-0,10
Direção estratégia e intenção	-5,22	957,17	0,00	-0,31	0,06	-0,43	-0,19
Metas e Objetivo	-5,05	963,70	0,00	-0,29	0,06	-0,40	-0,18
Visão	-4,02	956,62	0,00	-0,25	0,06	-0,37	-0,13

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

#### 4.3.2 Testes Comparativos Liderança Transformacional

Para verificar se há diferença entre as respostas dos líderes e liderados em relação aos fatores pesquisados referente Liderança Transformacional foram realizados os mesmos testes aplicados para cultura organizacional, com a utilização de testes de verificação entre as amostras dos dois grupos.

Tabela 32 – Teste de Levene para igualdade de variâncias – Liderança Transformacional

Fatores	Teste de Levene para igualdade de variâncias	
	Z	P Valor.
Consideração Individualizada	6,517	,011
Estimulação Intelectual	33,806	,000
Motivação Inspiracional	29,121	,000
Influência Individualizada	2,845	,092

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Pelo teste de Levene se verifica que não há evidências estatísticas para assumir a igualdade de variâncias, para três dos fatores pesquisados, exceto para influência idealizada que o erro encontrado em afirmar que a igualdade de variâncias, calculado pelo valor de p é de 9,2%, acima da margem de erro assumida para este estudo que é de 5%, conforme tabela 32.

Face ao resultado encontrado, foi aplicado o teste t-student para testar as diferenças de médias assumindo que as variâncias das populações são distintas para três dos fatores pesquisados. Pelos resultados demonstrados na tabela 32 pode-se concluir que há diferença entre os escores médios atribuídos por líderes e por liderados nos três fatores referente liderança transformacional, exceto para influência idealizada, os escores atribuídos pelos liderados tendem a ser inferiores aos dos líderes.



Tabela 33 – Teste de amostras independentes entre Líderes e Liderados – Liderança Transformacional

Teste de amostras independentes								
Fatores da Liderança Transformacional		teste-t para Igualdade de Médias						
		t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
							Inferior	Superior
Consideração Individualizada	Variâncias iguais não assumidas	-3,109	943,151	,002	-,17341	,05577	-,28286	-,06395
Estimulação Intelectual	Variâncias iguais não assumidas	-6,813	961,384	,000	-,40178	,05897	-,51751	-,28606
Motivação Inspiracional	Variâncias iguais não assumidas	-4,774	960,283	,000	-,27838	,05831	-,39281	-,16395
Influência Individualizada	Variâncias iguais assumidas	-2,839	962	,005	-,16964	,05975	-,28690	-,05237

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Pelos resultados demonstrados na tabela 33 pode-se concluir que a média dos liderados é inferior a dos líderes em três fatores observados, exceto para influência idealizada. A partir disso se pode concluir que os líderes, na maioria dos fatores pesquisados, apresentam valores maiores que os liderados, e de acordo com os testes, essa diferença é estatisticamente significativa.

#### 4.3.3 Teste Comparativo por Região e por Categoria – Líderes e Liderados

Ao realizar uma análise nas cinco regiões definidas pela empresa pesquisada somente com os líderes, o resultado da análise mostra que não há diferença nas regiões entre os líderes nos constructos de cultura organizacional e, também, de liderança transformacional, conforme tabela 34.

Tabela 34 - ANOVA – Pesquisa somente com líderes

Fatores		ANOVA <sup>a</sup>				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Consideração Individualizada	Entre Grupos	3,211	4	,803	1,196	,312
	Nos grupos	281,266	419	,671		
	Total	284,478	423			
Estimulação Intelectual	Entre Grupos	4,653	4	1,163	1,757	,137
	Nos grupos	277,419	419	,662		
	Total	282,072	423			
Motivação Inspiracional	Entre Grupos	2,805	4	0,701	1,057	,378
	Nos grupos	278,110	419	,664		
	Total	280,915	423			
Influência Individualizada	Entre Grupos	5,152	4	1,288	1,669	,156
	Nos grupos	323,413	419	,772		
	Total	328,565	423			
Empowerment	Entre Grupos	5,943	4	1,486	1,964	,099
	Nos grupos	316,980	419	,757		
	Total	322,924	423			
Orientação Para Equipe	Entre Grupos	2,387	4	0,597	0,769	,546
	Nos grupos	325,159	419	,776		
	Total	327,546	423			
Capacidade de Desenvolvimento	Entre Grupos	2,851	4	0,713	1,061	,376
	Nos grupos	281,588	419	,672		
	Total	284,440	423			
Direção Estratégica e Intenção	Entre Grupos	1,527	4	0,382	0,456	,768
	Nos grupos	351,208	419	,838		
	Total	352,735	423			
Metas e Objetivos	Entre Grupos	0,289	4	0,072	0,099	,983
	Nos grupos	305,150	419	,728		
	Total	305,439	423			
Visão	Entre Grupos	3,106	4	0,777	0,960	,429
	Nos grupos	338,746	419	,808		
	Total	341,852	423			

a. Líder = Líderes

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Novamente, ao realizar a mesma análise por região pesquisada somente com os liderados, a mesma conclusão foi obtida de que não há diferença nas regiões entre os liderados, conforme tabela 35.

Tabela 35 - ANOVA – Pesquisa somente com liderados

ANOVA <sup>a</sup>						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Consideração Individualizada	Entre Grupos	7,001	4	1,750	2,144	,074
	Nos grupos	436,776	535	,816		
	Total	443,776	539			
Estimulação Intelectual	Entre Grupos	3,680	4	0,920	0,894	,467
	Nos grupos	550,692	535	1,029		
	Total	554,373	539			
Motivação Inspiracional	Entre Grupos	6,205	4	1,551	1,574	,180
	Nos grupos	527,464	535	,986		
	Total	533,669	539			
Influência Individualizada	Entre Grupos	3,665	4	,916	1,014	,400
	Nos grupos	483,585	535	,904		
	Total	487,250	539			
Empowerment	Entre Grupos	9,087	4	2,272	2,009	,092
	Nos grupos	604,974	535	1,131		
	Total	614,060	539			
Orientação Para Equipe	Entre Grupos	7,006	4	1,751	1,541	,189
	Nos grupos	607,902	535	1,136		
	Total	614,908	539			
Capacidade de Desenvolvimento	Entre Grupos	4,312	4	1,078	0,963	,427
	Nos grupos	598,635	535	1,119		
	Total	602,947	539			
Direção Estratégica e Intenção	Entre Grupos	3,945	4	0,986	0,916	,454
	Nos grupos	576,013	535	1,077		
	Total	579,959	539			
Metas e Objetivos	Entre Grupos	4,065	4	1,016	0,873	,480
	Nos grupos	622,773	535	1,164		
	Total	626,838	539			
Visão	Entre Grupos	6,957	4	1,739	1,583	,177
	Nos grupos	587,856	535	1,099		
	Total	594,813	539			

a. Liderados = Liderados

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O resultado das análises, conforme tabela 35, mostra que independente da região do país, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas tanto para líderes como para liderados. Como já evidenciado anteriormente, os líderes tendem a apresentar escores maiores nas respostas à pesquisa.

#### 4.3.4 Teste Comparativo Modelo de Gestão - Líderes e Liderados

Esta análise se refere às questões que foram introduzidas ao instrumento de pesquisa, como já referido anteriormente, para atender ao objetivo específico de verificar se o atual modelo de gestão da empresa pesquisada está amplamente divulgado e compreendido.

Foi utilizado o teste *U Mann Whitney* (não paramétrico) por ser o mais adequado para comparar os dados de líderes e liderados, uma vez que os dados não apresentam distribuição normal. A partir do teste realizado, se verifica que, apesar de as medianas, serem iguais nas distribuições das questões que buscam pesquisar quanto ao Modelo de Gestão, as respostas são diferentes entre Líderes e Liderados ( $\text{sig} < 0,001$  para ambos os casos), conforme Apêndice D neste trabalho. Além disso, se observa que os líderes, tanto na questão 15 quanto na questão 16, que se refere ao modelo de gestão, tendem a atribuir escores valores que os liderados, conforme mostram as tabelas 36 e 37.

Conforme se observa nos resultados existe diferença entre líderes e liderados nas questões referente ao Modelo de Gestão da empresa pesquisada, verifica-se que o p-valor é inferior a 0,05 em todos os casos, indicando que a probabilidade de margem de erro ao afirmar esta hipótese encontra-se em patamares aceitáveis, ou seja, próximo de zero.

Tabela 36 - Média modelo de gestão

Questões	Média		
	Líderes	Liderados	Diferença
Questão 15	4,27	3,54	0,73
Questão 16	3,75	3,43	0,32

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 37 - Mediana modelo de gestão

Questões	Mediana		
	Líderes	Liderados	Diferença
Questão 15	4,00	4,00	0,00
Questão 16	4,00	4,00	0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A tabela 38 mostra a comparação entre as respostas dos líderes referente ao Modelo de Gestão da empresa estudada em todas as regiões do país.

Tabela 38 - Teste ANOVA nas questões 15 e 16 - Líderes

		ANOVA <sup>a</sup>				
Questões		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Q15Cultura	Entre Grupos	1,010	4	,253	0,430	,787
	Nos grupos	245,874	419	,587		
	Total	246,884	423			
Q16Cultura	Entre Grupos	2,248	4	0,562	0,454	,769
	Nos grupos	518,242	419	1,237		
	Total	520,491	423			

a. Líder = Líderes

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

De acordo com a análise de variância se observa que não há diferença entre os líderes das diferentes localidades, o que corrobora a percepção de homogeneidade entre os líderes desta empresa sobre os itens analisados, independente da sua localização no território nacional.

Ao analisar os liderados, conforme a tabela 39, novamente não há diferença entre os liderados nas regiões, dessa forma assim como os líderes também pode-se afirmar que os liderados não avaliam de forma diferente os itens sob análise em função de sua localização geográfica.

Tabela 39 - Teste ANOVA nas questões 15 e 16 - Liderados

		ANOVA <sup>a</sup>				
Questões		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Q15Cultura	Entre Grupos	1,630	4	,408	0,425	,790
	Nos grupos	512,553	535	,958		
	Total	514,183	539			
Q16Cultura	Entre Grupos	7,869	4	1,967	1,224	,300
	Nos grupos	860,168	535	1,608		
	Total	868,037	539			

a. Líder = Liderados

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

De acordo com os resultados das análises, existem diferenças significativas entre líderes e liderados que se repetem em todas as regiões do país, sendo que todos os dados apontam para respostas homogêneas em relação às regiões geográficas e bastante heterogêneas quando comparadas entre líderes e liderados. Invariavelmente os líderes assumem pontuação superior na maioria dos itens pesquisados.

Devido as análises estarem indicando percepções diferentes entre líderes e liderados, e pelo fato das questões latentes apresentadas previamente sobre a validade da escala utilizada, os resultados foram submetidos a Análise Fatorial Exploratória (AFE), apresentada no subcapítulo a seguir. Além disso, a AFE poderá ser útil no refinamento do tratamento dos dados deste trabalhos de pesquisa.

#### 4.4 Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) tem como objetivo auxiliar na análise dos resultados em complemento à análise fatorial confirmatória, em relação às escalas utilizadas e à análise da sua fiabilidade. Como a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), na validação da escala deste estudo, mostrou que podem existir algumas fragilidades no instrumento, através desta análise se busca verificar e compreender quais são os itens e como os mesmos interferem na validação e credibilidade da escala.

#### 4.4.1 AFE para Cultura Organizacional

A AFE para as 29 questões, pois foram retiradas as questões 15 e 16 referentes ao modelo de gestão da empresa pesquisada, relativas à Cultura Organizacional, e considerando todos os respondentes resultou em um KMO de 0,968 e foi significativa quanto ao Teste de Bartlett ( $\text{sig} < 0,001$ ). Foram extraídos 4 fatores, acumulando 67,04% da variância explicada. Os fatores foram rotados pelo procedimento Varimax, de modo a concentrar suas cargas mantendo ortogonalidade. A tabela 40 apresenta os fatores extraídos, e a variância explicada para cada fator. Os valores destacados representam as cargas determinantes dos fatores.

Tabela 40 - Análise Fatorial Exploratória – Cultura Organizacional – Líderes e Liderados  
(continua)

	Fatores Gerados			
	1	2	3	4
1. A maioria dos empregados são muito comprometidos em seu trabalho	,164	<b>,519</b>	,077	,140
2. As decisões são normalmente tomadas por quem possui acesso a melhor informação.	<b>,808</b>	,272	,152	-,063
3. As informações são amplamente divulgadas para que todos possam acessá-las quando necessário.	,344	<b>,705</b>	,204	-,048
4. Todos os empregados acreditam que podem causar um impacto positivo na agência.	<b>,781</b>	,271	,180	-,076
5. O planejamento dos negócios é contínuo e todos os empregados têm um certo nível de envolvimento no processo.	,342	<b>,687</b>	,114	-,127
6. Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas.	<b>,818</b>	,249	,140	-,101
7. Os empregados trabalham como membros de uma equipe.	,234	<b>,686</b>	,152	-,013
8. O trabalho é realizado em equipe e não baseado na hierarquia.	<b>,847</b>	,262	,121	-,049
9. As pessoas são reconhecidas como essenciais.	<b>,814</b>	,288	,169	-,102
10. O trabalho é organizado de modo que cada empregado possa ver a relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização.	,244	<b>,660</b>	,196	-,024
11. É delegada autoridade aos empregados para que possam agir com independência.	,326	<b>,687</b>	,205	-,105
12. As competências dos empregados vem aumentando constantemente.	<b>,793</b>	,288	,137	,040

(conclusão)

	Fatores Gerados			
	1	2	3	4
13. Investe-se continuamente na capacitação dos empregados.	,272	<b>,683</b>	,253	,012
14. As capacidades dos empregados são percebidas como uma fonte importante de vantagem competitiva.	<b>,702</b>	,303	,193	-,136
17. Há uma meta e uma direção de longo prazo.	<b>,844</b>	,295	,129	-,016
18. A estratégia da empresa leva outras organizações a mudar a forma como competem no setor.	,179	,225	<b>,781</b>	-,088
19. Há uma missão clara que dá significado e direção ao trabalho realizado.	,213	,238	<b>,707</b>	-,008
20. Há uma estratégia clara para o futuro.	<b>,865</b>	,229	,136	-,063
21. O direcionamento estratégico da empresa não está claro para mim.	,249	,358	<b>,761</b>	-,123
22. Há um consenso generalizado sobre as metas na empresa.	-,108	-,022	,045	<b>,855</b>
23. O setor estratégico da empresa define metas ambiciosas, mas realistas.	,294	<b>,524</b>	,222	-,041
24. A área da estratégia comunica claramente os objetivos que a empresa pretende alcançar.	<b>,799</b>	,179	,156	-,109
25. É avaliado continuamente o progresso em relação às metas estabelecidas.	<b>,815</b>	,201	,143	-,072
26. Os empregados compreendem o que é preciso fazer para a empresa ser bem sucedida a longo prazo.	,186	,255	<b>,826</b>	-,108
27. Existe uma visão comum de como será a organização no futuro.	<b>,743</b>	,248	,136	,200
28. Os responsáveis pela estratégia têm uma perspectiva de longo prazo.	-,024	,022	-,353	<b>,627</b>
29. O pensamento de curto prazo muitas vezes obscurece a visão de longo prazo na empresa.	,114	<b>,490</b>	<b>,409</b>	,121
30. A visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados.	<b>,862</b>	,220	,119	,042
31. As necessidades de curto prazo são atingidas sem comprometer a visão de longo prazo.	<b>,836</b>	,259	,149	,041
Variância Total Extraída	<b>34,59</b> %	<b>16,63</b> %	<b>11,21</b> %	<b>4,63</b> %

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Após a análise das cargas, os fatores foram nominados da seguinte forma:

- a) o fator 1 foi denominado **Aprendizagem e Engajamento** pois concentra cargas relativas às questões: Q2, Q4, Q6, Q8, Q9, Q12, Q14, Q17, Q20,



Q24, Q25, Q27, Q30, Q31. Conforme o modelo Denison (2012), essas características contemplam 50% de questões relativas ao constructo Envolvimento e 50% do constructo Missão do modelo. Contém itens relacionados às dimensões *Empowerment*, Orientação Para a Equipe, Capacidade de Desenvolvimento, Direção estratégica e Intenção, Metas e Objetivos e Visão, ou seja, todas as perspectivas, pesquisadas neste estudo, do Modelo Denison aparecem neste fator. Porém, neste estudo, por abarcar todas estas questões, os resultados indicam que este constructo se aproxima do que Senge (2012) chama de “ciclo de aprendizado profundo” que promove o engajamento de todos em espaços de aprendizagem que possibilita a todos os membros da organização se sentirem partícipes, de forma ativa, dos processos de mudança.

- b) o fator 2 foi denominado **Orientação para a equipe e empowerment** apresenta cargas nas questões Q1, Q3, Q5, Q7, Q10, Q11, Q13, Q23 e Q29. As características deste constructo se aproximam da Dimensão Envolvimento de Denison (2012) por estarem contemplando 6 questões que estão nesta dimensão distribuídas nos indicadores de *Empowerment*, Orientação Para a Equipe e Capacidade de desenvolvimento que estão diretamente relacionadas à Envolvimento, segundo o autor. Entretanto, neste estudo, agregam-se questões referentes à Missão, Metas e Objetivos e Visão do Modelo Denison. Esta concentração de respostas se aproxima do que Agostinho (2003) define por administração complexa quando as pessoas agem com autonomia, cooperando e se desenvolvendo entre si e trabalhando em redes auto organizadas.
- c) o fator 3 foi denominado **Orientação Estratégica**, concentrando as respostas nas questões Q18, Q19, Q21 E Q26, o que está alinhado ao que o Modelo Denison define na dimensão Missão, mais diretamente aos indicadores de Direção Estratégica e Intenção e Metas e Objetivos. Como muitas questões desta dimensão Missão estão distribuídas nos fatores 1 e 2 anteriormente descritos. Este resultado reforça que, para os respondentes o engajamento, *empowerment*, aprendizagem e trabalho

em equipe podem contemplar as questões referente a percepção do desdobramento da estratégia na organização. Uma vez que os mesmos são empoderados, possuem autonomia, se desenvolvem, cooperam e aprendem entre si. O que Cabral e Seminotti (2009) definem como “competência coletiva” e Burke et. al. (2006) prevê como atuação da liderança transformacional que promove uma troca significativa entre líderes e liderados a fim de aproveitar as oportunidades de forma pró-ativa.

- d) o fator 4 foi denominado **Metas e Visão de Longo Prazo** e concentra cargas nas questões Q22 e Q28, que estão, conforme o Modelo Denison, relacionadas à dimensão Missão nos indicadores Metas e Objetivos. Este fator, como já verificado na Análise Fatorial Confirmatória carece de outras pesquisas e análises, pois pelo que demonstram os resultados, os respondentes não possuem clareza no que diz respeito a estas questões. Este resultado corrobora o que, segundo Ruas (2003), gera a busca pela competitividade e a concorrência fazendo com que as empresas precisem se diferenciar no mercado, como consequência, as exigências sobre a forma de atuação da liderança e a pressão por altas performances atuam como “fontes geradoras de tensão nas instituições”.

Os resultados indicam que na presente pesquisa realizada na empresa brasileira, os resultados indicam que foi validada a escala utilizada referente a Cultura Organizacional no que tange a dimensão Missão do Modelo Denison. Entretanto, para a dimensão Envolvimento, embora tenha mantido certa similaridade conceitual, houve um reagrupamento diferente das questões previstas no referido modelo. Isto gerou a necessidade de definir, com base na literatura pesquisada, outros constructos a partir dos resultados deste estudo.

A AFE acima descrita foi também realizada separando os grupos de líderes e liderados. O resultado gerado é semelhante, com KMO de 0,950 para líderes e 0,969 para liderados. Ambos subconjuntos da amostra foram significantes no teste de Bartlett ( $\text{sig} < 0,001$ ). Relativamente aos fatores extraídos e rotados pelo Varimax, em ambos casos são extraídos quatro fatores, totalizando variância explicada de 63,85% para líderes e 68,81% para liderados. Os resultados encontram-se

disponíveis no Apêndice E. Ao analisar os fatores extraídos para líderes e para liderados, confirma-se a extração dos mesmos fatores acima indicados, ainda que com cargas diferentes. A única variação sobre os fatores dá-se sobre as cargas da questão 29 (“O pensamento de curto prazo muitas vezes obscurece a visão de longo prazo na empresa”), que oscila entre os fatores orientação para a equipe e empowerment (liderados) e direção estratégica e engajamento (líderes).

Os resultados encontrados nas análises apresentadas neste trabalho de pesquisa serão discutidos à luz das referências teóricas no próximo capítulo.

#### 4.4.2 AFE para Liderança

De modo similar ao exposto na seção anterior, a AFE para as 17 questões relativas à Liderança foi realizada. Considerando todos os respondentes, resultou em um KMO de 0,939 e foi significativa quanto ao Teste de Bartlett ( $\text{sig} < 0,001$ ). Diferentemente de Cultura Organizacional, nesta análise foram extraídos 3 fatores, acumulando 63,16% da variância explicada. Os fatores foram rotados pelo procedimento Varimax, de modo a concentrar suas cargas mantendo ortogonalidade. A tabela 40 apresenta os fatores extraídos, e a variância explicada para cada fator. Os valores destacados representam as cargas determinantes dos fatores.

Tabela 41 - Análise Fatorial Confirmatória – Liderança Transformacional – Líderes e Liderados

(continua)

<i>Rotated Component Matrix<sup>1</sup></i>		<b>Fatores Gerados</b>		
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01	Dá atenção aos pontos fortes de cada empregado.	,087	,301	<b>,669</b>
03	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um dos membros da equipe.	,322	,299	<b>,432</b>
04	É um exemplo a seguir.	,225	<b>,565</b>	,461
05	Estabelece padrões de desempenho que representam um desafio.	,203	,516	<b>,563</b>
07	Transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados.	,037	,187	<b>-,516</b>

<sup>1</sup>Variância Total Explicada

(conclusão)

<i>RotatedComponent Matrix</i>		Fatores Gerados		
		1	2	3
08	Estimula o compartilhamento e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.	,335	<b>,579</b>	,143
09	Tem uma visão otimista sobre o futuro.	<b>,812</b>	,240	,151
10	Trata cada empregado de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	,259	,480	<b>,536</b>
11	Inspira lealdade nos empregados.	,170	,238	<b>,752</b>
13	Estimula-nos com a visão de que trabalhando juntos podemos alcançar os objetivos.	,155	<b>,769</b>	,097
14	Incentiva-me a pensar em problemas antigos com novas perspectivas.	<b>,841</b>	,256	,127
15	Reforça a importância da ética e dos valores para bem da empresa.	,223	<b>,763</b>	,229
16	Encoraja-me a expressar ideias e opiniões.	<b>,834</b>	,231	,104
17	Demonstra capacidades nas quais confio para superar qualquer obstáculo.	,297	<b>,746</b>	,095
18	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	,305	<b>,759</b>	,108
19	Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.	<b>,887</b>	,224	,117
20	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.	<b>847</b>	283	133

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Após a análise das cargas, os fatores foram nominados da seguinte forma:

- a) o fator 1 foi denominado **Estimulação Intelectual**, pois concentra cargas relativas às questões Q9, Q14, Q16, Q19 e Q20. Conforme Bass e Riggio (2006) as questões 14,16 e 19 estão agrupadas no constructo de Estimulação Intelectual, embora as questões 09 e 20 estão relacionadas a Motivação Inspiracional.
- b) o fator 2 foi denominado **Influência Idealizada**, com cargas nas questões Q4, Q8, Q13, Q15, Q17 e Q18. Conforme o modelo utilizado, apenas as questões 08 e 18 não pertencem a este constructo, estando relacionadas à estimulação intelectual e consideração individualizada, respectivamente.
- c) o fator 3 foi denominado **Consideração Individualizada**, pois as seguintes questões concentram carga: Q1, Q3, Q5, Q7, Q10 e Q11. Sendo que as

questões 01, 03 e 10 fazem parte deste constructo, já as questões 05 e 07 estão relacionadas à motivação inspiracional e a questão 11 à influência idealizada.

Os respondentes indicam, que alguns componentes da liderança transformacional, conforme o modelo de Bass e Riggio (2006) estão sendo percebidos, entretanto, os resultados mostram que existem distorções no entendimento dos respondentes. Pode-se observar que o componente **Motivação Inspiracional** não pode ser identificado através da extração dos fatores a partir das respostas obtidas.

Do mesmo modo que na seção anterior, a AFE acima descrita foi também realizada separando os grupos de líderes e liderados. O resultado gerado confirma as análises comparativas realizadas entre líderes e liderados, mostrando que existem divergências de percepção entre os dois grupos pesquisados. Os resultados encontram-se disponíveis no Apêndice F.

O KMO calculado para líderes é de 0,909 e para liderados 0,941. Ambos subconjuntos da amostra foram significantes no teste de Bartlett ( $\text{sig} < 0,001$ ). Relativamente aos fatores extraídos e rotados pelo Varimax, existe uma diferenciação na extração dos fatores, acumulando variância explicada de 66,66% para líderes e obtendo-se a extração de quatro fatores.

Os fatores extraídos para os líderes foram nominados da seguinte forma:

- a) o fator 1 foi denominado **Estimulação Intelectual**, pois concentra cargas relativas às questões Q9, Q14, Q16, Q19 e Q20. De modo que se iguala ao resultado encontrado para o grupo total de respondentes. Para este fator extraído, a variância explicada é de 22,72%.
- b) o fator 2 foi denominado **Influência Idealizada**, com cargas nas questões Q8, Q13, Q15, Q17 e Q18. Em relação a análise anterior, se difere somente pela exclusão da questão 4: “é um modelo a seguir”, que migrou para o fator 3. A variância explicada para o fator 2 é de 19,21%
- c) o fator 3 foi denominado **Consideração Individualizada**, concentrando carga nas questões: Q1, Q3, Q4, Q5, Q10 e Q11. Este resultado se diferencia da análise dos respondentes totais com a inclusão da questão 4

e exclusão da questão 7 que isoladamente compõe o fator 4. O fator 2 apresenta uma variância explicada de 18,29%.

- d)** o fator 4 foi denominado **Motivação Inspiracional**, com apenas a questão 7: “transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados. Este fator apresenta uma variância explicada de 6,44%.

Os resultados encontrados ao analisar as respostas dos líderes, mostram que os mesmos possuem uma percepção próxima do modelo utilizado no que se refere a Consideração Individualizada, Estimulação Intelectual e Influência Idealizada, com maior ênfase em Estimulação intelectual. Enquanto o componente motivação inspiracional é o que mais se distancia do modelo utilizado nesta pesquisa.

Ao analisar em separado o grupo de liderados, a variância explicada acumulada é de e 64,68% e o resultado da extração dos fatores não confirma os resultados encontrados para os líderes com diferenças significativas. Foram extraídos três fatores, que estão descritos a seguir:

- a)** o fator 1 foi denominado **Influência Idealizada e Consideração Individualizada**, pois concentra cargas relativas às questões Q1, Q3, Q4, Q5, Q8, Q10, Q11, Q13, Q15 Q17 e Q18. Este fator concentra todas as questões dos componentes consideração individualizada e influência idealizada e uma questão de cada um dos componentes motivação inspiracional e estimulação intelectual. Desta forma, para os liderados, difere dos resultados encontrados tanto para o total de respondentes quanto somente líderes. Para este fator extraído, a variância explicada é de 31,10%.
- b)** o fator 2 foi denominado **Estimulação Intelectual**, com cargas nas questões Q9, Q14, Q16, Q19 e Q20. Em relação às análises anteriores, igualmente concentra cargas nas questões 14,16 e 19 que estão agrupadas no constructo de Estimulação Intelectual, e contém as questões 09 e 20 relacionadas a Motivação Inspiracional. Este constructo se iguala aos resultados encontrados para líderes e também a soma dos dois grupos e apresenta uma variância explicada de 26,74%.

c) o fator 3 foi denominado **Motivação Inspiracional**, com apenas a questão 7: “transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados. O fator 3 apresenta uma variância explicada de 6,84%.

Para liderados, se verifica que existe dificuldades de percepção, por parte dos respondentes, em relação aos componentes da liderança transformacional conforme o modelo proposto. O fator que mais se aproxima do modelo é estimulação intelectual e o que mais se distancia é motivação inspiracional, que nas análises de todos os respondentes não foi identificado e ao analisar somente líderes apenas a questão 7, a mesma do grupo de liderados, das quatro questões que compõe o fator, recebeu carga de respostas.

Os resultados mostram que na empresa pesquisada, o componente motivação inspiracional pode ser considerada, neste caso como insipiente, já para os demais componentes, o que se aproxima mais do modelo estudado é estimulação intelectual. Porém os demais componentes, mesmo que alguns minimamente são percebidos, e não podem ser agrupados de forma idêntica ao modelo utilizado.

A seguir se realiza a Análise de Correlação, utilizando o coeficiente de correlação de Spearman, para os fatores extraídos de Cultura Organizacional e Liderança Transformacional, com a finalidade de verificar as correlações existentes entre os fatores extraídos neste estudo.

#### 4.4.3 Correlação Entre os Fatores Cultura Organizacional e Liderança

Na verificação da AFE, realizada no subcapítulo anterior, foram extraídos os fatores para Cultura Organizacional e Liderança, conforme as cargas de respostas determinantes sobre as questões do instrumento utilizado. Os fatores extraídos quando analisados referente tanto ao total de respondentes, quanto para líderes e liderados em separado apresentam resultados que atendem aos requisitos da metodologia utilizada neste estudo. Para testar as correlações existentes entre os fatores extraídos foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman. O resultado para as correlações dos fatores de cultura organizacional e liderança transformacional, para o conjunto total de respondentes consta na tabela 42, as análises para líderes e liderados estão anexados ao Apêndice G deste trabalho.

Tabela 42 - Resultados Análise Fatorial Exploratória – Correlação entre os Fatores Cultura Organizacional e Liderança Transformacional – Todos os Respondentes

Correlação Entre os Fatores Extraídos	Geral - Cultura - Aprendizagem e Engajamento	Geral - Cultura - Orientação para a Equipe e <i>Empowerment</i>	Geral - Cultura - Orientação Estratégica	Geral - Cultura - Metas e Visão de Longo Prazo	Geral - Liderança - Estimulação Intelectual	Geral - Liderança - Influência Idealizada	Geral - Liderança - Consideração Individualizada
Geral - Cultura - Aprendizagem e Engajamento	1	,000	,000	,000	,865**	,079*	,002
Geral - Cultura - Orientação para a Equipe e <i>Empowerment</i>	,000	1	,000	,000	,108**	,683**	,248**
Geral - Cultura - Orientação Estratégica	,000	,000	1	,000	,097**	,185**	,403**
Geral - Cultura - Metas e Visão de Longo Prazo	,000	,000	,000	1	-,069*	,067*	,057
Geral - Liderança - Estimulação Intelectual	,865**	,108**	,097**	-,069*	1	,000	,000
Geral - Liderança - Influência Idealizada	,079*	,683**	,185**	,067*	,000	1	,000
Geral - Liderança - Consideração Individualizada	,002	,248**	,403**	,057	,000	,000	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaborado pela autora (2015)



Partindo do resultado AFE para os fatores extraídos da Escala de Cultura organizacional e Liderança Transformacional, realizou-se uma análise dos fatores que apresentaram relações de interdependência ou de dependência significativas e o resultado mostra que existem correlações entre os fatores conforme tabela 42.

Como se pode verificar, na empresa pesquisada, a estimulação intelectual se correlaciona com aprendizagem e engajamento para todos os grupos pesquisados, o que mostra a importância da liderança transformacional na construção da aprendizagem e no envolvimento das pessoas aos objetivos da empresa. A estimulação intelectual está correlacionada, também, com a orientação para a equipe e empowerment, bem como com orientação estratégica.

A influência idealizada está correlacionada com orientação para a equipe e *empowerment*, orientação estratégica e aprendizagem e engajamento, isto mostra que para os respondentes, a atuação da liderança transformacional impacta diretamente em aspectos da cultura da organização que são vitais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O quadro 11 mostra que consideração individualizada está correlacionada à orientação para a equipe e orientação estratégica, o que demonstra que os respondentes ao receberem atenção e serem orientados conforme as suas potencialidades, sentem-se empoderados e engajados à equipe e às estratégias da empresa.

Em relação à motivação inspiracional, se verifica que está correlacionada com a orientação estratégica e às metas e visão de longo prazo e possui baixa percepção por parte dos respondentes. Estes resultados, no momento em que a empresa sinaliza a necessidade de uma transformação cultural, mostra que é necessário aprofundar o diagnóstico para identificar as causas das dificuldades demonstradas na compreensão ou na percepção destes fatores, conforme os respondentes da pesquisa. Esta dificuldade é demonstrada tanto por líderes como por liderados em todas as regiões do país, o que reforça a necessidade de atenção por parte da empresa, na identificação das causas.

Quadro 11 – Correlações de Spearman

	Cultura - Aprendizagem e Engajamento	Cultura - Orientação para a Equipe e <i>Empowerment</i>	Cultura - Orientação Estratégica	Cultura- Metas e Visão de Longo Prazo
Líder - Liderança - Estimulação Intelectual	Todos Líder Liderados	Todos Liderados	Todos	
Líder - Liderança - Influência Idealizada	Liderados	Todos Líder Liderados	Todos	
Líder - Liderança - Consideração Individualizada		Todos Líder Liderados	Todos Líder Liderados	
Líder - Liderança - Motivação Inspiracional			Liderados	Liderados

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Através da análise das correlações de Spearman, se verifica que os fatores extraídos de cultura organizacional estão correlacionados com os fatores de liderança. Em algumas correlações se pode verificar que as mesmas são percebidas pela totalidade dos respondentes. Outras correlações são estabelecidas apenas por um grupo observado, o que corrobora as análises anteriores de que líderes e liderados possuem percepções distintas na empresa pesquisada.

Em relação às correlações, conforme os respondentes, o fator de motivação inspiracional e metas e visão de longo prazo são os que menos possuem correlação, o que justifica os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e dos indicativos de problemas na validação da escala do instrumento utilizado nesta pesquisa. Para estes dois fatores em todas as análises realizadas, se verifica que o instrumento não possibilita a compreensão aos respondentes.

Isto posto, uma vez que para os demais fatores se obteve resultados satisfatórios, conforme a metodologia utilizada, e também, pelo fato destes instrumentos de pesquisa terem sido validados em outros estudos, conforme Lousã (2013), os resultados mostram que na empresa brasileira pesquisada os fatores que podem auxiliar com maior efetividade na transformação cultural e para o estilo de liderança desejado pela empresa são: motivação inspiracional e metas e visão de longo prazo.

Os resultados encontrados nas análises apresentadas neste trabalho de pesquisa serão discutidos à luz da teoria no próximo capítulo.

#### **4.4 Discussão dos Resultados**

Através da análise dos resultados, verifica-se que na empresa brasileira pesquisada em relação ao modelo dos traços culturais de Denison (2013), os respondentes possuem percepção sobre a maior parte dos fatores que o compõe, sendo validada a dimensão Missão do modelo, o que mostra que na empresa pesquisada os respondentes reconhecem o sentido da missão e da direção que a organização deseja. Já em relação à envolvimento, os aspectos referente à metas e objetivos foi o fator que mais apresentou problemas em todas as validações e análises realizadas.

Em liderança transformacional, conforme os componentes definidos por Bass e Riggio (2006), o fator que mais se aproxima do modelo é estimulação intelectual e influência idealizada e o que gera maior distorção nas respostas é motivação inspiracional e consideração individualizada. Sendo que na consideração individualizada, segundo Bass e Riggio (2006), se pode verificar a atuação da liderança em relação à orientação aos membros da equipe de forma que as características individuais sejam valorizadas, criando oportunidades de aprendizagem, exercendo o papel de *coach* e na motivação inspiracional a liderança serve como exemplo, agindo com entusiasmo, estimulando e desafiando de forma a encorajar e engajar a equipe à visão de futuro. Ao analisar estes conceitos, fica justificado o motivo pelo qual os respondentes demonstram não possuir clareza em relação à metas e objetivos, uma vez que os mesmos não se sentem engajados à visão da empresa e não reconhecem a liderança como exemplo.

Através da análise dos resultados, é possível depreender que os fatores da Liderança Transformacional ainda não são amplamente praticados e, portanto, não são percebidos no comportamento dos líderes na empresa brasileira estudada. Os resultados da pesquisa mostram que quando questionados se o seu líder dá atenção aos seus pontos fortes, que está relacionado ao componente consideração individualizada, a maioria dos respondentes discorda e também existe uma baixa adesão quando perguntados se o seu líder inspira lealdade, que diz respeito à

influência idealizada. Estes resultados mostram que existe espaço para melhorias no processo de liderança da empresa pesquisada.

Uma vez que não se percebe com muita ênfase o reconhecimento dos pontos fortes dos liderados, compromete-se além do atendimento às necessidades de cada pessoa, a criação das oportunidades de aprendizagem, a aceitação das características individuais e prejudica o tratamento aos diferentes de forma diferente que são prerrogativas da consideração individualizada. Por outro lado, ao ter uma baixa adesão na inspiração à lealdade, tende a ser prejudicial em relação aos aspectos de conquista ao respeito e confiança, construir uma visão compartilhada, transpirar a ética e os valores da organização e o trabalho com entusiasmo e otimismo que são pressupostos da influência idealizada, ou seja, o desafio dos líderes para engajar equipes de liderados.

Através dos resultados obtidos, se verifica que os fatores de cultura organizacional e liderança transformacional possuem correlações conforme apresentado no subcapítulo anterior, o que mostra a recursividade entre as temáticas que são foco deste estudo. Os respondentes, independente do grupo pesquisado, reconhecem que os componentes da liderança transformacional estão interligados à questões inerentes à aprendizagem, ao engajamento, orientação para a equipe, empowerment, orientação estratégica, metas e com a visão de longo prazo da empresa.

A empresa pesquisada promoveu mudanças em suas estratégias empresariais, elegendo como elemento central a cultura organizacional e priorizou no elemento cultura o desenvolvimento de lideranças efetivas e inspiradoras como item a ser fortalecido. Os resultados mostram que existem diferenças estatisticamente significativas entre líderes e liderados na maioria dos fatores pesquisados e observa-se que os escores atribuídos pelos liderados tendem a ser inferiores aos dados pelos líderes.

Ao analisar os grupos de líderes e liderados em separado, se verifica que entre líderes não existem diferenças significativas em todas as regiões pesquisadas, o que se repete com os liderados. Isto pode indicar que não existe na empresa uma “cultura única”, o que Denison (2012) preconiza como ser necessário, ou seja, que os líderes promovam a criação de uma cultura única para que consigam o comprometimento e a dedicação dos seus funcionários naquele contexto

organizacional. Ainda, para Denison (2012), os líderes devem ser capazes de reconhecer tanto a cultura quanto as subculturas de suas organizações e os resultados apontam para essa necessidade na empresa estudada.

Estes resultados estão de acordo com o que Schein (2004), define como subculturas, para este autor, com o crescimento das organizações, fica mais favorável a diferenciação em subgrupos e o desenvolvimento de subculturas. Ainda, para o autor, é papel da liderança fazer convergir as diferentes subculturas existentes na organização e os líderes devem conhecer a cultura de suas organizações ou a cultura os gerenciará. Os respondentes mostram que todos percebem os aspectos de recursividade entre cultura e liderança, entretanto com matrizes de interpretação diferenciadas, o que pode ser prejudicial à transformação cultural desejada pela empresa.

Em relação ao Modelo de Gestão da empresa que foi ajustado em consonância com o Plano Estratégico e que tem como elemento central a Cultura e o desenvolvimento de líderes e de talentos, o resultado da pesquisa mostra que para parte dos respondentes o modelo não está divulgado ou compreendido. O modelo visa a consolidação cultural de novos conceitos e abordagens em que a participação de todos os empregados é dita como fundamental pela empresa e pela sua importância ao momento atual em que a organização busca uma transformação cultural, os resultados apurados indicam que existe, ainda, um grande número de empregados que não conhecem ou não compreenderam o modelo de gestão da organização, pois 38,99% afirmam, em setembro de 2014 quando responderam à pesquisa, que não conhecem o modelo de gestão que foi adotado em 2013.

Pela importância estratégica que exerce o modelo de gestão em uma organização, a pesquisa demonstra que se faz necessário ampla divulgação do modelo para que possa efetivamente impulsionar a transformação cultural que a empresa está buscando. Se aplicar 38,99% sobre o total de empregados da organização significa que em torno de 38.000 empregados desconhecem os princípios que norteiam a tomada de decisão na empresa pesquisada.

Ainda, quanto ao modelo de gestão é importante observar que as avaliações entre líderes e liderados mostram diferenças estatisticamente significativas, sendo que os líderes atribuem notas superiores aos liderados. Esta tendência de os líderes avaliarem com pontuação superior aos liderados se repetiu em todas as regiões do

país, o que reforça a existência de subculturas, ou, conforme Cavedon (2004) a existência de culturas diferenciadas entre os variados grupos da organização. Esta visão mais positiva demonstrada pelos líderes em vários itens pesquisados tende a ser positivo para a organização, passo seguinte e igualmente importante é a promoção do engajamento dos liderados a esta percepção mais otimista, que pode ser indutora de mudanças na cultura da empresa.

Em relação ao objetivo de comparar alguns resultados entre a pesquisa realizada em Portugal e o presente trabalho de pesquisa, os resultados encontrados corroboram a hipótese de que liderança e cultura organizacional estão correlacionadas entre si. No estudo de Coimbra, nas organizações estudadas, as respostas individuais dos colaboradores, relativas à percepção da cultura e da liderança foram consideradas homogêneas ao nível intraorganizacional, e heterogêneas, ao nível interorganizacional. Já os resultados na empresa brasileira demonstram a existência de homogeneidade geográfica nos grupos líderes e liderados em todo o país, e resultados heterogêneos entre os dois grupos, como se existissem duas empresas: uma de líderes e outra de liderados que caracterizam a dimensão interorganizacional estudado nas empresas portuguesas.

Quanto a utilização dos mesmos instrumentos de pesquisa que foram usados no estudo de Lousã (2013), os resultados encontrados nas empresas portuguesas pesquisadas validaram os indicadores da escala de Denison através da pesquisa realizada em empresas de base tecnológica e outros setores empresariais mais tradicionais na totalidade do instrumento. Entretanto, para este estudo realizado na empresa brasileira, após a análise da fiabilidade e da validade das escalas utilizadas, os resultados encontrados indicam que o instrumento utilizado pode necessitar de ajustes ou novas replicações, na totalidade das dimensões do modelo. A não validação da totalidade do instrumento, pode ser justificado pelos efeitos contextuais e também pelos aspectos de subjetividade que o compõe.

Em relação à escala de liderança transformacional, como o foco do estudo de Lousã (2013) foi liderança empreendedora, a pesquisadora indicou a necessidade de novas investigações, bem como o desenvolvimento de um instrumento que extrapole a liderança transformacional para contemplar aspectos relativos a inovação e outros constructos considerados como importantes pela autora. Já neste estudo realizado no Brasil, o instrumento utilizado em Portugal baseado nos

componentes desenvolvidos por Bass e Riggio (2006) mostra estar mais adequado, necessitando de alguns ajustes. Para a obtenção de resultados mais conclusivos, além dos ajustes ao instrumento já utilizado nesta pesquisa, recomenda-se a realização em conjunto com uma pesquisa qualitativa, a fim de buscar outras respostas às questões em que fica comprovada a dificuldade de percepção, por parte dos respondentes.

Relativamente à liderança, o trabalho de Lousã (2013) mostrou uma relação negativa com a antiguidade da empresa, quanto mais jovens são as empresas, mais a liderança transformacional é percebida pelos liderados, como a empresa brasileira possui 154 anos e a média de idade das empresas pesquisadas em Portugal é de 18 anos, os resultados sugerem que os achados da pesquisa de Coimbra se repetem na empresa brasileira pesquisada, uma vez que as percepções da liderança transformadora foram pouco evidenciadas. Os resultados encontrados neste estudo, podem indicar adesão aos resultados da pesquisa portuguesa, que sugere que os colaboradores de empresas mais antigas percebem os comportamentos de seus líderes como menos transformacionais.

O estudo indica ser necessário que a empresa prepare e acompanhe seus líderes de forma que os mesmos possuam condições de exercerem seus papéis de indutores de resultados que a empresa precisa, promovendo a observância dos valores que a empresa proclama, inspirando as pessoas a transformarem a cultura da organização. Pelos resultados encontrados existe um “gap” importante entre a percepção que líderes e liderados possuem tanto em relação à cultura organizacional, quanto à liderança, o que demonstra que a empresa necessita investir cada vez mais no desenvolvimento dos líderes e dos liderados para que o processo de aprendizagem organizacional gere resultados positivos e transformadores. É através da geração do conhecimento, quando ocorre de forma eficaz, que, segundo Cardoso (2007), se torna possível a concretude dos objetivos da organização.

Como a empresa possui uma estrutura hierárquica tradicional e verticalizada os valores e crenças construídos ao longo dos 154 anos de existência da empresa estão sendo transmitidos e absorvidos pelos integrantes que possuem média 11,54 anos de empresa. Se o poder de transmissão desses valores está nas pessoas, e não nas camadas burocráticas e hierárquicas, evidencia-se a necessidade da

criação de redes de colaboração para que seja possível a união das subculturas existentes em prol de uma visão compartilhada. A mudança cultural proposta somente se concretizará se houver um aproveitamento da força motora e irradiadora dessa transformação que está nas mãos de todos os mais de 100.000 empregados da empresa, independente do cargo ou função que exerçam.

Em relação a estrutura hierárquica vigente na empresa, pode ocorrer que a mesma esteja facilitando a existência de barreiras na comunicação, o que dificulta o engajamento e a transformação cultural. Estes resultados estão de acordo com Muller e Brankovic (2011): segundo eles, em grandes organizações as camadas burocráticas podem criar obstáculos para processos de mudança. Mas mesmo em grandes organizações é possível, segundo Schein (2009), a existência de uma cultura comum, sendo necessário para isto um significativo histórico de compartilhamento de experiências. Ainda, para Charan e Bossidy (2005), o modo como as pessoas interagem com as outras determina o funcionamento da organização e é papel da liderança estabelecer as condições propícias para estas interações. Para isto, segundo o autor, a comunicação e o conteúdo da comunicação são fundamentais para que a estratégia da empresa seja repassada de forma clara e objetiva.

Os resultados desta pesquisa confirma o posicionamento dos autores, pois, mostra que existe indicativos de problemas na comunicação de suas metas, que interfere na percepção que os membros da instituição tem em relação aos seus trabalhos e à visão de longo prazo da empresa. Por outro lado, em outros itens pesquisados os resultados indicam que existe na empresa uma cultura comum, que perpassa a todas as regiões do país. Isto demonstra que a empresa está solidificada enquanto “instituição”, o que se comprova pelas respostas dos pesquisados possuírem alto grau de aderência em todos os itens pesquisados, mesmo em diferentes regiões do país, inclusive quando se analisa os dois grupos que foram ênfase neste trabalho: líderes e liderados.

O setor em que a empresa está inserida, pela sua característica de instituição bancária, requer competitividade em todas as áreas de atuação. Para o alcance dos resultados propostos pela empresa as metas são cruciais à sustentabilidade da empresa e o engajamento das pessoas na construção desses resultados é igualmente importante. Segundo Senge (2012), através do estabelecimento de um



“ciclo de aprendizado profundo” é possível promover o reforço da cultura já existente, bem como o reforço de novas culturas. Para a empresa pesquisada pode ser importante o estabelecimento de estratégias que promovam esse aprendizado compartilhado, desenvolvendo as lideranças para serem os principais agentes nos processos de aprendizagem individual e coletiva (SENGE, 2012).

Há que se observar que, na empresa pesquisada, atualmente, convivem nos mesmos ambientes de trabalho pessoas com menos de um ano de empresa com outras de até 40 anos de vínculo empregatício. Ao que a pesquisadora tenha conhecimento não existe um programa de desenvolvimento que procure acompanhar esta linha do tempo do empregado na empresa. Existem algumas propostas na Universidade Corporativa, ocorre que na rede de atendimento, distribuição e negócios da empresa pesquisada, os resultados indicam que é necessário investir em ações que possam promover o desenvolvimento e o alinhamento das pessoas aos objetivos da empresa, respeitando as individualidades e potencialidades que são únicas ao indivíduo.

A atribuição de desenvolvimento dos membros da equipe é delegado ao(s) líder(es) locais, em contraposição a isto o resultado da pesquisa mostra, que a Consideração Individualizada não é percebida na organização. Portanto os líderes investidos para tal podem ainda não estarem preparados para exercer este papel de *coach*, e líderes devem ser os propulsores e indutores da aprendizagem organizacional segundo Charam e Bossidy (2005), Schein (2009), Cardoso (2007) e Denisson (2012).

Uma forma de a empresa atuar em relação ao exposto anteriormente, é adotar medidas em relação ao método de ingresso na empresa pelos novos empregados. As políticas de admissão existentes na empresa definem que é obrigatório o ingresso do empregado em uma unidade da rede de atendimento, distribuição e negócios, devendo sua permanência mínima ser de um (01) ano. A integração ao quadro de empregados da empresa ocorre através do programa de integração que atualmente possui as duas (02) semanas iniciais em sala de treinamento. Após estas duas semanas o novo empregado assume suas atividades em uma unidade da empresa e começa o seu desenvolvimento em serviço, orientado pelo gestor da unidade e pelos membros de sua equipe. Este programa tem uma proposta que está distribuída em diversas etapas a fim de acompanhar o

novo empregado no seu primeiro ano de empresa. Na prática, cada gestor e equipe recebe, aloca e treina o novo empregado conforme as necessidades locais, e não conforme as potencialidades do novo empregado.

Recomenda-se que a porta de entrada de novos talentos seja revisitada e que o Programa de Integração passe por mudanças no sentido de buscar reter e valorizar os talentos que chegam à empresa, reconhecendo o que cada um traz consigo para acrescentar à cultura da empresa. Para a mudança proposta, é importante que primeiramente se faça um diagnóstico eficaz dos empregados que foram admitidos nos últimos dois anos e que sejam apontados por eles quais seriam as melhores alternativas de treinamento e inserção nas equipes. O Programa de Integração atualmente possui enfoque mais no ensinar a fazer de modo que ao chegar à unidade o novo empregado tenha condições mínimas de realizar atividades menos complexas. Ocorre que com a tecnologia hoje disponível e os diversos recursos como vídeo-aula, muitas dessas atividades que estão dispostas nas duas primeiras semanas podem ser suprimidas para abrir espaço a outras discussões e novas aprendizagens.

Outra recomendação, é que no ingresso do novo empregado, na etapa chamada comprovação dos requisitos para a admissão seja realizada uma pré orientação profissional individualizada. Com a finalidade de alinhar as experiências trazidas, as expectativas que estão latentes na pessoa que chega com as necessidades da empresa. Para esta etapa se concretizar é necessário ser revisto o processo de admissão, inserindo a orientação profissional desde o primeiro contato. Os primeiros contatos com a empresa auxiliam na formação da percepção sobre a cultura existente na organização, por este motivo a porta de entrada deve ser conduzida de forma que a empresa deixe claro quais são os seus objetivos em relação ao desempenho do novo empregado antes que ele seja absorvido e absorva e a cultura local.

Um aspecto que, também, pode estar contribuindo para a diferenciação na cultura é a amplitude de 42 anos entre a idade mínima e a máxima de ingresso na empresa. O resultado da pesquisa mostra que convivem nos mesmos ambientes de trabalho pessoas com menos de um ano de empresa com outras de 40 anos de vínculo empregatício. O que evidencia o convívio de diferentes gerações nos ambientes de trabalho na empresa que possui mais de 150 anos de construção e

solidificação de sua cultura. Os resultados mostram que líderes e liderados possuem diferentes pressupostos básicos, que coaduna com a ideia de Shein (1992), sobre a transmissão de valores e crenças aos novos membros pela convivência. Neste aspecto, a empresa possui a oportunidade de aproveitar o conhecimento e a aprendizagem que já está solidificada, engajando as pessoas a atuarem como multiplicadores de novas crenças e valores, o que poderá ser viabilizado pela prática da liderança transformacional.

Além da amplitude geracional, as mais variadas formações e experiências profissionais chegam à empresa que vai desde ao nível médio, ao mestrado em geologia, à pós em bioquímica, a costureira, o agricultor, o que não teve nenhuma experiência de trabalho ainda. Em a empresa possuindo carência de alguns conhecimentos específicos, os mesmos poderão ser “recrutados” na integração se for realizada uma categorização por áreas de conhecimento e experiências anteriores. Ferramentas institucionais a empresa já possui, são necessárias adequações para o uso e a definição de políticas para implementação.

A porta de entrada de novos talentos é fundamental na transformação da cultura de uma organização, ou a empresa trás para si esta responsabilidade ou a cultura já existente se encarregará de absorver o novo entrante, uma vez que a cultura é fruto da aprendizagem coletiva (DENISON, 2012). Pelo exposto, o Programa de Integração deve ser tratado como uma das Ações Educacionais e de desenvolvimento mais importantes do portfólio da Universidade Corporativa, e estar em constante atualização para acompanhar os movimentos e tendências do mercado complexo e dinâmico em que a instituição pesquisada está inserida.

Os resultados indicam que as questões inerentes à liderança transformacional no componente estimulação intelectual são os mais percebidos pelos respondentes, sendo este o fator que obteve a validação da escala em todas as análises realizadas. Fazendo um comparativo com as competências requeridas pela empresa aos seus líderes, pelas suas descrições, poderíamos relacionar a estimulação intelectual a quatro das seis competências elencadas: domina seus assuntos, atua como dono da empresa, foca o cliente e incentiva a inovação. A competência desenvolve as pessoas pode ser relacionada ao componente de consideração individualizada e a competência lidera pelo exemplo a motivação inspiracional e influência idealizada. Ao fazer esta comparação, se verifica que a empresa dá maior

ênfase aos componentes de estimulação intelectual nas atuais competências de liderança. O quadro 12 resume estas comparações.

Quadro 12 – Componentes da Liderança Transformacional x Competências Liderança

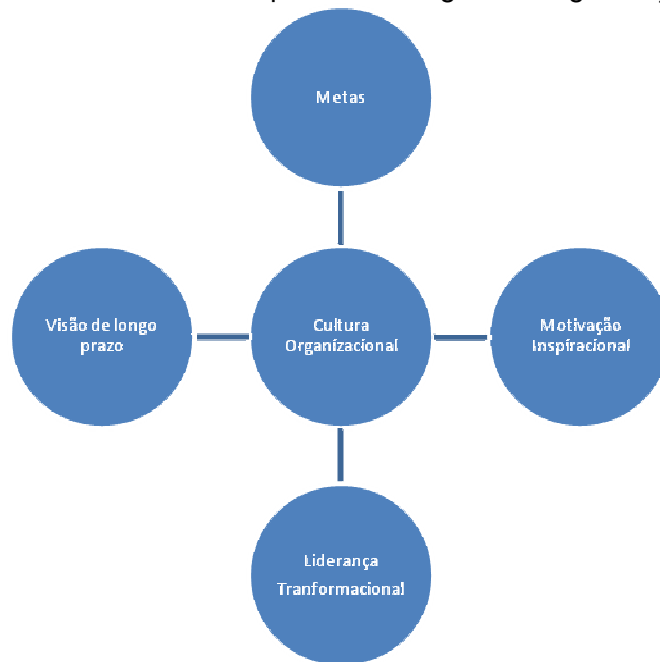
Componentes da Liderança Transformacional	Competências de liderança desejadas da empresa pesquisada
Consideração individualizada	Desenvolve as pessoas;
Estimulação intelectual	Domina seus assuntos; Atua como dono da empresa; Foca o Cliente; Incentiva a Inovação;
Motivação Inspiracional	Lidera pelo exemplo;
Influência Idealizada	Lidera pelo exemplo;

Fonte: elaborado pela autora (2015)

Para solidificar a sustentabilidade da empresa a essência da liderança transformacional poderá ser vital no sentido de promover uma visão e um sentido de missão, estimular a capacidade intelectual dos seguidores, motivando e inspirando e principalmente exercendo a influência idealizada que promove a confiança e o respeito, promove a ética e os valores da organização e serve de exemplo aos liderados.

Em relação aos líderes da organização, como referido anteriormente, a empresa vem realizando ações no sentido de promover o desenvolvimento dos mesmos. Academia de Liderança, ações educacionais de desenvolvimento de líderes, definição das competências requeridas aos líderes da empresa, avaliação do estilo do líder e outras ações que estão em curso. Em contraponto, os resultados indicam que entre as políticas adotadas pela empresa e as práticas de liderança existe espaço para melhorias. Ao que este estudo mostra, metas, cultura organizacional, motivação inspiracional, liderança transformacional e visão de longo prazo precisam ser clarificados, expressos em ações e permear a rede de atendimento, distribuição e negócios da empresa pesquisada, pois os respondentes demonstram divergências importantes em suas percepções.

Figura 3 – Questões Relevantes que podem contribuir com o desdobramento do plano estratégico da organização



Fonte: elaborado pela autora (2014)

A figura 3 mostra as questões relevantes que foram apontadas pelos respondentes nos resultados da pesquisa, pois indicam que os mesmos não estão sendo percebidas conforme os pressupostos dos modelos teóricos e também, estão incongruentes com o modelo de gestão da empresa. A percepção dos empregados pesquisados em relação à uma visão de longo prazo na empresa demonstra baixa adesão, e contrariando a maioria dos itens pesquisados em que os líderes apresentam uma percepção mais otimista, neste item os líderes atribuem menor pontuação do que os liderados quando analisam se os responsáveis pela estratégia possuem uma visão de longo prazo. Então, se são os líderes os responsáveis em repassar aos liderados as diretrizes estratégicas da organização, se percebe que é necessário aproximar os líderes pesquisados das decisões estratégicas que são tomadas para que exerçam a influência idealizada no sentido de gerar uma visão compartilhada e a motivação inspiracional que encoraje os liderados ao alcance e engajamento com a visão de futuro da organização.

Em relação aos liderados, os resultados da pesquisa mostram que é necessário que os mesmos percebam o significado de suas atividades com as metas da empresa e que a maioria não reconhece seus líderes como um exemplo a

seguir, existindo também uma diferença significativa de percepção em vários itens avaliados se comparados aos líderes. O caminho a ser percorrido em direção às mudanças que a empresa deseja passa pelo estabelecimento de uma rede de colaboração entre líderes e liderados, gerando aprendizado, o que possibilitará com que ocorra uma verdadeira transformação na cultura da empresa com o envolvimento de todos.

Inobstante a empresa divulgar constantemente em suas políticas a promoção da sustentabilidade, sem o envolvimento das pessoas em relação à sua missão e visão de futuro, pode haver prejuízos nesta construção em longo prazo. Diante disso é fundamental a presença de líderes transformacionais, capazes de estabelecer uma forte identificação entre líderes e liderados, unindo-se em uma visão compartilhada, transformando e sendo transformado pela cultura da organização e formando o que se poderia nomear como uma “rede transformacional” que pode atuar como catalisador das subculturas existentes na empresa. Pelo exposto e pelos resultados encontrados neste estudo, é importante que a empresa pesquisada amplie suas políticas organizacionais para formar tais líderes.

Em relação ao entusiasmo e motivação sobre a visão de futuro existe amplo espaço para avanços, na percepção dos empregados. Sendo a cultura, segundo Gomes (1992), uma matriz de interpretação através da qual se atribui sentido à realidade organizacional, na empresa brasileira estudada percebe-se uma diferença significativa entre o que a empresa pretende e o que os empregados expressam. Logo, a matriz de interpretação dos empregados da organização foco deste estudo necessita de ajustes para contemplar a proposta da empresa de envolver a todos para a promoção de uma transformação cultural. Pesquisadores como Schein (1982; 2009), Gomes (1992), Freitas (1991), Motta (1999), Senge (2012) e Denison (2012), indicam que a transformação cultural se consolida com o envolvimento de toda a rede de colaboradores, as experiências e aprendizagens se consolidam e solidificam-se. A decisão estratégica de estabelecer de uma rede de líderes e liderados através das vivências e influências mútuas tende a promover as transformações na cultura da organização.

A percepção dos empregados em relação à missão e aos objetivos da empresa, nesta pesquisa, mostra que mais da metade dos respondentes não reconhece a existência de uma visão comum de como será a organização no futuro

e também existe um baixo índice de concordância sobre a existência de uma visão de longo prazo na empresa. Segundo Denison (2013), a Missão no modelo de traços culturais, define que as organizações bem sucedidas possuem um claro senso de propósito e que a missão só pode ser alcançada se for bem compreendida em todos os níveis da organização. Nesta perspectiva de Missão, em não havendo uma clara orientação estratégica e uma adequada percepção das metas, objetivos e visão, pode tornar mais difícil o caminho da mudança a ser percorrido.

Isto posto, é notória a necessidade desta organização bancária investir em ações de comunicação e engajamento dos liderados. Para que a empresa avance nesse sentido, o exercício da liderança transformacional nos diferentes níveis hierárquicos parece ser o melhor caminho a ser seguido. A promoção da liderança em rede em que as redes de competências são somadas através do estabelecimento de conexões pode apontar um novo cenário no qual a empresa consiga tornar efetiva a transformação cultural promovendo o desenvolvimento de líderes e de talentos.

Fica evidenciado, através dos resultados da pesquisa, a importância do investimento em desenvolvimento dos líderes e dos liderados e os referenciais teóricos utilizados neste estudo, como Schein (1982; 2009), Alvesson (2002), Bass e Avolio (1993), Bass e Riggio (2006), Lousã (2013), De Rue e Ashford (2010), Cabral (2008) e Cabral e Seminotti (2009) sinalizam que é necessário ir além do movimento focado na “pessoa” líder e olhar para a liderança na empresa como um processo, complexo, dinâmico e recursivo. Ao olhar para a liderança como um processo no qual todas as pessoas fazem parte, se promove a conexão da liderança, o *empowerment* é incentivado de forma que a liderança possa transcender para todas as partes e a todas as pessoas da organização. A função de gestor prevê em sua descrição atribuições mais complexas, mas o exercício da liderança não se limita à atribuições e/ou cargos.

A percepção diferenciada dos comportamentos entre líderes e liderados, no que diz respeito a uma visão mais positiva do líder na maioria dos itens pesquisados, pode estar indicando uma tendência de idealização do líder. E algumas questões corroboram esta percepção, como a relação entre motivação inspiracional, influência idealizada versus estimulação intelectual que parece corroborar com um dito popular: *“faça o que eu digo, mas não faça o que eu*

*faço*”. Neste contexto, o líder pode estar sendo visto como o conhecedor de todas as respostas, o que pode se explicar pelo fato dos mesmos possuírem mais proximidade com a estratégia da organização, enquanto os liderados ficam mais restritos à parte operacional.

Em se analisando os comportamentos éticos e os valores da organização, dois valores da organização que estão diretamente relacionados à itens pesquisados parecem não estar amplamente percebidos e/ou praticados: os valores “A liderança se faz pelo exemplo” e “Nossas atividades são pautadas pela ética”, o que nos remete ao estudo de Tamayo (1998), em que o autor chama a atenção de que a importância que a organização dá a alguns valores define o quanto os seus colaboradores irão se esforçar e persistir na entrega destes comportamentos. E essa importância pode ser percebida pelos empregados através das políticas e estratégias que a empresa adota em relação ao investimento em capacitação e desenvolvimento de todos. Como os valores da organização são considerados fatores estruturantes para a mudança na cultura, os resultados mostram que a empresa precisa reforçar a comunicação da importância dos seus Valores Empresariais junto aos empregados da rede de atendimento, distribuição e negócios.

Ao que os resultados indicam, na rede de atendimento, distribuição e negócios da empresa pesquisada alguns itens que são basilares para a sustentabilidade da empresa carecem de maior atenção, como por exemplo, a visão de longo prazo em que 79,95% dos líderes pesquisados atribuem escores de 1 a 3, as menores na escala de avaliação. Outro exemplo é sobre o comprometimento do líder em relação à importância da ética e dos valores para o bem da empresa, fator em mais da metade dos próprios líderes pesquisados atribuíram avaliação de 1 a 3. Como estes líderes exercerão a “liderança pelo exemplo” se somente estes dois aspectos estiverem abaixo do que se espera para quem exerce funções consideradas de liderança na empresa?

Quanto à comunicação, pelo líder, do desempenho no trabalho e necessidades de melhorias para os liderados, aproximadamente a metade dos respondentes avaliam com os menores valores na escala e 57,22% dos liderados percebem como baixa a presença de retorno ao desempenho apresentado. Mesmo a empresa investindo em cursos de desenvolvimento em sua universidade



corporativa, a prática de *feedback* pode ser aperfeiçoada, sobretudo em práticas de capacitação não estruturadas, onde a aprendizagem ocorre em serviço, com forte presença de líderes e/ou mentores atuando localmente. Na prática da liderança transformacional, atuar como *coach* de cada seguidor, receber *coach* de seus superiores e criar oportunidades de aprendizagem integra componente consideração individualizada.

A empresa pode investir em estratégias de aprendizagem organizacional, promovendo espaços onde as vivências, aprendizados e influências recíprocas promovam a transformação da cultura, dos líderes e dos liderados num círculo virtuoso em que a liderança transcenda e promova o engajamento de todas as pessoas aos seus objetivos empresariais, independente da sua posição na hierarquia da empresa. É através do estabelecimento de redes de liderança, rede de colaboradores, rede de liderança com colaboradores, redes de competências, enfim a união de todas as forças motoras da organização atuando como irradiadores das mudanças necessárias, que o modelo de gestão e o plano estratégico da empresa se transformam em resultados concretos e sustentáveis pela ação das pessoas.

A transformação cultural ocorre através do envolvimento de todos, independentemente da função que exerça, por esta razão a empresa deve adotar medidas no sentido de unir as subculturas existentes na rede de negócio. O modo como as pessoas pensam sentem e agem impactam a formação e a transformação da cultura e quando se promove um ambiente em que as vivências e influências recíprocas entre as pessoas sejam valorizadas, a liderança em rede emerge, ou seja a liderança influenciando e propiciando influências entre diferentes níveis de liderança.

Ao concluir as análises dos resultados encontrados, se verifica que modelos já solidificados em outros estudos podem não se aplicar totalmente a empresa brasileira pesquisada, talvez pela sua magnitude, por sua antiguidade, ou pela sua singularidade de pertencer ao setor bancário e ao mesmo tempo ser uma empresa 100% pública. Pelo exposto, à luz da teoria estudada e dos resultados, se recomenda que a empresa aproveite da melhor forma possível o que já está solidificado na organização e se fortaleça a partir da cultura já existente. Para tal, a aprendizagem profunda e o estabelecimento de redes de cooperação, afiançados pela liderança transformacional, parece ser um bom caminho a trilhar.

Como um dos objetivos específicos deste trabalho é “sinalizar a empresa questões relevantes que possam contribuir com o desdobramento do plano estratégico da organização”, são apresentadas no quadro 13 algumas questões pesquisadas que requerem atenção por estarem dissonantes às estratégias da organização, bem como recomendações a partir do resultado deste estudo.

Quadro 13 – Recomendações em Relação à Questões pesquisadas

(continua)

Item pesquisado	Resultado	Alinhamento Teórico	Recomendações
O trabalho é organizado de modo que cada empregado possa ver relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização	54,82% responderam de 1 a 3 Liderados= 62,78% de 1 a 3	Traços do Modelo Cultural Envolvimento – Capacidade de Desenvolvimento (DENISON, 2012)  Nas empresas bem sucedidas as pessoas sentem que o seu trabalho contribui diretamente com os objetivos da empresa. (DENISON, 2012)  Motivação Inspiracional: dá sentido às tarefas. (BASS; RIGGIO 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do Programa de Integração aos novos empregados;</li> <li>• Desenvolvimento dos líderes;</li> <li>• Desenvolvimento das equipes;</li> <li>• Gestores locais capacitados para atuarem como multiplicadores de algumas ações educacionais em suas equipes de origem</li> </ul>
Existe uma visão comum de como será a organização no futuro	53,64% respondentes até 3 60,53% liderados de 1 a 3.	Traços do Modelo Cultural Missão – Visão. (DENISON, 2012)  Atuação da liderança transformacional, no componente influência idealizada dá o sentido de uma visão compartilhada. (BASS; RIGGIO, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação redes de cooperação.</li> <li>• Desenvolvimento dos líderes;</li> <li>• Desenvolvimento das equipes;</li> <li>• Gestores locais capacitados para atuarem como multiplicadores de algumas ações educacionais em suas equipes de origem</li> </ul>
Os responsáveis pela estratégia possuem uma visão de longo prazo.	76, 01% responderam até 3, 5,66% o máximo Líderes em separado: 79,95% até 3	Traços do Modelo Cultural Missão – Visão. (DENISON, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de diagnóstico para verificar se as metas de curto prazo estão obscurecendo a visão de longo prazo.</li> </ul>

(continua)

Item pesquisado	Resultado	Alinhamento Teórico	Recomendações
A visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados	58,42% apresentaram respostas de entre 4 e 5	Traços do Modelo Cultural Missão – Visão. (DENISON, 2012)  Liderança transformacional – Componente Motivação Inspiracional: Encoraja os seguidores ao alcance e ao engajamento com a visão de futuro; Transmite entusiasmo. (BASS; RIGGIO, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação redes de cooperação.</li> <li>• Desenvolvimento dos líderes;</li> <li>• Desenvolvimento das equipes;</li> <li>• Gestores locais capacitados para atuarem como multiplicadores de algumas ações educacionais em suas equipes de origem</li> </ul>
O atual modelo de gestão da empresa foco desta pesquisa está amplamente difundido e aceito	73,73% responderam entre nas 4 e 5 90,57% de 4 e 5 somente líderes.	Conjunto de princípios que deve orientar a atuação no dia a dia de seus colaboradores para que tomem decisões alinhadas com o propósito da empresa. (CARTILHA MODELO DE GESTÃO, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes preparados para atuarem como disseminadores do modelo de gestão nas unidades.</li> <li>• Multiplicadores (liderados) preparados para atuarem localmente.</li> </ul>
“Conheço o atual modelo de gestão”,	65,33% dos de 4 a 5 57,6 de 4 a 5 para liderados.	Deve orientar os gestores na escolha de melhores alternativas..., de maneira que seja capaz de direcionar a cultura organizacional desejada para fazer frente aos desafios do ambiente e atingir os objetivos empresariais. (CARTILHA MODELO DE GESTÃO, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes preparados para atuarem como disseminadores do modelo de gestão nas unidades.</li> <li>• Multiplicadores (liderados) preparados para atuarem localmente.</li> </ul>
O líder valoriza os pontos fortes dos empregados	62,26% de 1 a 3	Liderança Transformacional – Consideração Individualizada: Trata os diferentes de formas diferente; <i>Coach</i> de cada seguidor. (BASS; RIGGIO, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de programas de <i>coaching</i> locais;</li> <li>• Ação específica nas Academias de Liderança.</li> <li>• Desenvolvimento dos líderes em todos os níveis</li> </ul>

(continua)

Item pesquisado	Resultado	Alinhamento Teórico	Recomendações
O líder é um exemplo a seguir	57,08% de 4 a 5 54,44% de 4 a 5 para liderados	“A liderança se faz pelo exemplo”. Valor da empresa pesquisada. Liderança transformacional - Influência Idealizada - Exemplo aos liderados; Conquista o respeito e confiança. (BASS; RIGGIO, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento dos líderes em todos os níveis;</li> <li>• Formação redes de cooperação;</li> <li>• Gestores locais preparados para atuarem como multiplicadores de algumas ações educacionais em suas equipes de origem</li> </ul>
Seus líderes inspiram a lealdade nos empregados,	61,43% de 1 a 3	Liderança Transformacional – Influência Idealizada - Conquista o respeito e confiança. (BASS; RIGGIO, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento dos líderes em todos os níveis;</li> <li>• Formação redes de cooperação.</li> </ul>
O líder reforça da importância da ética e dos valores para o bem da empresa	55,22% de 1 a 3 58,53 de 1 a 3 para líderes 51,41 de 1 a 3 para liderados	<p>Nossas atividades são pautadas pela ética. Valor empresarial da empresa pesquisada. Liderança Transformacional – Influência Idealizada -. Transpira a ética e os valores da organização. (BASS; RIGGIO, 2006)</p> <p>A percepção dos valores pelos empregados mostra a forma como os objetivos da organização são recebidos pelos seus componentes é por isso são fatores estruturantes para as mudanças de clima e cultura organizacionais. (TAMAYO, 1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento dos líderes em todos os níveis;</li> <li>• Formação de redes de cooperação;</li> <li>• Gestores locais capacitados para atuarem como multiplicadores de algumas ações educacionais em suas equipes de origem.</li> </ul>
O seu líder comunica periodicamente sobre o seu desempenho no trabalho e como pode melhorar	51,09 de 1 a 3 57,22 de 1 a 3 para liderados 43,16 de 1 a 3 para líderes	Liderança Transformacional – Estimulação Intelectual -. Incentivam a criatividade e a inovação; Nunca criticam publicamente; Valorizam o espírito crítico. (BASS; RIGGIO, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i> – fomentar a prática.</li> </ul> <p>Obs.: mais da metade dos liderados não reconhece esta prática.</p>

(conclusão)

Item pesquisado	Resultado	Alinhamento Teórico	Recomendações
É delegada autoridade aos empregados para que possam agir com independência	43,94% entre 1 a 3 57,77% de 1 a 3 para liderados 26,65% para os líderes	Traços do Modelo Cultural – Envolvimento - Nutrindo o <i>envolvimento</i> e o engajamento de seu pessoal. (DENISON, 2012) Liderança Transformacional – Motivação Inspiracional-Desafia os liderados; Estimula o espírito de equipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação específica na Academia de Liderança descentralizada preparando <i>coach</i> locais;</li> <li>• Ação específica na Academia de Liderança sobre <i>empowerment</i>.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2014)

Após concluir a discussão dos resultados, apresenta se as considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em atendimento ao objetivo geral deste trabalho: *“Identificar como ocorrem as inter-relações entre cultura organizacional e liderança na empresa objeto desta pesquisa”*, os resultados indicam que cultura e liderança exercem influência recursiva entre si, sendo a cultura moldada por comportamentos de liderança e a liderança sendo transformada pela cultura da organização.

Logo, para o questionamento se o Líder “faz” (cria) a cultura ou a se cultura “faz” o líder?”. A partir dos resultados do estudo pode se depreender que não só as pessoas que exercem cargos de liderança “fazem” a cultura e nem somente os líderes são “formados” pela cultura, este processo de recursividade abrange todos os membros da organização. Líderes e liderados formam e transformam em seus espaços de interação e aprendizagem.

A análise dos resultados deste estudo permite a compreensão de que cultura e liderança “são duas faces da mesma moeda” e na empresa pesquisada as inter-relações são latentes por todos os ângulos que se aprofunde a lupa do pesquisador.

Os resultados da pesquisa realizada na rede de atendimento, distribuição e negócios mostra que existe na empresa uma corrente de pensamento fortalecida pelas respostas homogêneas em todas as regiões do país. Entretanto, entre líderes e liderados ocorrem divergências de percepção em diversos assuntos importantes para a organização.

Como integrante da empresa há 25 anos, com 20 anos de atuação na rede atendimento, distribuição e negócios, a pesquisadora percebe a ressonância do resultado deste estudo que valida questões recorrentes nas conversas informais entre os gestores destas áreas. Pressão por resultados, visão de curto prazo, ética e negócios realizados somente para atendimento das metas são temas frequentes nos discursos das pessoas na organização. Esta percepção está diretamente ligada aos resultados encontrados em relação a metas e visão de longo prazo na empresa. bem como liderança transformacional mais especificamente relacionado a motivação inspiracional e demais aspectos que se correlacionam a esta dimensão as liderança.

Como contribuição para estudos futuros, recomenda-se que a partir deste estudo, seja realizada pesquisa específica sobre inovação na empresa brasileira

pesquisada para que possa se comparar aos resultados do estudo de Lousã (2013) com maior profundidade.

Ainda, como sugestão de estudos futuros na empresa brasileira pesquisada, este trabalho deixa uma lacuna a ser respondida em relação à percepção do líder, o que pode ser pesquisado através de um estudo qualitativo em complemento a este trabalho. Deve se buscar compreender se a visão dos líderes nos itens pesquisados diz respeito, em sua totalidade, a si próprio ou ao seu líder imediato. Sugere-se, também, a realização de pesquisa nas demais áreas que não foram contempladas com este estudo, ou seja, a matriz e a rede de sustentação ao negócio. Além disso, recomenda-se, também, um estudo sobre convivências entre gerações nos ambientes de trabalho na empresa, pela amplitude de idade que a empresa contrata.

Ao finalizar este estudo resta, ainda, a convicção de que não se finda aqui esta discussão. É o fechamento de um ciclo de estudos que abre outras possibilidades de pesquisas e de ações por parte da empresa e pesquisadores.

Como pesquisadora e trabalhadora da empresa pesquisada fica a certeza de que a instituição está em busca do caminho para a liderança transformacional e da transformação cultural desejada, em contraponto ficam diversas incertezas sobre os passos a serem trilhados neste caminho que forma e transforma esta empresa e as pessoas que a fazem acontecer diariamente em todo país. Parafraseando Gandhi, devemos deixar nossa luz brilhar e dar às outras pessoas a permissão em fazer o mesmo, esta é a essência da liderança transformacional.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. E. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE– eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482003000100016.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482003000100016.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2014.

ALLPORT, G. W. **Personalidade**: padrões e desenvolvimento. São Paulo: Herder, 1966.

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: SagePublications, 2002.

AXELROD, R. In: AGOSTINHO, M. E. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE– eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482003000100016.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482003000100016.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2014.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership: a response to critiques. In: CHEMMERS. M., AYMAN, R. **Leadership theory and research**: perspective, and directions. San Diego, CA: Academic Press, p. 49-80, 1993.

\_\_\_\_\_. **Bass and stogdill's handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 3th ed. New York: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

BITENCOURT, Claudia. AZEVEDO, Débora. FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BLAKE, Robert R. MOUTON, Jane S. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1973.

BRASIL. **Decreto 7973 de 28 mar. 2013**. Estatuto da Empresa Pesquisada. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7973.htm) consulta em 23/03/2014>. Acesso em: 03 mar. 2014.

BURKE, A. et al. **What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis**. Leadership Quarterly, Orlando, v. 17, Issue 3, June 2006.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper e Row Publishers, 1978.



CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. A dimensão coletiva da liderança. **Caderno IHU Ideias – UNISINOS**, São Leopoldo, ano 7, n. 120, 2009a.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. São Paulo: **ANPAD**, 2009b.

CARDOSO, Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade. **Gerir conhecimento e gerar competitividade**. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. Portugal: Editorial Novembro, 2007.

CARTILHA Modelo de Gestão da empresa – Construindo o futuro diariamente. 2013. Disponível em: <<http://intranet.organizacao>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Modelo de Gestão da Empresa Pesquisada – Construindo o futuro diariamente. Disponível em: <<http://intranet.caixa/caixamais10>>. Acesso em: 10 out. 2014.

CATTELL, R. B. **The scientific use factor analysis**. New York: plenum, 1978.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHARAM, R.; BOSSIDY, L. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A first course in factor analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992.

DENISON, D. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. et al. **Diagnosing organizational cultures**: validating a model and method. Disponível em: <[http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_Validity.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_Validity.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2014.

DE RUE, D. S.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, Missisipi, US, v. 35, n. 4, p. 627-647, Oct. 2010.

EVERITT, B. S. Multivariate analysis: the need for data, and other problems. **British Journal of Psychiatry**, n. 126, p. 237-240, 1975.

IELD, Andy. Descobrendo a estatística usando o SPSS. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FIELDER, F. E. **A contingency theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, A. D. **Cultura organizacional**: comunicação e identidade. Coimbra: Quarteto, 2000.

\_\_\_\_\_. Formas de organização e técnicas de gestão: análise comparativa e níveis de análise. **Revista Portuguesa de Gestão**, [Rio de Janeiro] v. 2, p. 29-47, 1992.

GORSUCH, R. L. **Factoranalysis**. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1983.

GOVERNANÇA Corporativa da Empresa Pesquisada. **Visão estratégica**. Disponível em: <[http://www14.empr.gov.br/portal/governanca/home/visao\\_estrategica](http://www14.empr.gov.br/portal/governanca/home/visao_estrategica)>. Acesso em: 23 fev. 2014.

GUILFORD, J. P. **Psychometric methods**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1954.

HAIR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HARMAN, Harry Horace. **Modern factor analysis**. Chicago, University of Chicago Press, 1967.

HOOVER, J.; VALENTI, Â. **Liderança compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.

KAISER, H. F. An index offactorsimplicity. **Psychometrika**, v. 39, p. 31–36, 1974.

KELLERMAN, Bárbara. **O fim da liderança, como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar sua importância**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KLINE, P. **Psychometrics and psychology**. London: Academic Press, 1979.

KOUSES, James; POSNER, Barri Z. **Credibilidade**: o que os líderes devem fazer para conquistá-la e evitar sua perda. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **O que precisamos saber sobre liderança?** Verdades fundamentais sobre a natureza do líder. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVIN, J.; FOX, A. F.; FORDE, D. R. **Estatística para ciências humanas**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIKERT, R. **The human organization**: its management and value , New York: McGraw-Hill, 1967.

LOUSÃ, Eva C. P. F. **Liderança empreendedora e cultura de inovação em organizações de base tecnológica e análise comparativa entre setores de atividade**. 2013. 333 f. Tese (Doutoramento em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper Collins, 1954.

McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MILLER, P.; BRANKOVIC, A. Building a creative culture for innovation. **IESE Insight**, Barcelona, v.11, 2011.

MIND Garden. Disponível em: <<http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

RUAS, Roberto. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 55-63, 2003.

SCHARMER, Claus. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organization culture. **Sloan Manangement Review**, [Massachussets], v. 25, n. 2, p. 3-16, winter 1984.

\_\_\_\_\_. How culture forms, develops, and changes. In: KILMANN, Ralph H.; SAXTON, Mary J.; SERPA, Roy. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática de organização que aprende**. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SNEDECOR, George W.; COCHRAN, William G. **Statistical methods**. 8 ed. Iowa State: University Press, 1989.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo **Revista de Administração**, São Paulo v. 33, p 56-63, jul./set. 1998 Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3303056.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

TOFFLER, Alvin. **The third wave**. Londres: Collins, 1980.

UNISINOS. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios. **Regimento interno**. Porto Alegre, abr. 2010.

VROOM, V., YETTON, P. **Leadership and decision making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – CONVITE AOS PESQUISADOS

Prezado (a) Colega

A Universidade Corporativa, alinhada à estratégia da empresa e ao seu modelo de gestão, convida-os para responder à pesquisa sobre Cultura Organizacional e Liderança em sua agência.

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado profissional da colega Eva Selo Santos Sarmiento. Assim que concluída, a dissertação será publicada na página da Universidade Corporativa

Assim, acesse o link abaixo e responda, da forma mais sincera possível, as questões:

<[http://universidade.XX/ucc\\_facil/aplicacoes/questionarios/pesquisa\\_cultura\\_lideranca/](http://universidade.XX/ucc_facil/aplicacoes/questionarios/pesquisa_cultura_lideranca/)>.

Gentileza, responder até o dia 19/09/2014.

Sua participação é muito importante para nós.

Em caso de dúvidas ou problemas de acesso, favor reportar a Gerência de Desenvolvimento Corporativo.

Atenciosamente,

Equipe Universidade Corporativa

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Prezado colega,

Este questionário integra um estudo de cunho acadêmico no Programa de Incentivo ao Mestrado Profissional e tem por objetivo analisar as inter-relações existentes entre cultura organizacional e liderança na empresa.

Seu preenchimento durará aproximadamente 07 minutos e toda a informação será tratada de forma confidencial.

Por favor, leia atentamente e indique em que medida discorda ou concorda com cada afirmação, de acordo com a seguinte escala: 1 = Discordo muito; 2= Discordo; 3=Não concordo, nem discordo; 4= Concordo; 5 = Concordo muito

Por favor, responda a todas as questões, considerando sua atual lotação.

Quanto à cultura organizacional, nesta agência...

- 1) A maioria dos empregados são muito comprometidos em seu trabalho.
- 2) As decisões são normalmente tomadas por quem possui acesso a melhor informação.
- 3) As informações são amplamente divulgadas para que todos possam acessá-las quando necessário.
- 4) Todos os empregados acreditam que podem causar um impacto positivo na agência.
- 5) O planejamento dos negócios é contínuo e todos os empregados têm um certo nível de envolvimento no processo.
- 6) Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas.
- 7) Os empregados trabalham como membros de uma equipe.
- 8) O trabalho é realizado em equipe e não baseado na hierarquia.
- 9) As pessoas são reconhecidas como essenciais.
- 10) O trabalho é organizado de modo que cada empregado possa ver a relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização.
- 11) É delegada autoridade aos empregados para que possam agir com independência.
- 12) As competências dos empregados vem aumentando constantemente.
- 13) Investe-se continuamente na capacitação dos empregados.

- 14) As capacidades dos empregados são percebidas como uma fonte importante de vantagem competitiva.
- 15) O modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados.
- 16) Conheço o atual modelo de gestão.

**Quanto às metas e à Missão da empresa...**

- 17) Há uma meta e uma direção de longo prazo.
- 18) A estratégia da empresa leva outras organizações a mudar a forma como competem no setor.
- 19) Há uma missão clara que dá significado e direção ao trabalho realizado.
- 20) Há uma estratégia clara para o futuro.
- 21) O direcionamento estratégico da empresa não está claro para mim.
- 22) Há um consenso generalizado sobre as metas na empresa.
- 23) O setor estratégico da empresa define metas ambiciosas, mas realistas.
- 24) A área da estratégia comunica claramente os objetivos que a empresa pretende alcançar.
- 25) É avaliado continuamente o progresso em relação às metas estabelecidas.
- 26) Os empregados compreendem o que é preciso fazer para a empresa ser bem sucedida a longo prazo.
- 27) Existe uma visão comum de como será a organização no futuro.
- 28) Os responsáveis pela estratégia têm uma perspectiva de longo prazo.
- 29) O pensamento de curto prazo muitas vezes obscurece a visão de longo prazo na empresa.
- 30) A visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados.
- 31) As necessidades de curto prazo são atingidas sem comprometer a visão de longo prazo.

**LIDERANÇA**

As afirmações a seguir referem-se ao comportamento do seu líder (superior hierárquico ou chefia atual). Assinale, por favor, para cada uma das afirmações a frequência com que observa esses comportamentos no seu líder.

**Por favor, responda a todas as questões.**

Para responder utilize a escala que se segue: 1 = Nunca; 2= Raramente; 3= Algumas vezes; 4= Muitas vezes; 5 = Sempre frequente

**O meu líder....**

- 1) Dá atenção aos pontos fortes de cada empregado.
- 2) É acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas.
- 3) Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um dos membros da equipe.
- 4) É um exemplo a seguir.
- 5) Estabelece padrões de desempenho que representam um desafio.
- 6) Diz claramente o que espera de mim (objetivos, responsabilidades...)
- 7) Transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados.
- 8) Estimula o compartilhamento e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.
- 9) Tem uma visão otimista sobre o futuro.
- 10) Trata cada empregado de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.
- 11) Inspira lealdade nos empregados.
- 12) É um facilitador do meu trabalho.
- 13) Estimula-nos com a visão de que trabalhando juntos podemos alcançar os objetivos.
- 14) Incentiva-me a pensar em problemas antigos com novas perspectivas.
- 15) Reforça a importância da ética e dos valores para bem da empresa.
- 16) Encoraja-me a expressar ideias e opiniões.
- 17) Demonstra capacidades nas quais confio para superar qualquer obstáculo.
- 18) Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.
- 19) Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.
- 20) Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.
- 21) Comunica-me, periodicamente, sobre o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo.
- 22) Orienta-me e apoia-me nas dificuldades.
- 23) Fornece orientações precisas para a realização das tarefas, quando necessário



**Dados de Identificação:**

1. Idade: \_\_\_\_\_
  2. Sexo: Feminino  Masculino
  4. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
  5. Qual sua função gratificada?
- Agradecemos a sua colaboração!

## APÊNDICE C – RESULTADOS ANÁLISE FATORIAL – VALIDAÇÃO DA ESCALA

### 4.2.1.1 Traço Cultural Envolvimento – Dimensão *Empowerment*

Variáveis	Descrição
Q1 - Cultura	A maioria dos empregados são muito comprometidos em seu trabalho
Q2 - Cultura	As decisões são normalmente tomadas por quem possui acesso a melhor informação.
Q3 - Cultura	As informações são amplamente divulgadas para que todos possam acessá-las quando necessário.
Q4 - Cultura	Todos os empregados acreditam que podem causar um impacto positivo na agência.
Q5 - Cultura	O planejamento dos negócios é contínuo e todos os empregados têm um certo nível de envolvimento no processo.

Matriz de Correlação					
Correlação	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	1,000	0,263	0,352	0,281	0,277
Q2	0,263	1,000	0,518	0,751	0,513
Q3	0,352	0,518	1,000	0,510	0,644
Q4	0,281	0,751	0,510	1,000	0,474
Q5	0,277	0,513	0,644	0,474	1,000

a.Determinant = ,141

Total Variance Explained						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,888	57,76	57,76	2,407	48,15	48,15
2	0,843	16,85	74,62			
3	0,672	13,45	88,07			
4	0,351	7,03	95,09			
5	0,245	4,91	100,00			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem					
Anti-Imagem	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	0,887	-0,015	-0,192	-0,078	-0,041
Q2	-0,015	0,721	-0,109	-0,638	-0,175
Q3	-0,192	-0,109	0,780	-0,140	-0,482
Q4	-0,078	-0,638	-0,140	0,721	-0,050
Q5	-0,041	-0,175	-0,482	-0,050	0,785

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q1	0,140	0,130
Q2	0,602	0,724
Q3	0,495	0,446
Q4	0,588	0,693
Q5	0,462	0,415

ExtractionMethod: MaximumLikelihood.

#### 4.2.1.2 Traço Cultural Envolvimento – Dimensão Orientação Para a Equipe

Variáveis	Descrição
Q6 - Cultura	Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas.
Q7 - Cultura	Os empregados trabalham como membros de uma equipe.
Q8 - Cultura	O trabalho é realizado em equipe e não baseado na hierarquia.
Q9 - Cultura	As pessoas são reconhecidas como essenciais.
Q10 - Cultura	O trabalho é organizado de modo que cada empregado possa ver a relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização.

Matriz de Correlação					
Correlação	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10
Q06	1,000	0,385	0,799	0,777	0,400
Q07	0,385	1,000	0,386	0,423	0,450
Q08	0,799	0,386	1,000	0,798	0,411
Q09	0,777	0,423	0,798	1,000	0,400
Q10	0,400	0,450	0,411	0,400	1,000

a.Determinant = ,066

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	3,150	63,00	63,00	2,799	55,98	55,98
2	0,884	17,67	80,68			
3	0,552	11,03	91,71			
4	0,222	4,43	96,14			
5	0,193	3,86	100,00			

ExtractionMethod: MaximumLikelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem					
Anti-Imagem	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10
Q06	0,817	-0,040	-0,458	-0,363	-0,069
Q07	-0,040	0,840	-0,013	-0,147	-0,326
Q08	-0,458	-0,013	0,792	-0,448	-0,097
Q09	-0,363	-0,147	-0,448	0,817	-0,035
Q10	-0,069	-0,326	-0,097	-0,035	0,850

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q06	0,695	0,775
Q07	0,275	0,211
Q08	0,722	0,814
Q09	0,700	0,781
Q10	0,275	0,217

ExtractionMethod:  
MaximumLikelihood.

#### 4.2.1.3 Traço Cultural Envolvimento – Capacidade de Desenvolvimento

Variáveis	Descrição
Q11 - Cultura	É delegada autoridade aos empregados para que possam agir com independência.
Q12 - Cultura	As competências dos empregados vêm aumentando constantemente.
Q13 - Cultura	Investe-se continuamente na capacitação dos empregados.
Q14 - Cultura	As capacidades dos empregados são percebidas como uma fonte importante de vantagem competitiva.

Matriz de Correlação				
Correlação	Q11	Q12	Q13	Q14
Q11	1,000	,481	,591	,480
Q12	,481	1,000	,427	,682
Q13	,591	,427	1,000	,429
Q14	,480	,682	,429	1,000

a.Determinant = ,239

Total da Variância Explicada						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,55	63,67	63,67	2,06	51,61	51,61
2	0,73	18,28	81,95			
3	0,4	10,11	92,06			
4	0,32	7,94	100,00			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem				
Anti-Imagem	Q11	Q12	Q13	Q14
Q11	0,755	-,165	-,460	-,158
Q12	-,165	0,709	-,102	-,569
Q13	-,460	-,102	0,753	-,110
Q14	-,158	-,569	-,110	0,709

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q11	0,42791742	0,42718976
Q12	0,50159115	0,63879851
Q13	0,383055	0,35911546
Q14	0,50170206	0,6394646

Extraction Method:  
Maximum Likelihood.

#### 4.2.2.1 Traço Cultural Missão – Direção Estratégica e Intenção

Variáveis	Descrição
Q17 - Cultura	Há uma meta e uma direção de longo prazo.
Q18 - Cultura	A estratégia da empresa leva outras organizações a mudar a forma como competem no setor.
Q19 - Cultura	Há uma missão clara que dá significado e direção ao trabalho realizado.
Q20 - Cultura	Há uma estratégia clara para o futuro.
Q21 - Cultura	O direcionamento estratégico da empresa não está claro para mim.

Matriz de Correlação					
Correlação	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
Q17	1,000	0,330	0,321	0,819	0,425
Q18	0,330	1,000	0,541	0,319	0,658
Q19	0,321	0,541	1,000	0,325	0,635
Q20	0,819	0,319	0,325	1,000	0,402
Q21	0,425	0,658	0,635	0,402	1,000

a.Determinant = ,085

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,914	58,29	58,29	2,225	44,50	44,50
2	1,135	22,69	80,98			
3	0,461	9,21	90,19			
4	0,310	6,21	96,40			
5	0,180	3,60	100,00			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem					
Anti-Imagem	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
Q17	0,817	-0,040	-0,458	-0,363	-0,069
Q18	-0,040	0,840	-0,013	-0,147	-0,326
Q19	-0,458	-0,013	0,792	-0,448	-0,097
Q20	-0,363	-0,147	-0,448	0,817	-0,035
Q21	-0,069	-0,326	-0,097	-0,035	0,850

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q17	0,682	0,809
Q18	0,461	0,181
Q19	0,434	0,178
Q20	0,676	0,788
Q21	0,570	0,269

Extraction Method:  
Maximum Likelihood.

#### 4.2.2.2 Traço Cultural Missão – Metas e Objetivos

Variáveis	Descrição
Q22 - Cultura	Há um consenso generalizado sobre as metas na empresa.
Q23 - Cultura	O setor estratégico da empresa define metas ambiciosas, mas realistas.
Q24 - Cultura	A área da estratégia comunica claramente os objetivos que a empresa pretende alcançar.
Q25 - Cultura	É avaliado continuamente o progresso em relação às metas estabelecidas.
Q26 - Cultura	Os empregados compreendem o que é preciso fazer para a empresa ser bem sucedida a longo prazo.

Matriz de Correlação					
Correlação	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Q22	1,000	-0,081	-0,168	-0,143	-0,082
Q23	-0,081	1,000	0,360	0,383	0,336
Q24	-0,168	0,360	1,000	0,700	0,329
Q25	-0,143	0,383	0,700	1,000	0,329
Q26	-0,082	0,336	0,329	0,329	1,000

a.Determinant = ,343

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,288	45,77	45,77	1,807	36,14	36,14
2	0,965	19,30	65,07			
3	0,790	15,79	80,86			
4	0,658	13,16	94,01			
5	0,299	5,99	100,00			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem					
Anti-Imagem	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Q22	0,866	0,011	0,091	0,029	0,020
Q23	0,011	0,815	-0,108	-0,166	-0,225
Q24	0,091	-0,108	0,640	-0,626	-0,115
Q25	0,029	-0,166	-0,626	0,639	-0,102
Q26	0,020	-0,225	-0,115	-0,102	0,818

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q22	0,030	0,034
Q23	0,206	0,214
Q24	0,510	0,683
Q25	0,515	0,705
Q26	0,172	0,171

ExtractionMethod:  
MaximumLikelihood.

#### 4.2.2.3 Traço Cultural Missão – Visão

Variáveis	Descrição
Q27 - Cultura	Existe uma visão comum de como será a organização no futuro.
Q28 - Cultura	Os responsáveis pela estratégia têm uma perspectiva de longo prazo.
Q30 - Cultura	A visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados.
Q31 - Cultura	As necessidades de curto prazo são atingidas sem comprometer a visão de longo prazo.

Matriz de Correlação				
Correlação	Q27	Q28	Q30	Q31
Q27	1,000	-0,024	0,751	0,703
Q28	-0,024	1,000	-0,061	-0,065
Q30	0,751	-0,061	1,000	0,839
Q31	0,703	-0,065	0,839	1,000

a.Determinant = ,123

Total VarianceExplained						
Factor	InitialEigenvalues			ExtractionSumsOfSquaredLoadings		
	Total	% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,535	63,39	63,39	2,315	57,89	57,89
2	0,996	24,91	88,30			
3	0,313	7,82	96,11			
4	0,155	3,89	100,00			

ExtractionMethod: MaximumLikelihood.



Matriz de Correlação Anti-Imagem				
Anti-Imagem	Q27	Q28	Q30	Q31
Q27	0,830	-0,040	-0,416	-0,205
Q28	-0,040	0,716	0,028	0,032
Q30	-0,416	0,028	0,675	-0,661
Q31	-0,205	0,032	-0,661	0,715

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q27	0,583	0,629
Q28	0,006	0,004
Q30	0,756	0,896
Q31	0,717	0,787

ExtractionMethod:  
MaximumLikelihood.

#### 4.2.3.1 Componentes da Liderança Transformacional – Consideração Individualizada

Variáveis	Descrição
Q1 - Líder	Dá atenção aos pontos fortes de cada empregado.
Q3 - Líder	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um dos membros da equipe.
Q10 - Líder	Trata cada empregado de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.
Q18 - Líder	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.

Matriz de Correlação				
Correlação	Q1	Q3	Q10	Q18
Q1	1	0,379	0,506	0,345
Q3	0,379	1	0,391	0,313
Q10	0,506	0,391	1	0,478
Q18	0,345	0,313	0,478	1

a.Determinant = ,445

Total da Variância Explicada						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,213	55,318	55,318	1,652	41,309	41,309
2	0,704	17,599	72,619			
3	0,629	15,714	88,631			
4	0,455	11,369	100,00			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem				
Anti-Imagem	Q1	Q3	Q10	Q18
Q1	0,698	-0,157	-0,234	-0,075
Q3	-0,157	0,790	-0,131	-0,099
Q10	-0,234	-0,131	0,617	-0,231
Q18	-0,075	-0,099	-0,231	0,745

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q1	0,302	0,415
Q3	0,210	0,278
Q10	0,383	0,614
Q18	0,255	0,345

Extraction Method:  
Maximum Likelihood.

#### 4.2.3.2 Componentes da Liderança Transformacional – Estimulação Intelectual

Variáveis	Descrição
Q8 - Líder	Estimula o compartilhamento e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.
Q14 - Líder	Incentiva-me a pensar em problemas antigos com novas perspectivas.
Q16 - Líder	Encoraja-me a expressar ideias e opiniões.
Q19 - Líder	Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.

Matriz de Correlação				
Correlação	Q8	Q14	Q16	Q19
Q8	1,000	0,407	0,401	0,442
Q14	0,407	1,000	0,738	0,782
Q16	0,401	0,738	1,000	0,751
Q19	0,442	0,782	0,751	1,000

a. Determinant = ,116

Total da Variância Explicada						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,803	70,075	70,075	2,503	62,570	62,570
2	0,712	17,804	87,879			
3	0,269	6,731	94,610			
4	0,216	5,390	100,00			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem				
Anti-Imagem	Q8	Q14	Q16	Q19
Q8	0,929	-0,072	-0,084	-0,166
Q14	-0,072	0,779	-0,357	-0,492
Q16	-0,084	-0,357	0,815	-0,392
Q19	-0,166	-0,492	-0,392	0,764

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q8	0,210	0,231
Q14	0,665	0,763
Q16	0,625	0,707
Q19	0,687	0,802

Extraction Method:  
Maximum Likelihood.

### 4.2.3.3 Componentes da Liderança Transformacional – Motivação Inspiracional

Variáveis	Descrição
Q5 - Líder	Estabelece padrões de desempenho que representam um desafio.
Q7 - Líder	Transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados.
Q9 - Líder	Tem uma visão otimista sobre o futuro.
Q20 - Líder	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.

Matriz de Correlação				
Correlação	Q5	Q7	Q9	Q20
Q5	1,000	-0,102	0,357	0,381
Q7	-0,102	1,000	-0,049	0,017
Q9	0,357	-0,049	1,000	0,749
Q20	0,381	0,017	0,749	1,000

a. Determinant = ,362

Total da Variância Explicada						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,021	50,534	50,534	1,683	42,086	42,086
2	1,020	25,508	76,042			
3	0,712	17,789	93,831			
4	0,247	6,169	100,00			

ExtractionMethod: MaximumLikelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem				
Anti-Imagem	Q5	Q7	Q9	Q20
Q5	0,825	0,107	-0,107	-0,192
Q7	0,107	0,817	0,081	-0,100
Q9	-0,107	0,081	0,568	-0,712
Q20	-0,192	-0,100	-0,712	0,560

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q5	0,166	0,182
Q7	0,020	0,000
Q9	0,570	0,707
Q20	0,581	0,794

ExtractionMethod:  
MaximumLikelihood.

#### 4.2.3.4 Componentes da Liderança Transformacional – Influência Idealizada

Variáveis	Descrição
Q4 - Líder	É um exemplo a seguir.
Q11 - Líder	Inspira lealdade nos empregados.
Q13 - Líder	Estimula-nos com a visão de que trabalhando juntos podemos alcançar os objetivos.
Q15 - Líder	Reforça a importância da ética e dos valores para bem da empresa.
Q17 - Líder	Demonstra capacidades nas quais confio para superar qualquer obstáculo.

Matriz de Correlação					
Correlação	Q4	Q11	Q13	Q15	Q17
Q4	1,000	0,431	0,465	0,548	0,443
Q11	0,431	1,000	0,339	0,384	0,303
Q13	0,465	0,339	1,000	0,602	0,510
Q15	0,548	0,384	0,602	1,000	0,632
Q17	0,443	0,303	0,510	0,632	1,000

a.Determinant = ,188

Total da Variância Explicada						
Factor	InitialEigenvalues			ExtractionSumsOfSquaredLoadings		
	Total	% da Variância	Acumulada	Total	% da Variância	Acumulada
1	2,886	57,723	57,723	2,403	48,051	48,051
2	0,774	15,484	73,208			
3	0,517	10,34	83,547			
4	0,489	9,785	93,332			
5	0,333	6,668	100			

ExtractionMethod: MaximumLikelihood.

Matriz de Correlação Anti-Imagem					
Anti-Imagem	Q4	Q11	Q13	Q15	Q17
Q4	0,845	-0,260	-0,148	-0,255	-0,101
Q11	-0,260	0,860	-0,087	-0,109	-0,028
Q13	-0,148	-0,087	0,848	-0,328	-0,182
Q15	-0,255	-0,109	-0,328	0,774	-0,410
Q17	-0,101	-0,028	-0,182	-0,410	0,817

Communalities		
Perguntas	Inicial	Extração
Q4	0,382	0,429
Q11	0,224	0,229
Q13	0,414	0,501
Q15	0,553	0,725
Q17	0,433	0,519

ExtractionMethod:  
MaximumLikelihood.

## APÊNDICE D – TESTE DE MANN-WHITNEY

Notes		
Output Created		05-MAR-2015 19:58:45
Comments		
Input	Data	/Users/Vaccaro/Dropbox/Tutoring/4 - Master/2015_01 - Eva Sarmento (Co-Orientação)/Base Final - Com Fatores Extraídos.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	967
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= Q15Cultura Q16Cultura BY Lider(01) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	98304

a. Based on availability of workspace memory.

<b>Ranks</b>				
<b>Líder</b>		<b>N</b>	<b>MeanRank</b>	<b>Sum ofRanks</b>
O modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados.	Não Líder	543	391,05	212341,00
	Líder	424	603,04	255687,00
	Total	967		
Conheço o atual modelo de gestão.	Não Líder	543	456,48	247870,00
	Líder	424	519,24	220158,00
	Total	967		

<b>Test Statistics<sup>1</sup></b>		
	<b>O modelo de gestão atual está divulgado e compreendido por todos os empregados.</b>	<b>Conheço o atual modelo de gestão.</b>
Mann-Whitney U	64645,000	100174,000
Wilcoxon W	212341,000	247870,000
Z	-12,636	-3,601
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

<sup>1</sup>GroupingVariable: Líder



## APÊNDICE E – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – CULTURA ORGANIZACIONAL –LIDERES E LIDERADOS

<i>RotatedComponent Matrix<sup>2</sup> - Lideres</i>					
		Fatores Gerados			
		1	2	3	4
Q1	A maioria dos empregados são muito comprometidos em seu trabalho	0,131	0,577	-0,04	-0,024
Q2	As decisões são normalmente tomadas por quem possui acesso a melhor informação.	0,77	0,255	0,163	0,016
Q3	As informações são amplamente divulgadas para que todos possam acessá-las quando necessário.	0,292	0,707	0,156	0,059
Q4	Todos os empregados acreditam que podem causar um impacto positivo na agência.	0,746	0,26	0,14	-0,111
Q5	O planejamento dos negócios é contínuo e todos os empregados têm um certo nível de envolvimento no processo.	0,221	0,707	0,078	0,024
Q6	Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas.	0,78	0,241	0,115	-0,149
Q7	Os empregados trabalham como membros de uma equipe.	0,22	0,666	0,164	-0,014
Q8	O trabalho é realizado em equipe e não baseado na hierarquia.	0,81	0,283	0,128	-0,026
Q9	As pessoas são reconhecidas como essenciais.	0,818	0,256	0,147	-0,135
Q10	O trabalho é organizado de modo que cada empregado possa ver a relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização.	0,12	0,612	0,24	0,029
Q11	É delegada autoridade aos empregados para que possam agir com independência.	0,195	0,705	0,207	-0,034
Q12	As competências dos empregados vem aumentando constantemente.	0,802	0,217	0,099	0,009
Q13	Investe-se continuamente na capacitação dos empregados.	0,233	0,64	0,285	0,137
Q14	As capacidades dos empregados são percebidas como uma fonte importante de vantagem competitiva.	0,621	0,334	0,167	-0,224
Q17	Há uma meta e uma direção de longo prazo.	0,86	0,242	0,119	-0,011
Q18	A estratégia da empresa leva outras organizações a mudar a forma como competem no setor.	0,181	0,173	0,776	-0,086
Q19	Há uma missão clara que dá significado e direção ao trabalho realizado.	0,152	0,222	0,763	-0,068
Q20	Há uma estratégia clara para o futuro.	0,866	0,139	0,091	-0,049
Q21	O direcionamento estratégico da empresa não está claro para mim.	0,173	0,27	0,823	-0,092
Q22	<b>Há um consenso generalizado sobre as metas na empresa.</b>	-0,048	-0,026	0,004	<b>0,815</b>
Q23	O setor estratégico da empresa define metas ambiciosas, mas realistas.	0,247	0,541	0,149	-0,139
Q24	A área da estratégia comunica claramente os objetivos que a empresa pretende alcançar.	0,77	0,158	0,157	-0,013
Q25	É avaliado continuamente o progresso em relação às metas estabelecidas.	0,824	0,114	0,098	-0,072
Q26	Os empregados compreendem o que é preciso fazer para a empresa ser bem sucedida a longo prazo.	0,157	0,148	0,859	-0,093
Q27	Existe uma visão comum de como será a organização no futuro.	0,743	0,143	0,082	0,262
Q28	<b>Os responsáveis pela estratégia têm uma perspectiva de longo prazo.</b>	-0,035	0,068	-0,38	<b>0,58</b>
Q29	O pensamento de curto prazo muitas vezes obscurece a visão de longo prazo na empresa.	0,165	0,381	0,448	0,229
Q30	A visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados.	0,873	0,156	0,076	0,099
Q31	As necessidades de curto prazo são atingidas sem comprometer a visão de longo prazo.	0,83	0,186	0,163	0,096

*ExtractionMethod: Principal ComponentAnalysis.  
RotationMethod: Varimaxwith Kaiser Normalization.*

<sup>2</sup>Rotationconverged in 6 iterations

<b>RotatedComponent Matrix<sup>3</sup> - Liderados</b>					
		<b>Fatores Gerados</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Q1	A maioria dos empregados são muito comprometidos em seu trabalho	0,215	0,451	0,255	0,183
Q2	As decisões são normalmente tomadas por quem possui acesso a melhor informação.	0,831	0,264	0,152	-0,091
Q3	As informações são amplamente divulgadas para que todos possam acessá-las quando necessário.	0,375	0,679	0,249	-0,061
Q4	Todos os empregados acreditam que podem causar um impacto positivo na agência.	0,801	0,255	0,205	-0,056
Q5	O planejamento dos negócios é contínuo e todos os empregados têm um certo nível de envolvimento no processo.	0,417	0,651	0,144	-0,163
Q6	Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas.	0,843	0,245	0,157	-0,087
Q7	Os empregados trabalham como membros de uma equipe.	0,237	0,716	0,117	-0,042
Q8	O trabalho é realizado em equipe e não baseado na hierarquia.	0,872	0,246	0,13	-0,074
Q9	As pessoas são reconhecidas como essenciais.	0,814	0,291	0,189	-0,083
Q10	O trabalho é organizado de modo que cada empregado possa ver a relação entre a atividade que desempenha e as metas da organização.	0,317	0,67	0,157	0,017
Q11	É delegada autoridade aos empregados para que possam agir com independência.	0,388	0,669	0,188	-0,064
Q12	As competências dos empregados vem aumentando constantemente.	0,792	0,303	0,147	0,083
Q13	Investe-se continuamente na capacitação dos empregados.	0,288	0,706	0,222	-0,016
Q14	As capacidades dos empregados são percebidas como uma fonte importante de vantagem competitiva.	0,754	0,239	0,214	-0,064
Q17	Há uma meta e uma direção de longo prazo.	0,836	0,314	0,135	-0,011
Q18	A estratégia da empresa leva outras organizações a mudar a forma como competem no setor.	0,166	0,267	0,767	-0,146
Q19	Há uma missão clara que dá significado e direção ao trabalho realizado.	0,244	0,193	0,694	0,064
Q20	Há uma estratégia clara para o futuro.	0,863	0,268	0,147	-0,082
Q21	O direcionamento estratégico da empresa não está claro para mim.	0,283	0,382	0,728	-0,137
Q22	Há um consenso generalizado sobre as metas na empresa.	-0,16	-0,013	0,046	0,814
Q23	O setor estratégico da empresa define metas ambiciosas, mas realistas.	0,325	0,462	0,31	0,032
Q24	A área da estratégia comunica claramente os objetivos que a empresa pretende alcançar.	0,814	0,179	0,165	-0,161
Q25	É avaliado continuamente o progresso em relação às metas estabelecidas.	0,812	0,227	0,15	-0,071
Q26	Os empregados compreendem o que é preciso fazer para a empresa ser bem sucedida a longo prazo.	0,182	0,303	0,797	-0,14
Q27	Existe uma visão comum de como será a organização no futuro.	0,742	0,274	0,151	0,198
Q28	Os responsáveis pela estratégia têm uma perspectiva de longo prazo.	0,015	-0,019	-0,246	0,702
Q29	O pensamento de curto prazo muitas vezes obscurece a visão de longo prazo na empresa.	0,085	0,592	0,386	0,025
Q30	A visão de futuro gera entusiasmo e motivação para os empregados.	0,851	0,245	0,145	0,018
Q31	As necessidades de curto prazo são atingidas sem comprometer a visão de longo prazo.	0,84	0,291	0,147	0,019

ExtractionMethod: Principal ComponentAnalysis.  
RotationMethod: Varimaxwith Kaiser Normalization.

<sup>3</sup>Rotationconverged in 6 iterations

## APÊNDICE F – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL – LIDERES E LIDERADOS

<i>RotatedComponent Matrix<sup>4</sup> - Lideres</i>					
		Fatores Gerados			
		1	2	3	4
Q1	Dá atenção aos pontos fortes de cada empregado.	,140	,132	,738	-,109
Q3	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um dos membros da equipe.	,318	,173	,577	,209
Q4	É um exemplo a seguir.	,194	,462	,564	-,009
Q5	Estabelece padrões de desempenho que representam um desafio.	,127	,365	,688	,009
Q7	Transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados.	,003	-,017	-,073	,945
Q8	Estimula o compartilhamento e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.	,204	,525	,203	,029
Q9	Tem uma visão otimista sobre o futuro.	,782	,188	,169	-,169
Q10	Trata cada empregado de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	,229	,264	,694	,094
Q11	Inspira lealdade nos empregados.	,143	,138	,749	-,292
Q13	Estimula-nos com a visão de que trabalhando juntos podemos alcançar os objetivos.	,113	,759	,207	-,045
Q14	Incentiva-me a pensar em problemas antigos com novas perspectivas.	,829	,180	,215	,048
Q15	Reforça a importância da ética e dos valores para bem da empresa.	,136	,748	,295	-,100
Q16	Encoraja-me a expressar ideias e opiniões.	,820	,166	,165	,038
Q17	Demonstra capacidades nas quais confio para superar qualquer obstáculo.	,198	,772	,108	,069
Q18	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	,198	,778	,198	-,004
Q19	Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.	,887	,171	,166	,036
Q20	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.	,840	,218	,196	,030

*ExtractionMethod: Principal ComponentAnalysis.*

*RotationMethod: Varimaxwith Kaiser Normalization.*

<sup>4</sup>Rotationconverged in 6 iterations

<i>RotatedComponent Matrix</i> <sup>5</sup> - Liderados				
		Fatores Gerados		
		1	2	3
Q1	Dá atenção aos pontos fortes de cada empregado.	,666	,004	-,221
Q3	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um dos membros da equipe.	,509	,264	-,078
Q4	É um exemplo a seguir.	,731	,239	-,068
Q5	Estabelece padrões de desempenho que representam um desafio.	,742	,224	-,205
Q7	Transmite confiança em relação aos objetivos que devem ser alcançados.	-,046	,009	,833
Q8	Estimula o compartilhamento e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.	,585	,394	,023
Q9	Tem uma visão otimista sobre o futuro.	,272	,841	-,037
Q10	Trata cada empregado de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	,727	,234	-,160
Q11	Inspira lealdade nos empregados.	,597	,185	-,463
Q13	Estimula-nos com a visão de que trabalhando juntos podemos alcançar os objetivos.	,678	,265	,286
Q14	Incentiva-me a pensar em problemas antigos com novas perspectivas.	,272	,846	-,006
Q15	Reforça a importância da ética e dos valores para bem da empresa.	,740	,334	,096
Q16	Encoraja-me a expressar ideias e opiniões.	,247	,833	-,003
Q17	Demonstra capacidades nas quais confio para superar qualquer obstáculo.	,682	,385	,098
Q18	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	,660	,413	,155
Q19	Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.	,242	,885	-,044
Q20	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.	,309	,851	,001

*ExtractionMethod: Principal ComponentAnalysis.*  
*RotationMethod: Varimaxwith Kaiser Normalization.*

<sup>5</sup>Rotationconverged in 6 iterations

## APÊNDICE G – CORRELAÇÕES ENTRE OS FATORES CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

### CONSOLIDADO

		Geral - Cultura - Aprendizagem e Engajamento	Geral - Cultura - Orientação para a Equipe e Empow erment	Geral - Cultura - Orientação Estratégica	Geral - Cultura - Metas e Visão de Longo Prazo	Geral - Liderança - Estimulação Intelectual	Geral - Liderança - Influência Idealizada	Geral - Liderança - Consideração Individualizada
Geral - Cultura - Aprendizagem e Engajamento	Pearson Correlation	1	,000	,000	,000	,865**	,079*	,002
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	1,000	,000	,014	,944
	N	967	967	967	967	967	967	967
Geral - Cultura - Orientação para a Equipe e Empow erment	Pearson Correlation	,000	1	,000	,000	,108**	,683**	,248**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	1,000	,001	,000	,000
	N	967	967	967	967	967	967	967
Geral - Cultura - Orientação Estratégica	Pearson Correlation	,000	,000	1	,000	,097**	,185**	,403**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		1,000	,003	,000	,000
	N	967	967	967	967	967	967	967
Geral - Cultura - Metas e Visão de Longo Prazo	Pearson Correlation	,000	,000	,000	1	-,069*	,067*	,057
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000		,031	,037	,077
	N	967	967	967	967	967	967	967
Geral - Liderança - Estimulação Intelectual	Pearson Correlation	,865**	,108**	,097**	-,069*	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,003	,031		1,000	1,000
	N	967	967	967	967	967	967	967
Geral - Liderança - Influência Idealizada	Pearson Correlation	,079*	,683**	,185**	,067*	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,014	,000	,000	,037	1,000		1,000
	N	967	967	967	967	967	967	967
Geral - Liderança - Consideração Individualizada	Pearson Correlation	,002	,248**	,403**	,057	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,944	,000	,000	,077	1,000	1,000	
	N						967	967

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## LIDERADOS

		Liderado - Cultura - Aprendizagem e Engajamento	Liderado - Cultura - Orientação para a Equipe e Empow erment	Liderado - Cultura - Orientação Estratégica	Liderado - Cultura - Metas e Visão de Longo Prazo	Liderado - Liderança - Consideração Individualizada e Influência Idealizada	Liderado - Liderança - Estimulação Intelectual	Liderado - Liderança - Motivação Inspiracional
Liderado - Cultura - Aprendizagem e Engajamento	Pearson Correlation	1	,000	,000	,000	,039	,883**	,011
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	1,000	,358	,000	,807
	N	543	543	543	543	543	543	543
Liderado - Cultura - Orientação para a Equipe e Empow erment	Pearson Correlation	,000	1	,000	,000	,720**	,124**	,001
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	1,000	,000	,004	,988
	N	543	543	543	543	543	543	543
Liderado - Cultura - Orientação Estratégica	Pearson Correlation	,000	,000	1	,000	,387**	,071	-,127**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		1,000	,000	,097	,003
	N	543	543	543	543	543	543	543
Liderado - Cultura - Metas e Visão de Longo Prazo	Pearson Correlation	,000	,000	,000	1	,072	-,048	,132**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000		,095	,260	,002
	N	543	543	543	543	543	543	543
Liderado - Liderança - Consideração Individualizada e Influência Idealizada	Pearson Correlation	,039	,720**	,387**	,072	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,358	,000	,000	,095		1,000	1,000
	N	543	543	543	543	543	543	543
Liderado - Liderança - Estimulação Intelectual	Pearson Correlation	,883**	,124**	,071	-,048	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,097	,260	1,000		1,000
	N	543	543	543	543	543	543	543
Liderado - Liderança - Motivação Inspiracional	Pearson Correlation	,011	,001	-,127**	,132**	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,807	,988	,003	,002	1,000	1,000	
	N							