

Universidades Lusíada

Costa, Ana Isabel da Silva

O impacto da liderança na cultura organizacional : um estudo aplicado às PME da região norte

<http://hdl.handle.net/11067/1418>

Metadados

Data de Publicação	2014
Resumo	<p>Nos últimos anos tem-se observado várias e, por vezes duras, mudanças a todos os níveis. O mundo da globalização tem desafiado as organizações a assumirem uma postura de mudança, de evolução. É fundamental que elas alcancem e mantenham níveis de satisfação elevados, de tal forma, que as pessoas se comprometam com os objetivos organizacionais. Com isto, torna-se pertinente estudar as organizações que acompanham todas as evoluções culturais, para que, também elas sejam capazes de gerar cultura. E ...</p> <p>In the last years it#s been observed several and often rough changes in all levels. The globalization world has been challenging the organizations to assume a new posture of change, of evolution. It#s fundamental that they reach and maintain high levels of satisfaction, in such way, that person#s compromise with the organizational objectives. With this, becomes pertinent studying the organizations that follow every cultural evolutions, so that, also they be able to generate culture. And bec...</p>
Palavras Chave	Comportamento organizacional, Teoria das organizações, Liderança
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T12:21:43Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE
FAMALICÃO**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA NA CULTURA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO ÀS PME
DA REGIÃO NORTE**

Ana Isabel da Silva Costa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão, 2014



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE
FAMALICÃO**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA NA CULTURA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO ÀS PME
DA REGIÃO NORTE**

Ana Isabel da Silva Costa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Pedro Ferreira

Vila Nova de Famalicão, 2014

Agradecimentos

Lembro-me dos discursos, ao longo da vida académica, proferidos pelo Chanceler das Universidades Lusíada, Professor Doutor António Martins da Cruz, que sempre fez questão de citar Sócrates que dizia “Só sei que nada sei, e o facto de saber isso, me coloca em vantagem sobre aqueles que acham que sabem alguma coisa”. Com esta ideia, o Professor Doutor António Martins da Cruz alertou, vezes sem conta, para o ser humano como um eterno aprendiz, dizendo que quanto mais procuramos aprender e saber, mais nos apercebemos que não conhecemos quase nada. Esta frase marcou o meu percurso, pois acredito que ela seja o reflexo de todas as nossas conquistas, que dependem da nossa motivação, esforço e vontade de nos mantermos em constante formação. Daí advém o nosso conhecimento pessoal e profissional, bem como, tenho a certeza que advém das relações de partilha que efetuei ao longo desta caminhada.

Um agradecimento especial ao meu orientador Professor Doutor Pedro Ferreira pela disponibilidade e todos os conhecimentos transmitidos, de quem aprecio o espírito crítico e por toda a orientação neste primeiro e longo percurso que é a investigação académica. Os meus melhores agradecimentos, também, à Professora Doutora Elizabeth Real de Oliveira, pelo apoio que sempre demonstrou.

Agradeço a todos os meus familiares, em especial à minha mãe e irmão, pelo amor incondicional e ajuda constante ao longo da vida de estudante, sempre presentes tanto nas passagens mais alegres como nas angústias. Não podendo esquecer todos os meus amigos que me ajudaram de forma incansável na pesquisa e na discussão para a organização de ideias.

Manifesto um profundo reconhecimento a todas as associações empresariais da região norte que se mostraram sensibilizadas com a necessidade de partilha do questionário, mostrando-se incansáveis no auxílio prestado.

Por último, na impossibilidade de mencionar discriminadamente todos aqueles que comigo partilharam informação, experiências e o seu saber, a todos, o meu sincero obrigado.

Índice Geral

Agradecimentos	ii
Índice Geral	iii
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	viii
Índice de Quadros	x
Índice de Gráficos.....	xi
Resumo	xii
Abstract.....	xiii
Lista de Abreviaturas.....	xiv

INTRODUÇÃO	15
-------------------------	-----------

I PARTE – DA DEFINIÇÃO À RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	18
--	-----------

Capítulo 1 – A Organização e a sua Cultura	18
---	-----------

1.1 A Organização.....	18
------------------------	----

1.1.1 As Estruturas Organizacionais	20
---	----

1.1.1.1 Os Modelos Mecanicista e Orgânico.....	23
--	----

1.1.1.2 Fatores de Contingência	24
---------------------------------------	----

1.2 A Cultura Organizacional	26
------------------------------------	----

1.2.1 Tipos de Cultura: Dimensões Unipolares e Bipolares	27
--	----

1.2.1.1 Dimensões Unipolares	27
------------------------------------	----

1.2.1.2 Dimensões Bipolares	29
-----------------------------------	----

1.2.2 Modelo dos Valores Contrastantes.....	29
---	----

1.2.3 Os Níveis de Cultura	31
----------------------------------	----

1.2.3.1 As Subculturas e a Corporate Culture	33
1.2.4 O Processo de Mudança Cultural	35
Capítulo 2 – Liderança Organizacional: Definição, Teorias, Relação com a Cultura Organizacional	37
2.1 Liderança Organizacional	37
2.1.1 Teorias Clássicas	41
2.1.1.2 Teoria dos Comportamentos.....	44
2.1.1.3 Teorias Situacionais e Contingências	47
2.2 Novas Abordagens Sobre Liderança	49
2.2.1 Teoria Transformacional	50
2.2.2 Teoria Transacional.....	53
Capítulo 3 – Liderança e Cultura Organizacional	54
3.1 A relação entre a Liderança e Cultura Organizacional	54
3.1.1 Análise de Estudos Sobre o Efeito de Diferentes Estilos de Liderança	58
3.1.2 Análise de Estudos sobre a Liderança e Cultura Organizacional	60
II PARTE – ANÁLISE EMPÍRICA DO IMPACTO DA LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	60
Capítulo 4 – Caracterização da Região Norte e Metodologias de Investigação.....	60
4.1 Caracterização da Região Norte: Território, Demografia, Economia.....	60
4.1.1 Território	60
4.1.2 Demografia.....	61
4.1.3 Economia.....	61
4.2 Caracterização das PME	66
4.3 Métodos de Investigação.....	68

4.3.1	Motivações e Objetivo do estudo	68
4.3.2	Métodos Aplicados.....	69
4.3.2.1	Descrição do Questionário e Escalas	70
4.3.2.2	CrITÉrios de Seleção da Amostra	72
4.3.2.3	Plano de Implementação.....	73
 Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados Obtidos		75
5.1	Análise Descritiva da Amostra.....	75
5.2	Análise Fatorial da Cultura Organizacional e Liderança	78
5.2.1	Teste de KMO (Kaiser, Meyer, Olkin) e de Esfericidade de Bartlett	79
5.2.2	Comunalidades	80
5.2.3	Variância Total Explicada.....	83
5.2.4	Matriz Componente.....	85
5.2.5	Matriz de Componente Rotativa	87
5.2.6	Matriz de Transformação de Componente	93
5.3	Reliability Test	93
5.4	Correlações das Culturas Organizacionais e Estilos de Liderança	99
5.5	Análise Descritiva da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança	104
5.6	Análise de Regressão do Impacto dos Estilos de Liderança nas Culturas Organizacionais	106
 Capítulo 6 – Conclusão, Limitações e Investigações Futuras		111
Referências Bibliográficas.....		115
ANEXO		126
ANEXO I - Questionário.....		126
ANEXO II - Escalas da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.....		132

ANEXO III – Objetivos e Finalidades do Estudo (Anexo ao Questionário)	136
ANEXO IV – Associações para as quais foram enviadas o Questionário.	138
ANEXO V – Análise de Regressão (Principais Outputs)	140

Índice de Figuras

Figura 1: As cinco componentes básicas da organização.....	20
Figura 2: Quadrantes culturais de Harrison e tipos de cultura de Charles Handy.....	29
Figura 3: Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn.....	31
Figura 4: Iceberg da Cultura Organizacional.	33
Figura 5: The Leadership Grid.	46
Figura 6: Modelo de Liderança Situacional	48
Figura 7: The Golden Circle.....	51
Figura 8: The Golden Circle e a Organização.	57
Figura 9: Padrões de Correlação.....	101

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipologia das Teorias de Liderança.....	41
Tabela 2: Os Principais Traços de Liderança.	43
Tabela 3: O Nível de Maturidade da Organização e o Estilo de Liderança.	48
Tabela 4: Número de Respostas do Inquérito.....	73
Tabela 5: Teste de KMO e Bartlett para a Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.	80
Tabela 6: Comunalidades da Cultura Organizacional.	82
Tabela 7: Comunalidades dos Estilos de Liderança.	82
Tabela 8: Variância Total Explicada da Cultura Organizacional.....	84
Tabela 9: Variância Total Explicada dos Estilos de Liderança.....	85
Tabela 10: Matriz de Componente da Cultura Organizacional.	86
Tabela 11: Matriz de Componente dos Estilos de Liderança.	87
Tabela 12: Matriz de Componente Rotativa da Cultura Organizacional.....	88
Tabela 13: Fator 1 - Cultura de Comunidade.	89
Tabela 14: Fator 2 - Cultura de Inovação.	90
Tabela 15: Fator 3 - Cultura Burocrática.....	90
Tabela 16: Fator 4 - Cultura Competitiva.....	90
Tabela 17: Matriz de Componente Rotativa dos Estilos de Liderança.....	91
Tabela 18: Fator 2 - Estilo de Liderança Participativa.	91
Tabela 19: Fator 1 - Estilo de Liderança de Apoio - Direção.	92
Tabela 20: Matriz de Transformação de Componente da Cultura Organizacional.	93
Tabela 21: Matriz de Transformação de Componente dos Estilos de Liderança.	93
Tabela 22: Critérios de Recomendação para o Coeficiente do Alpha de Cronbach.....	95
Tabela 23: Teste de Confiabilidade (Alpha de Cronbach) para a Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.....	96
Tabela 24: Matriz de Correlação entre os Itens da Cultura Organizacional.....	97
Tabela 25: Estatísticas de Item-Total para a Cultura Organizacional.	98
Tabela 26: Matriz de Correlações entre itens dos Estilos de Liderança.	99
Tabela 27: Estatísticas do Item-Total dos Estilos de Liderança.....	99
Tabela 28: Correlações de Pearson da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança. ...	103
Tabela 29: Estatística Descritiva da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.....	105
Tabela 30: Frequências dos Tipos de Cultura Organizacional.	105

Tabela 31: Frequências dos Estilos de Liderança.....	106
Tabela 32: O Impacto dos Estilos de Liderança em todos os Tipos de Cultura Organizacional.....	108
Tabela 33: O Impacto dos Estilos de Liderança na Cultura Burocrática e de Comunidade.	110

Índice de Quadros

Quadro 1: A Liderança e a Eficácia de Cada Tipo de Cultura.	58
Quadro 2: Principais Indicadores das Empresas em Portugal Divididos por Regiões NUTS II e Dimensão, 2010.	62
Quadro 3: Indicadores de Contas Regionais por NUTS III, 2010.....	63
Quadro 4: Indicadores de Contas Regionais por NUTS II e Atividade Económica, 2010..	63
Quadro 5: Emprego Total por NUTS III e Atividade Económica, 2010.....	64
Quadro 6: Indicadores de Empresas por Municípios, 2011.	65
Quadro 7: Principais Indicadores das Empresas em Portugal por Setor de Atividade Económica e Dimensão, 2010.	66
Quadro 8: Correspondência dos Sectores de Atividade.	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição das Respostas ao Questionário por Género.	75
Gráfico 2: Faixa Etária dos Inquiridos por Género.	76
Gráfico 3: Sectores de Atividade da PME.	78
Gráfico 4: Frequência da Cultura de Inovação.	105
Gráfico 5: Frequência da Cultura Competitiva.	105
Gráfico 6: Frequência da Cultura Burocrática.	105
Gráfico 7: Frequência da Cultura de Comunidade.	105
Gráfico 8: Frequência da Liderança Participativa.	106
Gráfico 9: Frequência da Liderança de Apoio - Direção.	106

Resumo

Nos últimos anos tem-se observado várias e, por vezes duras, mudanças a todos os níveis. O mundo da globalização tem desafiado as organizações a assumirem uma postura de mudança, de evolução. É fundamental que elas alcancem e mantenham níveis de satisfação elevados, de tal forma, que as pessoas se comprometam com os objetivos organizacionais. Com isto, torna-se pertinente estudar as organizações que acompanham todas as evoluções culturais, para que, também elas sejam capazes de gerar cultura. E torna-se pertinente o estudo ao nível da liderança na medida em que os líderes assumem, cada vez mais, um papel fundamental na tomada de decisão e na obtenção da vantagem competitiva, podendo eles responsabilizarem-se pelo sucesso ou não da organização. A finalidade desta dissertação consiste em verificar empiricamente quais os estilos de liderança predominantes nos líderes organizacionais, bem como, os tipos de cultura predominantes nas Pequenas e Médias Empresas da Região Norte, e por fim, qual o impacto que esses estilos de liderança terão na cultura organizacional. Assim, pretende-se discutir as organizações que não se limitam aos seus aspetos técnicos, resultados ou aos seus produtos, mas organizações capazes de mudar a sua estratégia de gestão, tornando-se competitivas pela ênfase no seu ambiente cultural e nos estilos de liderança.

Para a prossecução do objetivo utilizou-se como método o questionário, distribuído e respondido por Líderes de Pequenas e Médias Empresas da Região Norte, onde se identificou a Cultura de Comunidade como a Cultura que melhor representa o perfil das Organizações em estudo, pelo seu lado de coesão e espírito de grupo em organizações mais informais e estruturalmente mais simples composta por poucos níveis hierárquicos, ao mesmo tempo identificou-se uma Liderança de Participação dos liderados no processo de tomada de decisão como o Estilo predominante dos Líderes das PME da Região Norte.

Neste sentido, verificaram-se duas relações estatisticamente significativas, uma relação positiva entre uma Liderança Participativa e uma Cultura Burocrática e uma relação negativa entre uma Liderança de apoio-direção e uma Cultura de Comunidade.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Estilos de Liderança, Líder

Abstract

In the last years it's been observed several and often rough changes in all levels. The globalization world has been challenging the organizations to assume a new posture of change, of evolution. It's fundamental that they reach and maintain high levels of satisfaction, in such way, that person's compromise with the organizational objectives. With this, becomes pertinent studying the organizations that follow every cultural evolutions, so that, also they be able to generate culture. And becomes pertinent the study at the leadership level in the measure that the leaders assume increasingly a fundamental paper in decision making and in obtaining the competitive edge, leaders may take responsibility by the success or failure of the organization. The finality of this dissertation consists in verify empirically which are the predominant leadership styles in the organizational leaders, as well as, the predominant types of culture in the small and medium companies of the North Region, and at last, the impact that this styles of leadership will have in the organizational culture. Therefore it is intended to discuss the organizations that don't put limits in their technical aspects, results or to they're products, but organizations capable of changing they're managing strategy, becoming competitive by emphasizing the cultural environment and the leadership styles.

For the prosecution of the objective has been used the questioning method, distributed and answered by leaders of small and medium companies of the North Region, where's been identified the community culture as the culture that best represent the profile of the organizations in study, by other side the cohesion and group spirit in more informal organizations and more simple in structure composed by few hierarchical levels, at the same time it's been identified in the leaded a Participative Leadership in the decision making process as the predominant style on the Leaders of the small and medium companies of the North Region.

In this sense, there were two relations statically significant, a positive relation between a Bureaucratic Culture and Participative Leadership and a negative relation between a Community of Culture and a Support-Direction Leadership.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Styles, Leader

Lista de Abreviaturas

CAE-Rev.3	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas - Revisão 3
CVF	Competing Values Framework
FBCF	Formação Bruta de Capital Fixo
INE	Instituto Nacional de Estatística
LDBQ	Leader Behavior Description Questionnaire
NUTS II	Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas de nível II
NUTS III	Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas de nível III
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Micro Pequenas e Médias Empresas
RDB	Rendimento Disponível Bruto
VAB	Valor Acrescentado Bruto
Tx. var.	Taxa de Variação

INTRODUÇÃO

O atual enquadramento da crise económica e das alterações significativas ao nível das tecnologias, do ambiente envolvente das organizações e as alterações nos mercados, pressionaram as organizações a tornarem-se e manterem-se competitivas. A organização tem de ser capaz de responder a essas alterações, bem como, às necessidades e inovação do mercado, sendo neste ponto necessário as estratégias da empresa serem repensadas e trabalhadas, por forma a, que as suas forças competitivas entrem em ação.

No processo de formação da organização, ela é criada à imagem da cultura dos seus fundadores, na visão da antropologia social “A cultura ou civilização, entendida no seu amplo sentido etnográfico, é o conjunto complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (Tylor, 1871, p. 17). Assim, a cultura organizacional representa um conjunto de significados compartilhados pelos membros de uma organização e direciona a forma de como os colaboradores a interpretam, pensam e agem. É necessário, no entanto, em ambiente de mudanças constantes, perceber se a sua cultura organizacional se mantém favorável tanto para os seus colaboradores como para as mudanças organizacionais.

As organizações eficazes requerem um lado mais prático, um lado mais estratégico e a construção da cultura por parte dos líderes. A estratégia é responsável pela criação de uma visão de futuro, essa visão poderá emergir com o líder que constrói uma cultura que se dedica a apoiar essa visão, que por sua vez, pode determinar as características da cultura organizacional (Bass & Avolio, 1993).

No momento de crise que vivemos, torna-se crucial que as organizações encontrem as suas forças competitivas, mas acima disso, estejam capazes de as usar para que dessa forma consigam garantir a sua sobrevivência e o seu crescimento. Nesta perspetiva, tendo em conta um dos maiores recursos das organizações, o fator humano, capaz de transformar e inovar tornando a organização mais competitiva, a liderança torna-se um dos fatores essenciais para a conquista de resultados. Estudos comprovam que estilos de liderança influenciam os liderados (Shamir, House & Arthur, 1993), afetam o trabalho de grupo (Jung & Avolio, 1999) e possuem diferentes impactos no

clima organizacional, como nas suas variáveis como a flexibilidade, responsabilidade, nos seus padrões, recompensas, clareza e comprometimento. Que pode afetar a produtividade da organização (Goleman, 2000). A liderança permite, mesmo em épocas disfuncionais, que as empresas caminhem para o alcance dos seus objetivos.

O estudo aplica-se às Pequenas e Médias Empresas, uma vez que o tamanho das organizações influencia as suas estratégias, ou seja, as suas diferentes estruturas requerem diferentes processos.

Os tipos de problemas com que a gestão de cada organização necessita de lidar, relacionam-se, inevitavelmente, com o tamanho dessa mesma organização (Orser, Hogarth-Scott & Riding, 2000). Através de vários estudos sobre a dimensão das empresas, foi possível concluir que a dimensão produz impacto nas características económicas, financeiras e estratégicas das organizações. Na mesma medida em que o processo de tomada de decisão, comportamentos e relacionamentos são influenciados pela dimensão organizacional (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Delgado-Almonte & Rodríguez-Ponce, 2006).

As PME estão definidas na Recomendação 2003/36/CE de 6 de Maio e de acordo com o artigo nº 2, como as Micro, Pequenas e Médias empresas com menos de 250 trabalhadores e com volume de negócios não excedente a 50 milhões de euros ou um balanço anual que não exceda os 43 milhões de euros.¹ Segundo dados de 2010, publicados pelo Instituto Nacional de Estatística, as PME assumem grande importância no tecido empresarial Português (99,9%), sendo responsáveis por empregar 77,6% do total de pessoas ao serviço, bem como, produzem um número significativo de volume de negócios de 54,8% (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2012).

Torna-se indiscutível que a dinâmica das PME se considere fundamental no futuro da economia. Sendo estas a principal fonte de emprego e crescimento, tornam-se, o motor da economia, sendo que assim, é preciso mantê-las “vivas”.

A presente dissertação restringiu-se à Região Norte tendo em conta que esta representa a segunda Região com mais empresas (374 050 empresas) sendo que no caso das PME, a Região Norte apresenta o maior número (373 756) de Pequenas e Médias Empresas (INE, 2012).

¹ Critério adotado pelo decreto de lei nº 372/2007 de 6 de Novembro.

Assim, esta dissertação pretende analisar o impacto dos estilos de liderança na formação da cultura organizacional, com base no estudo que demonstrou que o desempenho das organizações é indiretamente influenciado pelos estilos de liderança, indiretamente, uma vez que, o estudo concluiu que essa influência é mediada pela cultura. O estudo concluiu também que a cultura, por sua vez, sofre influência direta pelos estilos de liderança (Ogbonna & Harris, 2000).

Posto isto, inicialmente são expostos alguns aspectos gerais para que se torne possível a compreensão da investigação realizada. No Capítulo 1 é exposto uma breve síntese sobre A Organização e a sua Cultura, abrangendo inicialmente o funcionamento das Organizações e aí, então, o estudo mais pormenorizado da sua Cultura e o Capítulo 2 apresenta um resumo sobre o estudo da Liderança Organizacional. Após o estudo individual dos dois aspectos essenciais para o estudo, surge no Capítulo 3 a relação entre estes dois elementos (Liderança e a Cultura Organizacional), para assim, se tornar possível o estudo do seu impacto. O capítulo 4 ostenta uma breve caracterização da Região Norte, onde reside a população alvo para o estudo em causa, bem como, apresenta a metodologia a utilizar para a consecução dos objetivos. A análise e discussão dos resultados surgem no Capítulo 5, onde são descritos os resultados estatísticos do estudo. Por fim, o Capítulo 6 expõe a Conclusão do estudo, Limitações do estudo e possíveis investigações futuras.

I PARTE – DA DEFINIÇÃO À RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Capítulo 1 – A Organização e a sua Cultura

1.1 A Organização

“Uma organização é a coordenação de um plano de atividades para a realização de alguns propósitos ou objetivos comuns, através da divisão de tarefas e funções, e através de hierarquias de autoridade e responsabilidade.”

(Schein, 1994, p. 15).

A organização representa uma combinação de forças entre pessoas e todos os seus recursos com vista a atingir um mesmo objetivo, que individualmente não seria possível. O ser humano tem sempre em vista a satisfação das suas necessidades, no entanto, como homem possui limitações e enquanto membro da organização só em união com a mesma poderá alcançar os seus objetivos individuais. O homem motiva-se para a satisfação dessas necessidades e para o alcance dos seus objetivos e a organização responde à motivação do homem, satisfazendo-os. Da mesma forma, a organização não existiria sem o homem, aliás, este transcendeu a visão de um simples recurso humano, passando a ser visto como capaz de assumir uma posição de responsabilidade, capaz de criar e inovar, cujas habilidades e dotado de personalidade lhe permitem gerir os recursos da organização. Segundo Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, Almeida e Martins (2008) existem três características importantes associadas à organização, como os recursos materiais que dizem respeito aos bens materiais necessários à produção e prestação de um serviço, bem como, o capital. Os recursos humanos, que representam as pessoas da organização e, por fim, a forma de como se organiza que permite o seu nascimento, crescimento e desenvolvimento. Assim sendo, quando a organização e as pessoas trabalham conjuntamente para a obtenção de objetivos comuns e a relação de trabalho é eficaz, então ambas alcançam o objetivo final. “Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem

e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum”² (Chiavenato, 2002, p. 25).

A organização, apesar de tudo, não poderá apenas ser entendida como um encontro de esforços que visam atingir um objetivo comum, mas como, uma ligação de dependência entre todos os seus elementos. A organização é vista como um sistema aberto, em que, “sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que desenvolvem uma atividade para atingir um determinado objetivo ou propósito” (Chiavenato, 2002: 32). Esta representa ações coordenadas num determinado meio e através de recursos que não estariam disponíveis se a procura de determinados objetivos fosse individual. Então, os indivíduos, o meio, os recursos e serviços encontram-se em estado de “ [...] *interdependência*, para a realização de um objetivo oficialmente comum: produzir um bem ou um serviço” (Petit & Dubois, 2000, p. 15).

Segundo Petit e Dubois (2000) a organização está sujeita a *inputs* previsíveis como a matéria-prima e o capital, e *inputs* incapazes de se controlar, como as necessidades de mercado que constantemente se alteram e os indivíduos que nela trabalham e que são responsáveis pela produção do bem ou prestação do serviço. O indivíduo é possuidor da sua própria cultura e, portanto, quando assume o seu lugar numa organização é incapaz de desligar a sua cultura e toda a sua vivência e experiências, ao mesmo tempo que sofre, como indicam os autores, um processo de *aprendizagem cultural* na própria organização onde se inseriu. Todos os *inputs*, são transformados na organização fazendo daí resultar os bens produzidos e os serviços prestados (*outputs*), por fim, quando são conhecidos os resultados podem gerar-se sentimentos satisfatórios ou insatisfatórios que influenciarão todo o sistema.

Katz e Kahn (1987) defendem, igualmente, a organização como sistema aberto, embora de forma mais complexa. Para ambos há uma importação de energia do ambiente que é transformada e depois de passar pelos processos de transformação é exportada novamente para o ambiente e é renovada a energia de todo o sistema. No entanto, para os autores, o sistema aberto é caracterizado por cinco características essenciais, a entropia negativa corresponde ao processo que evita a morte das organizações em que a sua sobrevivência acontece quando a energia importada do ambiente é maior do que a energia despendida no processo de transformação e

² Adaptado de Chiavenato, 2002: 25.

exportação do produto. A homeostase corresponde ao equilíbrio da energia entre aquela que é importada do ambiente e que é exportada, este elemento aparece quase ligado ao feedback que, por sua vez, transmite informação entre sistema e ambiente permitindo corrigir os erros no sistema e as mudanças no ambiente. A organização cresce e desenvolve, assim sendo, com ela crescem as funções e subsistemas que levam à diferenciação. Por fim, os sistemas abertos caracterizam-se por um princípio, o princípio da *equifinalidade*, que defende o alcance dos objetivos finais mesmo que os recursos iniciais sejam diferentes, bem como, os processos de desenvolvimento.

1.1.1 As Estruturas Organizacionais

Se a organização é formada por um conjunto de pessoas que trabalham para a obtenção de um objetivo compartilhado, então, a finalidade de todas as pessoas da organização corresponde ao alcance de um mesmo objetivo através da divisão do trabalho. A estrutura da organização representa a forma coordenada de como essa divisão do trabalho acontece, correspondendo à formalidade existente na relação entre os indivíduos e os grupos.

Mintzberg (2004) com a divisão do trabalho e o crescimento das organizações propôs alguns elementos básicos, em constante comunicação, que tornavam possível observar as operações de grande parte das organizações.

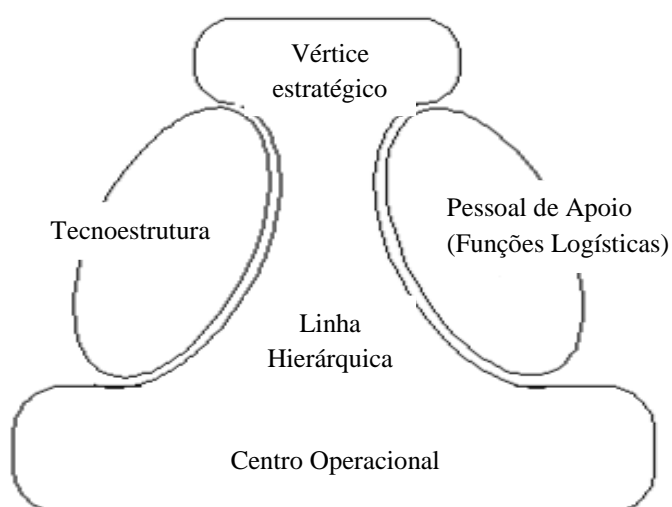


Figura 1: As cinco componentes básicas da organização.

Fonte: Mintzberg (2004, p. 38).

O autor classifica em cinco as forças básicas da organização, o centro operacional, constituído por todos os operacionais que se responsabilizam pela produção de bens e serviços, transformando os *inputs* em *outputs*, ou seja, a matéria-prima em produto e responsabilizam-se pela distribuição desse mesmo produto.

No vértice estratégico encontram-se os responsáveis pela organização, “O vértice estratégico tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações “ (Mintzberg, 2004, p. 44).

Ainda para o autor, a linha hierárquica possui como principal função servir de ligação entre o centro operacional e o vértice estratégico, possuindo ela própria uma hierarquia.

A tecnoestrutura é responsável pelo planeamento dos trabalhos e estandardização da organização. Podendo esta ser trabalhada a todos os níveis da hierarquia, definindo processos, controlando a qualidade e formalizando os comportamentos.

O pessoal de apoio corresponde aos indivíduos que possuem funções de apoio à organização e que nada têm a ver com o produto em si. O pessoal de apoio é constituído por serviços jurídicos, relações públicas ou, entre outros, serviços de investigação.

Para Chiavenato (2002) a razão da existência da organização deve-se à procura da satisfação dos seus objetivos. Ao procurar essa satisfação, necessita também de satisfazer os requisitos impostos pelo meio e pelos trabalhadores, uma vez, que se encontram em constante ligação. Os objetivos são dinâmicos e evoluem, quando satisfeitos as relações entre organização, meio e trabalhadores altera-se influenciando a estrutura da mesma, assim, a organização deve possuir uma estrutura adequada a si já que sua função consiste no auxílio do alcance dos objetivos.

Quando se tenta definir organização apercebemo-nos que o seu conceito poderá ser alargado a todos os tipos de organizações, não obstante, o objetivo que se deseja alcançar não será propriamente o mesmo em todas as organizações. Não significa que o objetivo final para cada uma seja completamente diferente, o que acontece é que, uma vez existindo vários géneros de organização, obviamente aquilo que cada uma pretende alcançar será distinto, no entanto, os caminhos acabam por se cruzar no que diz respeito

à satisfação das necessidades. Robbins (2004) afirma que as organizações são diferentes entre si e como tal, devem possuir uma estrutura adaptada aos seus objetivos, planos e recursos, já que a estrutura define o trabalho atribuído e têm efeitos significativos nos trabalhadores.

As organizações apresentam dois tipos de estrutura, uma estrutura formal, representando-se pelas organizações racionais que têm em vista alcançar os seus objetivos. Estas são regidas de forma a controlar os comportamentos humanos, utilizando todos os recursos de forma racional e onde as políticas aplicadas advém, maioritariamente, dos seus fundadores.

Chiavenato (2002) defende a racionalização das organizações como a orientação de todos os comportamentos dos indivíduos para a eficiência. Para o autor a eficiência surge como um resultado da racionalidade, em que, esse resultado é obtido através da razão entre os produtos e os recursos utilizados. Nas organizações, os meios, os métodos e os processos devem ser eficientes para alcançar os objetivos de forma eficaz. O ideal aponta para uma organização eficiente e eficaz ao mesmo tempo. A eficiência representa a relação custos e benefícios, ou seja, os meios e os métodos devem ser utilizados da forma mais racional possível, enquanto a eficácia está ligada ao alcance dos objetivos ou satisfação das necessidades sempre com a máxima e melhor utilização dos recursos disponíveis.

Contudo, as organizações não vivem isoladas, como tal, os indivíduos da organização e os seus grupos podem reagir com comportamentos que a organização foi incapaz de prever. São esses indivíduos e esses grupos que desenvolvem a estrutura informal da organização, Blau e Scott argumentaram que “As organizações informais surgem em todas as organizações formais” (como citado em Petit & Dubois, 2000, p. 25). Este tipo de organização assenta nos valores, tradições, costumes, dando grande espaço aos sentimentos e opiniões, neste tipo de estrutura, os comportamentos não são formalizados e, por isso, formam-se relações entre indivíduos seja qual for a sua posição hierárquica. As organizações variam entre si, é certo, porém na sua maioria os indivíduos têm a possibilidade de conviverem e se conhecerem, proporcionando tempos de lazer e encontrando interesses em comum, formando-se os grupos informais.

Para Lisboa et al. (2008, p. 241), “ [...] o surgimento informal de grupos com objetivos como melhorar o espaço de trabalho, melhorar a qualidade na empresa, entre outros, contribuirá certamente para a melhoria do desempenho da organização”.

Teixeira (2005) salienta o facto de relações informais entre os indivíduos levarem à partilha de opiniões e ideias encontrando mais rapidamente soluções trabalhando com mais eficácia. Por vezes, nas organizações formais existe falha na informação do topo da hierarquia que não chega à base, por outro lado, quando o indivíduo não se consegue integrar na organização, podendo levar a situações de mal-estar, então este tende a sair da mesma. Em organizações informais a vantagem advém do bom relacionamento e relacionamento extraorganização que ajuda na integração de novos membros. Apesar disso, acontece que a informalidade da organização pode resultar em comportamentos desleais dos trabalhadores que contrariam os objetivos da organização.

1.1.1.1 Os Modelos Mecanicista e Orgânico

As organizações centradas na formalização, na coordenação dos comportamentos, na definição dos trabalhos e nas obrigações dos seus membros, preocupando-se essencialmente com os seus recursos, métodos e meios são entendidas como organizações mecanicistas.

A este modelo associou-se o termo burocracia, de Weber in Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) entendido pela forma de como as organizações estruturavam as suas atividades coletivas, em consequência das hierarquias formadas e da sua autoridade. Segundo Gibson et al. (2006), Weber e Fayol entraram em consenso no que diz respeito a burocracia da organização que a torna eficaz por utilizar todos os seus meios para atingir os seus objetivos de forma eficiente. Defendendo também, que o modelo mecanicista é mais do que perfeito para a descrição desse tipo de organização e assume que as suas características estruturais são essenciais ao aumento de produção e eficiência, “É altamente complexo, por sua ênfase na especialização do trabalho, é altamente centralizado, por causa da ênfase na autoridade e na responsabilidade e altamente formal, em decorrência da ênfase na função como base para a departamentalização”³ (Gibson et al., 2006, p. 408).

³ Adaptado de Gibson et al. (2006, p. 408).

Lisboa et al. (2008) assume que a relação existente entre o meio envolvente da organização e a sua estrutura torna-se bastante relevante. Posto isto, o autor defende que quando a conjuntura se apresenta estável e o carácter das variadas situações, como os problemas, se mostram rotineiros, uma estrutura mecanicista retira da sua diferenciação das tarefas e especialização no planeamento a capacidade de melhor se adequar ao panorama proposto. Por outro lado, o autor afirma que quando o meio apresenta uma conjuntura dinâmica e instável, é necessário uma estrutura organizacional ágil, criativa, livre e com rápida capacidade de resposta, como é o caso das estruturas orgânicas.

Em oposto às organizações mecanicistas surgem as organizações orgânicas que se caracterizam pelas relações informais que ajudam na procura de um consenso do que será melhor para os membros da organização e para os grupos. Este tipo de estrutura tem em vista a satisfação das necessidades e, por isso, com maior participação dos membros a organização está melhor preparada para as mudanças necessárias.

Mintzberg (2004) defende, ao contrário das organizações mecanicistas, que as organizações ditas orgânicas se caracterizam pela ausência de standardização, sendo que assenta em dois tipos de estrutura, no ajustamento mútuo em que a organização do trabalho ocorre através da comunicação informal e a supervisão direta em que a coordenação ocorre pela responsabilidade que um indivíduo detém sobre o trabalho de outro.

1.1.1.2 Fatores de Contingência

“ [...] em que circunstâncias e situações, o modelo mecanicista ou o orgânico é relativamente mais eficaz?”
(Gibson et al., 2006, p. 410).

Depois do desenvolvimento sobre as estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas, é importante perceber porque deve uma organização ser estruturada por um ou outro modelo. Existem forças condicionantes para a escolha dessa estrutura, que constam segundo Mintzberg (2004), na idade e na dimensão da organização, na tecnologia, no ambiente e poder. No que diz respeito à idade e à dimensão Mintzberg esclarece que quanto maior e mais velha for a organização, mais o seu comportamento é

formalizado. Da mesma forma, quanto maior for a organização, maior é a dimensão média das suas unidades, bem como, mais elaborada é a sua estrutura.

Segundo Robbins (2004), as estruturas organizacionais têm grande impacto sobre os comportamentos dos indivíduos da organização, de modo que, para o autor os fatores determinantes para a escolha da estrutura são: a estratégia, o tamanho, a tecnologia e o ambiente. Na sua opinião, a tecnologia representa os meios e métodos capazes pela transformação dos produtos da organização, no entanto, a tecnologia encontra-se mais associada a estruturas formalizadas.

Então, o modelo de estrutura para cada organização deverá levar em conta diversos fatores mas as características individuais formam um dos fatores mais importantes para a obtenção dos objetivos podendo influenciar o clima organizacional.

Por este prisma, Oliveira (2000) apresenta o fator humano, o ambiente externo, o sistema de objetivos, a estratégia e a tecnologia como elementos condicionantes da estrutura organizacional. Se a organização não vive isolada então é fundamental que para a sua sobrevivência se adapte ao ambiente no qual está inserida, uma vez que, com o ambiente realiza troca de recursos. “ [...] as diferenças organizacionais são as diferenças ambientais” (Gibson et al., 2006, p. 412,413).

É necessário perceber que é extremamente complicado adotar uma estrutura que seja eficaz por se aplicar a todas as situações, na medida em que, não existe um processo de excelência para se gerenciar pessoas e trabalho. Uma estrutura eficaz depende, essencialmente, de quatro fatores como a estratégia da organização, a tecnologia, o tamanho da organização, as suas condições financeiras e a estabilidade do ambiente da organização. Do mesmo modo, torna-se importante conhecer as diferenças individuais e situacionais, só com um grande conhecimento sobre o comportamento humano é que se consegue agir de forma eficaz na organização (DuBrin, 2011).

1.2 A Cultura Organizacional

“ O que as organizações fazem é criar *culturas*. A cultura é o equivalente organizacional ao caracter de uma pessoa. O comportamento que é modelado torna-se o comportamento que é seguido”
(Kouzes & Posner, 2003, p. 3).

Na perspectiva de M. P. Cunha, Rego, R. C. Cunha e Cardoso (2007) a cultura representa uma área de natureza psicológica onde os trabalhadores desenvolvem as suas atividades, mesmo inconscientemente. “Cultura organizacional é aquilo que os empregados percebem e a forma como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas” (Gibson et al., 2006, p. 31).

Camara (1997) defende a cultura da organização como um resultado das aspirações de quem a criou, onde através da missão é apresentada a estratégia da organização, bem como, os seus valores, tendo em conta quatro fatores, a finalidade da organização, ou seja, a razão da sua existência, a sua estratégia que se depara com a segmentação do mercado, de modo a perceber onde e como atuar, os valores que consistem nos valores éticos da organização e por fim, os padrões de atuação que representam o comportamento que os colaboradores devem adotar sempre consistentes com a missão da organização.

Schein (2000) sustenta que as organizações aquando o seu início correspondem ao espelho das crenças e valores dos seus fundadores que são impostos aos restantes membros da organização. Se a organização obtiver resultados positivos significa que os valores impostos pelos fundadores foram os corretos e, desta forma, esses valores passam a ser partilhados por todos os colaboradores. Essa cultura representa-se como o maior fator de diferenciação para com outras organizações. Para o autor, com o tempo poderão surgir subculturas, no entanto, a cultura inicial mantém-se intacta até que uma força superior leve, necessariamente, à sua mudança.

Neste seguimento surge Tavares (2004) que atribui à vivência organizacional a principal fonte da cultura de cada organização, que corresponde ao processo de mudança cultural após a formação da cultura inicial pelos seus fundadores.

1.2.1 Tipos de Cultura: Dimensões Unipolares e Bipolares

De acordo com aquilo já referenciado, cada organização possui a sua própria cultura, do mesmo modo, que cada individuo possui a sua personalidade. Posto isto, a cultura é definida como a personalidade da organização, então, é certo que cada organização deverá possuir uma cultura inteiramente ligada às suas práticas, estrutura, métodos, meios e fins. É neste entendimento, que se assume que cada organização possui a sua cultura e que esta é a grande diferenciadora entre organizações. Contudo e apesar de se saber que “no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações” (Teixeira, 2005, p. 204) é possível agrupar culturas e identificar diferentes tipologias.

1.2.1.1 Dimensões Unipolares

Firmino (2002) sustenta duas teorias constituídas por quatro tipos de cultura que apontam exatamente para uma mesma linha de estudo, ou seja, ambas as teorias possuem duas dimensões organizacionais unipolares que se relacionam, em que consta o grau de centralização (elevado e reduzido) do poder e o grau de formalização (elevada e reduzida) da estrutura.

Na Figura 2 pode observar-se uma relação entre as teorias de Harrison e de Handy in Teixeira (2005) onde apenas se altera o nome que cada autor atribui a cada cultura. Assim, quando Harrison classifica as culturas como burocráticas, de tarefa, de poder e atomistas, Handy por sua vez, atribui-lhes um nome relacionado com deuses da Grécia antiga por evidenciar em cada cultura um lado culto ou uma filosofia de gestão. Neste seguimento, aos nomes dos quatro tipos de cultura defendidos por Harrison, Handy atribui respetivamente a cultura de “papel” a que chama Apolo, a cultura de “tarefa” a que chama Atena, cultura de “clube” a que designa de Zeus e cultura “existencial” a que denomina, também, de Dionísio.

Depois de associados os tipos de cultura de Handy e os quadrantes culturais de Harrison, pode-se definir a cultura de “papel” ou apolo como a cultura que representa a

definição e atribuição do papel de cada um na organização, regidos por regras responsáveis pela eficácia da mesma, como tal, não se adequa a situações de mudança (Thévenet, 1986). Assim, este tipo de cultura possuindo uma elevada formalização e elevada centralização é representante das culturas burocráticas.

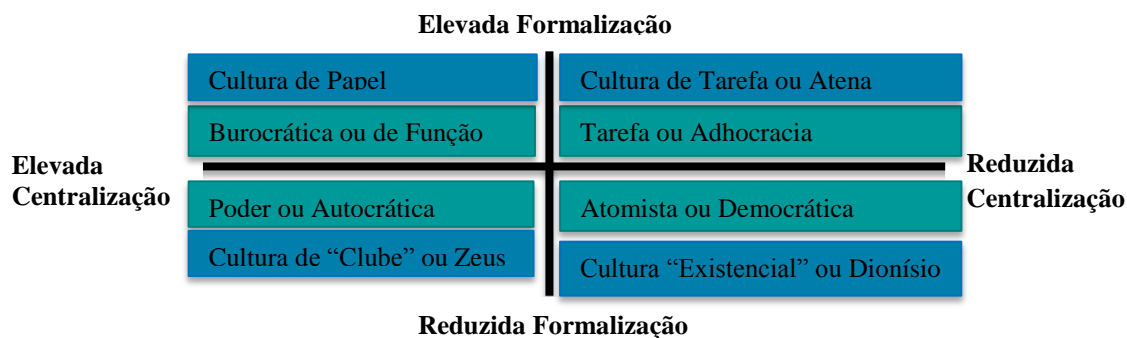
Já a cultura de “tarefa” ou Atena, corresponde aos indivíduos mobilizados para a resolução de problemas, onde segundo Teixeira (2005) se liga aos indivíduos criativos e inovadores.

A cultura orientada por uma elevada centralização e reduzida formalização caracteriza-se pela cultura de “clube” ou Zeus, onde se encontram “colegas informais em sintonia com o chefe” (Firmino, 2002, p. 71). Este tipo de cultura está relacionado com a autocracia e o poder, em que segundo Tavares (2004) se associa mais facilmente a organizações jovens ou familiares onde um grupo reduzido de gestores de topo possuem todo o poder de decisão.

Por fim, a cultura com reduzida formalização e igualmente baixa centralização é atribuída à cultura “existencial” ou Dionísio, a que Thévenet (1986) associa à cultura mais frequente das organizações, onde predomina o talento dos indivíduos, uma vez que nesta cultura a organização estará ao serviço dos seus membros.

Ainda segundo Handy in Teixeira (2005, p. 208), “A maioria das organizações passou provavelmente da cultura de clube (Zeus) para a cultura de atribuição de papéis (Apolo) à qual adicionou depois a cultura de tarefas (Atena) e a existencial (Dionísio) à medida que necessitava de evoluir”.

Relativamente às tipologias unipolares estudando as mesmas dimensões, surge a teoria de Hampden-Turner in Neves (2000), que de acordo com o autor a cultura terá essencialmente que possuir capacidade de resposta aos problemas da organização. Segundo Neves (2000) a elevada formalização e centralização leva a sentimentos de insatisfação e resistência informal, que em consequência faz resultar num reforço dessa mesma formalização e centralização a que o autor caracteriza como um processo vicioso capaz de fazer resultar na desintegração do sistema pelo desaparecimento dessas resistências. No mesmo ponto, o autor acredita que as atividades ditas informais que surgem em consequência da elevada formalização são essenciais e incorporadas no sistema social em resposta do encorajamento e reconhecimento.



Legenda:

Tipos de cultura de Handy
 Quadrantes culturais de Harrison

Figura 2: Quadrantes culturais de Harrison e tipos de cultura de Charles Handy.
 Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p. 206,207).

1.2.1.2 Dimensões Bipolares

Dois dimensões bipolares são apresentadas por Denison e Quinn in Neves (2000). Para o estudo em questão apenas se torna relevante aprofundar o modelo dos valores contrastantes, Competing Values Framework – CVF, idealizado por Quinn e Rohrbaugh, classificado como um dos quarenta mais importantes relativamente à gestão (S. T. Have, W. T. Have, Stevens, Van Der Elst & Pol-Coyne, 2003).

1.2.2 Modelo dos Valores Contrastantes

O modelo de Quinn e Rohrbaugh surge de forma a clarificar o modelo de eficácia, com o objetivo de tentar perceber quais os fatores de eficácia organizacional, apresentando, como o próprio nome indica, duas dimensões contrastantes, a dimensão flexibilidade e controle e a dimensão orientação interna e externa (Neves, 2000; Azanza, Moriano & Molero, 2013). A primeira dimensão associa-se à estrutura organizacional e, por isso, se representa por uma organização mecanicista aquela organização cuja ênfase se coloca ao nível do controle assumindo valores ligados à segurança, ao formalismo ou estabilidade. Por outro lado, a organização assume-se orgânica quando os seus valores se ligam a uma estrutura informal orientando-se para a inovação e mudança, representado pelo ênfase ao nível da flexibilidade. A segunda dimensão relaciona-se com a valorização interna e externa, ou seja, valoriza o bem-estar individual, bem como, o desenvolvimento pessoal. Em oposição relaciona-se com a valorização da organização

em relação ao seu ambiente externo, voltado para o alcance dos objetivos e vantagem competitiva (Neves, 2000).

É necessário saber tirar partido dos vários contrastes e paradoxos existentes na organização, o CVF vem dar a perceber o lugar de cada dimensão dentro da organização abordando a dinâmica da cultura. Os autores posicionaram, conforme na Figura 3, nos quatro quadrantes quatro modelos da teoria organizacional, em que, cada quadrante reflete um tipo de cultura distinto, a cultura de equipa ou clã ou o modelo das relações humanas, a cultura de adhocracia ou o modelo dos sistemas abertos, a cultura hierárquica ou o modelo dos processos internos e a cultura de mercado ou o modelo dos objetivos racionais (Cameron & Quinn, 2011).

Quinn e Rohrbaugh in Neves (2000) apresentam o modelo das relações humanas caracterizado pelos vetores flexibilidade e orientação interna, com ênfase na motivação, coesão, descentralização e desenvolvimento dos recursos humanos. O modelo dos sistemas abertos (flexibilidade e orientação externa) caracterizado pela adaptação, flexibilidade, rapidez e crescimento. O modelo dos processos internos resultante dos vetores controle e orientação interna, com ênfase na integração, informação e estabilidade, e, o modelo dos objetivos racionais (controle e orientação externa) caracterizado pelo alcance dos objetivos e produtividade.

Segundo Van Muijen et al. in Azanza, Moriano e Molero (2013) as culturas organizacionais orientadas para a dimensão flexibilidade abrangem uma cultura de inovação (adhocracia), caracterizando-se pela abertura a novas ideias e recetividade à mudança e abrangem uma cultura de apoio (clã) caracterizada pela confiança pessoal, cooperação e espírito de grupo.

As culturas orientadas para a dimensão controle compreendem uma cultura de regras (hierárquica) que se representa pelos valores hierárquicos, sistemas de informação e controle. E, por fim, por uma cultura de objetivos (mercado) associados à produtividade, eficiência e maximização dos resultados (Neves, 2000).

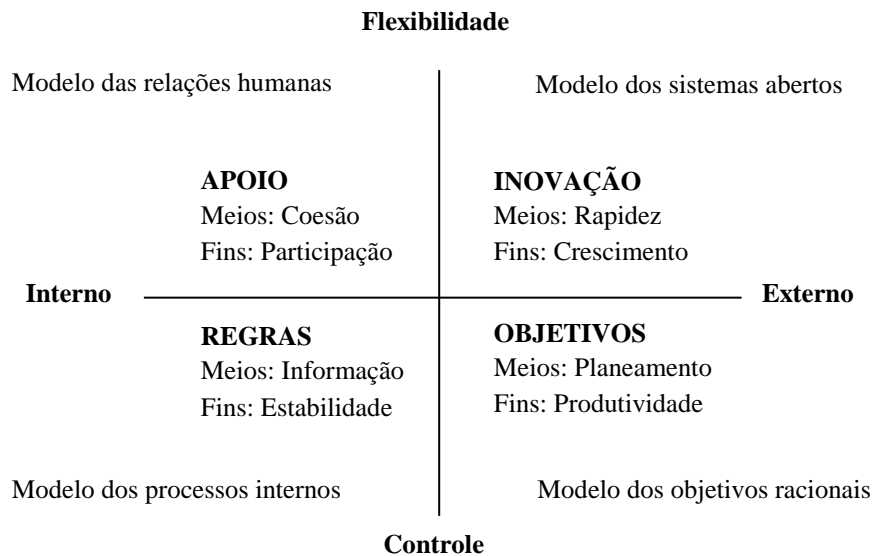


Figura 3: Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn.

Fonte: Adaptado de Neves (2000, p. 94).

Segundo Hartnell, Ou e Kinicki (2011),

[...] o CVF sugere que os tipos de cultura consistem numa combinação de orientação e estrutura organizacional. Eles possuem conjuntos específicos de comportamentos, valores, crenças e pressupostos que influenciam a atenção da organização e o esforço para atingir fins organizacionais distintos. Assim, a teoria do CVF sugere que é esperado que os tipos de cultura se relacionem com diferentes indicadores de eficácia organizacional em função dos seus pressupostos básicos, valores e estruturas (p. 680).

1.2.3 Os Níveis de Cultura

A cultura organizacional pode, então, ser definida,

[...] como (a) um padrão de pressupostos básicos, (b) inventado, descoberto, ou desenvolvido por um determinado grupo, (c) que aprendeu a lidar com os

problemas de adaptação externa e integração interna, (d) e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, (e) é ensinado a novos membros como (f) a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1990, p. 111).

De entre todos os autores cujos estudos se debruçaram sobre a cultura organizacional, Schein é sem dúvida o autor mais prestigiado em que a forma como definiu a cultura organizacional fez com que se tornasse no conceito mais frequentemente utilizado, muito devido à sua ampla capacidade de resposta para os vários fenómenos organizacionais.

Neste seguimento, Schein (1990) utilizou três níveis diferentes através dos quais a cultura de uma organização se apresenta e pode ser apreendida. Segundo o autor existem três níveis de cultura organizacional que apresentou por, artefactos observáveis, valores manifestos e pressupostos básicos subjacentes.

Relativamente ao primeiro nível este caracteriza a parte tangível da organização, ou seja, segundo Bertrand e Guillemet (1994) os artefactos observáveis ligam-se à organização enquanto espaço físico, tecnologia, comportamentos observáveis e todos os seus bens materiais.

Os valores manifestos, por sua vez, correspondem aos valores organizacionais, este segundo nível representa as ideologias e os valores em que a organização acredita e que transmite aos membros como forma de orientação e motivação (Tavares, 2004).

Por fim, o terceiro nível defendido por Schein diz respeito ao inconsciente, às crenças e aos modelos de comportamento a serem seguidos pelos membros da organização, uma vez que, comportamentos adequados resultam em bons resultados, então, valores associados aos comportamentos adequados transformam-se em pressupostos básicos daquilo que realmente deverá acontecer (Fleury, 2002).

Na procura dos fatores responsáveis pelo sucesso organizacional, Kotter e Heskett in Chiavenato (2008) indicaram que a cultura apresenta um forte impacto no desempenho da organização. Nesse estudo, os autores identificaram dois níveis de cultura, aplicando-os à figura de um iceberg (utilizado por diversos autores). Associando aos dois níveis de cultura defendidos, um nível visível e um nível oculto,

em que ao nível visível correspondem os estilos de comportamento, enquanto ao nível invisível se atribuí os valores e as crenças compartilhadas.

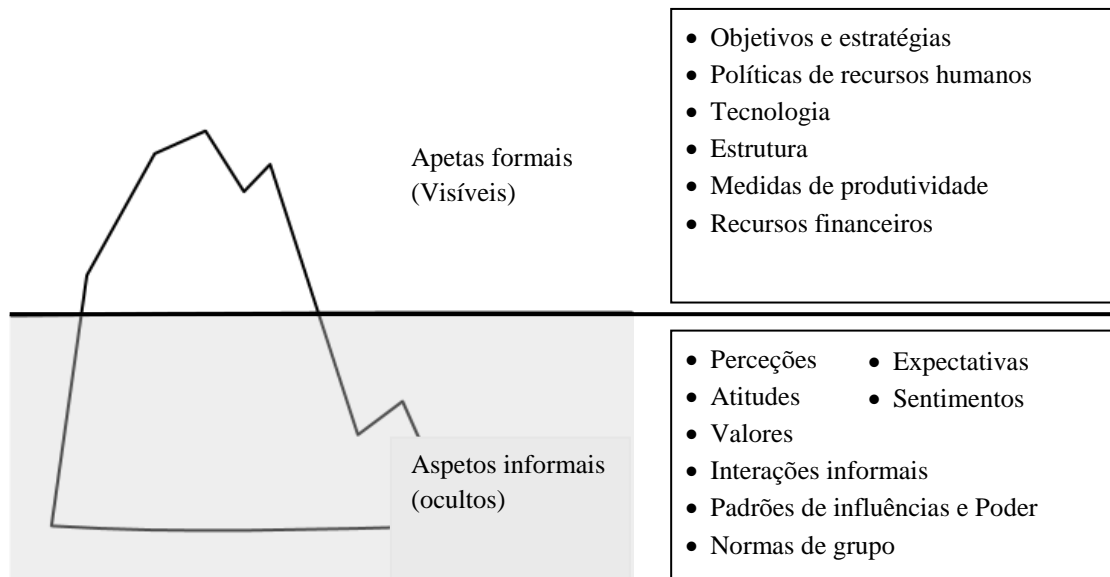


Figura 4: Iceberg da Cultura Organizacional.

Fonte: Adaptado de Firmino (2002, p. 59).

1.2.3.1 As Subculturas e a Corporate Culture

A cultura ao se representar pelas crenças, pelos valores, pelas tradições de uma organização, leva no fundo a que os seus comportamentos se formem em função desses valores compartilhados e que serão o fio orientador para os novos membros de cada organização. Vejamos, as missões e as estratégias de cada organização representam o porquê da sua existência e como essa existência se desenvolve de forma a garantir a sua sobrevivência, como tal, todos aqueles que interagem com a organização deverão adotar, respeitar e utilizar as suas forças sempre de acordo com a missão e a estratégia. Destarte, os valores, as crenças, os modos de pensar e agir tornam-se comuns e formam a base de toda a orientação dos comportamentos dos membros da organização, “Esses padrões de crença ou significado compartilhado, fragmentados ou integrados e apoiados por várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar” (Morgan, 2010, p. 148).

Essa cultura compartilhada por todos os que “vivem” nela forma-se através da visão daqueles que fazem a organização nascer, “As pessoas que trazem as organizações

à vida escolhem e estruturam relações internas e externas por meio de uma série de decisões interpretativas que são extensões da cultura corporativa” (Morgan, 2010, p. 171).

Todos esses valores que conferem personalidade à organização formam a sua *corporate culture*, que se representa por uma cultura dominante, ou seja, uma cultura forte responsável pela reduzida rotatividade e elevada coesão, lealdade e comprometimento para com a organização, já que os seus membros ao aceitarem as visões e as missões organizacionais se tornam cada vez mais comprometidos com ela e conseqüentemente fazem resultar numa cultura cada vez mais forte (Robbins, 2004). A *corporate culture* define-se por representar tanto uma cultura forte como única, onde quanto mais homogênea maior será a eficácia da organização, que procura a integração social através dessa cultura singular cujo desempenho assenta no controlo dos comportamentos dos indivíduos. No entanto, uma cultura homogênea introduz a questão da existência de subculturas na cultura organizacional.

Cada vez mais as organizações e respetivos ambientes são complexos, evolutivos e interdependentes. Para sobreviver, a resposta passa pela abertura, adaptação e mudança proactiva, que possibilite a antecipação da satisfação das necessidades dos clientes, de um modo menos oneroso e com mais qualidade; consiste também na necessidade de maior sensibilidade aos valores sociais e ambientes e às implicações decorrentes das mudanças económicas, sociais, políticas e tecnológicas (Neves, 2000, p. 81).

O que acontece é que inicialmente os mercados se adaptavam àquilo que as empresas ofereciam, todavia, atualmente são as empresas que precisam de se adaptar aos mercados, procurando as suas necessidades. Assim, com as constantes alterações de mercado também a cultura organizacional deverá passar pelo processo de mudança, de modo a tornar-se competitiva.

Neste seguimento, surge então o modelo das subculturas, onde Sainsaulieu (1997) afirma que,

[...] falar de cultura, é admitir que a empresa, como sociedade, é portadora de um sistema social de produção suficientemente eficaz para que todos os seus membros nele encontrem os meios práticos de um reconhecimento de identidade específica e os potenciais de criatividade e de ajustamentos sociais respetivos (p. 262).

Segundo o autor, o modelo das subculturas procura uma integração social assente nas características dos comportamentos, em que as subculturas existentes no interior da organização podem ser de natureza profissional, funcional ou hierárquica. Para que cada organização seja eficaz é necessário que cada membro adapte a sua identidade à identidade da organização.

Schein (2000) defende que o próprio ciclo de vida das organizações se encontra com a questão das subculturas. As organizações são criadas segundo a visão dos seus fundadores, à partida os valores culturais vigentes são aceites e, por isso, compartilhados. Numa fase inicial, a única força capaz de alterar a cultura organizacional passa por, por exemplo, existir uma diminuição das vendas, podendo afastar o fundador da mesma. Neste ponto, em que a administração se altera, podem criar-se subculturas consequentes de, novamente em exemplo, diferenças de identidade. Quando se verifica a existência de diferenças tão acentuadas capazes de desequilibrar os valores culturais existentes, então, cabe ao gestor perceber o que manter e o que alterar para conseguir manter viva a organização. Contrariamente, quando o fundador se mantém pequenas partes específicas da organização se vão adaptando ao ambiente criando subculturas que acabam por possuir um impacto na cultura principal.

1.2.4 O Processo de Mudança Cultural

A mudança representa o futuro, os comportamentos enraizados tendem a ser incertos e serão impulsionadores de mais mudanças, juntamente com outros impulsionadores tanto ao nível externo da organização como as necessidades de mercado, a forte concorrência, as novas tecnologias em constante evolução, como ao nível interno da organização em que, por exemplo, a produtividade começa a depender

fortemente de novos sistemas de recompensa e reconhecimento, como de aumentos ou melhorias.

Tavares (2004) associa a mudança cultural à mudança dos padrões, das formas de pensar, do comportamento, do conhecimento, da tecnologia e das pessoas. Para Carvalho (1999) as organizações voltadas para o exterior estão mais propícias à alteração da cultura, do que as organizações focalizadas no seu interior.

Gibson et al. (2006) defende que é difícil mudar a cultura de uma organização, portanto, quando se pretende modifica-la a primeira preocupação deverá passar por uma mudança no comportamento das pessoas. Para isso, propôs cinco intervenções na organização capazes de influenciar a mudança cultural, três intervenções ao nível do comportamento e duas ao nível do próprio membro da organização. A primeira intervenção aponta para a mudança do comportamento do homem, no entanto, mudanças de comportamento não significam mudanças de cultura. Nesta perspetiva, ocorre a necessidade de uma segunda intervenção capaz de definir quais as vantagens nessa mudança de comportamento. Uma terceira intervenção justifica-se através de uma boa comunicação, capaz de motivar os comportamentos desejados e, por fim, a terceira e quarta intervenção, assentam, respetivamente, na socialização de novos membros e na exclusão de membros distantes à cultura da organização. O autor refere, ainda, que o processo de mudança cultural é extremamente difícil, principalmente, em organizações cuja cultura se caracteriza por uma cultura forte.

As mudanças devem ser realizadas numa fase interior, essencialmente, ao nível dos valores e crenças, por forma, a que os membros da organização percebam os novos comportamentos a adotar e além de tudo se motivem a fazê-lo. A mudança nunca deverá ser imposta, mesmo que motivada, daí a existência de diversos modelos, para que as organizações encontrem modelos compatíveis e adotem as transformações necessárias (Teixeira, 2002).

Capítulo 2 – Liderança Organizacional: Definição, Teorias, Relação com a Cultura Organizacional

2.1 Liderança Organizacional

“A liderança é aquela parte da organização que se preocupa com as pessoas. É a sua dimensão humana.”
(McNeil & Clemmer, 1988, p. 47).

A liderança tem sido objeto de estudo nas mais variadas áreas, desde a gestão às ciências sociais pelo que, segundo Bass in Jackson e Parry (2010) existem quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas que a tentam definir.

As empresas necessitam de obter uma vantagem competitiva capaz de fazer frente não apenas às constantes evoluções e inovações, como a todos aqueles que competem no mesmo mercado. Assim, a sobrevivência organizacional parte do seu interior, ou seja, daquilo que a própria organização possui ou se permite construir para se assumir forte e competitiva. As ações levadas a cabo pelas organizações precisam de ser estrategicamente repensadas e reposicionadas naquilo que é a visão e a missão da mesma.

Neste sentido, a luta pela sobrevivência começa na capacidade de se assumir que é preciso mudar e na competência de implementar a mudança necessária em que, falando de liderança, a mudança possuirá um carácter influente sobre os outros, “A verdadeira medida da liderança é a influência – nada mais, nada menos.” (Maxwell, 2007, p. 16).

Posto isto, os líderes enfrentam desafios constantes em resultado das mudanças nem sempre esperadas e por vezes repentinas, dificultando as suas ações quando se encontram focados nos objetivos, tendo que se adaptar às situações adversas sem se desviarem do seu foco inicial, ou seja, da sua visão. Na mesma perspetiva, só alguém capaz de influenciar o alcance dos objetivos sendo motivador e persistente, independentemente da pressão, será capaz de liderar.

Na opinião de Duluc (2001):

Para o conseguir, o líder deve compreender, conhecer os outros, as suas necessidades, as suas aspirações ou os seus valores e saber falar-lhes. A liderança está intimamente ligada à capacidade de criar e de inovar. Ao mesmo tempo, essa visão deve ser palpável, concreta ou significativa para os colaboradores (p. 80).

E é nesta perspetiva que os líderes se responsabilizam pela tomada de decisões na organização, podendo resultar no sucesso ou fracasso da mesma, assumindo-se como um dos recursos mais importantes da organização, bem como, o seu papel que se torna fundamental. “Antes de ser um líder, o sucesso tem a ver com o seu crescimento pessoal. Quando se torna líder, o sucesso tem a ver com o crescimento de outros” (Welch, 2011, p. 63).

Isto significa que para existir liderança é necessária a existência de líderes capazes de influenciar, do mesmo modo, para que esses líderes tenham sucesso é necessária a existência de seguidores ou liderados que se deixem influenciar para que se comprometam com a visão e missão do líder e se necessário pratiquem a mudança comprometidos com os objetivos da organização. Por conseguinte, segundo Drucker (como citado em Blanco 2010, p. 161) “A única definição de líder é alguém que tem seguidores”.

Posto isto, e de forma breve, é interessante expor as diferenças entre os líderes e os gestores, onde Taffinder (2011) assume que os gestores resistem às mudanças concentrando-se nas linhas estratégicas, enquanto os líderes procuram que as pessoas se realizem e, para isso, é necessário que ocorram mudanças daí os líderes serem capazes de assumir riscos enquanto os gestores tendem a controlá-los. Os gestores ligam-se exclusivamente à sua visão e concentram-se apenas nisso para a obtenção de resultados, sendo a visão a única mensagem que os gestores acham realmente importante de ser transmitida, enquanto os líderes se preocupam em formar um fio condutor que permita identificar de onde vem e para onde vai, porque as pessoas apenas serão capazes de se

posicionar no futuro se estiverem cientes do seu papel no presente. Também os gestores que não correm riscos não criam oportunidades, contrariamente aos líderes que procuram novas oportunidades, alterando as normas da organização por conseguirem persuadir as pessoas a alcançarem a sua realização pessoal.

Segundo Marechal de Campo Lord Slim in Brighthouse e Woods (2010),

Há uma diferença entre liderança e gerenciamento. A liderança é do espírito, composta de personalidade e visão; a sua prática é uma arte. O gerenciamento é da mente, um questão de cálculo preciso... sua prática é uma ciência. Os gerentes são necessários; os líderes são essenciais (p. 25).

Então, a função básica do líder corresponde à capacidade de utilizar todo o conhecimento que possui para romper com os interesses particulares a cada pessoa do grupo e tentar direcionar o foco para um único objetivo, sendo consciente que o sucesso não se alcança sozinho e nisso o grupo torna-se indispensável. O líder transmite o mais importante para que cada um perceba o seu lugar e qual a sua função, mas concede liberdade suficiente para que o grupo possa atuar e realizar.

Na mesma linha de pensamento, Welch (2011) descreve que os líderes devem canalizar todo o seu tempo e energia em três principais atividades, na avaliação, orientação e na construção da autoconfiança. Os líderes precisam de avaliar, posicionando as pessoas certas no trabalho adequado. Precisam de orientar, para que todos os colaboradores da organização elevem o seu desempenho. Por fim, os líderes necessitam de construir autoconfiança, impulsionando, ajudando e motivando os colaboradores para assumirem riscos, criarem oportunidades, alcançarem os objetivos e reconhecendo o bom desempenho do grupo.

No prisma de Cohen (2009),

Líderes fazem perguntas para definir a direção, colocam as pessoas certas nas posições certas, procuram uma visão a todos os níveis, garantem que os recursos

são alocados para a prioridade mais elevada, agem de forma ética em todos os momentos e atraem as pessoas para além da zona de conforto de modo a maximizar os resultados (p. 17).

Liderança significa, portanto, o processo de conduzir um grupo de pessoas, designados de liderados ou subordinados. Sendo que, o líder independentemente da sua posição hierárquica necessita de possuir a habilidade de influenciar e motivar a seguir o caminho para o alcance dos objetivos do grupo e da organização.

Os líderes assumem um papel fundamental para o sucesso organizacional, tendo em conta que se responsabilizam pela eficácia do grupo. Não obstante, o grupo é constituído por diferentes pessoas cujas culturas, necessidades, desejos, competências e comportamentos se diferenciam, então, os líderes possuem a árdua tarefa, não apenas, de encontrar o equilíbrio dessas diferenças como nas adversidades se mostrarem pacientes, comprometidos e focados, fazendo-se respeitar não através da autoridade mas por fazerem acreditar que são capazes de transformar a visão em algo palpável para os seus liderados.

O líder como grande influenciador terá que estar altamente comprometido com a organização, com a sua missão e visão, capaz de tirar o maior proveito das habilidades dos liderados, motivando-os a seguir os seus ideais, sempre comprometidos com os valores organizacionais, para assim, maximizarem os resultados.

Na visão de Yammarino (2013),

A liderança possui múltiplos níveis (pessoa, díade, grupo, coletivo) processo de interação líder-seguidor que ocorre numa determinada situação (contexto) em que um líder (por exemplo, superior, supervisor) e seguidores (por exemplo, subordinados, subordinados diretos) partilham um propósito (visão, missão) e realizam conjuntamente as coisas (por exemplo, metas objetivos, tarefas) de boa vontade (por exemplo, sem coerção) (p. 150).

2.1.1 Teorias Clássicas

“ [...] liderança é o próprio trabalho.”
(Drucker, 2002, p. 136).

Desde sempre que a liderança organizacional se associou ao homem como alguém superior dos demais, ou seja, associada a uma posição hierarquicamente superior e desde sempre que essa liderança se justificou através de características específicas que o homem possuiria e, portanto, o diferenciaria de todos os outros. Desta forma, descrever a liderança só se torna possível quando se percebe o porquê de num determinado grupo existir alguém, que por algum motivo, se torna líder e capaz de liderar. Colocando-se ainda a questão se essas características que definem o líder serão inatas ou um resultado de uma aprendizagem.

Tabela 1: Tipologia das Teorias de Liderança.

		Perspetivas teóricas	
		Universal	Contingente
Constructo focal da liderança	Traços do líder	Tipo I	Tipo III
	Comportamento do líder	Tipo II	Tipo IV

Fonte: Jesuíno (2005, p. 21).

Segundo Jesuíno (2005) cada tipo corresponde à ordem cronológica em que cada teoria surgiu. Sendo que o Tipo I corresponde aos traços do líder universal, fazendo referência às características do líder, aos seus traços de personalidade. O tipo II relaciona-se com os comportamentos do líder universal, nas teorias do tipo II surgem estudos importantes como os estudos de Ohio e Michigan a serem abordados posteriormente. O tipo III representa os traços do líder e situações, com relevância nos traços próprios do líder, surge o modelo de contingência de Fiedler. Por fim, as teorias de tipo IV correspondem a um desenvolvimento das teorias anteriores, com foco no estudo das variáveis situacionais nos comportamentos dos líderes.

2.1.1.1 Teoria dos Traços de Liderança

Conforme representado anteriormente, a teoria dos traços do líder corresponde à teoria base quando se pretende falar de liderança. Isto porque, a liderança se relacionou, desde logo, a características específicas do homem, tornando-o líder.

Desta forma, a teoria dos traços de liderança determina os possíveis líderes através de traços de personalidade ou combinações de traços. Inicialmente concluiu-se que o homem não se tornaria líder, essas características e combinações inatas é que fariam resultar um homem líder. Essa teoria “ [...] caracterizou-se pela ideia de líderes serem grandes homens que eram fontes de autoridade e justiça. Os líderes deveriam se comportar de uma maneira esperada pela sociedade e cultura como adequado para uma determinada função, como um rei, chefe, príncipe, ou profeta” (Marsiglia, 2005, p. 2).

Nesta perspectiva, a teoria dos traços constitui a propensão do homem em tornar-se líder em consequência das suas características individuais, ou seja, os líderes seriam possuidores de um conjunto de características inatas. Assim sendo, efetuaram-se vários estudos de modo a comprovar a existência desses líderes naturais, embora, após uma ampla pesquisa não se ter obtido qualquer resultado positivo e conclusivo que comprovasse essa existência natural de líderes. Bryman (2013) faz referência a essa pesquisa efetuada por vários autores, que procuravam encontrar diferenças entre as características dos líderes e não líderes e a nível organizacional características de líderes mais ou menos eficazes, com relevância nas revisões da literatura sobre os traços de liderança efetuados por Stogdill desde 1948. Segundo Cancelleri (2007), Stogdill dividiu os seus estudos sobre liderança em dois períodos, na primeira metade do século (1904-1947), os seus resultados divulgaram que traços como, originalidade, sociabilidade, desejo de superação, humor e cooperação, detinham maior correlação com liderança. De outra forma, a idade, o peso, a altura, o controlo temperamental e dominância detinham uma baixa correlação positiva de liderança.

Posteriormente, na segunda fase do seu estudo (1948-1974) o autor identificou classificações gerais de traços de liderança, apontando para traços como a capacidade que associou à inteligência e julgamento, a conquista que fazia referência ao conhecimento e realização, a responsabilidade associada à iniciativa e autoconfiança, a participação à sociabilidade e adaptabilidade e a posição associada a uma posição sócio

económica. Comparando os resultados que obteve nas duas etapas de estudo observou que os indicadores de liderança não se diferenciaram significativamente.

Segundo Pinto, J. A. Rodrigues, Melo, Moreira & R. B. Rodrigues (2006) a teoria dos traços de personalidade tinha como objetivo definir características de personalidade que promoviam uma liderança eficaz. No entanto, na impossibilidade de definir essas características, encontraram-se combinações capazes de explicar uma liderança mais eficaz, características como a autoconfiança, inteligência, capacidade de assumir riscos, entre outras. Ainda assim, o autor assume que a liderança eficaz não dependerá de um conjunto específico de características, mas sim da forma como se adaptam às diversas circunstâncias.

Muitos autores se debruçaram sobre o tema dos traços de liderança, na procura de identificar um conjunto concludente de características. A Tabela 2 retrata os vários autores responsáveis pelos estudos dos traços de liderança, identificando também quais os traços comuns que se observou na maioria dos estudos.

Tabela 2: Os Principais Traços de Liderança.

Estudos sobre traços de liderança	Principais traços de liderança
Stogdill (1984)	Inteligência (Intelligence) Autoconfiança (Self-confidence) Determinação (Determination) Integridade (Integrity) Sociabilidade (Sociability)
Mann (1959)	
Stogdill (1974)	
Lord, DeVader and Alliger (1986)	
Kirkpatrick and Locke (1991)	
Zaccaro, Kemp and Bader (2004)	

Fonte: Adaptado de Northouse (2012, p. 19).

Não obstante, os traços aparentavam discriminar líderes de não líderes ao nível das principais características, uma vez que nem todos seriam possuidores das mesmas, enquanto diferenças entre líderes mais ou menos eficazes se revelavam inconsistentes. Ainda segundo Cancelleri (2007), Stogdill não conseguiu identificar traços de liderança universais como reconheceu que a liderança era em parte determinada por fatores situacionais. Na opinião de Bass in Bryman (2013, p. 19), “As qualidades,

características e habilidades necessárias num líder são determinados, em grande medida, pelas exigências da situação em que ele exerce a função como líder”.

Não se podendo ignorar os fatores situacionais e, por forma, a separar a causa do efeito capaz de determinar o que provoca o sucesso do líder e em que resulta ser-se líder, desenvolveram-se teorias comportamentais propondo que os comportamentos seriam responsáveis pelas diferenças entre líderes e não líderes. Desta forma, numa perspectiva completamente diferente da teoria dos traços, esta teoria tende a responder à questão, o que faz o líder?

2.1.1.2 Teoria dos Comportamentos

Segundo Pinto et al. (2006) após a teoria dos traços de personalidade, as investigações debruçaram-se sobre o comportamento dos líderes, tentando entender a forma de como estes comunicavam, atribuíam tarefas e motivavam os restantes membros. No prisma do autor, para um líder ser eficaz terá que desenvolver atividades orientadas para as tarefas, como planear, organizar e orientar, juntamente com atividades orientadas para as pessoas, como motivar e comunicar. Quando os líderes não são capazes de desempenhar os dois tipos de componentes de liderança, Pinto et al. (2006, p. 154) determina que as duas orientações “[...] constituem um *continuum*, onde podem ser encontradas variadas posições intermédias [...]”. A que o autor faz corresponder o estilo autocrático, participativo, democrático e de *laisser faire*.

O líder autocrático é responsável por uma política rígida, exigindo o cumprimento das atividades específicas a cada colaborador, uma vez que, se mantém relativamente afastado do grupo de trabalho. O líder considerando participativo leva a que os liderados se envolvam no processo de tomada de decisão, embora, o líder possua a palavra final. O líder considerado democrático caracteriza-se por um líder que respeita a decisão coletiva. Por fim, o estilo de *laisser faire* corresponde a uma política liberal, onde os colaboradores são livres nos processos de tomada de decisão sem a participação do líder (Pinto et al., 2006).

Os estudos efetuados impulsionaram outras pesquisas sobre comportamentos e qualidades de liderança, com relevância nos estudos do comportamento dos líderes eficazes e ineficazes, realizados pela Universidade de Michigan e pela Universidade de

Ohio State que ao mesmo tempo identificada através do Leader Behavior Description Questionnaire (LDBQ) um conjunto de comportamentos de liderança (Shriberg & Shriberg, 2011).

As pesquisas efetuadas em Michigan identificaram um comportamento de liderança bidimensional, uma dimensão associada à produção (production) e uma dimensão associada às pessoas (employee). O comportamento de liderança com ênfase nas relações interpessoais associou-se ao estilo de liderança orientado para o trabalhador (employee-orientation) e o comportamento de liderança com ênfase nos aspectos técnicos e na própria realização do trabalho, associou-se ao estilo de liderança orientado para a produção (production-orientation). Desta forma, o estudo realizado concluiu que os líderes eficazes seriam aqueles cuja preocupação se centrava nos colaboradores da organização (Palestini, 2009).

Com base no LDBQ a Universidade de Ohio State identificou duas dimensões de comportamentos de liderança. Ohio State identificou a dimensão consideração (consideration), cuja orientação se relacionava com os trabalhadores e a dimensão estruturação inicial (initiating structure), com orientação para a produção. Obtendo, desta forma, resultados idênticos aos estudos da Universidade de Michigan (Mumford, 2010).

Conclui-se que alguns líderes adotam um estilo centrado na produção, sendo que a sua única preocupação assenta na realização do trabalho. No entanto, existem líderes cuja orientação recai sobre as pessoas, para estes líderes o importante será a felicidade dos trabalhadores que atendendo às suas necessidades os tornarão trabalhadores satisfeitos.

Entretanto, Blake e Mouton in Shriberg e Shriberg (2011) propuseram através do Managerial (Leadership) Grid Model o que não se concluiu com os estudos realizados nas Universidades de Michigan e Ohio State. O modelo sugere que os dois estilos de liderança encontrados em Michigan e Ohio (liderança orientada para os trabalhadores e liderança orientada para a produção) poderiam ser combinados. Desta forma, o Grid Model apresenta cinco combinações de estilos de liderança promovendo a capacidade dessas combinações levarem as organizações a atingir os seus objetivos.

O modelo Leadership Grid representado na Figura 5, expressa duas dimensões, a dimensão preocupação com as pessoas (concern for people) e a dimensão preocupação

com a produção (concern for production), com variação de valores entre 1 (low) e 9 (high). No modelo combinaram-se, então, cinco estilos de liderança, a gestão empobrecida (impoverished management) referente aos líderes que possuem uma baixa preocupação tanto com as pessoas como com a produção, correspondendo à posição 1,1. O estilo de gestão autoridade-obediência (the authority-compliance management) afeto ao líder com uma grande preocupação com a produção e baixa preocupação com as pessoas, correspondendo à posição 9,1. Gestão de clube de campo (the country club management) correspondente ao estilo em que os líderes possuem uma alta preocupação com as pessoas e uma baixa preocupação com a produção, correspondendo à posição 9,1. O estilo do homem organizacional (the middle-of-the-road management) corresponde ao equilíbrio entre a preocupação tanto com as pessoas como com a produção, correspondendo por isso, à posição 5,5. Por fim, o estilo de gestão em equipa (team management) situado na posição 9,9 demonstra a preocupação elevada dos líderes tanto para com as pessoas como para com a produção (Rowe & Guerreiro, 2011).

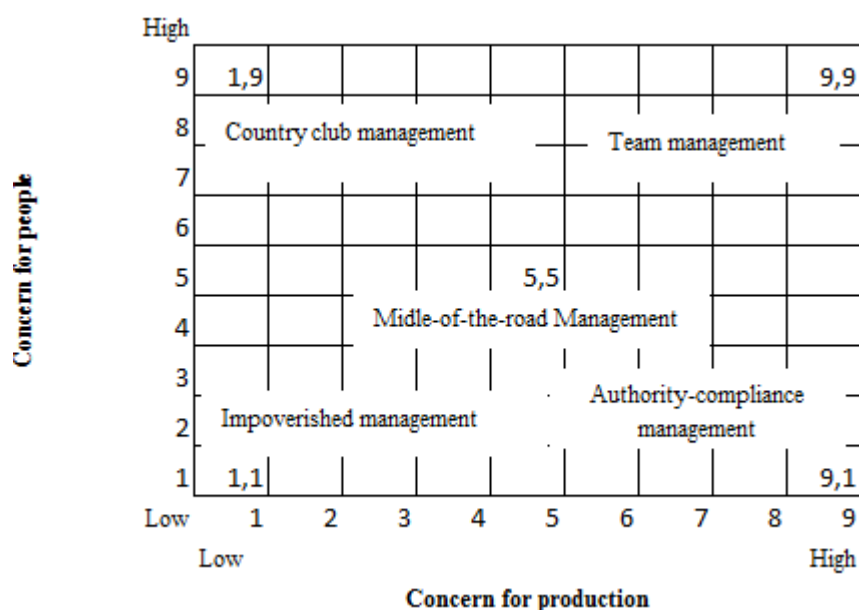


Figura 5: The Leadership Grid.

Fonte: Shriberg e Shriberg (2011, p. 69).

No entanto, os resultados revelaram-se inconclusivos por não se provar que o estilo posicionado no 9,9 seja realmente o estilo de liderança mais eficaz (Bowditch, 1992).

2.1.1.3 Teorias Situacionais e Contingênciais

Após vários estudos sobre liderança conclui-se que esta será um processo contínuo e, por isso, não se poderá afirmar que das teorias anteriormente estudadas terá nascido um estilo de liderança considerado como o melhor e adotá-lo às organizações. A liderança só se tornará eficaz quando o líder, o grupo e o trabalho se encontrarem ao ponto de formar um equilíbrio.

Hersey e Blanchard in Schermerhorn (2010) propuseram um Modelo Situacional de Liderança, onde fundamentaram que o processo de liderança seria determinado pelo líder, pelo grupo liderado e pela situação, ou seja, o estilo de liderança variaria de acordo com a maturidade e disposição dos liderados e de acordo com as características da situação. Comparativamente aos estudos realizados pela Universidade de Ohio, o Modelo Situacional de Liderança, assenta em duas dimensões, um comportamento orientado para a tarefa (task-oriented) e um comportamento orientado para o relacionamento (relationship-oriented). Desta forma o modelo assume que os liderados passam por vários estágios, possuindo desde uma baixa maturidade e disposição até uma alta maturidade e disposição, que representa a forma como os liderados se encontram capazes, dispostos ou confiantes para executar as tarefas.

Depois de identificados os níveis de maturidade e disposição dos liderados, o Modelo de Liderança Situacional proposto em Blanchard (2007), apresentado na Figura 6, identifica quatro estilos de liderança, o estilo delegação (low-task, low-relationship) em que o comportamento de apoio e direção são baixos, o liderado “Não só é capaz de trabalhar sozinho, como também é capaz de inspirar outros” (p. 84). O estilo de apoio (low-task, high-relationship) que se representa por um comportamento alto de apoio e baixo comportamento de direção, nesta fase o liderado necessita de pouca direção por ser competente mas necessita de apoio por ser inseguro “Aqui você encoraja e elogia, mas raramente dirige os esforços dele” (p. 84). O estilo coaching (high-task, high-relationship) é elevado em comportamento de apoio e direção, nesta fase o líder necessita de apoiar e encorajar, no entanto, é o líder que toma as decisões finais. Por fim, o estilo direção (high-task, low-relationship) é elevado em direção e baixo em apoio, este estilo de liderança representa liderados entusiasmados, otimistas, positivos, comprometidos, embora precisem de uma direção específica e supervisão.

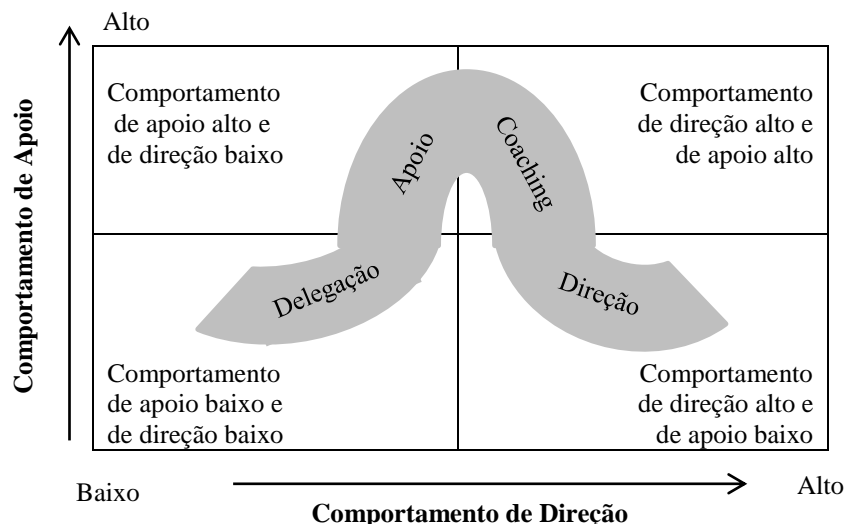


Figura 6: Modelo de Liderança Situacional

Fonte: Adaptado de Blanchard (2007, p. 81).

Para uma liderança eficaz, o modelo assume que o estilo de liderança deve corresponder ao nível de maturidade em que o liderado estiver, assim à medida que a maturidade do liderado aumenta, o líder reduz a sua orientação sobre as tarefas como o seu comportamento de relacionamento.

Tabela 3: O Nível de Maturidade da Organização e o Estilo de Liderança.

M1 (maturidade baixa)	M2 (maturidade média/baixa)	M3 (maturidade média/alta)	M4 (maturidade alta)
Estilo diretivo	Estilo persuasivo	Estilo participativo	Estilo delegador

Fonte: Adaptado de Guimarães (2012, p. 20).

Respetivamente à abordagem contingencial, segundo Palestini (2009) o Modelo Contingencial de Fiedler propõe que é quase impossível um líder modificar o seu estilo de liderança e, como tal, as organizações devem ser capazes de colocar as pessoas em situações em que elas se identifiquem, de maneira à situação encaixar com o seu estilo. Nesta teoria, não se pretende encontrar qual a melhor maneira de liderar, mas sim qual a forma mais eficaz de liderar em cada situação, já que os fatores internos e externos da organização podem determinar que um estilo de liderança que opera numa situação pode não ter o mesmo desempenho numa situação diferente.

Como o próprio nome indicia, o Modelo de Contingência de Fiedler, aponta que uma coisa depende da outra, ou seja, o estilo de liderança depende das características da situação. O modelo identificou dois estilos de liderança, o líder cujo comportamento assenta numa boa relação para com os membros do grupo (relationship-oriented) e o líder cuja preocupação principal se envolve com a execução das tarefas (task-oriented) e estes estilos de liderança podem ser eficazes se adaptados à situação. O modelo introduziu uma variável à qual designou por favorabilidade (favourableness), associada a uma elevada influência ou posição de poder do líder sobre o grupo. Concluindo que quando existe uma baixa ou alta situação favorável, os líderes com uma orientação para a tarefa são mais eficazes, já em situações favoráveis moderadas os líderes com orientação para o relacionamento mostram-se mais eficazes (Bass & Bass, 2009; Sadler, 2003).

2.2 Novas Abordagens Sobre Liderança

Foram abordados vários estudos sobre liderança, tendo sido feita uma breve análise às primeiras teorias com foco nos traços de personalidade do homem, às suas características inatas responsáveis pela diferenciação entre líderes e não líderes e à probabilidade de emergir um líder com sucesso. Posteriormente os estudos evoluíram para a possibilidade de a liderança se relacionar com questões comportamentais, resultando dessa pesquisa vários estilos de liderança, propondo que os líderes concentravam os seus esforços e atenção para as pessoas e relacionamentos, levando à satisfação das necessidades dos liderados. As últimas abordagens sobre liderança propuseram uma perspectiva situacional fundamentando que o estilo a adotar pelo líder deveria corresponder ao estágio em que o liderado se encontra num determinado momento e, por fim, a perspectiva contingencial propôs que a eficácia do líder dependeria de vários fatores, como por exemplo, da posição de poder do líder e a relação do líder e liderado.

Mas se os estudos sobre liderança evoluíram com o tempo, também o tempo obriga que as próprias organizações evoluam, que sejam capazes de responder às constantes mudanças políticas, sociais e económicas. Se a mudança surge, a organização deve estar preparada para a receber e, desta forma, surgiram novas teorias defensoras da relação do líder com a organização e do líder capaz de motivar essas mudanças.

2.2.1 Teoria Transformacional

O conceito de liderança transformacional bem como a distinção entre este estilo de liderança e o estilo transacional tem início com Burns e é posteriormente desenvolvido por distintos autores como citado em Tucker e Russell (2004).

Diversas são as definições sobre a teoria transformacional, que em Bass e Bass e Avolio in Smith, Montagno e Kuzmenko (2004) se traduz pela capacidade que o líder possui em inspirar os liderados a partilharem a mesma visão, capacitando-os para o alcance da mesma, e facultando os recursos necessários para o desenvolvimento do potencial de cada um. Os líderes transformacionais são vistos como modelos, apoiando o otimismo e mobilizando o compromisso, bem como possui o foco necessário nos seguidores para que haja crescimento.

Sinek (2009) estudou vários líderes com sucesso, capazes de inspirar os outros e observou um padrão comum em todos eles, um padrão que definia a forma como esses líderes e organizações agiam, pensavam e comunicavam, “Quer pessoas ou organizações, cada um desses líderes inspiradores, pensa, age e comunica da mesma forma” (Sinek, 2009, p. 41).

O padrão foi representado através daquilo que o autor chama de Golden Circle que,

[...] pode ser usado como um guia para melhorar a liderança, a cultura corporativa, contratação, desenvolvimento de produtos, vendas e marketing. E também explica a lealdade e como criar um impulso suficiente para transformar uma ideia num movimento social. E tudo começa de dentro para fora. Tudo começa com Why (Sinek, 2009, p. 43).

Sinek (2009) explica através do Golden Circle porque é que alguns líderes e algumas organizações se mostram capazes de inspirar outros e ultrapassar, assim, a concorrência. Para o autor, cada organização e cada pessoa sabe exatamente aquilo que faz (Why), apenas alguns sabem como é que a organização e as pessoas o fazem (How),

mas poucas organizações e pessoas entendem porque é que o fazem, sem que seja do ponto de vista do lucro (What).

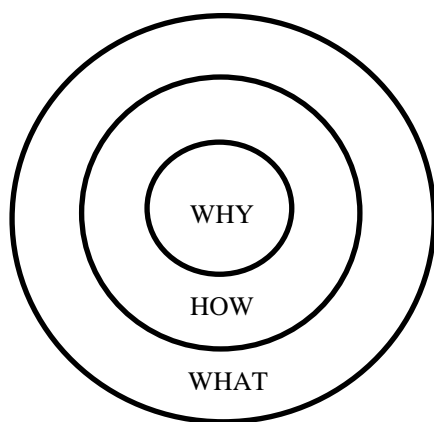


Figura 7: The Golden Circle.

Fonte: Sinek (2009, p.41).

A liderança transformacional caracteriza-se, essencialmente, pela preocupação que estes líderes assumem com os seus liderados, no que diz respeito aos seus objetivos individuais e aos seus problemas, por forma a conseguir motivar o liderado para o alcance dos objetivos de grupo e da organização. Alguns líderes transformacionais praticam, também, uma liderança transacional, na medida em que oferecem uma determinada recompensa ao liderado por comportamentos desejados, no entanto, estes líderes possuem consciência que tendo como prioridade os liderados, fazendo uso das suas habilidades e canalizando todo o seu potencial para os objetivos, a organização possuirá uma mais-valia (Jones & George, 2011).

O líder transformacional está essencialmente voltado para o futuro e oportunidades, assim sendo, o estilo transformacional assenta no desenvolvimento de relações estreitas entre os líderes e os liderados, com relações baseadas na confiança e compromisso. Os líderes transformacionais motivam os liderados para o alcance dos objetivos, bem como, para o alcance das suas máximas potencialidades em detrimento da satisfação das suas necessidades levando-os a reconhecer a importância de transcender os seus próprios interesses para o bem da missão e visão tanto do grupo como da organização (Jung & Avolio, 1999).

Os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes, sendo estes, segundo Bass e Avolio in Smith, Montagno e Kuzmenko (2004); Harms e

Credé (2010), a influência idealizada (carisma), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada ou influência carismática corresponde aos líderes que detêm admiração e respeito por parte dos liderados. Neste tipo de influência os liderados sentem-se especiais e identificam-se com o líder partilhando com ele os mesmos valores e visão. A motivação inspiracional, por sua vez, baseia-se na comunicação de modo a promover tanto o espírito individual como o espírito de grupo. O líder inspiracional tende a desenvolver relações de comprometimento e comportamentos desejados, esta característica assenta na forma entusiasta e positiva dos líderes, inspirando os liderados pela visão e concretização. Na estimulação intelectual existe o estímulo dos líderes para que os liderados sejam capazes de correr riscos no sentido em que aceitam novos desafios e criam oportunidades tomando a iniciativa. Desafiando a que os liderados sejam criativos, conscientes dos problemas e capazes de os solucionar. Por fim, a consideração individualizada torna-se mais vantajosa no longo prazo, uma vez que assenta no desenvolvimento e crescimento dos liderados. O líder corresponde a uma espécie de mentor que tem em vista o melhoramento da qualidade do grupo tendo em conta as necessidades individuais.

Neste seguimento, a liderança transformacional corresponde aos líderes que geram influencia para que ocorram mudanças comportamentais, levando a que as pessoas se comprometam com os valores, visão e missão da organização.

Na opinião de Sinek (2009) a explicação para os líderes que conseguem influenciar e inspirar está na trajetória que os líderes e as organizações seguem para se apresentarem, apresentarem as suas ideias e os seus produtos. O autor assume que o ponto de partida para qualquer líder e organização está em primeiro perceber porque fazer, realizar e produzir (Why), numa segunda fase entender como fazer, realizar e produzir (How) e só então decidir o que fazer, realizar e produzir (What).

“É claro que a essência mais popular da liderança é aquela da transformação – uma transformação nas atitudes e motivações, e, conseqüentemente, nos comportamentos dos seguidores – que em geral é batizada de “liderança transformacional”” (Jackson & Parry, 2010, p. 51).

2.2.2 Teoria Transacional

“O mais importante ornamento para a liderança transformacional é a liderança transacional.”

(Jackson & Parry, 2010, p. 51).

Como o próprio nome indica, transacional significa uma transação, daí líderes associados a um tipo de liderança transacional estabelecerem com os liderados uma relação de troca, ou seja, o liderado com um bom desempenho recebe em troca por parte do líder uma recompensa, sendo assim, os líderes usam os seus poderes de recompensa para estimularem o desempenho dos seus liderados. Segundo Bass e Avolio in Harms e Credé (2010) existem duas componentes importantes da liderança transacional, a recompensa contingente e a gestão por exceção. Segundo os autores, a liderança transacional compreende a recompensa contingente na medida em que o líder recompensa em resultado do esforço do liderado, o líder estabelece as metas aos seus liderados e a recompensa varia consoante o desempenho obtido. Por sua vez, a gestão por exceção representa a função do líder como controlador que intervém quando os objetivos previstos inicialmente não estão a ser alcançados, ou seja, o líder pode repreender quando o desempenho do liderado se encontra abaixo do que seria esperado. Podendo esta gestão por exceção ocorrer de forma ativa, em que permite ao liderado atuar ficando o líder apenas como espectador, embora na procura de irregularidades cometidas pelos seus liderados por forma a corrigi-las. Na forma passiva, os líderes mantêm-se ausentes em todo o processo e apenas atuam quando o erro se torna evidente.

Assim sendo, entende-se por líder transacional aquele que motiva os liderados para a concretização dos objetivos estabelecidos previamente, para isso, recompensam o alto desempenho intensificando os comportamentos desejados e penalizando o baixo desempenho. A liderança transacional ocorre pela troca desempenho – benefícios, atingindo desta forma os objetivos.

“Os líderes transacionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica, assim como no respeito pelas regras e pela tradição” (Barracho, 2008, p. 213).

Capítulo 3 – Liderança e Cultura Organizacional

3.1 A relação entre a Liderança e Cultura Organizacional

As organizações com todos os avanços tecnológicos, as mudanças ao nível político, social e económico e com a própria globalização, consciencializaram-se que o único acontecimento que seria de facto certo era a mudança. Nesta perspetiva, a cultura organizacional passaria por processos de mudança, bem como, a liderança organizacional que, inevitavelmente teria que mudar e daí as vastas teorias sobre liderança ao longo do tempo. Mas qual a relação entre essas lideranças e culturas organizacionais.

Segundo Daft a cultura da organização pode ser entendida como um “conjunto de valores fundamentais, premissas, entendimentos e normas que são compartilhados pelos membros de uma organização e ensinados a novos membros como corretos” (como citado em Azanza, Moriano & Molero, 2013, p. 46). Na medida em que a cultura define quais os comportamentos e práticas desejáveis e não desejáveis, quais os valores e crenças, a liderança segundo Kane-Urrabazo in Tsai (2011), entende que os valores da organização se comprometem desde logo com a liderança da mesma, que posteriormente evoluirá para um determinado estilo de liderança. Os membros do grupo serão liderados consoante os valores e os comportamentos dos líderes até que ambas as partes se unifiquem em volta de uma cultura forte. Evans e Ward (2007) fazem referência ao estudo de Block em que o autor estudou a relação entre a liderança e a cultura, embora o autor ressalve a escassez de pesquisas sobre o tema. O autor concluiu no seu estudo que o impacto da liderança no desempenho da organização é mediado pela cultura, que por sua vez frui impacto no aparecimento de estilos de liderança, concluiu, também, que os líderes ao possuírem conhecimento sobre a cultura formam-se líderes capazes de efetuar a mudança, já o próprio comportamento dos líderes leva a que os liderados tirem perceções sobre a cultura.

Alguns estudos apoiam a visão de que estilos de liderança podem influenciar processos de tomada de decisão, bem como, a eficácia da organização (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001; Ogbonna e Harris, 2000). E se, a liderança é influência (Maxwell, 2007), torna-se possível admitir que existe uma relação entre liderança e cultura organizacional.

Os líderes responsabilizam-se pelo desenvolvimento, reforço ou manutenção da cultura e a cultura pode alterar-se dependendo do foco dos líderes e das formas como atuam quando deparados a resolver problemas. Este pensamento é defendido por Trice e Beyer (1991) que descreveram quatro tipos diferentes de liderança cultural, podendo ser agrupados em duas vertentes, na manutenção e mudança da cultura organizacional. Relativamente à mudança organizacional, existem dois tipos de líderes, os que criam uma nova cultura, ou seja, líderes com novas culturas em organizações novas, estes líderes criam novas organizações, por forma, a realizar as suas próprias visões. Neste tipo de mudança organizacional o problema incide em atrair e unir um novo grupo de liderados, daí características como a autoconfiança e a capacidade de comunicação dos líderes serem extremamente importantes. Já o outro tipo de líderes corresponde aqueles que mudam uma cultura, ou seja, líderes com novas culturas em organizações com culturas existentes. Neste tipo de mudança organizacional é essencial perceber como deslocar elementos da cultura antiga em concordância com as suas visões, sendo necessário implementar ritos de degradação, que os autores definem como encontrar formas de desacreditar em elementos da cultura antiga para que seja possível substituir por elementos da nova cultura. Na manutenção da cultura organizacional existem, também, dois tipos de líderes, os que fortalecem a cultura existente e os líderes que integram subculturas. Respetivamente, os líderes que fortalecem a cultura tendem a manter as culturas organizacionais unificadas, cujo objetivo reside em encontrar formas de manter a cultura organizacional existente viva. Para isso, necessitam de desenvolver atividades organizacionais que fortaleçam a cultura. Por fim, os autores apontam que os líderes em organizações com subculturas têm como desafio manter a diversidade cultural conciliando as diferenças, para isso, devem minimizar os conflitos.

Schein (2010) defende que a relação entre a liderança e a cultura organizacional deve ser estudada no contexto do ciclo de vida da organização, na medida em que a cultura será o resultado dos valores e crenças do fundador ou líder da organização e os grupos organizacionais regem-se pela cultura imposta, neste sentido, o fundador cria e molda os traços culturais da organização. Com a maturidade dos grupos organizacionais a cultura tende a estabilizar, a estruturar-se e a ganhar significado para todos os membros e, desta forma, com o desenvolvimento da organização e à medida que o tempo passa, a cultura criada exerce influência sobre o líder, moldando, por sua vez, as suas atitudes e estilo de liderança. Consequentemente, se os líderes se tornarem

disfuncionais, estes terão que superar e mudar a sua própria cultura. Isto representa um processo dinâmico, em que o líder ou fundador cria a cultura, molda os seus traços e, posteriormente, essa cultura exerce influência sobre o líder moldando as suas ações e estilos. “Este processo dinâmico de criação e gestão da cultura são a essência da liderança e fazem perceber que a liderança e a cultura são dois lados da mesma moeda” (Schein, 2010, p. 3).

Segundo Daft (2007), a cultura representa um conjunto de valores e crenças, onde se compartilham os mesmos conhecimentos e se transmitem os mesmos modos de agir e pensar. É, então, através de cerimónias, símbolos, práticas de socialização e comportamentos que os líderes influenciam a cultura. Quando se torna necessário mudar a cultura para a organização se adaptar ao ambiente, são os líderes os responsáveis por inculcar esses novos valores. Seguindo esta linha de pensamento de Daft, os líderes para inculcar novos valores precisam de motivar e inspirar os seguidores, sendo que, líderes sem confiança não detêm seguidores comprometidos com os valores organizacionais, portanto, não se alinhando com a organização permanecem indiferentes aos objetivos e resultados organizacionais.

Nesta perspetiva, os líderes devem ser capazes de influenciar os seus liderados para que ambas as partes se unam em torno dos mesmos objetivos organizacionais. Sinek (2009) defende que um líder sozinho, por muito inspirador que seja, não consegue transformar as suas ideias em ações. Posto isto, o autor apresentou uma organização através da forma de um cone dividido em três níveis, ao nível superior do cone corresponde o topo da organização, neste caso, o líder que se responsabiliza pelo “Why” das coisas. A responsabilidade de transformar as ideias em ações parte do segundo nível representado pelo “How”, alusivo a uma pessoa ou grupo. Por fim, na base do cone, “What” encontra-se a maioria dos colaboradores da organização capazes de, efetivamente tornar tangíveis as visões do topo do cone.

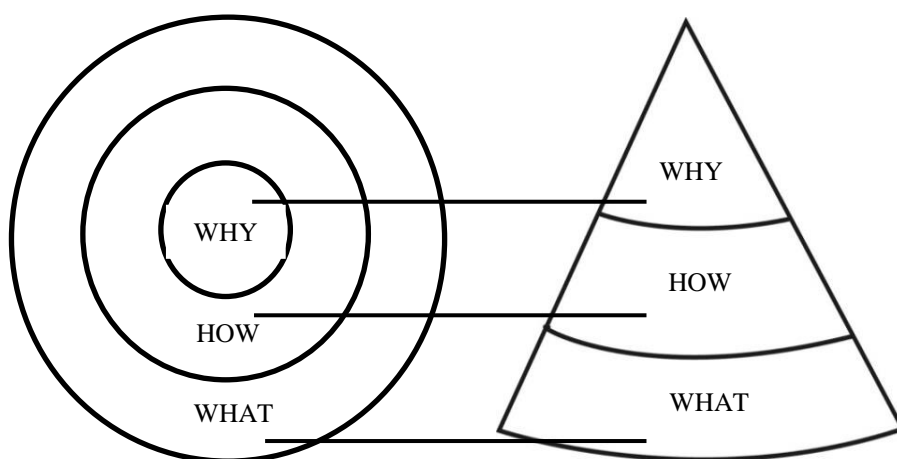


Figura 8: The Golden Circle e a Organização.

Fonte: Sinek (2009)

No estudo da liderança transformacional e transacional Bass in Bass e Avolio (1993) assumiu que a cultura organizacional se desenvolve em grande parte pela sua liderança, no entanto a cultura da organização também pode afetar o desenvolvimento da liderança. Exemplificando a diferença entre os líderes transformacionais e transacionais, apontou que líderes transformacionais tendem a alterar a cultura da organização realinhando os seus valores e normas, enquanto líderes transacionais vivem dentro da estrutura seguindo as regras e normas já existentes.

Segundo Tucker e Russel (2004), os líderes transformacionais influenciam três áreas da cultura organizacional, como a mentalidade interna das pessoas na organização, a cultura entre e para além das pessoas da organização.

Ainda na perspectiva da liderança transformacional, o ambiente externo é geralmente mais dinâmico, desafiando os líderes a correr riscos e a inovar, bem como, a tomarem decisões rápidas mas corretas para o sucesso da organização no ambiente externo. Os líderes transformacionais possuem grandes habilidades como contêm grandes expectativas sobre eles, assim, sugere-se que a cultura da organização é resultante dos comportamentos dos líderes, da comunicação e da própria organização (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004).

Entendendo que o CVF, já explorado anteriormente, ajuda a que, em momentos de crise, os líderes sejam capazes de ver as potencialidades da organização, conseguindo encontrar formas de criar valor inesperadamente, da mesma forma, o CVF permite aos

líderes uma mudança organizacional ao nível da cultura, já que os líderes têm consciência que para alcançar os objetivos as organizações têm que se submeter a mudanças culturais (Cameron, Quinn, Degraff & Thakor, 2006). Assim, com base nas combinações das dimensões do CVF surgiram quatro tipos de cultura, como, quatro formas de orientação de liderança. Cada tipo de cultura se associa a uma forma de liderança com diferentes critérios de eficácia (Neves, 2000).

Quadro 1: A Liderança e a Eficácia de Cada Tipo de Cultura.

	CULTURA DE APOIO	CULTURA DE INOVAÇÃO	CULTURA DE REGRAS	CULTURA DE OBJETIVOS
FORMAS DE LIDERANÇA	Participação e apoio ao desenvolvimento pessoal	Crescimento organizacional e visão estratégica	Tarefa e alcance de objetivos	Controle, segurança e estabilidade
CRITÉRIOS DE EFICÁCIA	Desenvolvimento do potencial humano e envolvimento pessoal	Quota de mercado e crescimento do volume de negócios	Produtividade do planeamento e eficiência de funcionamento	Estabilidade e segurança

Fonte: Adaptado de Neves (2000, p. 95).

Segundo a associação apresentada pelo autor, a cultura de apoio (clã) enfatiza a participação na tomada de decisões e, por isso, requer uma liderança participativa, coesa, apoiando o desenvolvimento pessoal e o trabalho em equipa. Já numa cultura de inovação (adhocracia) que assenta na flexibilidade e crescimento, tende a que a sua liderança seja capaz de prever o futuro (visão estratégica) e correr riscos. A cultura de regras (hierárquica) associa-se a um clima de estabilidade interna e a uma liderança caracterizada pelo seu aspeto conservador, de modo a controlar e assegurar estabilidade e segurança. Por fim a cultura de objetivos (mercado) enfatiza a competição e planeamento onde a liderança tende a ser orientada para a tarefa, competitiva, exigente e voltada para a produtividade.

3.1.1 Análise de Estudos Sobre o Efeito de Diferentes Estilos de Liderança

Segundo Hambrick e Mason “Por exemplo, a teoria de escalões superiores sugere que características específicas e a liderança de gestores de topo, de facto, fazem a

diferença na formulação e desempenho estratégico” (como citado em Waldman et al., 2001, p. 134).

Desenvolvido por Shamir, House e Arthur (1993), no artigo “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, os autores abordaram o processo pelo qual os líderes carismáticos causam impacto sobre os liderados. A teoria proposta argumentou que estilos de liderança (carismática) influenciam os liderados desde que os comportamentos dos líderes produzam mecanismos de recompensa que afetem o comportamento dos indivíduos na organização.

Jung e Avolio (1999) manipularam estilos de liderança (transformacional e transacional) e compararam esses estilos em tarefas individuais e de grupo, por forma a determinar os diferentes impactos. Os resultados mostram que os estilos de liderança afetam o processo de trabalho de grupo, a criatividade e os resultados. Uma vez que, os grupos demonstraram mais ideias com líderes transformacionais, enquanto o trabalho individual demonstrou mais criatividade com líderes transacionais. Também o desempenho do grupo se mostrou mais elevado comparativamente ao trabalho isolado.

A pesquisa de Goleman (2000) propôs que diferentes estilos de liderança possuem diversos efeitos em variáveis como a flexibilidade, responsabilidade, normas e mecanismos de recompensa, que afetam o comportamento dos indivíduos. A pesquisa sugere que os estilos de liderança usados em conjunto, na medida e hora certa, tornam os executivos mais eficazes e aumenta o desempenho.

Mais tarde, em 2001, Waldman et al. realizaram um estudo com dados de quarenta e oito empresas, avaliando estilos de liderança (transacional e carismática) dos CEO's, como indicadores de desempenho financeiro. Os autores também propuseram que a relação entre os atributos de liderança dos CEO's e o desempenho dependeria da incerteza ambiental. Os autores obtiveram que a liderança carismática seria capaz de prever o desempenho sob condições de incerteza.

3.1.2 Análise de Estudos sobre a Liderança e Cultura Organizacional

Ogbonna e Harris (2000) no seu artigo “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies” estudaram a relação entre liderança, cultura e desempenho organizacional e evidenciaram empiricamente que o desempenho de uma organização é influenciado por uma cultura competitiva e de inovação, concluíram também que a cultura organizacional é influenciada pelo estilo de liderança. Ao mesmo tempo, o estudo sugere que a relação entre estilo de liderança e desempenho é mediado pela cultura organizacional, ou seja, o desempenho de uma organização é influenciado pelo estilo de liderança através da sua cultura.

Sarros, Gray e Densten (2002) estudaram executivos do *Australian Institute of Management* com o objetivo de determinar o grau em que dimensões específicas da liderança previam vertentes específicas da cultura organizacional. O estudo revelou relações fortes e positivas entre liderança e cultura organizacional, em que a liderança se assumiu como um preditor muito mais predominante da cultura do que a cultura da liderança. A consideração individualizada correspondeu ao estilo de liderança predominante entre os executivos e proeminente a orientação para o desempenho na cultura organizacional.

II PARTE – ANÁLISE EMPÍRICA DO IMPACTO DA LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Capítulo 4 – Caracterização da Região Norte e Metodologias de Investigação

4.1 Caracterização da Região Norte: Território, Demografia, Economia

4.1.1 Território

A região do Norte de Portugal (NUTS II) possui uma área com cerca de 21.285,88 Km², integrando oito sub-regiões, Minho-Lima, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Entre Douro e Vouga, Douro e Alto Trás-os-Montes (NUTS III). A área da

Região Norte representa 23,08% do território nacional, uma vez que, Portugal apresenta uma área de 92.212,02 km² (INE, 2013).

4.1.2 Demografia

A Região Norte possui cerca de 3.666,234 milhões de habitantes, sendo que desta forma corresponde à região mais populosa do país, representando cerca de 34,96% da população em Portugal. A Região Norte possui, entre os 25 e os 64 anos, 2.074,524 milhões de habitantes, sendo 51,77% de população feminina e 48,23% de população masculina (INE, 2013).

4.1.3 Economia

Em 2010 Portugal possuía 1 168 964 empresas, com um decréscimo de 4,5% comparativamente com o ano de 2009. A maioria das empresas situavam-se na Região Norte com 374 050 empresas, bem como, na Região de Lisboa com 384 017 empresas, possuindo ambas as regiões o maior número de pessoas ao serviço. No que diz respeito ao volume de negócios no sector empresarial, foram as Regiões Norte e Centro a alcançar maior crescimento.

Para as 374 050 empresas da Região Norte, contribuem o sector de comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos com 90 164 empresas, o sector das indústrias transformadoras com 34 693 empresas e o sector da Construção com 33 462 empresas, sendo na Região Norte que estes sectores alcançam o número mais elevado de empresas. Também o sector das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares e o sector das atividades administrativas e dos serviços de apoio contribuem com relevância para o número de empresas da Região Norte com 34 642 e 39 591 empresas, respetivamente (INE, 2012) – ver Quadro 2.

Em termos económicos a Região Norte apresenta um Produto Interno Bruto (PIB), entendido por “Agregado macroeconómico habitualmente utilizado para descrever o comportamento da atividade económica do território” (INE, 2013, p. 298), de 28,3%, sendo apenas superado pela Região de Lisboa com 37,2%. O PIB *per capita*

apresenta-se como um dos mais baixos entre as NUTS III, com um índice de disparidade de 80,4%. Relativamente à produtividade do trabalho a Região Norte apresenta-se como a segunda região com menos produção aparente, enquanto a remuneração média por trabalhador e o rendimento disponível bruto das famílias *per capita* apresentam valores inferiores comparativamente às outras Regiões, possuindo uma remuneração média de 17,9 milhares de euros e 9,931 euros para o rendimento disponível bruto das famílias *per capita* – ver Quadro 3.

Quadro 2: Principais Indicadores das Empresas em Portugal Divididos por Regiões NUTS II e Dimensão, 2010.

	Empresas		Pessoal ao Serviço	Pessoal Remunerado	Volume de Negócios	Dimensão Média	
	Nº	Tx. Var 09/10 (%)	Nº	Nº	10 ³ Euros	Nº pessoas/empresa 2009	2010
Portugal							
Total	1 168 964	-4,5	3 960 734	3 122 505	401 261 320	3,31	3,39
PME	1 167 811	-4,5	3 071 709	2 235 410	219 964 288	2,60	2,63
Grandes	1 153	1,4	889 025	887 095	181 297 032	770,01	771,05
Norte							
Total	374 050	-3,4	1 284 404	1 017 975	105 170 242	3,39	3,43
PME	373 756	-3,4	1 073 447	807 509	69 286 912	2,85	2,87
Grandes	294	3,5	210 957	210 466	35 883 330	746,20	717,54
Centro							
Total	253 319	-3,6	721 192	540 566	56 227 954	2,79	2,85
PME	253 177	-3,6	648 119	467 894	44 981 290	2,52	2,56
Grandes	142	-0,7	73 073	72 672	11 246 664	497,38	514,60
Lisboa							
Total	348 017	-6,3	1 436 379	1 186 949	204 509 611	3,95	4,13
PME	347 390	-6,3	890 181	641 779	77 889 659	2,52	2,56
Grandes	627	0,8	546 198	545 170	126 619 951	857,67	817,13
Alentejo							
Total	83 065	-3,7	207 665	148 676	15 249 000	2,47	2,50
PME	83 035	-3,8	188 001	129 016	12 137 320	2,25	2,26
Grandes	30	7,1	19 664	19 660	3 111 680	666,32	655,47
Alarve							
Total	62 561	-6,5	156 283	109 686	7 839 314	2,53	2,50
PME	62 543	-6,5	146 464	99 869	7 233 406	2,37	2,34
Grandes	18	0,0	9 819	9 817	605 908	619,28	545,50
Açores							
Total	25 973	-3,8	73 203	51 633	6 101 976	2,76	2,82
PME	25 951	-3,8	60 447	38 880	4 291 809	2,31	2,33
Grandes	22	4,8	12 756	12 753	1 810 167	582,43	579,82
Madeira							
Total	21 979	-4,5	81 608	67 020	6 163 223	3,73	3,71
PME	21 959	-4,5	65 050	50 463	4 143 891	2,99	2,96
Grandes	20	-4,8	16 558	16 557	2 019 332	807,24	827,90

Fonte: Adaptado de INE (2012, p. 43).

Quadro 3: Indicadores de Contas Regionais por NUTS III, 2010.

	PIB			Produtividade aparente do trabalho (VAB/Emprego)	Remuneração média	RDB das famílias <i>per capita</i>	FBCF no total do VAB
	Em % do total de Portugal	<i>Per capita</i>					
		Em valor	Índice de disparidade (Portugal =100%)				
%	Milhares de euros	%	Milhares de euros			%	
Portugal	100,0	16,250	100,0	30,672	20,4	11,603	22,3
Continente	94,7	16,157	99,4	30,421	20,4	11,575	22,3
Norte	28,3	13,061	80,4	26,301	17,9	9,931	22,9
Centro	18,5	13,477	82,9	24,456	18,4	10,396	23,0
Lisboa	37,2	22,704	139,7	38,756	24,8	14,772	20,0
Alentejo	6,5	14,996	92,3	33,985	19,0	11,046	28,8
Algarve	4,2	16,774	103,2	32,442	18,4	12,243	25,2
R. A. Açores	2,2	15,260	93,9	31,605	20,2	11,626	26,4
R. A. Madeira	3,0	21,066	129,6	39,553	20,6	12,278	22,0

Fonte: Adaptado de INE (2013, p. 196).

Relativamente à produtividade aparente do trabalho com 26,301 milhares de euros, encontram-se constituídos conforme o Quadro 4.

Quadro 4: Indicadores de Contas Regionais por NUTS II e Atividade Económica, 2010.

	VAB em % do total da região	Produtividade aparente do trabalho (VAB/Emprego)	Remuneração média	Remunerações no total do VAB	FBCF no total do VAB
	%	Milhares de euros		%	
Norte	100,0	26,301	17,9	57,8	22,9
1-Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1,6	3,855	9,5	30,9	26,8
2-Indústrias extrativas; indústrias transformadoras; produção e distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio; captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	24,6	26,208	14,7	54,1	24,9
3-Construção	7,2	17,854	14,1	73,7	7,4
4-Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas; transportes e	21,6	24,929	15,4	57,5	14,8

armazenagem; atividades de alojamento e restauração						
5-Atividades de informação e comunicação	2,6	74,441	31,9	40,3	60,7	
6-Atividades financeiras e de seguros	4,1	66,552	43,6	55,8	17,0	
7-Atividades imobiliárias	10,1	395,053	15,3	3,1	39,6	
8-Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; atividades administrativas e dos serviços de apoio	5,1	22,392	14,7	59,2	15,8	
9-Administração pública e defesa; segurança social obrigatória; educação; saúde humana e ação social	20,4	32,124	28,5	84,6	23,6	
10-Atividades artísticas e de espetáculos; reparação de bens de uso doméstico e outros serviços	2,7	14,065	12,7	84,7	26,8	

Fonte: Adaptado de INE (2013, p. 197).

No que diz respeito à empregabilidade a Região Norte destaca-se entre todas as regiões, apresentando um valor de 1 626,7 milhares de pessoas.

Quadro 5: Emprego Total por NUTS III e Atividade Económica, 2010.

	Emprego Total Milhares de pessoas
Portugal	4 937,0
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	533,4
Indústrias extrativas; indústrias transformadoras; produção e distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio; captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; construção	1 278,9
Serviços	3 124,7
Continente	4 714,2
Norte	1 626,7
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	178,4
Indústrias extrativas; indústrias transformadoras; produção e distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio; captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; construção	574,2
Serviços	874,0

Minho-Lima	101,5
Cávado	189,0
Ave	222,3
Grande Porto	563,9
Tâmega	221,6
Entre Douro e Vouga	132,8
Douro	93,0
Alto Trás-os-Montes	102,6
Centro	1 147,0
Lisboa	1 453,3
Alentejo	290,1
Algarve	197,2
R. A. Açores	103,8
R. A. Madeira	115,3

Fonte: Adaptado de INE (2013, p. 200).

Em termos do tecido empresarial, a Região Norte apresenta uma densidade de empresas de 16,9 por Km². A proporção das empresas com menos de 250 trabalhadores correspondem a 99,9% e o volume de negócios por empresa ronda os 264,4 milhares de euros, verificando-se abaixo da média nacional.

Quadro 6: Indicadores de Empresas por Municípios, 2011.

	Densidade das Empresas	Proporção de empresas com menos de 250 trabalhadores	Pessoal ao serviço por empresa	Volume de negócios por empresa
	N/Km2	%	Nº	Milhares de euros
Portugal	12,1	99,9	3,4	312,3
Continente	12,0	99,9	3,4	316,2
Norte	16,9	99,9	3,4	264,4
Minho-Lima	10,7	99,9	2,8	199,7
Cávado	32,9	99,9	3,4	247,7
Ave	36,1	99,9	4,1	289,0
Grande Porto	172,4	99,9	3,4	330,4
Tâmega	16,3	100,0	3,8	191,5
Entre Douro e Vouga	33,4	99,9	3,6	272,8
Douro	4,7	100,0	2,3	119,9
Alto Trás-os-Montes	2,4	100,0	2,0	135,7

Fonte: Adaptado de INE (2013, p. 206,207).

4.2 Caracterização das PME

Ao aprofundar a Região Norte verifica-se um total de 373 756 PME face a apenas 294 grandes empresas e apesar de se verificar maior número de pessoal ao serviço nas PME comparativamente com as grandes empresas, era nas grandes empresas que se empregavam mais pessoas (717,54 pessoas) face a apenas 2,87 pessoas por empresa no segmento das PME – ver Quadro 2.

Relativamente aos sectores de atividade económica para as PME, verifica-se que o número de empresas é superior nos sectores da construção (106 613 empresas), comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos (255 431 empresas), atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (118 530 empresas) e atividades administrativas e dos serviços de apoio (144 283 empresas). Sendo que estas secções revelam também maior número de pessoal ao serviços juntamente com as indústrias transformadoras e alojamento, restauração e similares. O volume de negócios nas PME segundo as atividades económicas apresenta grande relevância no sector das indústrias transformadoras, no sector da construção e no sector do comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos. O indicador da dimensão média atribuí ao sector da captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição o maior número de pessoas por empresa, nas PME (17,25), seguindo-se o sector das indústrias transformadoras (7,60 pessoas por empresa) e o sector de transportes e armazenagem (4,21 pessoas por empresa).

Quadro 7: Principais Indicadores das Empresas em Portugal por Setor de Atividade Económica e Dimensão, 2010.

	Empresas	Pessoal ao serviço	Pessoal remunerado	Volume de negócios	Dimensão média	
	N.º	N.º	N.º	10 ³	N.º pessoas/empresa	
					2009	2010
Total	1 168 964	3 960 734	3 122 505	401 261 320	3,31	3,39
PME	1 167 811	3 071 709	2 235 410	219 964 288	2,60	2,63
Grandes	1 153	889 025	887 095	181 297 031	770,01	771,05
Secção A – Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta E Pesca						
Total	53 654	104 686	62 983	4 856 810	1,95	1,95
PME	53 647	102 462	60 759	4 596 850	1,90	1,91

Grandes	7	2 224	2 224	259 960	396,33	317,71
Secção B – Indústrias Extrativas						
Total	1 321	11 875	11 265	1 171 970	9,02	8,99
PME	1 319
Grandes	2
Secção C – Indústrias Transformadoras						
Total	74 081	695 628	657 931	76 551 210	9,17	9,39
PME	73 788	560 813	523 513	39 647 365	7,44	7,60
Grandes	293	134 815	134 418	36 903 845	471,65	460,12
Secção D – Eletricidade, Gás, Vapor, Água Quente E Fria E Ar Frio						
Total	730	9 386	8 822	16 166 049	14,20	12,86
PME	711	2 263	1 709	2 417 693	3,15	3,18
Grandes	19	7 123	7 113	13 748 356	486,50	374,89
Secção E – Captação, Tratamento E Distribuição De Água; Saneamento, Gestão De Resíduos E Despoluição						
Total	1 069	29 852	29 511	3 214 879	27,05	27,93
PME	1 044	18 013	17 672	2 143 223	18,29	17,25
Grandes	25	11 839	11 839	1 071 655	545,22	473,56
Secção F – Construção						
Total	106 710	448 709	383 584	35 123 749	4,16	4,20
PME	106 613	387 544	322 421	23 670 349	3,61	3,64
Grandes	97	61 165	61 163	11 453 401	652,17	630,57
Secção G – Comércio Por Grosso E A Retalho; Reparação De Veículos Automóveis E Motociclos						
Total	255 623	820 798	666 654	133 029 522	3,09	3,21
PME	255 431	678 404	524 333	89 186 009	2,58	2,66
Grandes	192	142 394	142 321	43 843 512	749,88	741,64
Secção H – Transportes E Armazenagem						
Total	24 194	163 193	155 673	17 044 565	6,57	6,75
PME	24 118	101 476	93 957	9 260 403	4,06	4,21
Grandes	76	61 717	61 716	7 784 162	845,25	812,07
Secção I – Alojamento, Restauração E Similares						
Total	85 205	289 318	236 667	9 798 989	3,28	3,40
PME	85 161	253 960	201 570	8 389 504	2,90	2,98
Grandes	44	35 358	35 097	1 409 485	764,84	803,59
Secção J – Atividades De Informação E De Comunicação						
Total	14 522	78 787	70 178	13 573 026	5,17	5,43
PME	14 475	52 189	43 580	4 277 368	3,46	3,61
Grandes	47	26 598	26 598	9 295 657	565,61	565,91
Secção K – Atividades Financeiras E De Seguros						
Total	24 814	117 466	96 061	44 871 210	4,59	4,73
PME	24 743	46 554	25 267	3 906 833	1,82	1,88
Grandes	71	70 912	70 794	40 964 377	944,55	998,76
Secção L – Atividades Imobiliárias						
Total	29 019	51 311	31 818	5 544 351	1,81	1,77
PME	29 013
Grandes	6
Secção M – Atividades De Consultoria, Científicas, Técnicas E Similares						
Total	118 561	225 937	136 614	12 493 653	1,86	1,91
PME	118 530	211 966	122 668	9 992 961	1,75	1,79
Grandes	31	13 971	13 946	2 500 672	437,79	450,68
Secção N – Atividades Administrativas E Dos Serviços De Apoio						
Total	144 441	423 034	288 368	11 082 107	2,82	2,93
PME	144 283	227 541	93 570	7 237 832	1,57	1,58
Grandes	158	195 493	194 798	3 844 275	1.151,30	1,237,30
Secção P – Educação						
Total	64 401	105 188	44 936	1 691 494	1,63	1,63
PME	64 392	99 258	39 006	1 485 278	1,54	1,54
Grandes	9	5 930	5 930	206.216	618,80	658,89
Secção Q – Atividades De Saúde Humana E Apoio Social						

Total	81 848	244 228	175 718	11 514 300	2,91	2,98
PME	81 784	135 042	66 866	4 871 188	1,64	1,65
Grandes	64	109 186	108 852	6 643 111	1.718,15	1.706,03
Secção R – Atividades Artísticas, De Espetáculos, Desportivas E Recreativas						
Total	28 921	44 259	18 513	1 785 450	1,51	1,53
PME	28 913	40 825	15 079	1 307 744	1,39	1,41
Grandes	8	3 434	3 434	477.706	508,71	429,25
Secção S – Outras Atividades De Serviços						
Total	59 850	97 079	47 209	1 747 987	1,60	1,62
PME	59 846	92 261	42 403	1 591 718	1,52	1,54
Grandes	4	4 818	4 806	156 268	1.211,75	1.204,50

Fonte: Adaptado de INE (2012, p. 40,41).

Segundo Pinto et al. (2006) as PME possuem estruturas organizacionais e requerem uma gestão de processos diferente das grandes organizações. As PME detêm vantagem por evitarem a necessidade de uma vasta padronização e coordenação, mantendo a flexibilidade e capacidade de resposta, bem como, baixos custos relacionados com a sua estrutura organizacional.

4.3 Métodos de Investigação

4.3.1 Motivações e Objetivo do estudo

Como já referenciado, a temática sobre a liderança tem vindo a ganhar importância nas organizações, como têm sido crescentes os estudos relativos à relação existente entre as duas temáticas – Liderança e Cultura Organizacional. Desde sempre se compreendeu a importância de possuir estratégias diferenciadoras capazes de garantir a sobrevivência das organizações face a mercados cada vez mais competitivos.

Assim, a liderança torna-se um fator de competitividade em tempos de constantes mudanças, vendo-se as organizações obrigadas a inovar e, principalmente, a adaptar-se.

Este estudo incide nessa matéria, na capacidade de resposta da empresa face às mudanças e face à liderança utilizada para cada uma das culturas organizacionais aplicadas. De facto, a relação entre a cultura e a liderança surge como mediador de compreensão entre diferentes fenómenos que as empresas têm de perceber e superar, ultimamente, evoluindo.

A Presente dissertação pretende analisar a hipótese geral de que os Estilos de Liderança estão relacionados com a Cultura Organizacional.

4.3.2 Métodos Aplicados

De forma a dar resposta à hipótese inicialmente apresentada, optou-se por uma metodologia exploratória, extensiva e descritiva de correlação, fundamentalmente quantitativa. O estudo é do tipo exploratório, uma vez que, traduziu o problema proposto numa hipótese de investigação, ou seja, o estudo exploratório identifica respostas mais plausíveis para, posteriormente, serem verificadas. Descreve-se o método de investigação quantitativo, por se procurar recolher informação e analisar a relação entre dois fatores, a liderança e a cultura organizacional. É neste prisma que o estudo se torna descritivo, tendo como objetivo a recolha de dados definidos provenientes da hipótese de investigação identificada pela investigação exploratória, “uma estatística descritiva descreve, de forma sumária, alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados” (Hill & Hill, 2009, p. 192) e de correlação uma vez que, “[...] é uma estatística descritiva que indica a natureza da relação entre os valores de duas variáveis” (Hill & Hill, 2009, p. 202). Por fim, o estudo é considerado extensivo por se basear num trabalho já existente, mas deduzindo-se novas hipóteses a situações novas (Hill & Hill, 2009).

Tendo por base esta metodologia, para proceder à investigação empírica utilizou-se como método o inquérito por questionário que pretende a colheita de informação dos vários setores de atividade, género e idade, bem como, informações sobre estilos de liderança dos líderes das PME da Região Norte e tipos de cultura presentes nas mesmas. Segundo Barañano (2008), o questionário é uma ferramenta que visa a obtenção de informação fundamental para a resposta às questões previamente formuladas (hipóteses de pesquisa) recorrendo à correlação de uma ou várias variáveis construídas a partir da formulação do questionário (Barañano, 2008, p. 96).

Em conclusão, o processo de pesquisa quantitativa tem como objetivo descodificar quantos elementos de uma determinada população partilham a mesma característica. Em causa, pretende-se, por exemplo, que esta técnica de pesquisa determine o perfil de um grupo de pessoas (líderes), bem como, seja capaz de prever o perfil de um grupo de organizações (cultura).

Esta ferramenta impossibilitou a influência entre o inquisidor e o inquirido, visto que não existe interação social entre as partes, protegendo a informação extraída da recolha de dados e tornado os dados passíveis de tratamento estatístico.

Sendo assim, após a coleta dos dados, obtido pelo conjunto geral de respostas, e para que se torne possível a análise da informação recolhida foi criado um ficheiro de dados utilizando como software o SPSS, versão 22. O SPSS representa um programa estatístico responsável por transformar os dados introduzidos em informação.

4.3.2.1 Descrição do Questionário e Escalas

O inquérito integrado na dissertação pretendeu interrogar os líderes das PME da Região Norte mediante um conjunto ordenado de perguntas pré-elaboradas, dispostas de forma sequencial em itens por forma a constituir as várias etapas para o tema da pesquisa.

O Inquérito dividiu-se em três grupos, em que a primeira parte faz referência aos objetivos e finalidade do mesmo, a segunda parte corresponde à caracterização da empresa e do inquirido e a terceira parte faz menção ao questionário em si.

- Parte I: Objetivos e Finalidade
- Parte II: Caracterização sociodemográfica (no início e fim do inquérito)
- Parte III: Questionário (divididos em duas secções)

A Parte II e Parte III continham um vasto número de perguntas, perfazendo um total de 34 respostas, todas com carácter obrigatório, ou seja, não seria possível avançar nas perguntas deixando a perguntar anterior sem resposta. Uma vez que o inquérito foi realizado online e em maioria é constituído por questões fechadas, torna-se bastante prático e acessível minimizando o tempo de resposta (cerca de cinco minutos).

O inquérito utilizado representa um inquérito misto “ [...] com partes de terceiros e outras feitas pelo investigador” (Coelho, 2013, p. 121). A Parte II é norteada pelo investigador e a Parte III corresponde à utilização de instrumentos já existentes. Esta última parte, ou seja, o questionário em si encontra-se dividido em duas secções, em que a primeira corresponde ao questionário sobre Cultura Organizacional e a

segunda secção corresponde ao questionário sobre Liderança Organizacional. Estes dois questionários foram retirados do estudo efetuado por Ogbonna e Harris (2000) como referenciado no subcapítulo 3.1.2. Uma vez que, o estudo dos autores correspondeu ao estudo mais aproximado da visão proposta para realização desta dissertação, assim, após toda a revisão de literatura efetuada, optou-se por utilizar as escalas de Cultura Organizacional e Liderança dos autores referidos.

Para a escala de Cultura Organizacional, Ogbonna e Harris (2000, p. 773) encontraram “ [...] uma visão de cultura consistente com as opiniões dos praticantes enquanto concordantes com a teoria contemporânea” no trabalho de Deshpandé, Farley, Webster & Frederick (1993) em que os presentes autores propuseram quatro tipos de cultura, a cultura de clã, adhocracia, hierarquia e cultura de mercado, no entanto, Ogbonna e Harris (2000, p. 773) decidiram alterar a identificação de cada cultura para “ [...] competitiva, inovação, burocrática e cultura de comunidade desde que estas foram consideradas mais precisas pelos praticantes e teoricamente justificadas pelos pesquisadores”.

No que diz respeito à escala de Estilos de Liderança, Ogbonna e Harris (2000) basearam-se nos estudos de outros autores, House, House e Dessler in Ogbonna & Harris (2000), uma vez que, as escalas de estilos de liderança utilizados pelos autores citados foram amplamente utilizados numa variedade de literaturas e foi aceite como uma boa escala de perceções de estilos de liderança. Os autores propuseram três estilos de liderança, a liderança participativa, a liderança de apoio (consideração) e a liderança instrumental (diretiva ou transacional).

A escala utilizada para a elaboração das respostas representa-se por uma escala de Tipo Likert de sete pontos, “ [...] para todos os itens, desde que o uso da escala de sete pontos pode melhorar a confiabilidade e validade” (Churchill & Peter como citado em Ogbonna e Harris, 2000, p. 773). Tal como utilizada no estudo de referência, a escala tipo Likert de sete pontos utilizada para a Cultura Organizacional corresponde a 1 – Muito Falso, 2 – Falso, 3 – Falso em parte, 4 – neutro, 5 – Verdadeiro em Parte, 6 – Verdadeiro, 7 – Muito Verdadeiro e 1 – Não tem importância de todo, 2 – não tem importância, 3 – não tem importância em parte, 4 – neutro, 5 – tem importância em parte, 6 – tem importância, 7 – tem grande importância. A escala de tipo Likert de sete pontos utilizada para os Estilos de Liderança corresponde à escala de 1 – Muito Verdadeiro a 7 – Muito falso e 1 – Concordo Plenamente, 2 – Concordo, 3 – Concordo

em Parte, 4 – não concordo nem discordo, 5 – Discordo em Parte, 6 – Discordo, 7 – Discordo Plenamente.

O Questionário pode ser consultado no Anexo I e as Escalas de Cultura Organizacional e Estilos de Lideranças podem ser consultadas no Anexo II.

4.3.2.2 Critérios de Seleção da Amostra

Para obtenção dos dados necessários à realização da investigação, procedeu-se à escolha da população-alvo, que tratando-se de um inquérito se traduz por população inquirida “ [...] população estreitamente relacionada com a população objetivo, definida quando não é possível conhecer o universo” (Barañano, 2008, p. 86), que incidu em todas as PME na Região Norte de Portugal Continental. Pelo fato de, como referido anteriormente, as PME assumirem grande importância no tecido empresarial Português, fixando-se nos 99,9%, responsabilizando-se, por empregar 77,6% do total de pessoas ao serviço e produzirem um número significativo de volume de negócios de 54,8% (INE, 2012) e Região Norte por esta representar a região mais populosa do país com 3.666,234 milhões de habitantes segundo dados do INE (2013). Escolhida uma população própria para o estudo e na impossibilidade de analisar todas as PME (373 756) segundo dados do INE (2012), definiu-se uma amostra representativa dessa mesma população. Desta forma, recorreu-se ao processo de amostragem, utilizando o método probabilístico de amostragem aleatória simples, em que “cada unidade amostral ou indivíduo é selecionado [...] ao acaso, na população. Cada unidade amostral tem igual probabilidade de pertencer à amostra” (Coelho, 2013). Posto isto, a amostra é constituída por todas as PME que responderam ao inquérito onde foi possível contactar 7967 PME da Região Norte, obtendo-se um total de 214 respostas.

As duas perguntas introdutórias do questionário tinham como sentido reduzir a amostra, ou seja, o inquirido que não exerce-se uma função de chefia e/ou não representa-se uma PME, não poderia ser incluído no estudo. Neste ponto, num total de 214 respostas, 178 respostas foram passíveis de tratamento de dados e 36 respostas foram eliminadas (dezanove dos inquiridos não possuíam uma função de chefia, treze dos inquiridos não representavam uma PME e quatro dos inquiridos não possuíam os dois requisitos)

Tabela 4: Número de Respostas do Inquérito.

		CHEFIA	
		Sim	Não
		Contagem	Contagem
PME	Sim	178	19
	Não	13	4

O objetivo consistiu sempre em recolher o maior número de respostas possíveis, para que a amostra se torna-se significativa. De uma forma geral pode-se concluir que a afluência foi positiva.

4.3.2.3 Plano de Implementação

Para a elaboração do inquérito foi utilizada a ferramenta Google Drive, que permite elaborar o questionário online e, assim, enviar apenas o link para os inquiridos. A facilidade desta ferramenta depara-se com a rápida acessibilidade ao questionário uma vez que é apenas preciso carregar no link onde é permitido, também, que o inquirido responda quando melhor lhe convier. Entretanto, o questionário disponibilizado desta forma possibilita maior rapidez no tempo de resposta, ultrapassando a maior entrave que constantemente se verifica na resposta de questionários. Como referido, o inquérito divide-se em três partes, a Parte I que corresponde a apresentação dos objetivos e finalidades do questionário – consultar Anexo III, foi elaborada e enviada em anexo por ser longa e não encaixar na estética do inquérito, uma vez, realizado online. O questionário encontra-se, para consulta, no seguinte endereço:

https://docs.google.com/forms/d/1IH9kTHOeBeTN9OVKlh2JHrqCLLIzzf_Fl-Bpqx3WJuI/edit#

Após a realização do inquérito e estruturada a forma para a sua distribuição, foi necessário obter uma base de contactos significativa. Numa primeira fase foi efetuado um contacto telefónico com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), com o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Informa, onde não sendo possível fornecer ou efetuar qualquer contacto empresarial, foi consultado o site da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN), de

onde foi retirada uma lista de trinta e seis associações da Região Norte. Após realizada uma pesquisa sobre o contacto de cada associação, foi efetuado um primeiro contacto telefónico e através de e-mail com as trinta e seis associações da Região Norte – consultar Anexo IV.

Após o primeiro contacto, apenas dez responderam positivamente. Sendo que, das dez associações, seis pediram que lhes fosse enviado um e-mail com o Link do questionário realizado online juntamente com uma breve introdução sobre o objetivo do trabalho de investigação e dessa forma, se disponibilizavam a reenviar o e-mail para as empresas a si associadas, já que os estatutos das associações em questão não permitiam facultar qualquer tipo de informação sobre os seus associados. As restantes quatro associações, forneceram um Link para que pudesse consultar todas as empresas a si associadas para a obtenção dos contactos, bem como forneceram um login e uma password necessária.

Assim sendo, foi enviado um e-mail com o link do questionário e uma breve introdução com os objetivos e finalidades do estudo, tal como foi solicitado, para as seis associações que se disponibilizaram a reenviar o e-mail aos seus associados. Sendo que no total, as seis associações reenviaram o questionário para 6294 empresas. Na mesma fase, foram consultadas as listas dos associados das restantes quatro associações, sendo que destas foram retirados manualmente 1387 contactos de e-mail. De seguida foi consultada a lista das PME Excelência de 2012, de onde foram retirados mais 286 contactos de e-mail correspondentes a empresas localizadas no Distrito do Porto e Braga.

Em conclusão, foram contactadas através de e-mail, um total de 7967 empresas. O inquérito manteve-se online entre 4 de Novembro de 2013 e 17 de Janeiro de 2014. Obteve-se 214 respostas, das quais 36 foram eliminadas, perfazendo um total de 178 respostas para tratamento.

O questionário completo pode ser consultado na secção Anexos II deste trabalho.

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados Obtidos

5.1 Análise Descritiva da Amostra

No que diz respeito ao perfil dos 178 inquiridos representantes de uma PME da Região Norte e exercendo uma posição de chefia, 122 (68,54%) inquiridos correspondem a pessoas do sexo masculino e 56 (31,46%) inquiridos eram do sexo feminino, podendo isto ser explicado pelo facto de o sexo feminino ainda não possuir em grande força posições de liderança – Gráfico 1. Como é perceptível no Gráfico 2, a participação no questionário é mais acentuada nas idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos com cerca de 38,20% (68 pessoas) do número total de respostas, logo precedida dos 30,90% (55 pessoas) representados pelos inquiridos com 35 anos ou menos.

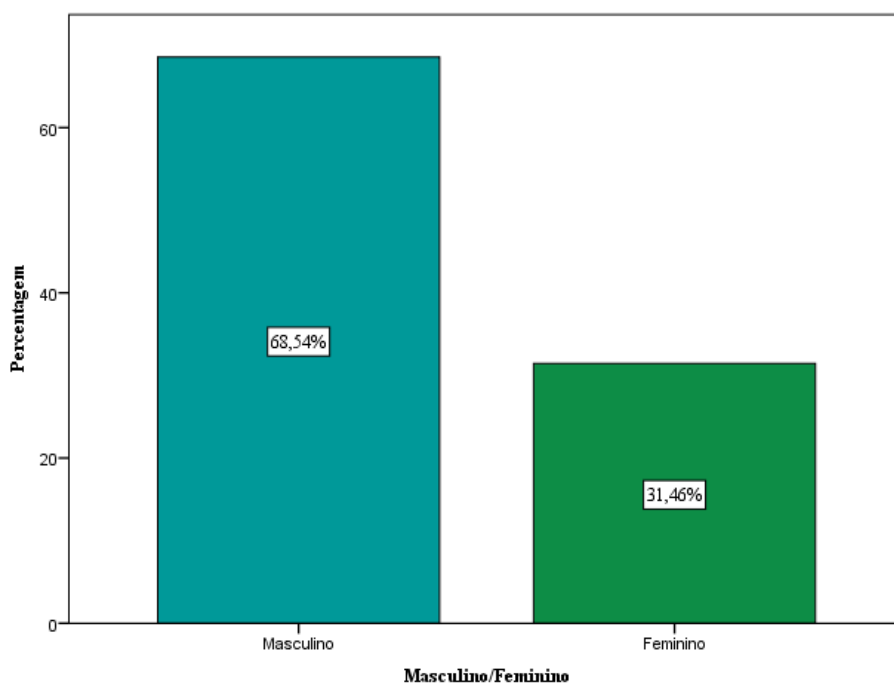


Gráfico 1: Distribuição das Respostas ao Questionário por Género.

Faixa Etária dos Inquiridos

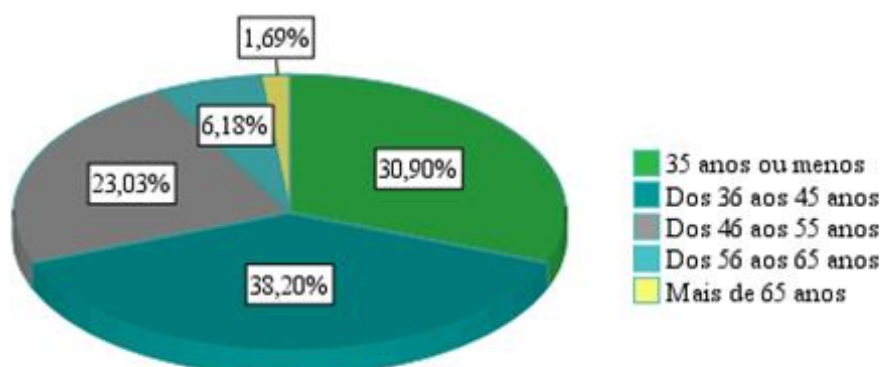


Gráfico 2: Faixa Etária dos Inquiridos por Género.

Respeitante aos sectores de atividade, como a resposta do questionário correspondia a uma resposta aberta, obteve-se uma vasta variedade de sectores, por forma, a facilitar o estudo decidiu-se agrupar as respostas dos inquiridos segundo o CAE-Ver.3 (INE, 2007). No entanto, os sectores de atividade do CAE-Ver.3

encontram-se, por sua vez, divididos em secções de A a U, correspondendo desta forma a vinte e uma secções o que representaria ainda uma ampla variedade de agrupamentos, dificultando também a análise. Optou-se, assim, à correspondência das secções, de 1 a 10, utilizadas pelo INE para fins estatísticos (INE, 2013) - ver Quadro 8.

O Gráfico 3 demonstra a análise aos sectores de atividade, onde se verificou que o sector com mais participação no questionário corresponde ao sector das indústrias extrativas; indústrias transformadoras; produção e distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio; captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição com aproximadamente 35,96%. Importante também referenciar o segundo maior sector de participação referente ao comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; transportes e armazenagem; atividades de alojamento e restauração.

Quadro 8: Correspondência dos Sectores de Atividade.

CAE-Rev.3		INE (2013)	Agrupamento das Respostas do Questionário
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1	Vinhos, Agrícola, Prestação de Serviços Agrícolas
B	Indústrias extrativas	2	Metalomecânica e Automação Industrial, Química, Têxtil, Indústria, Cortiça, Energia, Panificação, Carpintaria, Cerâmica
C	Indústrias transformadoras		
D	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio.		
E	Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição		
F	Construção	3	Construção Civil
G	Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	4	Comércio, Restauração, Transportes, Hotelaria
H	Transportes e armazenagem		
I	Alojamento, restauração e similares		
J	Atividades de informação e comunicação		
K	Atividades financeiras e de seguros	6	Contabilidade, Fiscalidade, Seguros, Financeiros
L	Atividades Imobiliárias	7	
M	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	8	Serviços, Arquitetura, Engenharia, Consultoria, Tecnologia
N	Atividades administrativas e dos serviços de apoio		
O	Administração pública e defesa; segurança social obrigatória	9	Saúde, Fitofármaco, Segurança Privada, Ação Social
P	Educação		
Q	Atividades de saúde humana e apoio social		
R	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	10	Reparação de Eletrodomésticos, Organização de Eventos, Turismo, Fotografia
S	Outras atividades de serviços		
T	Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividade de produção das famílias para uso próprio		
U	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais		

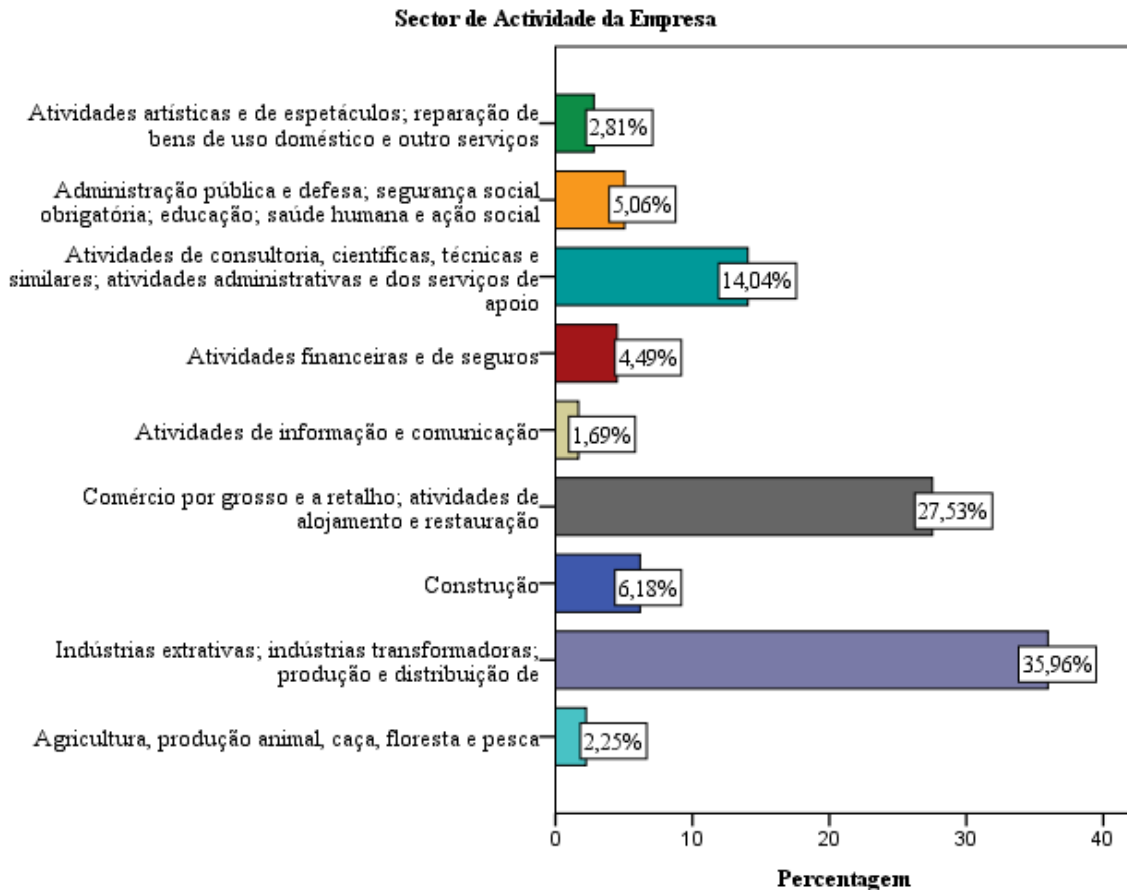


Gráfico 3: Sectores de Atividade da PME.

5.2 Análise Fatorial da Cultura Organizacional e Liderança

Como já referido anteriormente, o questionário é composto por duas escalas, a escala da Cultura Organizacional com dezasseis itens e a escala referente aos Estilos de

Liderança composta por treze itens. Posto isto, tornou-se necessário reduzir o número de variáveis para se tornar possível o estudo do fenómeno proposto.

Sendo assim, procedeu-se a um conjunto de métodos estatísticos designados por análise fatorial que consiste numa análise capaz de identificar inter-relações entre as variáveis agrupando-as, ou seja, as variáveis que compõe um determinado grupo estão fortemente correlacionadas entre si ao mesmo tempo que possuem correlações relativamente mais baixas com as variáveis que compõe outro grupo, cada grupo formado representa um fator. Em suma, a análise fatorial tem como objetivo identificar

um número reduzido de fatores e o número de variáveis iniciais é o mesmo, embora divididas pelos fatores, “ [...] apenas a análise fatorial consegue estimar um subconjunto de fatores e baseia-se em vários pressupostos para que essas estimativas sejam precisas” (Field, 2005, p. 630,631).

Para se tornar possível todo este seguimento procedeu-se à ferramenta *Redução da Dimensão (dimension reduction)* no programa IBM SPSS Statistics v. 22, onde foi possível obter um conjunto de dados e assim realizar a sua análise.

5.2.1 Teste de KMO (Kaiser, Meyer, Olkin) e de Esfericidade de Bartlett

O teste de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem valida a análise fatorial, ou seja, o teste KMO tem como objetivo medir se a amostra é adequada e as variáveis suscetíveis de integrarem no modelo. Segundo Ravai, Baker e Ponton (2013) o teste de KMO varia entre zero e um, sendo que pode ocupar os seguintes valores:

- $0,5 < \text{KMO}$ (inválido)
- $0,5 < \text{KMO} < 0,6$ (miserável)
- $0,6 < \text{KMO} < 0,7$ (razoável)
- $0,7 < \text{KMO} < 0,8$ (mediano)
- $0,8 < \text{KMO} < 0,9$ (apreciável)
- $0,9 < \text{KMO} < 1$ (excelente)

Assim, entende-se que valores próximos de um indicam que o método de análise fatorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados, por outro lado, valores menores que 0,5 indicam que o método de análise fatorial é inadequado. Segundo Ravai, Baker e Ponton (2013) para se proceder com a análise fatorial o valor do teste KMO deverá ser igual ou superior a 0,6, embora este valor varie de autor para autor. É neste sentido que se verifica que relativamente ao teste KMO da Cultura Organizacional, este possui o valor de 0,817 considerado apreciável, e por isso adequado. O mesmo acontece para o valor obtido no teste de KMO dos Estilos de Liderança que obteve o valor de 0,932, sendo perfeitamente adequado já que o valor se encontra entre 0,9 e 1, isto pode ser verificado recorrendo à Tabela 5.

O teste de esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição estatística de Qui-quadrado e indica se as variáveis estão altamente correlacionadas ao ponto de darem sentido à análise fatorial. O teste de Bartlett testa a “hipótese de que a matriz de correlação não é a matriz de identidade. Se a matriz de correlação for a matriz identidade, a análise fatorial torna-se inapropriada” (Verma, 2013, p. 365). Apesar de o valor do nível de significância variar de autor para autor, é comum que para o teste de esfericidade de Bartlett ser considerado significativo “ [...] tenha um nível de significância inferior a 0,05” (Field, 2005, p. 652).

Para a Cultura Organizacional o teste de esfericidade de Bartlett mostrou um resultado significativo (Qui quadrado 736, 543, df 78 e Sig. 0,000) rejeitando a hipótese nula de que as variáveis são independentes e, por isso, o valor de significância obtido permitiu a utilização do método de análise fatorial para o tratamento dos dados. Relativamente aos Estilos de Liderança o teste de Bartlett assumiu um resultado significativo (Qui quadrado 2465, 633, df 78 e Sig. 0,000) rejeitando, também, a hipótese nula de que as variáveis são independentes, à semelhança da Cultura Organizacional o valor de significância obtido permitiu a utilização do método de análise fatorial para o tratamento dos dados - ver Tabela 5. Posto isto, justificou-se o uso da análise fatorial.

Tabela 5: Teste de KMO e Bartlett para a Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.

		Cultura Organizacional	Estilos de Liderança
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,817	0,932
	Aprox. Qui-quadrado	736,543	2465,633
Teste de esfericidade de Bartlett	df	78	78
	Sig.	0,000	0,000

5.2.2 Comunalidades

O segundo output exposto pelo SPSS aquando a análise fatorial corresponde à tabela das Comunalidades, que indica a proporção da variância explicada pelos fatores principais. Segundo Rovai, Baker e Ponton (2013, p.446) “ As comunalidades (h²) medem a percentagem de variação explicada por todos os fatores. As comunalidades

extraídas são a percentagem de variação numa determinada variável explicada pelos fatores que são extraídos”.

A Tabela das Comunalidades apresenta duas colunas, a coluna da esquerda identificada por coluna “inicial” que apresenta valores sempre iguais a 1,000, já a coluna da direita identificada como a coluna “extração” apresenta valores de 0,000 a 1,000. Sendo que quando toma o valor de 0,000 os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e quando apresentam o valor de 1,000 significa que essa explicação é total, ou seja, quanto maior a Comunalidade maior será o poder de explicação da variável.

A Tabela 6 respeitante às Comunalidades da Cultura Organizacional mostra valores muito próximos de 1,000, o que significa uma alta Comunalidade para cada uma das variáveis individuais. A variável correspondente à questão n.º6 “Nesta empresa, os melhores gestores são considerados produtores, técnicos e "hard-drivers”, apresenta a Comunalidade máxima de 0,733 o que significa que 77,3% da variação da questão n.º6 é explicada pelos fatores extraídos, enquanto apenas 48,2% da variância da questão n.º16 “Nesta empresa, os melhores gestores são considerados mentores, sábios ou como uma figura de pai/mãe” é explicada.

No caso das Comunalidades referente aos Estilos de Liderança, representada na Tabela 7, a variável correspondente à questão n.º6 “Ajudo as pessoas a tornarem o trabalho mais agradável” apresenta a Comunalidade máxima de 0,860 o que explica 86,0% da variação da questão n.º6 pelos fatores extraídos enquanto a pergunta n.º9 “Trato todos os elementos do grupo de forma igual” representa a Comunalidade mínima de 0,610, onde 61,0% da variância da questão n.º9 é explicada.

As Comunalidades inferiores a 0,3 possuem baixa relação com as outras variáveis não sendo explicadas pelos fatores e não devem, por isso, fazer parte da análise, este valor é assumido no artigo de referência para este estudo de Ogbonna e Harris (2000).

Tabela 6: Comunalidades da Cultura Organizacional.

	Inicial	Extração
C1Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.	1,000	,742
C2Esta empresa enfatiza o crescimento e aquisição de novos recursos. A prontidão para alcançar novos desafios é importante.	1,000	,685
C3O que mantém esta empresa a funcionar é um compromisso com a inovação e desenvolvimento. Existe uma ênfase em ser pioneiro.	1,000	,576
C4Nesta empresa, os melhores gestores são considerados empreendedores, inovadores e capazes de correr riscos.	1,000	,600
C6Nesta empresa, os melhores gestores são considerados produtores, técnicos e "hard-drivers".	1,000	,773
C7Esta empresa enfatiza acções competitivas e a concretização. Os objectivos mensuráveis são importantes.	1,000	,635
C8Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: esta empresa é orientada para a produção. A maior preocupação é concluir as tarefas. As pessoas não são muito envolvidas.	1,000	,762
C10Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é muito formal e estruturada. O que as pessoas fazem é determinado por procedimentos pré-definidos.	1,000	,717
C12Esta empresa enfatiza a continuidade e a estabilidade. Valorizamos operações eficientes a funcionar sem sobressaltos.	1,000	,647
C13O que mantém esta empresa a funcionar é o compromisso elevado para com a empresa. As tradições e a lealdade são importantes nesta empresa.	1,000	,657
C14Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa assume um carácter pessoal. É como uma grande família.	1,000	,742
C15Esta empresa enfatiza os recursos humanos. Moral e coesão elevadas são importantes nesta organização.	1,000	,671
C16Nesta empresa, os melhores gestores são considerados mentores, sábios ou como uma figura de pai/mãe.	1,000	,482
Método de Extração: Análise de Componente Principal.		

Tabela 7: Comunalidades dos Estilos de Liderança.

	Inicial	Extração
L1Antes de tomar decisões, tenho em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer.	1,000	,811
L2Antes de agir consulto os meus subordinados.	1,000	,787
L3Quando confrontado/a com um problema, consulto os meus subordinados.	1,000	,818

L4Peço sugestões aos subordinados.	1,000	,839
L5Escuto os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas.	1,000	,708
L6Ajudo as pessoas a tornarem o trabalho mais agradável.	1,000	,860
L7Procuro o bem-estar pessoal dos elementos do grupo.	1,000	,842
L8Faço pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável.	1,000	,842
L9Trato todos os elementos do grupo de forma igual.	1,000	,610
L10Explico a forma como as tarefas devem ser realizadas.	1,000	,837
L11Decido o quê e como as tarefas devem ser realizadas.	1,000	,723
L12Mantenho padrões definidos de desempenho.	1,000	,712
L13Agendo o trabalho a ser realizado.	1,000	,655

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

5.2.3 Variância Total Explicada

A Tabela da Variância Total Explicada revela o conjunto das variáveis correlacionadas transformadas num conjunto de variáveis independentes, a tabela encontra-se dividida em três, nos valores próprios iniciais, nas somas de extração de carregamentos ao quadrado e nas somas rotativas de carregamentos ao quadrado. O indicador principal da tabela corresponde aos valores próprios iniciais que representam a variância das variáveis determinadas pelo fator ou componente, assim cada valor próprio mede a quantidade da variância que é contabilizada pelo fator. Na coluna das somas de extração de carregamentos ao quadrado, os valores correspondem exatamente aos mesmos da coluna dos valores próprios iniciais, exceto os valores dos outros fatores ou componentes ignorados. Na tabela das somas rotativas de carregamentos ao quadrado “ [...] os valores próprios dos fatores após a rotação são exibidos. Rotação tem o efeito de otimização da estrutura de fatores e uma das consequências desses dados é que a importância relativa dos [...] fatores é equalizada” (Field, 2005, p. 653), ou seja, enquanto antes da rotação o fator ou componente um da Cultura Organizacional foi responsável por 32,989% (13,855%, 12,180% e 7,823%) após a extração é responsável por apenas 22,041% (21,655%, 11,763% e 11,389%) - ver Tabela 8. No caso dos Estilos de Liderança antes da rotação o fator ou componente um foi responsável por

64,124% (13,134%) enquanto após a rotação foi responsável por apenas 41,416% (35,841%) - ver Tabela 9.

Se os componentes apresentarem valor acima de 1,000, significa que estão a ser medidos tantos fatores quantos os valores próprios acima de 1,000. Na Tabela 8 pode-se verificar que no caso da Cultura Organizacional, na coluna dos valores próprios, existem quatro valores acima de 1,000 o que significa que estão representados quatro fatores e cada fator contem a variância de mais do que uma variável. Esses quatro fatores em conjunto podem explicar um total de 66,848% de variação em todo o conjunto de dados. A percentagem da variação explicada pelos quatro fatores são 22,041%, 21,655%, 11,763% e 11,389%, respetivamente, após a realização da rotação Varimax. É também possível verificar que a soma dos valores próprios é igual ao número de variáveis, que no caso da Cultura Organizacional é igual a treze.

Tabela 8: Variância Total Explicada da Cultura Organizacional

Componente	Valores próprios iniciais			Sommas de extração de carregamentos ao quadrado			Sommas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,289	32,989	32,989	4,289	32,989	32,989	2,865	22,041	22,041
2	1,801	13,855	46,844	1,801	13,855	46,844	2,815	21,655	43,696
3	1,583	12,18	59,024	1,583	12,18	59,024	1,529	11,763	55,459
4	1,017	7,823	66,848	1,017	7,823	66,848	1,481	11,389	66,848
5	0,7	5,381	72,228						
6	0,605	4,657	76,885						
7	0,578	4,448	81,333						
8	0,546	4,203	85,536						
9	0,473	3,641	89,177						
10	0,438	3,367	92,544						
11	0,364	2,796	95,341						
12	0,319	2,453	97,794						
13	0,287	2,206	100						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Na tabela 9 pode-se verificar que para os Estilos de Liderança, na coluna dos valores próprios, resultaram dois fatores com valores acima de 1,000. Estão, então, representados dois fatores que em conjunto podem explicar um total de 77,257% de

variação em todo o conjunto de dados. A percentagem de variação explicada pelo primeiro fator é de 41,416% e pelo segundo fator é de 35,841%, após a realização da rotação Varimax. Sendo possível, de igual forma, verificar que a soma dos valores

Tabela 9: Variância Total Explicada dos Estilos de Liderança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,336	64,124	64,1	8,336	64,124	64,124	5,384	41,416	41,416
2	1,707	13,134	77,3	1,707	13,134	77,257	4,659	35,841	77,257
3	0,695	5,35	82,6						
4	0,443	3,404	86						
5	0,357	2,744	88,8						
6	0,327	2,512	91,3						
7	0,259	1,996	93,3						
8	0,237	1,825	95,1						
9	0,191	1,471	96,6						
10	0,173	1,33	97,9						
11	0,149	1,144	99						
12	0,075	0,579	99,6						
13	0,05	0,388	100						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

próprios é igual ao número de variáveis (neste caso igual a treze).

5.2.4 Matriz Componente

Na Tabela 10 e 11 representante à Matriz de Componente é possível verificar que a soma dos quadrados de todos os fatores para cada variável representa as Comunalidades, representadas nas tabelas 6 e 7. E a soma dos quadrados de cada fator ou componente representa o valor próprio. Por Exemplo, no caso da Tabela 10 respeitante à Matriz Componente da Cultura Organizacional a soma dos quadrados dos quatro fatores representa o valor das Comunalidades ($0,703^2 + (-0,443)^2 + 0,017^2 + 0,227^2 = 0,742276$) ao mesmo tempo a soma dos quadrados do fator um representa o valor próprio ($0,703^2 + 0,631^2 + 0,673^2 + 0,635^2 + 0,373^2 + 0,559^2 + (-0,157)^2 + 0,177^2 + 0,591^2 + 0,647^2 + 0,628^2 + 0,775^2 + 0,519^2 = 4,288372$) o mesmo acontece para os outros fatores.

Tabela 10: Matriz de Componente da Cultura Organizacional.

	Componente			
	1	2	3	4
C1Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.	,703	-,443	,017	,227
C2Esta empresa enfatiza o crescimento e aquisição de novos recursos. A prontidão para alcançar novos desafios é importante.	,631	-,385	,025	,371
C3O que mantém esta empresa a funcionar é um compromisso com a inovação e desenvolvimento. Existe uma ênfase em ser pioneiro.	,673	-,321	,137	,040
C4Nesta empresa, os melhores gestores são considerados empreendedores, inovadores e capazes de correr riscos.	,635	-,376	,164	,169
C6Nesta empresa, os melhores gestores são considerados produtores, técnicos e "hard-drivers".	,373	-,052	,494	-,623
C7Esta empresa enfatiza ações competitivas e a concretização. Os objetivos mensuráveis são importantes.	,559	-,311	,235	-,414
C8Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: esta empresa é orientada para a produção. A maior preocupação é concluir as tarefas. As pessoas não são muito envolvidas.	-,157	,294	,692	,414
C10Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é muito formal e estruturada. O que as pessoas fazem é determinado por procedimentos pré-definidos.	,177	,435	,686	,160
C12Esta empresa enfatiza a continuidade e a estabilidade. Valorizamos operações eficientes a funcionar sem sobressaltos.	,591	,504	,106	-,180
C13O que mantém esta empresa a funcionar é o compromisso elevado para com a empresa. As tradições e a lealdade são importantes nesta empresa.	,647	,469	-,103	,091
C14Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa assume um carácter pessoal. É como uma grande família.	,628	,424	-,409	,015
C15Esta empresa enfatiza os recursos humanos. Moral e coesão elevadas são importantes nesta organização.	,775	,116	-,239	-,002
C16Nesta empresa, os melhores gestores são considerados mentores, sábios ou como uma figura de pai/mãe.	,519	,413	-,204	,020

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 4 componentes extraídos.

Tabela 11: Matriz de Componente dos Estilos de Liderança.

	Componente	
	1	2
L1 Antes de tomar decisões, tenho em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer.	,801	,411
L2 Antes de agir consulto os meus subordinados.	,736	,495
L3 Quando confrontado/a com um problema, consulto os meus subordinados.	,729	,535
L4 Peço sugestões aos subordinados.	,814	,420
L5 Escuto os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas.	,776	,325
L6 Ajudo as pessoas a tornarem o trabalho mais agradável.	,917	-,139
L7 Procuo o bem-estar pessoal dos elementos do grupo.	,906	-,146
L8 Faço pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável.	,905	-,153
L9 Trato todos os elementos do grupo de forma igual.	,766	-,153
L10 Explico a forma como as tarefas devem ser realizadas.	,862	-,308
L11 Decido o quê e como as tarefas devem ser realizadas.	,695	-,490
L12 Mantenho padrões definidos de desempenho.	,713	-,451
L13 Agendo o trabalho a ser realizado.	,745	-,315

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

A matriz de componente demonstra as correlações existentes entre as variáveis e os fatores e cada fator explica uma percentagem da variância total, por este prisma, quanto maior a percentagem maior a capacidade explicativa do fator.

5.2.5 Matriz de Componente Rotativa

Para obter a Matriz de Componente Rotativa foi utilizada a rotação Varimax, que consiste em deter um conjunto de fatores em que cada variável inicial esteja fortemente associada a um único fator e pouco associada aos restantes fatores. Como o próprio nome indica a Matriz de Componente Rotativa contém a mesma informação que a Matriz Componente, no entanto, é calculada depois da rotação, onde as variáveis demonstram um posicionamento muito forte em apenas um fator.

Aquando a realização da análise fatorial verificou-se que algumas variáveis se posicionavam de igual modo para mais do que um fator, assim, por forma a melhor clarificar a informação retirada da análise, decidiu-se remover essas variáveis e recalculou a análise fatorial, daí toda esta análise não conter as questões n.º5, 9 e 11.

De seguida verificou-se que algumas variáveis se posicionavam fortemente no mesmo fator, na Tabela 12 relativa à Cultura Organizacional, verificou-se que o primeiro fator continha cinco itens que refletiram claramente uma cultura de cooperação, espírito de grupo e confiança. O segundo fator ou componente continha quatro itens fortemente posicionados, podendo ser associados a uma cultura de desenvolvimento, abertura a novas ideias e receptividade à mudança, sem medo de correr riscos. Ao mesmo tempo dois itens estavam fortemente posicionados no terceiro fator, associados a uma cultura de regras, formal e estruturada. Por fim, o quarto fator ou componente, deteve dois itens também fortemente posicionados que puderam ser associados a uma cultura por objetivos, produtividade e eficiência.

Tabela 12: Matriz de Componente Rotativa da Cultura Organizacional.

	Componente			
	1	2	3	4
C1Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.	,156	,838	-,082	,095
C2Esta empresa enfatiza o crescimento e aquisição de novos recursos. A prontidão para alcançar novos desafios é importante.	,143	,814	,007	-,049
C3O que mantém esta empresa a funcionar é um compromisso com a inovação e desenvolvimento. Existe uma ênfase em ser pioneiro.	,183	,681	-,009	,281
C4Nesta empresa, os melhores gestores são considerados empreendedores, inovadores e capazes de correr riscos.	,110	,744	,042	,181
C6Nesta empresa, os melhores gestores são considerados produtores, técnicos e "hard-drivers".	,061	,085	,130	,863
C7Esta empresa enfatiza ações competitivas e a concretização. Os objetivos mensuráveis são importantes.	,089	,424	-,106	,661
C8Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: esta empresa é orientada para a produção. A maior preocupação é concluir as tarefas. As pessoas não são muito envolvidas.	-,136	-,039	,855	-,104
C10Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é muito formal e estruturada. O que as pessoas fazem é determinado	,186	-,002	,803	,193

por procedimentos pré-definidos.

C12Esta empresa enfatiza a continuidade e a estabilidade. Valorizamos operações eficientes a funcionar sem sobressaltos.	,700	,036	,217	,329
C13O que mantém esta empresa a funcionar é o compromisso elevado para com a empresa. As tradições e a lealdade são importantes nesta empresa.	,777	,183	,139	,032
C14Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa assume um carácter pessoal. É como uma grande família.	,834	,133	-,160	-,047
C15Esta empresa enfatiza os recursos humanos. Moral e coesão elevadas são importantes nesta organização.	,668	,430	-,155	,126
C16Nesta empresa, os melhores gestores são considerados mentores, sábios ou como uma figura de pai/mãe.	,688	,090	,007	,010

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Após a associação das variáveis, foi possível determinar uma classificação para cada fator, a classificação utilizada para os constructos foi a mesma que Ogbonna e Harris (2000) utilizaram no artigo de referência para este estudo e de onde se retirou a própria escala de Cultura Organizacional.

Assim sendo, o primeiro fator foi denominado por Cultura de Comunidade, representada na seguinte Tabela:

Tabela 13: Fator 1 - Cultura de Comunidade.

C12Esta empresa enfatiza a continuidade e a estabilidade. Valorizamos operações eficientes a funcionar sem sobressaltos	0,700
C13O que mantém esta empresa a funcionar é o compromisso elevado para com a empresa. As tradições e a lealdade são importantes nesta empresa.	0,777
C14Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa assume um carácter pessoal. É como uma grande família	0,834
C15Esta empresa enfatiza os recursos humanos. Moral e coesão elevadas são importantes nesta organização.	0,668
C16Nesta empresa, os melhores gestores são considerados mentores, sábios ou como uma figura de pai/mãe.	0,688

Ao segundo fator associou-se uma Cultura de Inovação, representada na seguinte Tabela:

Tabela 14: Fator 2 - Cultura de Inovação.

C1Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a assumir riscos	0,838
C2Esta empresa enfatiza o crescimento e aquisição de novos recursos. A prontidão para alcançar novos desafios é importante.	0,814
C3O que mantém esta empresa a funcionar é um compromisso com a inovação e desenvolvimento. Existe uma ênfase em ser pioneiro.	0,681
C4Nesta empresa, os melhores gestores são considerados empreendedores, inovadores e capazes de correr riscos.	0,744

Ao terceiro fator fez-se corresponder a Cultura Burocrática, representada na seguinte Tabela:

Tabela 15: Fator 3 - Cultura Burocrática.

C8Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: esta empresa é orientada para a produção. A maior preocupação é concluir as tarefas. As pessoas não são muito envolvidas.	0,855
C10Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é muito formal e estruturada. O que as pessoas fazem é determinado por procedimentos pré-definidos.	0,803

Por fim, ao quarto fator denominou-se Cultura Competitiva, representada na seguinte Tabela:

Tabela 16: Fator 4 - Cultura Competitiva.

C6Nesta empresa, os melhores gestores são considerados produtores, técnicos e "hard-drivers".	0,863
C7Esta empresa enfatiza ações competitivas e a concretização. Os objetivos mensuráveis são importantes.	0,661

Na análise da Matriz de Componente Rotativa dos Estilos de Liderança verificou-se que cinco itens se posicionaram fortemente no segundo fator ou componente, estes itens puderam ser associados, na perspectiva de que todos se conciliaram e associaram a um Estilo de Liderança motivacional. Os restantes oito itens posicionaram-se fortemente no primeiro fator ou componente, em que neste caso as variáveis representam dois Estilos de Liderança combinados - ver Tabela abaixo representada:

Tabela 17: Matriz de Componente Rotativa dos Estilos de Liderança.

	Componente	
	1	2
L1Antes de tomar decisões, tenho em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer.	,322	,841
L2Antes de agir consulto os meus subordinados.	,218	,860
L3Quando confrontado/a com um problema, consulto os meus subordinados.	,186	,885
L4Peço sugestões aos subordinados.	,326	,856
L5Escuto os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas.	,361	,760
L6Ajudo as pessoas a tornarem o trabalho mais agradável.	,776	,508
L7Procuro o bem-estar pessoal dos elementos do grupo.	,772	,496
L8Faço pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável.	,776	,490
L9Trato todos os elementos do grupo de forma igual.	,673	,397
L10Explico a forma como as tarefas devem ser realizadas.	,847	,346
L11Decido o quê e como as tarefas devem ser realizadas.	,845	,099
L12Mantenho padrões definidos de desempenho.	,832	,140
L13Agendo o trabalho a ser realizado.	,766	,263

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

No que diz respeito ao segundo fator ou componente, o estudo das variáveis que o compõe permitiu associar o fator ao Estilo de Liderança usado por Ogbonna e Harris (2000), que corresponde ao Estilo de Liderança Participativa, ver a Tabela abaixo representada:

Tabela 18: Fator 2 - Estilo de Liderança Participativa.

L1Antes de tomar decisões, tenho em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer.	0,841
L2Antes de agir consulto os meus subordinados.	0,860
L3Quando confrontado/a com um problema, consulto os meus subordinados.	0,885
L4Peço sugestões aos subordinados.	0,856
L5Escuto os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas.	0,760

Referente ao primeiro fator ou componente, o Estilo de Liderança designou-se por Estilo de Liderança de Apoio – Direção - ver Tabela 19. Ao estudar as variáveis associadas ao primeiro fator tornou-se possível combinar dois Estilos de Liderança,

também, utilizados pelo artigo de referência para este estudo de Ogbonna e Harris (2000). Ao mesmo tempo, esta combinação dos Estilos, assenta no Modelo Situacional de Liderança de Hersey e Blanchard como proposto por Melo (2014) em que o Modelo Situacional recai em duas dimensões, um comportamento voltado para a tarefa e um comportamento voltado para o relacionamento, estes comportamentos podem possuir graus de intensidade altos ou baixos. Assim sendo, segundo a autora, quando o comportamento voltado para a tarefa é alto e o de relacionamento baixo, então, cabe ao líder definir o que deverá ser feito. Quando ambos os comportamentos possuem um grau de intensidade alto, o líder tanto apoia como direciona os subordinados. Quando o comportamento voltado para a tarefa é baixo e o comportamento de relacionamento é alto, a tomada de decisão é partilhada pelo líder e pelo subordinado. Quando ambos os comportamentos possuem uma intensidade baixa, o apoio e direção do líder para com os subordinados é mínimo.

Segundo Melo (2014),

O elemento situacional do modelo é a maturidade dos subordinados, que se refere à extensão na qual as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica. Assim, são identificados quatro estágios: capaz e disposto; capaz e não disposto; incapaz e disposto; e, por fim, incapaz e não disposto (p. 222).

Este modelo encontra-se de forma mais pormenorizada, por Blanchard (2007), na parte teórica deste estudo – ver Capítulo 2.

Tabela 19: Fator 1 - Estilo de Liderança de Apoio - Direção.

L6Ajudo as pessoas a tornarem o trabalho mais agradável.	0,776
L7Procuo o bem-estar pessoal dos elementos do grupo.	0,772
L8Faço pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável.	0,776
L9Trato todos os elementos do grupo de forma igual.	0,673
L10Explico a forma como as tarefas devem ser realizadas.	0,847
L11Decido o quê e como as tarefas devem ser realizadas.	0,845
L12Mantenho padrões definidos de desempenho.	0,832
L13Agendo o trabalho a ser realizado.	0,766

5.2.6 Matriz de Transformação de Componente

O output final do SPSS para a análise fatorial corresponde à matriz de transformação de componente, “esta matriz fornece informação sobre o grau em que os elementos foram rodados para se obter uma solução. Se não for necessária uma rotação, a matriz seria uma matriz de identidade” (Field, 2005, p. 660). A Tabela 20 e a Tabela 21 representam a Matriz de Transformação de Componente da Cultura Organizacional e dos Estilos de Liderança, respetivamente.

Tabela 20: Matriz de Transformação de Componente da Cultura Organizacional.

Componente	1	2	3	4
1	,661	,679	-,008	,319
2	,676	-,602	,411	-,111
3	-,325	,109	,819	,461
4	-,016	,406	,401	-,821

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Tabela 21: Matriz de Transformação de Componente dos Estilos de Liderança.

Componente	1	2
1	,745	,667
2	-,667	,745

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

5.3 Reliability Test

Embora o questionário tenha sido validado por Ogbonna e Harris (2000) de onde foram retiradas as escalas referentes à Cultura Organizacional e aos Estilos de Liderança, é sempre preferível verificar a confiabilidade do mesmo, entendendo por confiabilidade “ [...] que a escala deve, consistentemente, refletir o constructo que está medindo” (Field, 2005, p. 666).

Para Andrew, Pedersen e McEvoy (2011),

O Alpha de Cronbach mede o quão um conjunto de variáveis ou itens mede um único constructo latente unidimensional. É essencialmente, uma correlação entre as respostas aos itens de um questionário; assumindo que a estatística é direcionada para um grupo de itens destinados a medir o mesmo constructo, os valores do Alpha de Cronbach serão elevados quando as correlações entre os respectivos itens do questionário são elevadas (p. 202).

Por forma a melhorar a compreensão de como o Alpha de Cronbach mede a correlação entre as respostas do questionário, vejamos, o questionário contém a escala relativa à Cultura Organizacional que é, por sua vez, constituída por treze questões elaboradas sequencialmente que correspondem a treze itens, o mesmo acontece para a escala dos Estilos de Liderança. O questionário obteve 178 respostas e a opção das mesmas para cada item é feita em escala, numa escala Tipo-Likert de sete pontos (1-7). Para o cálculo do coeficiente do Alpha de Cronbach, aplica-se a seguinte fórmula:

$$\alpha = \frac{N^2 \overline{Cov}}{\sum_{Item} s^2 + \sum_{Item} Cov_{Item}}$$

Em que segundo Field (2005) o numerador da equação corresponde ao número dos itens, em que N^2 é multiplicado pela média da Covariância entre os itens. O denominador corresponde à soma de todas as variâncias e covariâncias do item.

Geralmente, o valor considerado aceitável para o Alpha de Cronbach é 0,7, uma vez que, o Alpha pode assumir valores entre zero e um, quanto mais perto de um mais consistente e fiável será o questionário. No entanto, este valor pode variar, como se pode verificar na Tabela 22.

Segundo Cortina in Field (2005) o Alpha de Cronbach pode assumir diferentes valores dependendo do número de itens. Tal pode ser verificado pelo fato de (na fórmula anteriormente apresentada) o número de itens estar elevado ao quadrado, assim ocorre um crescimento proporcional entre o número de itens e o valor de Alpha. Isto

pode ser uma explicação para o valor do Alpha de Cronbach na Cultura Competitiva de apenas 0,560 e para o Alpha na Cultura Burocrática de apenas 0,585, uma vez que, possuem apenas dois itens - ver Tabela 23.

Tabela 22: Critérios de Recomendação para o Coeficiente do Alpha de Cronbach.

Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0,75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0,5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0,7 – 0,8
	Investigação aplicada	0,95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0,6
	Fiabilidade baixa	0,7
	Fiabilidade moderada a elevada	0,8 – 0,9
	Fiabilidade Elevada	>0,9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0,7
	Investigação fundamental	0,8
	Investigação aplicada	0,9 – 0,95

Fonte: Adaptado de Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 73).

Tanto para a Cultura Organizacional como para os Estilos de Liderança o Alpha de Cronbach foi medido para todos os constructos, isto porque, do questionário resultaram subconjuntos e dessa forma, “ [...] Cronbach (1951) sugeriu que se vários fatores existem, a fórmula deve ser aplicada separadamente a itens relacionados a diferentes fatores “ (Field, 2005, p. 668).

Para o valor do coeficiente do Alpha de Cronbach adotou-se o valor de 0,7 idêntico ao valor assumido por Ogbonna e Harris (2000), no entanto, os autores fazem referência a Peterson (1994) e Slater (1995) que sugerem o valor de 0,6. Ogbonna e Harris (2000) sugerem ainda que a eliminação de itens pode reduzir o coeficiente.

A Tabela 23 expõe o Alpha de Cronbach para cada fator, assim sendo, relativamente à Cultura de Inovação, verifica-se que o coeficiente assume o valor de 0,816, bem acima dos 0,7, apresentando alta confiabilidade, o mesmo acontece para a Cultura de Comunidade com 0,812, a Liderança Participativa com o valor de 0,936 e a Liderança de Apoio-Direção com um coeficiente de 0,949, representando todos eles alta

confiabilidade. No caso da Cultura Competitiva com um coeficiente de 0,560 e a Cultura Burocrática com um valor de 0,585, abaixo do valor 0,7 adotado, pode ser explicado pelo fator ser constituído por apenas dois itens e segundo Field (2005, p. 675) “ [...] Kline afirma que devemos esperar este tipo de resultado nas ciências sociais [...] ”.

Tabela 23: Teste de Confiabilidade (Alpha de Cronbach) para a Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.

	Alpha de Cronbach	N de Itens
Cultura Inovação	0,816	4
Cultura Competitiva	0,560	2
Cultura Burocrática	0,585	2
Cultura Comunidade	0,812	5
Liderança Participativa	0,936	5
Liderança Apoio-Direção	0,949	8

Segundo Field (2005) quando as correlações entre os itens apresentam um valor inferior a 0,3, significa que um determinado item não se correlaciona com a escala geral do questionário e deve, portanto, ser eliminado.

A Correlação entre os itens está representada na Tabela 24, onde para a Cultura de Inovação pode-se verificar que todos os itens se encontram acima do valor de 0,3 e, desta forma, conclui-se que todos os itens estão correlacionados. Pode-se verificar que os dois itens constituintes da Cultura Competitiva estão correlacionados com a escala geral do questionário, uma vez que os dados apresentam valor superior a 0,3. Para a Cultura Burocrática verifica-se que os dados obtidos apresentam valor superior a 0,3 e, dessa forma, estão correlacionados. Por fim, a Cultura de Comunidade obtém, também, valores superiores a 0,3 e, por isso, estão correlacionados com o total da escala do questionário.

Tabela 24: Matriz de Correlação entre os Itens da Cultura Organizacional.

Cultura Inovação	C1	C2	C3	C4	
C1	1,000				
C2	0,603	1,000			
C3	0,596	0,431	1,000		
C4	0,517	0,495	0,525	1,000	
Cultura Competitiva	C6	C7			
C6	1,000				
C7	0,399	1,000			
Cultura Burocrática	C8	C10			
C8	1,000				
C10	0,414	1,000			
Cultura Comunidade	C12	C13	C14	C15	C16
C12	1,000				
C13	0,487	1,000			
C14	0,475	0,584	1,000		
C15	0,416	0,511	0,603	1,000	
C16	0,396	0,423	0,439	0,412	1,000

A Tabela 25 das Estatísticas do Item-Total apresenta o valor de Alpha de Cronbach caso o item seja excluído, se o valor de Alpha for superior ao valor geral apresentado pelo fator, então, significa que a eliminação desse item melhora a confiabilidade, caso contrário, nenhum item deverá ser eliminado.

Assim sendo, a Cultura de Inovação é composta pelos itens, C1, C2, C3 e C4, que correspondem à questão n.º1, 2, 3 e 4. Pela tabela, verifica-se que a eliminação de qualquer item não aumentaria a confiabilidade, uma vez que o valor de Alpha para a Cultura de Inovação é de 0,816.

A Cultura Competitiva é composta por dois itens, C6 e C7 que correspondem às questões n.º 6 e 7, é possível verificar que a eliminação de qualquer item não aumentaria a confiabilidade, muito pelo contrário, já que este fator é constituído apenas por dois itens. Na mesma linha, a Cultura Burocrática, é constituída apenas por dois itens C8 e C10, respeitantes às questões n.º 8 e 10, podendo observar-se que a eliminação de qualquer um dos itens não contribuiria para a melhoria da confiabilidade, pois não existiria qualquer correlação.

Por fim, no que diz respeito à Cultura de Comunidade é possível identificar que este fator é constituído por cinco itens, C12, C13, C14, C15 e C16, respeitantes às questões n.º 12, 13, 14, 15 e 16, com o valor de Alpha da Cultura de Comunidade a rondar os 0,812, conclui-se que a eliminação de qualquer item não representaria a melhoria da confiabilidade pois não aumentariam o valor do Alpha de Cronbach.

Tabela 25: Estatísticas de Item-Total para a Cultura Organizacional.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C1	16,19	9,896	0,708	0,515	0,735
C2	15,83	10,303	0,607	0,410	0,783
C3	16,17	9,919	0,620	0,420	0,778
C4	16,04	10,693	0,615	0,381	0,779
C6	5,38	1,355	0,399	0,160	-
C7	5,28	2,169	0,399	0,160	-
C8	4,12	3,088	0,414	0,171	-
C10	3,67	3,001	0,414	0,171	-
C12	22,49	15,051	0,561	0,322	0,786
C13	21,96	15,175	0,649	0,434	0,764
C14	22,12	13,508	0,680	0,498	0,749
C15	22,05	15,421	0,626	0,422	0,771
C16	23,00	14,094	0,524	0,275	0,805

Seguindo a mesma estrutura para os Estilos de Liderança pode verificar-se que tanto no caso da Liderança Participativa como no caso da Liderança de Apoio-Direção, todos os itens possuem um valor superior a 0,3 e estão, por isso, correlacionados - ver Tabela 26.

Relativamente à Tabela 27 é possível observar que para o Estilo de Liderança Participativo, que é composto por L1, L2, L3, L4 e L5, correspondendo às questões n.º 1, 2, 3, 4, e 5, o coeficiente de Alpha apresentado para cada item não supera o coeficiente do próprio fator com 0,936 e, por isso, nenhum item deve ser eliminado pois não representariam maior confiabilidade. Para a Liderança de Apoio-Direção, constituída pelos itens L6, L7, L8, L9, L10, L11, L12 e L13, respeitantes às questões n.º 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13, pode observar-se que nenhum dos itens deverá ser eliminado, por nenhum valor de Alpha ser superior ao valor global do Estilo com 0,949, sendo que a exclusão dos itens não iriam representar qualquer aumento de confiabilidade.

Tabela 26: Matriz de Correlações entre itens dos Estilos de Liderança.

Liderança Participativa	L1	L2	L3	L4	L5			
L1	1,000							
L2	0,805	1,000						
L3	0,770	0,764	1,000					
L4	0,783	0,754	0,789	1,000				
L5	0,670	0,681	0,684	0,741	1,000			
Liderança Apoio-Direção	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13
L6	1,000							
L7	0,942	1,000						
L8	0,920	0,925	1,000					
L9	0,706	0,733	0,686	1,000				
L10	0,827	0,815	0,822	0,727	1,000			
L11	0,632	0,605	0,646	0,500	0,711	1,000		
L12	0,627	0,618	0,621	0,523	0,701	0,748	1,000	
L13	0,664	0,636	0,643	0,549	0,673	0,645	0,697	1,000

Tabela 27: Estatísticas do Item-Total dos Estilos de Liderança.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
L1	12,33	33,918	,847	,736	,918
L2	12,08	34,242	,838	,718	,919
L3	12,20	34,645	,839	,710	,919
L4	12,39	33,561	,859	,742	,915
L5	12,33	36,404	,761	,593	,933
L6	18,13	97,966	,894	,910	,936
L7	18,28	97,333	,885	,917	,937
L8	18,11	98,575	,884	,886	,937
L9	18,07	101,582	,726	,593	,947
L10	18,20	96,701	,885	,792	,936
L11	17,70	101,783	,734	,646	,947
L12	17,75	103,882	,746	,660	,946
L13	17,77	101,896	,739	,586	,946

5.4 Correlações das Culturas Organizacionais e Estilos de Liderança

Uma análise de correlação tem como objetivo calcular o grau em que duas variáveis se associam, ou seja, o objetivo da análise de correlação efetuada permitiu identificar a intensidade entre os tipos de Cultura Organizacional e os Estilos de Liderança. É importante mencionar que neste tipo de análise não existe distinção entre as variáveis a estudar, desta forma, não há variáveis identificadas como sendo variáveis

explicadas ou explicativas. Isto pode ser verificado pela mesma correlação existente entre X, Y e Y, X, por exemplo, a Cultura de Inovação e a Liderança Participativa apresenta a mesma correlação que a Liderança Participativa e a Cultura de Inovação, a correlação é simétrica.

O grau de intensidade entre as duas variáveis é medido pelo coeficiente de correlação, identificado em Gujarati (2000, p. 68) como “coeficiente de correlação da amostra”, podendo ser definido por,

$$r = \pm \sqrt{r^2}$$

E calculado por:

$$r = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{(\sum x_i^2) (\sum y_i^2)}}$$

$$= \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i) (\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2] [n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Para as escalas da Cultura Organizacional e dos Estilos de Liderança recorreu-se à correlação de Pearson, o coeficiente de correlação varia entre $-1 \leq r \leq 1$, ou seja, pode tomar valores negativos ou positivos entre -1 e 1. As variáveis podem assumir-se estatisticamente independentes e o seu coeficiente de correlação é zero, no entanto, $r = 0$ não significa necessariamente essa independência, como se pode verificar pela Figura 9. Quando o coeficiente apresenta o valor de -1, indica que existe uma correlação negativa e perfeita, em que se uma variável aumenta a outra variável diminui proporcionalmente, já quando o coeficiente apresenta o valor de 1, então cada variável está perfeitamente correlacionada e de forma positiva, em que se uma variável aumenta, a outra variável aumenta proporcionalmente.

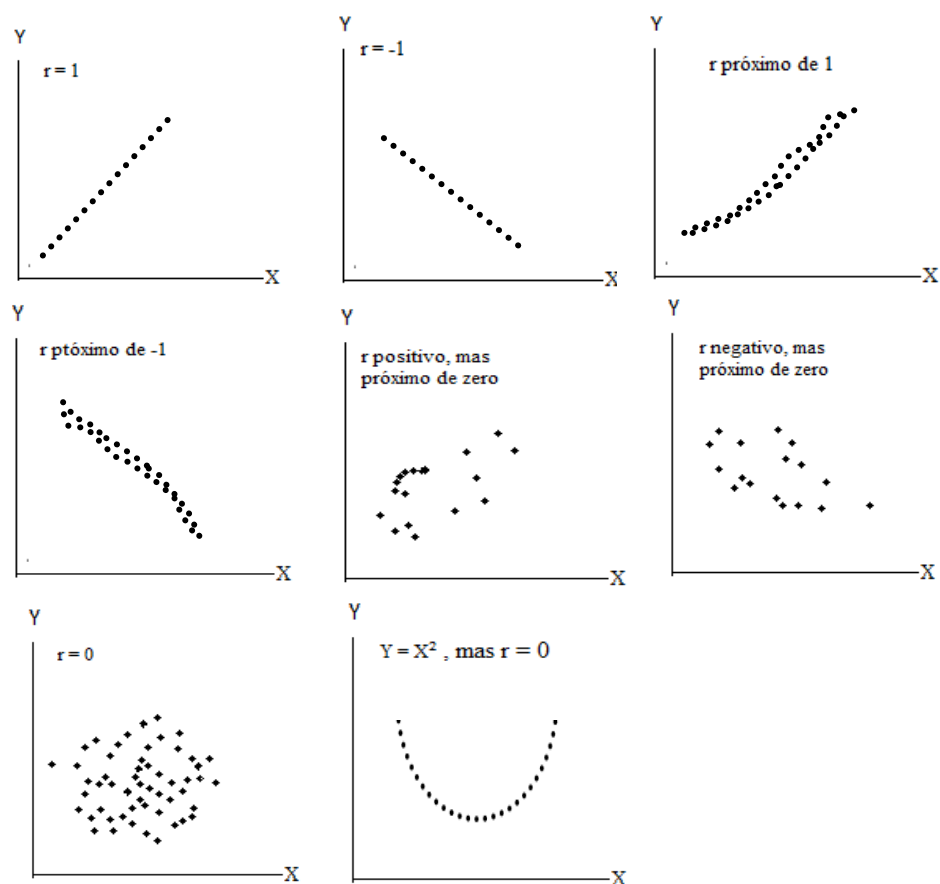


Figura 9: Padrões de Correlação.

Fonte: Gujarati (2000, p. 69).

Assim sendo, a Tabela 28 apresenta a correlação de Pearson para cada variável, o valor da significância dessa correlação e “N” representa o tamanho da amostra.

Para as correlações entre as Culturas Organizacionais, é possível verificar que a Cultura de Inovação está positivamente correlacionada com a Cultura Competitiva, com um coeficiente de $r = 0,432$, o que significa que uma Cultura de desenvolvimento, com abertura para novas ideias e sem medo de correr riscos aumenta à medida que aumenta uma cultura voltada para os objetivos, produtividade e eficiência e existe a probabilidade de menos de 0,01 de que a correlação que se verificou tenha ocorrido ao acaso na amostra de 178 respostas.

O mesmo se verifica para a Cultura de Inovação e a Cultura de Comunidade, em que a Cultura voltada para o desenvolvimento e sem medo de correr riscos está positivamente relacionada com uma cultura de cooperação, espírito de grupo e confiança, com um coeficiente de $r = 0,414$, a um nível de significância inferior a 0,01.

No mesmo prisma, a Cultura Competitiva está positivamente relacionada com uma Cultura de Comunidade, com um coeficiente de $r = 0,270$ e a um nível de significância inferior a 0,01.

O mesmo ocorre nos Estilos de Liderança, em que é possível verificar que uma Liderança de Apoio-Direção está positivamente relacionada com uma Liderança Participativa, com um coeficiente de $r = 0,663$ e a um nível de significância inferior a 0,01, significando que à medida que aumenta uma liderança de apoio e direção, aumenta a liderança motivacional.

Para as correlações entre a Cultura Organizacional e os Estilos de Liderança, verifica-se que, o Estilo de Liderança Participativa está negativamente relacionado com a Cultura de Inovação, com um coeficiente de $r = -0,147$ e a um nível de significância de 0,05, isto significa que à medida que uma Liderança que incentiva à participação dos colaboradores mas cuja palavra final é do líder, diminui uma cultura de desenvolvimento sem medo de correr riscos. Ao mesmo tempo, o Estilo de Liderança Participativa está positivamente relacionada com uma Cultura Burocrática, com um coeficiente de $r = 0,177$ e a um nível de significância inferior a 0,05, em que à medida que um Estilo de Liderança Participativa aumenta, aumenta uma cultura formal e estruturada.

Verifica-se ainda, que uma Liderança de Apoio-Direção se relaciona negativamente com uma Cultura de Comunidade, com um coeficiente de $-0,252$ e a um nível de significância inferior a 0,01. Ou seja, à medida que aumenta uma liderança voltada para a tarefa onde “O líder enfatiza o trabalho, os aspetos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas com o trabalho” (Melo, 2014, p. 224), combinada com uma liderança de apoio e, por isso, voltada para o relacionamento onde “O líder valoriza a individualidade e enfatiza a relações interpessoais, tais como o apoio, orientação e facilitação” (Melo, 2014, p. 225), diminui uma cultura de cooperação e espírito de grupo.

Tabela 28: Correlações de Pearson da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.

		Cultura Competitiva	Cultura Burocrática	Cultura Comunidade	Liderança Apoio-Direção	Liderança Participativa
Cultura Inovação	Correlação de Pearson	,432**	-,018	,414**	-,113	-,147*
	Sig. (2 extremidades)	,000	,811	,000	,133	,050
	N	178	178	178	178	178
Cultura Competitiva	Correlação de Pearson		,094	,270**	-,120	-,081
	Sig. (2 extremidades)		,211	,000	,111	,283
	N		178	178	178	178
Cultura Burocrática	Correlação de Pearson			,053	,030	,177*
	Sig. (2 extremidades)			,486	,691	,018
	N			178	178	178
Cultura Comunidade	Correlação de Pearson				-,252**	-,130
	Sig. (2 extremidades)				,001	,083
	N				178	178
Liderança Apoio-Direção	Correlação de Pearson					,663**
	Sig. (2 extremidades)					,000
	N					178

Após a determinação do coeficiente de correlação, é possível calcular o seu quadrado, ou seja, “o quadrado do coeficiente de correlação (conhecido como o coeficiente de determinação R^2) é uma medida da quantidade de variabilidade de uma variável que é explicada pela outra” (Field, 2005, p. 128).

Assim, para $r = 0,432$ (Cultura de Inovação e Cultura Competitiva) obtém um $R^2=0,186624$, ou seja, a Cultura de Inovação tem 18,6% de variabilidade na Cultura Competitiva. Para o coeficiente de correlação de $r = 0,414$ (Cultura de Inovação e Cultura de Comunidade) obtém um $R^2 = 0,171396$, ou seja, a Cultura de Inovação contribui com 17,14% da variação na Cultura de Comunidade. Para um coeficiente de $r = 0,270$ (Cultura Competitiva e Cultura de Comunidade) obtém-se um $R^2= 0,0729$, ou seja, a Cultura Competitiva tem apenas 7,29% de variabilidade na Cultura de Comunidade. Para um coeficiente de $r = 0,663$ nos Estilos de Liderança, obtém-se um coeficiente de determinação de $R^2=0,439559$, ou seja, a Liderança de Apoio-Direção contribui com 43,96% da variação da Liderança Participativa.

No que diz respeito ao coeficiente de correlação de $r = -0,147$ (Liderança Participativa e Cultura de Inovação), o coeficiente de determinação obtém o valor de $R^2=0,021609$, ou seja, a Liderança Participativa contribui com 2,16% da variação na Cultura de Inovação. Para um coeficiente de $r = -0,252$ (Liderança Apoio-Direção e Cultura de Comunidade), obtém-se um $R^2 = 0,063504$, ou seja, a Liderança de Apoio-Direção contribui com 6,35% da variação na Cultura de Comunidade. Por último, um coeficiente de correlação de $r = 0,177$ (Liderança Participativa e Cultura Burocrática), obtém um coeficiente de determinação de $R^2= 0,031329$, ou seja, a Liderança Participativa tem 3,13% de variabilidade na Cultura Burocrática.

5.5 Análise Descritiva da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança

Na Tabela 29 são apresentadas as estatísticas descritivas para os fatores encontrados da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança (média, valor mínimo, valor máximo e desvio padrão). O valor máximo e o valor mínimo indicam a variabilidade dos fatores em análise, já o desvio padrão, quanto maior o padrão, maior será a oscilação de cada um dos fatores relativamente ao seu valor médio da amostra.

Assim sendo, todos os itens foram medidos numa escala Tipo Likert de sete pontos, em que o ponto médio da escala corresponde ao ponto quatro. As médias da Cultura de Inovação, Competitiva e de Comunidade estão ligeiramente acima do ponto médio da escala da Cultura Organizacional com uma dispersão razoável do valor médio da amostra, já a Cultura Burocrática apresenta uma média bastante abaixo do ponto médio da escala. Relativamente aos Estilos de Liderança, estes apresentam uma média significativamente abaixo do ponto médio da escala. Assim sendo, a Cultura de Comunidade apresenta-se como o tipo de Cultura Organizacional predominante nas PME da Região Norte (Média=5,5865), seguida pela Cultura de Inovação (Média=5,3525) e Cultura Competitiva (Média=5,3287), a Cultura Burocrática apresentou a média mais baixa com 3,8961.

Para os Estilos de Liderança, a Liderança Participativa apresenta-se como o Estilo de Liderança predominante nos líderes das PME da Região Norte (Média=3,0663).

Tabela 29: Estatística Descritiva da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança.

	N Válido	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Cultura de Inovação	178	5,3525	1,03352	2,25	7,00
Cultura Competitiva	178	5,3287	1,10603	1,00	7,00
Cultura Burocrática	178	3,8961	1,46682	1,00	7,00
Cultura de Comunidade	178	5,5865	0,94692	2,20	7,00
Liderança Participativa	178	3,0663	1,45792	1,00	7,00
Liderança de Apoio-Direção	178	2,5716	1,42310	1,00	7,00

As Tabelas 30 e 31 são representativas dos gráficos da frequência das diversas Culturas Organizacionais identificadas e Estilos de Liderança.

Tabela 30: Frequências dos Tipos de Cultura Organizacional.

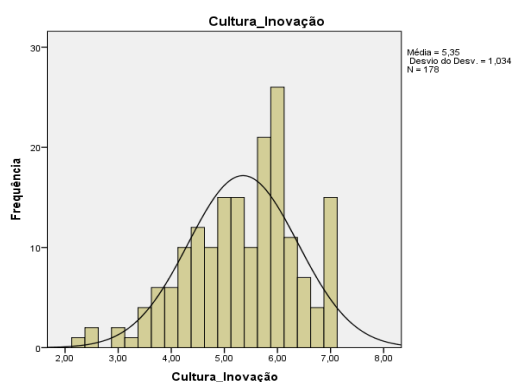


Gráfico 4: Frequência da Cultura de Inovação.

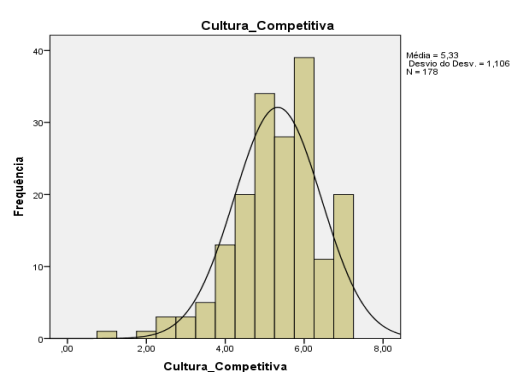


Gráfico 5: Frequência da Cultura Competitiva.

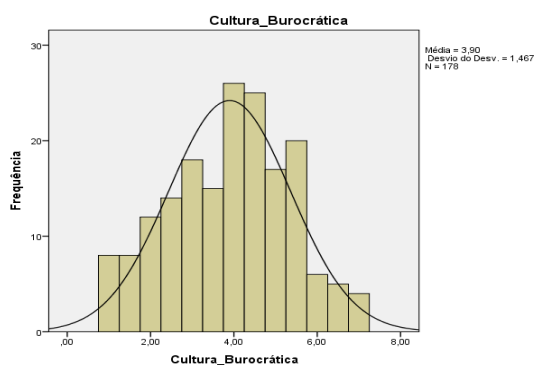


Gráfico 6: Frequência da Cultura Burocrática.

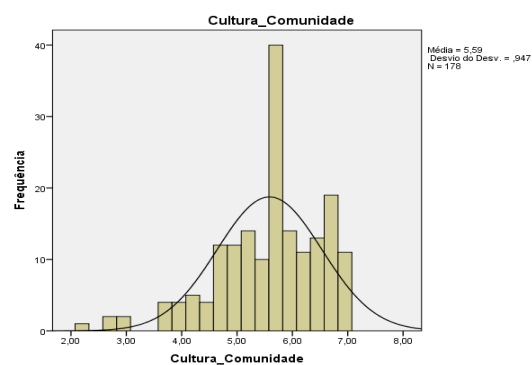


Gráfico 7: Frequência da Cultura de Comunidade.

Tabela 31: Frequências dos Estilos de Liderança.

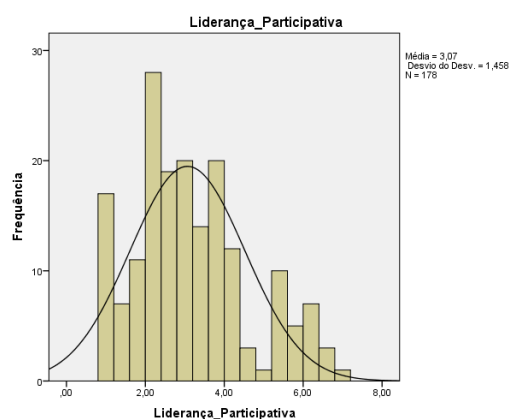


Gráfico 8: Frequência da Liderança Participativa.

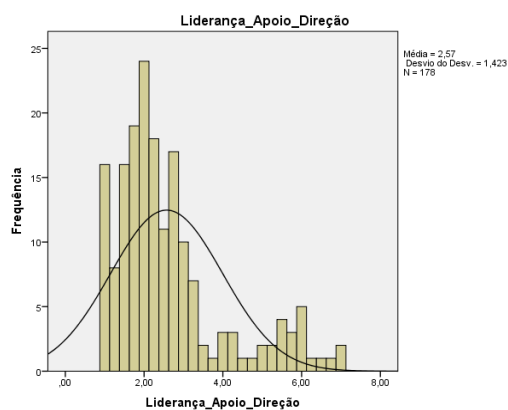


Gráfico 9: Frequência da Liderança de Apoio - Direção.

5.6 Análise de Regressão do Impacto dos Estilos de Liderança nas Culturas Organizacionais

Como anteriormente referido, o objetivo do presente trabalho consiste em verificar a hipótese geral de que os Estilos de Liderança possuem uma relação, causando impacto, nos tipos de Cultura Organizacional.

Segundo Reis (2000),

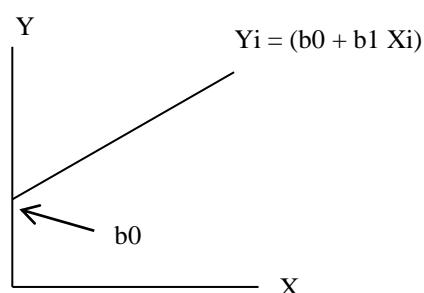
Para que seja possível fazer previsões sobre uma variável a partir de outra variável é necessário que exista entre as duas uma relação causa-efeito, isto é, que a variação de uma possa ser atribuída à variação de outra. O primeiro passo no estudo da regressão consiste, precisamente, em apurar se a relação existente entre as variáveis não é meramente acidental (p. 164).

Para este efeito, recorreu-se ao Modelo de Regressão Linear Simples, uma vez que, a análise de regressão pretende estudar a relação entre duas variáveis, linear por definir uma relação linear entre essas mesmas variáveis e, por fim, simples por no modelo se incorporar uma variável dependente e independente. A Análise de Regressão associa-se à análise de correlação no ponto em que pretende medir o grau de intensidade entre as duas variáveis, Estilos de Liderança e Cultura Organizacional, “Como a regressão está estreitamente ligada à correlação, não é de surpreender que os cálculos

sejam análogos. De fato, quase todas as etapas de cálculo para a regressão são as mesmas aplicadas para a correlação” (Levin & Fox, 2004, p. 361).

Como o estudo reside na análise do impacto dos Estilos de Liderança na Cultura Organizacional, definiu-se os Estilos de Liderança (Liderança Participativa e Liderança de Apoio – Direção) como a variável independente, uma vez que pretende explicar o impacto. Já a Cultura Organizacional (Cultura de Inovação, Cultura Competitiva, Cultura Burocrática e Cultura de Comunidade) representa a variável dependente ou explicada. Na análise de regressão a relação linear entre as duas variáveis pode ser descrita através de uma equação matemática capaz de prever o valor da variável dependente com base na variável independente. Essa equação traduz uma reta que “[...] quando ajustada aos dados do diagrama de dispersão, se chama de *reta de regressão* ou *reta ajustada*” (Reis, 2000, p. 166).

A equação matemática representa-se por:



Sendo que, segundo Levin e Fox (2004) Y_i representa a variável dependente ou endógena (Cultura Organizacional), X_i representa a variável independente ou exógena (Estilo de Liderança), o coeficiente b_0 representa a interceção da reta com o eixo do Y que os autores definem por *intercepto* Y que representa o valor para Y quando $X = 0$. O coeficiente b_1 está relacionado com a inclinação da reta mostrando a variação prevista para Y quando X aumenta uma unidade.

Quanto mais valores observados estiverem distantes do previsto, menor é a força da relação, o coeficiente de determinação (R^2) é responsável por medir essa força. Em que, segundo Reis (2000) o coeficiente de determinação assume valores entre zero e um, quanto mais próximo de um mais forte será a relação, assim o coeficiente mede a proporção da variação de Y (Cultura Organizacional) explicada pela variável X (Estilo de Liderança).

Na Tabela 32 encontra-se representada a análise de regressão linear simples entre as variáveis em estudo, com os valores de Beta (coeficientes padronizados) e Sig. (p nível de significância). Ao consultar a tabela verifica-se que a Liderança Participativa e a Liderança de Apoio – Direção não são preditores da Cultura de Inovação, uma vez que o nível de significância é de 0,142 ($p > 0,05$), o mesmo se verifica para a Cultura Competitiva que não é influenciada pelos Estilos de Liderança, já que o nível de significância é bastante superior ao valor de p (0,05). Desta forma, verificam-se dois modelos estatisticamente significativos ao nível de 0,018 para os Estilos de Liderança e a Cultura Burocrática e estatisticamente significativo ao nível de 0,03 para os Estilos de Liderança e Cultura de Comunidade. Assim sendo, conclui-se que ao nível de significância de 0,05 com o valor de $p = 0,018$ e 0,03, o impacto dos Estilos de Liderança na Cultura Burocrática e na Cultura de Comunidade, respetivamente, é estatisticamente significativo.

Tabela 32: O Impacto dos Estilos de Liderança em todos os Tipos de Cultura Organizacional

Dependente	Independente	Beta	Sig.
Cultura Inovação	Liderança Participativa	- 0,129	0,142
	Liderança Apoio - Direção	-0,027	
Cultura Competitiva	Liderança Participativa	-0,003	0,282
	Liderança Apoio - Direção	-0,118	
Cultura Burocrática	Liderança Participativa	0,281	0,018
	Liderança Apoio - Direção	-0,156	
Cultura de Comunidade	Liderança Participativa	0,065	0,03
	Liderança Apoio - Direção	-0,295	

Através da Tabela 33, é possível observar o coeficiente de determinação, $R^2 = 0,045$, que indica que os Estilos de Liderança conseguem explicar em média 4,5% da variação da Cultura Burocrática. No entanto, dos dois Estilos de Liderança em estudo é possível concluir que a variável independente capaz de explicar significativamente a variável dependente, Cultura Burocrática, corresponde ao Estilo de Liderança Participativa, pois apresenta uma significância $p \leq 0,05$. O Erro Padrão da Cultura Burocrática e da Liderança Participativa pode ser calculado através da divisão entre o Erro Padrão Estimativa e a média da Liderança Participativa, multiplicando o valor por

100, obtém-se um Erro Padrão de, aproximadamente, 37%, o que significa, que os valores observados variam em média 37% em torno dos valores previstos. Por fim, o valor de b_1 que indica a inclinação da reta de regressão apresenta um valor positivo (0,282), o que significa que um Estilo de Liderança baseado na participação aumenta proporcionalmente com uma Cultura Burocrática. O que poderá num primeiro impacto parecer estranho, no entanto, ao consultarmos as questões referentes ao constructo da Liderança Participativa, verifica-se que todas elas perguntavam se o líder consultava o subordinado, dando-lhe a oportunidade de fazer sugestões, antes de tomar alguma decisão, ou seja, apesar de no Estilo de Liderança Participativa os subordinados serem motivados a participar e a envolver-se a decisão final sempre pertenceu ao líder. Assim, à medida que aumenta uma Liderança que envolve os subordinados a participarem e a arranjam soluções para que o trabalho se realize, aumenta uma Cultura formalizada, estruturada e orientada para a produção.

No caso da Cultura de Comunidade, para o coeficiente de determinação, observa-se um valor de $R^2=0,066$, o que indica que os Estilos de Liderança em estudo conseguem explicar 6,6% da variabilidade da Cultura de Comunidade. É possível concluir que a variável independente capaz de explicar significativamente a variável dependente, Cultura de Comunidade, corresponde ao Estilo de Liderança Apoio-Direção, pois apresenta um nível de significância $p \leq 0,05$. O Erro Padrão da Cultura de Comunidade e da Liderança Apoio-Direção pode ser calculado através da divisão entre o Erro Padrão Estimativa e a média da Liderança de Apoio-Direção, multiplicando o valor por 100, obtém-se um Erro Padrão de, aproximadamente, 16%, o que indica que os valores observados variam em média 16% dos valores previstos. Finalmente, o valor de b_1 , que indica a inclinação da reta de regressão, mostra um valor negativo (-0,196), ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra diminui. O que significa que, quando um líder assume diferentes graus de intensidade de apoio e direção com os liderados, ou seja, quando o líder adota diferentes comportamentos de apoio e direção com os liderados, apoiando e direcionando diferencialmente dependendo das necessidades de cada liderado, segundo o modelo de liderança situacional anteriormente referido, a relação líder-liderado torna-se mais individual o que não apoia uma cultura baseada no espírito de grupo. Assim, quando aumenta uma Liderança de Apoio-Direção, diminui uma Cultura de Comunidade.

Tabela 33: O Impacto dos Estilos de Liderança na Cultura Burocrática e de Comunidade.

Dependente	Independente	B	R²	Erro Padrão Estimativa	Sig.
Cultura Burocrática			0,045	1,44152	
	Liderança Participativa	0,282			0,005
	Liderança de Apoio-Direção	-0,161			0,115
Cultura Comunidade			0,066	0,92047	
	Liderança Participativa	0,042			0,507
	Liderança Apoio-Direção	-0,196			0,003

Com os resultados observados, pode-se concluir que, no presente contexto, Pequenas e Médias Empresas cuja Cultura Organizacional possui uma orientação interna, são significativamente influenciadas por Estilos de Liderança que envolvem os liderados no processo de tomada de decisão e pelo grau de apoio e direção que o líder possui para com os seus liderados. Os resultados obtidos encontram-se com o Modelo dos Valores Contrastantes (CVF) de Quinn e Rohrbaugh, desenvolvido no subcapítulo 1.2.2, onde se verifica que uma Cultura de Comunidade, caracterizada pelo vetor flexibilidade e orientação interna, realça a coesão, cooperação, motivação e espírito de grupo, daí se observar uma relação negativa com um Estilo de Liderança que apoia por forma a motivar o liderado e que direciona orientando o liderado para os objetivos, mas que este apoio e direção depende de liderado para liderado, o que torna a relação individual e não se relaciona com a coesão e espírito do grupo. Já a Cultura Burocrática, caracterizada pelas dimensões controle e orientação interna, compreende uma Cultura baseada em sistemas de informação e estabilidade, relacionando-se positivamente com um Estilo de Liderança com ênfase na participação dos liderados, de modo a que se mantenham informados e sugiram soluções para os problemas da organização, fazendo com que o trabalho se realize sem sobressaltos.

Os resultados não vão de encontro com o artigo de referência para este estudo de Ogbonna e Harris (2000), onde verificaram que Estilos de Liderança (apoio e participativo) influenciavam positivamente Culturas com orientação externa, ou seja, observaram que Culturas Inovadoras e Competitivas eram significativamente influenciadas por Lideranças de Apoio e Participativa. Isto poderá resultar do facto de o Estudo em causa estudar Organizações de Grande Dimensão.

Capítulo 6 – Conclusão, Limitações e Investigações Futuras

O ambiente envolvente às organizações cada vez mais complexo e competitivo, requer organizações preparadas que apostem sobretudo no seu desenvolvimento e inovação para que sejam elas próprias, as mudanças organizacionais, a desafiar o ambiente. Através de toda a exposição, na presente dissertação, sobre o tema da Cultura Organizacional, tornou-se possível generalizar que a Cultura de uma Organização será o reflexo dos valores, crenças e ideais dos seus fundadores. Respeitantes aos Estilos de Liderança, os líderes possuem diferentes focos, de acordo com o contexto em que se encontram.

Neste estudo, foi realizado um breve resumo sobre a temática da Cultura Organizacional e dos Estilos de Liderança, por forma a verificar uma possível relação entre ambos e a compreender qual a vantagem a retirar dessa relação, numa altura de enorme competitividade. Assim, ao longo do estudo foi possível verificar, de fato, uma relação entre a Cultura e a Liderança, tornando possível o objetivo proposto para o estudo identificar o impacto dos Estilos de Liderança na Cultura das Organizações.

Para se tornar perceptível esse possível impacto, recorreu-se à elaboração de um questionário, constituído por duas escalas (Cultura Organizacional e Estilos de Lideranças) retiradas do artigo “Leadership Style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies” de Ogbonna e Harris (2000). O questionário foi distribuído pelas Pequenas e Médias Empresas da Região Norte.

Com a análise fatorial identificou-se, através das respostas ao questionário, quatro tipos de Cultura Organizacional presentes nas Pequenas e Médias Empresas da Região Norte, uma Cultura de Inovação, uma Cultura Competitiva, uma Cultura Burocrática e uma Cultura de Comunidade. Identificando-se, ao mesmo tempo, dois Estilos de Liderança presentes nos Líderes das Pequenas e Médias Empresas da Região Norte, uma Liderança Participativa e uma Liderança de Apoio e Direção.

Na realização de uma análise descritiva aos tipos de Cultura Organizacional, verificou-se que a Cultura de Comunidade é a Cultura que melhor representa o perfil cultural das PME da Região Norte seguida da Cultura de Inovação e, posteriormente, de uma Cultura Competitiva. Neste ponto, é importante mencionar que as PME são mais informais com uma estrutura bastante simples quando comparadas com Organizações de

maior dimensão, daí a distancia entre o líder e o liderado ser relativamente mais pequena, fazendo todo o sentido que os valores centrais da cultura neste tipo de organizações sejam os correspondentes a uma Cultura de Apoio, que valoriza a participação na tomada de decisão, com ênfase nas relações humanas.

Para os Estilos de Liderança, o estilo que melhor representa o perfil dos líderes das PME da Região Norte correspondeu ao Estilo de Liderança Participativa, o que significa que os Líderes das Organizações com estruturas mais informais e com poucos níveis hierárquicos convidam todas as pessoas das organizações a participarem no processo de decisão, mesmo que, neste tipo de Liderança a decisão final pertença ao líder.

Por forma a encontrar alguma relação causa-efeito entre os Estilos de Liderança e os Tipos de Cultura das Organizações, foi realizada uma análise de regressão, onde o tratamento estatístico dos dados possibilitou verificar algumas relações estatisticamente significativas. É neste sentido que se pode afirmar que Culturas hierarquicamente estruturadas, formais, constituídas por padrões e regras, são compatíveis com uma liderança que se dispõe a informar os liderados e a inclui-los no processo de tomada de decisão e os liderados informam o líder sobre as suas opiniões e sugestões, ou seja, existe uma relação positiva entre um Estilo de Liderança (Participativa), onde existe um benefício mútuo em que o líder consegue, dessa forma, controlar e assegurar a segurança e uma Cultura (Burocrática) estável e sem sobressaltos.

Os resultados sugerem, também, uma relação estatisticamente significativa entre uma Cultura de Comunidade e uma Liderança de Apoio-Direção, embora essa relação seja negativa. Ou seja, uma Liderança que apoia as ideias, possui consideração pelo bem-estar e necessidades individuais dos liderados e que orienta, coordena as tarefas a realizar, estabelecendo padrões e procedimentos, para que cada individuo desenvolva o seu próprio potencial e aumente o seu desempenho, não é compatível com uma Cultura que enfatiza a coesão, cooperação e espírito de grupo.

Conclui-se assim, que enquanto no artigo de referência de Ogbonna e Harris (2000) organizações de grande dimensão cujas culturas possuem orientação externa são influenciadas por determinados Estilos de Liderança, no presente contexto, as Pequenas e Médias Empresas são influenciadas por Estilos de Liderança quando as suas culturas possuem uma orientação interna.

De forma geral, poderá concluir-se que os resultados obtidos foram positivos, contribuindo para o alargamento do conhecimento sobre a temática da Cultura das Organizações e dos Estilos de Liderança nas Pequenas e Médias Empresas. Pode, também, considerar-se o estudo positivo pelo fato do elevado número de respostas num curto espaço de tempo, bem como, pelos emails recebidos tanto por parte das Associações como por parte das próprias Organizações, felicitando e solicitando conclusões do estudo. Positivo, foi também o fato de se verificar um número elevado de respostas por parte de colaboradores que mesmo não preenchendo os requisitos (representar uma PME e exercer uma função de chefia) quiseram responder ao inquérito.

Conclui-se, assim, que o objetivo inicialmente definido foi alcançado. No entanto, ao longo do trabalho de investigação surgiram, naturalmente, limitações, como a amostra utilizada que se verificou um pouco reduzida aquando a eliminação das respostas que não correspondiam aos requisitos. Em particular, o fator mais importante que constituiu a limitação da pesquisa correspondeu ao curto espaço de tempo possível para a dedicação à elaboração de toda a dissertação, sendo que a presente dissertação foi elaborada em apenas oito meses o que condicionou todas as etapas necessárias para a sua concretização, tal como, o tempo disponível para as respostas ao questionário, em que, o questionário esteve online apenas cerca de dois meses dificultado ainda por esse período corresponder aos meses respeitantes ao final do ano onde várias empresas se mostraram indisponíveis. Por fim, verificou-se alguma dificuldade no trabalho de investigação pela escassez de bibliografia sobre a Cultura e Liderança nas PME.

Para investigações futuras, talvez seria interessante utilizar uma amostra com um numero superior de organizações, bem como, o uso de outras variáveis como o desempenho da organização. Seria, igualmente, interessante realizar o mesmo estudo para Organizações com dimensões maiores, já que possuem uma estrutura bastante diferente, composta por vários níveis hierárquicos. Da mesma forma, o questionário poderia obter mais que uma resposta por organização, já que o que um líder pode entender da cultura da organização que representa poderá não corresponder à realidade.

Assim, o entendimento sobre a Cultura das Organizações e as Lideranças das mesmas representam um conhecimento importante e benéfico para todos os Líderes, uma vez que, podem entender melhor se a Cultura que a Organização adota ainda se

mostra capaz de enfrentar os problemas de agora. Ao mesmo tempo a Liderança assume um papel preponderante, em que quando mal adequada pode condicionar todo o desempenho da Organização, uma vez que direta ou indiretamente afeta o próprio trabalho de grupo e, conseqüentemente, a eficácia e eficiência da Organização.

Referências Bibliográficas

- Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. Champaign, IL: Human Kinetics. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=QId2AgAAQBAJ&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013, Agosto). Authentic leadership and organizational culture as drives of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29 (2), 45-50. Recuperado a 5 de Fevereiro, 2014, da base de dados Academic Search Premier. doi: 10.5093/tr2013a7.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barracho, C. (2008). *Poder, Autoridade e Liderança: uma perspectiva multi/interdisciplinar*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993, Março). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121. Recuperado a 3 de Fevereiro, 2014, da base de dados: Business Source Elite. ISSN: 0734-9149.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4ª ed.). USA: Simon and Schuster.
- Bertrand, Y., & Guillement, P. (1994). *Sociedade das Organizações*. Organizações: uma abordagem sistémica. Lisboa: Instituto Piaget.
- Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança: com sócios e consultores das empresas de Ken Blanchard* (2ª ed.). Lisboa: Actual Editora, Lda.

- Blanco, R. A. del. (2010). *Personal Brands: Manage your Life with Talent and Turn it into a Unique*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=cLiiqbhNNUIC&dq=%22The+only+definition+of+a+leader+is+someone+who+has+followers.%22&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s.
- Bowditch, J. L. (1992). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Brighthouse, T., & Woods, D. (2010). *Como fazer uma boa escola*. Porto Alegre: Artmed. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=nmsQCXLQ7QIC&vq=s%C3%A3o+paulo&source=gbs_navlinks_s.
- Bryman, A. (2013). *Leadership and Organizations*. London; Boston; Henley: Routledge & Kegan Paul. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=FMxpG-vAspQC&dq=Leadership+and+Organizations++bryman+2013&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s.
- Camara, P. B. (1997). *Biblioteca de Economia Empresa. Organização e Desenvolvimento de Empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. US: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: creating value in organizations*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Cancelleri, J. P. (2007). *An Exploratory Study of Leadership Perspectives of Bar Association Presidents in the Commonwealth of Virginia*. United States: ProQuest.

- Carvalho, J. A. M. (1999). *Cultura Empresarial e Criação de Empresas*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). *Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas* (5ª ed.). São Paulo: Manole.
- Coelho, M. M. M. S. S. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cohen, G. (2009, Agosto). Defining Leadership. *Leadership Excellence*, 26 (8), 16-17. Recuperado a 13 de Fevereiro, 2014, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 8756-2308.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH.
- Daft, R. (2007). *The Leadership Experience* (4ª ed.). United States of America: Thomson South-Western.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, Jr., & Frederick, E. (1993, Janeiro). Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37. Recuperado a 25 de Setembro, 2013, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 0022-2429.
- Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade* (2ª ed.). São Paulo: Nobel.
- Dubrin, A. J. (2011). *Essentials of Management* (9ª ed.). USA: Cengage Learning.
- Duluc, A. (2001). *Liderança e Confiança: desenvolver o capital para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Evans, E. G., & Ward, P. L. (2007). *Leadership Basics for Librarians and Information Professionals*. United States of America: Scarecrow Press.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2ª ed.). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Firmino, M. B. (2002). *Gestão das Organizações: conceitos e tendências actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2000, Março/Abril). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 208-218. Recuperado a 7 de Fevereiro, 2013, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 0017-8012.
- Guimarães, Gilberto. (2012). *Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=Pkh7xiTkNSQC&source=gbs_navlinks_s.
- Gujarati, D. N. (2000). *Econometria Básica* (3ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010, Fevereiro). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17 (1), 5-17. Recuperado a 17 de Dezembro, 2013. doi: 10.1177/1548051809350894.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011, Julho). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing

Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694. Recuperado a 11 de Fevereiro, 2014, da base de dados ERIC. doi: 10.1037/a0021987.

Have, S. T., Have, W. T., Stevens, F., Elst, M.V. der, & Pol-Coyne, F. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices that will Improve your Business*. London; New York: Financial Times Prentice Hall.

Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Empresas em Portugal 2011*. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I. P. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=153408436&PUBLICACOEsmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística (2013). *Anuário estatístico da Região Norte 2012*. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I. P. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=209571272&PUBLICACOEsmodo=2.

Jackson, B., & Parry, K. (2010). *Um Livro Bom, Pequeno e Acessível sobre Liderança*. São Paulo: Bookman. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=4gagN6B_CsUC&dq=lideran%C3%A7a+transfo+rmacional&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s.

Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Jones, G. R., & George, J. M. (2011). *Fundamentos da Administração Contemporânea* (4ª ed.). Brasil: The McGraw Hill.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999, Abril). Effects of Leadership Style and Follower's Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, 42 (2), 208-218. Recuperado a 7 de Fevereiro, 2014, da base de dados Business Source Elite. doi: 10.2307/257093.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1987). *Psicologia Social das Organizações* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003, Setembro). Character Development. *Executive Excellence*, 20 (9), 3. Recuperado a 10 de Fevereiro, 2014, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 8756-2308.
- Levin, F., & Fox, J. A. (2007). *Estatística para ciências humanas* (9ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F., & Martins, A. (Org.). (2008). *Introdução à gestão de Organizações* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006, Maio). Qual a Fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marsiglia, A. J. (2005, Agosto). The Relationship Between Leadership and Personality. *Leadership and Managements*, 1-39. Recuperado a 22 de Agosto, 2013. Disponível em: <http://lead-inspire.com/Papers-Articles/Leadership-Management/The%20Relationship%20between%20leadership%20and%20Personality.pdf>.
- Maxwell, J. (2007). *The 21 Irrefutable laws of Leadership Workbook: Revised & Updated* (10ª ed.). Nashville: Thomas Nelson Inc. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=IVFNbj3oVMYC&source=gbs_navlinks_s.

- Mcneil, A., & Clemmer, J. (1988). *Como Liderar: Factor crítico de sucesso na gestão da empresa*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Melo, E. A. A. (2014). Liderança Gerencial. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 217-229). Porto Alegre: Artmed.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Morgan, G. (2010). *Imagens da Organização* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mumford, M. D. (2010). *Leadership 101*. New York: Springer Publishing Company.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (6ª ed.). USA: Sage.
Disponível em: http://books.google.pt/books?id=NbE0poIMufkC&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000, Agosto). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *Human Resource Management*, 11 (4), 766-788. Recuperado a 25 de Setembro, 2013, da base de dados Business Source Elite. doi: 10.1080/09585190050075114.
- Oliveira, D. (2000). *Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial* (11ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Osner, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. (2000, Outubro). Performance, Firm Size, and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*, 38 (4), 45-58. Recuperado a 20 de Março, 2014, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 0047-2778.

- Palestini, R. (2009). *From Leadership Theory to Practice: a game plan for success as a leader*. USA: Rowman & Littlefield Education.
- Pedroja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2006, Maio/Agosto). Transformational and Transactional Leadership: A study of their influence in small companies. *INGENIARE – Revista Chilena de Ingeniería*, 14 (2), 159-166. Recuperado a 21 de Março, 2014, da base de dados Fuente Académica. ISSN: 0718-3291.
- Petit, F., & Dubois, M. (2000). *Introdução à Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A. D., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Reis, E. (2000). *Estatística Descritiva* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (7ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rovai, A. P., Baker, J. D., & Ponton, M. K. (2013). *Social Science Research Design and Statistics: A Practitioner's Guide to Research Methods and IBM SPSS Analysis* (2ª ed.). Chesapeake: Watertree Press LLC. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=QId2AgAAQBAJ&dq=rovai,+baker+e+ponton&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s
- Rowe, W. G., & Guerreiro, L. (2011). *Cases in Leadership* (2ª ed.). USA: Sage Publishers.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Great Britain, United States: Kogan Page Publishers.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociedade e Organizações*. Sociologia da Empresa: organização, cultura e desenvolvimento. Lisboa: Instituto Piaget.

- Sarros, J. C., Gray, J., & Densten, I. L. (2002, Dezembro). Leadership and its Impact on Organizational Culture. *International Journal of Business Studies*, 10 (2), 1-26. Recuperado a 17 de Março, 2014, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 1320-7156.
- Schein, E. H. (1990, Fevereiro). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119. Recuperado a 25 de Fevereiro, 2014, da base de dados PsycARTICLES. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.109.
- Schein, E. H. (1994). *Organizational Psychology* (3^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2000, Maio). Metamorfose Cultural. *Executive Digest*, n.º. 67, 50-52.
- Schein, E. H. (2010). The Jossey-Bass Business & Management Series, *Organizational Culture and Leadership*, v. 2, (4 ed.). San Francisco: John Wiley & Sons. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=kZH6AwTwZV8C&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Management* (11^a ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993, Novembro). The Motivational effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (4), 577-594. Recuperado a 10 de Fevereiro, 2014, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 1047-7039.
- Shriberg, D., & Shriberg, A. (2011). *Practicing Leadership: Principales and Applications* (4^a ed.). USA: John Wiley and Sons. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=d-N03s7nZu0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Sinek, S. (2009). *Starts With Why: how great leaders inspires everyone to take action*. USA: Penguin. Disponível em: <http://www.bigtarro.com/wp-content/uploads/2011/08/StartWithWhy>.

- Smith, B. N., Montango, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004, Janeiro). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 80-91. Recuperado a 17 de Dezembro, 2013. Doi: 10.1177/107179190401000406.
- Taffinder, P. (2011). *Curso intensivo de Liderança: Como Desenvolver suas Habilidades e se tornar um líder verdadeiramente eficaz*. São Paulo: Clio.
- Tavares, M. M. T. (2004). *Desenvolvimento Organizacional: gerir as organizações em tempo de mudança*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Teixeira, L. H. G. (2002). *Cultura Organizacional e Projecto de Mudança em Escolas Públicas*. São Paulo: Autores Associados. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=yesDQwBZhk0C&dq=cultura+organizacional+projeto+de+mudan%C3%A7a+em+escolas+p%C3%ABlicas&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw-Hill.
- Thévenet, M. (1986). *Cultura de Empresa: auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.
- Trice, M. H., & Beyer, J. M. (1991, Maio). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2 (2), 149-169. Recuperado a 14 de Janeiro, 2014, da base de dados Business Source Elite. ISSN: 1047-7039.
- Tsai, Y. (2011, Janeiro). Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11 (1), 98-106. Recuperado a 3 de Janeiro, 2014, da base de dados Academic Search Premie. Doi: 10.1186/1472-6963-11-98.
- Tucker, B. A., & Russel, R. F. (2004, Janeiro). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 103-110. Recuperado a 12 de Dezembro, 2013. doi: 10.1177/107179190401000408.

- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. London: John Murray, Albemarie Street.
- Verma, J. P. (2013). *Data Analysis in Management With SPSS Software*. New Delhi, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=fhcQRQAWmjgC&dq=data+analysis+in+management+with+spss&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001, Fevereiro). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-143. Recuperado a 8 de Fevereiro, 2014, da base de dados Business Source Elite. doi: 10.2307/3069341.
- Welch, J. (2011). *Vencer* (16ª ed.). Lisboa: Actual.
- Yammarino, F. (2013, Janeiro). Leadership: Past, Present and Future. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20 (2), 149-155. Recuperado a 6 de Dezembro, 2013. doi: 10.1177/1548051812471559.

ANEXO

ANEXO I - Questionário

O Impacto da Liderança na Formação da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso Aplicado às PME's da Região Norte


O meu nome é Ana Costa e sou mestranda em Gestão pela Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão.

A informação recolhida no questionário será absolutamente confidencial, utilizada apenas para fins estatísticos.

Agradece-se que responda com sinceridade às seguintes questões.

[Continuar »](#)

20% concluído

Com tecnologia
 Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

O Impacto da Liderança na Formação da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso Aplicado às PME's da Região Norte

*Obrigatório

Questões Gerais

Responda ao questionário, apenas se, responder SIM às duas questões seguintes.

Exerce uma função de Chefia? *

- Sim
 Não


Representa uma PME? *

- Sim
 Não

[« Anterior](#)

[Continuar »](#)

40% concluído

Com tecnologia
 Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

O Impacto da Liderança na Formação da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso Aplicado às PME's da Região Norte

*Obrigatório

Cultura Organizacional

Responda às seguintes questões consoante o grau de importância ou veracidade.

Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a assumir riscos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

Esta empresa enfatiza o crescimento e aquisição de novos recursos. A prontidão para alcançar novos desafios é importante. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

O que mantém esta empresa a funcionar é um compromisso com a inovação e desenvolvimento. Existe uma ênfase em ser pioneiro. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Verdadeiro Muito Falso

Nesta empresa, os melhores gestores são considerados empreendedores, inovadores e capazes de correr riscos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

O que mantém esta empresa a funcionar é a ênfase nas tarefas e em atingir os objectivos. A orientação para a produção é partilhada. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Verdadeiro Muito Falso

Nesta empresa, os melhores gestores são considerados produtores, técnicos e "hard-drivers". *

Entendendo-se por "hard-drivers" aqueles capazes de "fazerem tudo".

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

Esta empresa enfatiza acções competitivas e a concretização. Os objectivos mensuráveis são importantes. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: esta empresa é orientada para a produção. A maior preocupação é concluir as tarefas. As pessoas não são muito envolvidas. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

O que mantém esta empresa a funcionar são as regras e políticas formais. Manter a empresa a funcionar sem sobressaltos é uma preocupação para nós. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Verdadeiro Muito Falso

Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa é muito formal e estruturada. O que as pessoas fazem é determinado por procedimentos pré-definidos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

Nesta empresa, os melhores gestores são considerados coordenadores, organizadores ou administradores. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

Esta empresa enfatiza a continuidade e a estabilidade. Valorizamos operações eficientes a funcionar sem sobressaltos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

O que mantém esta empresa a funcionar é o compromisso elevado para com a empresa. As tradições e a lealdade são importantes nesta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Verdadeiro Muito Falso

Até que ponto a empresa dá prioridade ao seguinte: Esta empresa assume um carácter pessoal. É como uma grande família. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

Esta empresa enfatiza os recursos humanos. Moral e coesão elevadas são importantes nesta organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

Nesta empresa, os melhores gestores são considerados mentores, sábios ou como uma figura de pai/mãe. *


1 2 3 4 5 6 7

Nem Por Isso Grande Importância

« Anterior

Continuar »

60% concluído

Com tecnologia
 Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

O Impacto da Liderança na Formação da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso Aplicado às PME's da Região Norte

*Obrigatório

LIDERANÇA

Responda às seguintes questões de acordo com o grau de concordância.

Antes de tomar decisões, tenho em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Antes de agir consulto os meus subordinados. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Quando confrontado/a com um problema, consulto os meus subordinados. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Peço sugestões aos subordinados. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Escuto os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Ajudo as pessoas a tornarem o trabalho mais agradável. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Procuro o bem-estar pessoal dos elementos do grupo. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Faço pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Trato todos os elementos do grupo de forma igual. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Explico a forma como as tarefas devem ser realizadas. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Decido o quê e como as tarefas devem ser realizadas. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Mantenho padrões definidos de desempenho. *

1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

Agendo o trabalho a ser realizado. *


1 2 3 4 5 6 7

Concordo Plenamente Discordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

80% concluído

Com tecnologia
 Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

*Obrigatório

Qestões Sócio-demográficas

Sector de Actividade da Empresa *

Idade *

Género *


Feminino

Masculino

« Anterior

Enviar

100%: terminou.

Com tecnologia
 Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

ANEXO II - Escalas da Cultura Organizacional e Estilos de Liderança

QUESTIONÁRIO – PME's Região Norte

Principal components analysis of measures of organizational culture (Ogbonna & Harris, 2000). Análise dos principais componentes de medida da Cultura Organizacional

1. Growth and acquiring new resources. Readiness to meet new challenges is important.^a

Crescimento e aquisição de novos recursos. A disposição para alcançar novos desafios é importante.^a

2. This company is dynamic and entrepreneurial. People are willing to take risks.^b

Esta empresa é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.^b

3. A commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first.^c

Existe um compromisso para inovação e desenvolvimento. Existe uma ênfase em ser pioneiro.^c

4. Entrepreneurs, innovators or risk takers.^d

Empresários, inovadores e capazes de correr riscos.^d

5. An emphasis on tasks and goal accomplishment. A production orientation is shared.^c

Ênfase nas tarefas e realização. A orientação para a produção é partilhada.^c

6. Producers, technicians or hard-drivers.^d

Produtores, técnicos e “hard-drivers”.^d

7. Competitive actions and achievement. Measurable goals are important.^a

Ações e realizações competitivas. Objetivos mensuráveis são importantes.^a

8. This company is production oriented. The major concern is with getting the job done. People aren't very personally involved.^b

Esta empresa é orientada para a produção. A preocupação maior associa-se à realização do trabalho propriamente dito. Não há um envolvimento pessoal entre as pessoas.^b

9. Formal rules and policies. Maintaining a smooth-running company is important here.^c

Regras e políticas formais. Nesta empresa é importante manter um bom funcionamento.^c

10. This company is very formalized and structured. Established procedures generally govern what people do.^b

Esta empresa é muito formal e estruturada. Procedimentos pré-definidos geralmente determinam o que as pessoas fazem.^b

11. Co-ordinators, organizers or administrators.^d

Coordenadores, organizadores ou administradores.^d

12. Permanence and stability. Efficient, smooth operations are important.^a

Permanência e estabilidade. Operações eficientes e com bom ritmo são importantes.^a

13. Commitment to this firm runs high. Loyalty and tradition are important here.^c

O compromisso para com a empresa é elevado. As tradições e a lealdade são importantes nesta empresa.^c

14. This company is personal. It's like an extended family.^b

Esta empresa assume um carácter pessoal. É como uma grande família.^b

15. Human resources. High cohesion and morale in the firm are important.^a

Recursos humanos. Moral e coesão elevadas são importantes nesta organização.^a

16. Mentors, sages or father/mother figures.^d

Mentores, sábios ou a figura pai/mãe.^d

Notas

^a Question wording was "This company emphasises:" measured on a 7-point Likert type scale respectively anchored by (1) Not At All and (7) Very Great Extent.

^a A formulação das perguntas era "Esta empresa enfatiza:" medido numa escala de 7 pontos tipo Likert, respetivamente, fixado por (1) Nem por isso e (7) Grande importância.

^b Question Wording was “To What extent does your company place a high priority on the following?” measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Not At All and (7) Very Great Extent.

^b A formulação das perguntas era “Até que ponto a sua empresa coloca como prioridade o seguinte?” medido numa escala de 7 pontos tipo Likert, respetivamente, fixado por (1) Nem por isso e (7) Grande importância.

^c Question Wording was “The glue which holds this company together is” measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Very False and (7) Very True.

^c A formulação das perguntas era “a força que mantém esta empresa unida é” medido numa escala de 7 pontos tipo Likert, respetivamente, fixado por (1) Muito Falso e (7) Muito Verdadeiro.

^d Question Wording was “In this company the best managers are considered to be:” measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Not At All and (7) Very Great Extent.

^d A formulação das perguntas era “Nesta empresa os melhores gestores são considerados” medido numa escala de 7 pontos tipo Likert, respetivamente, fixado por (1) Nem por isso e (7) Grande importância.

Principal components analysis of measures of leadership (Ogbonna & Harris, 2000)

Análise dos principais componentes de medida de estilos de liderança

1. Before making decisions, s/he considers what her/his subordinates have to say.
Antes da tomada de decisões, Ele/Ela tem em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer.
2. Before taking action s/he consults with subordinates.
Antes de agir Ele/Ela consulta os seus subordinados.
3. When faced with a problem, s/he consults with subordinates.
Quando confrontados com um problema, Ele/Ela consulta os seus subordinados.
4. S/he asks subordinates for their suggestions.
Ele/Ela pede sugestões aos subordinados.
5. S/he listens to subordinate’s advice on which assignments should be made.

Ele/Ela escuta os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas.

6. S/he helps people to make working on their tasks more pleasant.

Ele/Ela ajuda as pessoas a trabalharem em tarefas mais agradáveis.

7. S/he looks out for the personal welfare of group members.

Ele/Ela procura o bem-estar pessoal dos elementos do grupo.

8. S/he does little things to make things pleasant.

Ele/Ela pouco faz para tornar o trabalho mais satisfatório.

9. S/he treats all group members as equals.

Ele/Ela trata todos os elementos do grupo de forma imparcial.

10. S/he explains the way tasks should be carried out.

Ele/Ela explica a forma como as tarefas devem ser realizadas.

11. S/he decides what and how things shall be done.

Ele/Ela decide o quê e como as tarefas devem ser realizadas.

12. S/he maintains definite standards of performance.

Ele/Ela mantém padrões definidos de desempenho.

13. S/he schedules the work to be done.

Ele/Ela agenda o trabalho a ser realizado.

Notas

^a Question wording was ‘Please indicate the extent to which the following statements are true of the Chief Executive Officer (or equivalent) of your company by circling the appropriate point’ measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Strongly Agree and (7) Strongly Disagree and (1) Very True and (7) Very False.

^a A formulação das perguntas era “Por favor, indique o grau em que as seguintes afirmações são verdadeiras do CEO (ou equivalente) da sua empresa, circulando o ponto adequado” medido numa escala de 7 pontos do tipo Likert, respetivamente, fixado por (1) Concordo Plenamente e (7) Discordo e (1) Muito Falso e (7) Muito Verdadeiro.

ANEXO III – Objetivos e Finalidades do Estudo (Anexo ao Questionário)

Vila Nova de Famalicão, 04 de Novembro de 2013

Prezado(a) Senhor(a) / Dr.(a)

O presente questionário representa parte de um projeto de investigação para a classificação do grau de Mestre em resultado da dissertação de Mestrado em Gestão pela Universidade Lusíada Vila Nova de Famalicão. O objetivo do estudo recai em explorar e descrever os estilos de liderança adotados pelos chefes e perceber o impacto dos mesmos na cultura da organização, em particular nas PME da Região Norte.

As organizações deparam-se, cada vez mais, com novos desafios vendo-se obrigadas a tornarem-se competitivas para conseguirem sobreviver, quando o próprio meio empresarial e as situações socioeconómicas se alteram.

A empresa precisa de se sentir capaz de responder às necessidades e inovação do mercado, sendo neste ponto necessário as estratégias da empresa serem repensadas e trabalhadas, por forma a, que as suas forças competitivas entrem em ação.

Várias pesquisas se debruçaram no estudo da cultura da organização, associando a dinâmica da organização à sua cultura e em que esta teria um impacto nos estilos de lideranças depois implementados pelos líderes.

No entanto, os atuais e crescentes desafios obrigam a mudanças sendo que, este estudo enfatiza a mudança que ocorre do interior da organização para o seu exterior, uma mudança de dentro para fora, através do seu fator humano.

Nesta perspetiva, tendo em conta um dos maiores recursos das organizações, o fator humano, capaz de transformar e inovar tornando a organização mais competitiva, a dissertação tem como objetivo contrário, ou seja, identificar empiricamente quais os estilos de liderança que os chefes das organizações adotam para lidar com os seus subordinados e qual o impacto que os estilos desses chefes terão na cultura organizacional.

É importante frisar que por aspetos éticos a informação recolhida será absolutamente anónima e confidencial, resguardando a identidade do participante e organização. Pelo que, os resultados obtidos serão apenas utilizados em contexto geral e para fins estatísticos.

Atentamente,

Ana Costa

ANEXO IV – Associações para as quais foram enviadas o Questionário.

AEPF	Associação Empresarial de Paços de Ferreira	Enviado a 5093 Empresas
AEPL	Associação Empresarial de Ponte de Lima	
AEVP	Associação das Empresas de Vinho do Porto	Retirados 242 contactos de Empresas
AEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal	
AICCOPN	Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas	
AIMinho	Associação Industrial do Minho	Retirados 606 contactos de Empresas
AIMMAP	Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal	
AIMMP	Associação Industrial de Madeira e Mobiliário de Portugal	
ANIVEC	Associação Nacional das Industrias de Vestuário e Confeção	
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários	
APCOR	Associação Portuguesa de Cortiça	Enviado a 265 Empresas
APIMA	Associação Portuguesa da Indústria de Mobiliário e Afins	
ACP	Associação Comercial do Porto	
ACIA	Associação Comercial e Industrial de Amarante	
ACIAVPB	Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca	
ACIB	Associação Comercial e Industrial de Barcelos	
ACIG	Associação Comercial e Industrial de Guimarães	
ACIMC	Associação Comercial e Industrial de Macedo de Cavaleiros	
ACIF	Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão	
ACIGAIA	Associação Comercial e industrial de Vila Nova de Gaia	

ACIVR	Associação Comercial e Industrial de Vila Real	
ACICE	Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende	Enviado a 279 Empresas
ACIST	Associação Comercial e industrial do Concelho de Santo Tirso	Enviado a 250 Empresas
ACI Régua, Santa Marta Penaguião e Mesão Frio	Associação Comercial e Industrial dos Concelhos de Peso da Régua, Sta Marta do Penaguião e Mesão Frio	Enviado a 169 Empresas em que 5 Empresas rejeitaram, ficando 164 Empresas
ACISB	Associação Comercial, Industrial e Serviços de Bragança	
AEM	Associação Empresarial da Maia	
AECM	Associação Empresarial de Matosinhos	
AESMF	Associação Empresarial de Santa Maria da Feira	Enviado a 243 Empresas
AEVC	Associação Empresarial de Viana do Castelo	
AECA	Associação Empresarial do Concelho de Arouca	Retirados 128 contactos de Empresas
AEMARCO	Associação Empresarial do Marco de Canavezes	
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal	Retirados 411 contactos de Empresas
NERBA	Núcleo Empresarial da Região de Bragança	
NERVIR	Associação Empresarial de Vila Real	
PME Portugal	Associação das Micro, Pequenas e Médias Empresas de Portugal	
UERN	União das Associações Empresariais da Região Norte	

ANEXO V – Análise de Regressão (Principais Outputs)

▪ Cultura de Inovação

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,149 ^a	,022	,011	1,02787	,022	1,977	2	175	,142	1,843

a. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

b. Variável Dependente: Cultura_Inovação

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4,177	2	2,088	1,977	,142 ^b
	Resíduo	184,890	175	1,057		
	Total	189,066	177			

a. Variável Dependente: Cultura_Inovação

b. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	5,684	,185		30,756	,000
	Liderança_Participativa	-,091	,071	-,129	-1,293	,198
	Liderança_Apoio_Direção	-,020	,072	-,027	-,275	,784

a. Variável Dependente: Cultura_Inovação

▪ Cultura Competitiva

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,120 ^a	,014	,003	1,10432	,014	1,275	2	175	,282	2,035

a. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

b. Variável Dependente: Cultura_Competitiva

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,109	2	1,554	1,275	,282 ^b
	Resíduo	213,415	175	1,220		
	Total	216,524	177			

a. Variável Dependente: Cultura_Competitiva

b. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	5,571	,199		28,055	,000
	Liderança_Participativa	-,002	,076	-,003	-,026	,979
	Liderança_Apoio_Direção	-,092	,078	-,118	-1,178	,240

a. Variável Dependente: Cultura_Competitiva

▪ **Cultura Burocrática**

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,212 ^a	,045	,034	1,44152	,045	4,133	2	175	,018	2,138

a. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

b. Variável Dependente: Cultura_Burocrática

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17,179	2	8,589	4,133	,018 ^b
	Resíduo	363,649	175	2,078		
	Total	380,827	177			

a. Variável Dependente: Cultura_Burocrática

b. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,444	,259		13,286	,000
	Liderança_Participativa	,282	,099	,281	2,846	,005
	Liderança_Apoio_Direção	-,161	,102	-,156	-1,582	,115

a. Variável Dependente: Cultura_Burocrática

▪ **Cultura de Comunidade**

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,256 ^a	,066	,055	,92047	,066	6,158	2	175	,003	1,958

a. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

b. Variável Dependente: Cultura_Comunidade

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	10,435	2	5,217	6,158	,003 ^b
	Resíduo	148,273	175	,847		
	Total	158,708	177			

a. Variável Dependente: Cultura_Comunidade

b. Preditores: (Constante), Liderança_Apoio_Direção, Liderança_Participativa

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	5,962	,166		36,021	,000
	Liderança_Participativa	,042	,063	,065	,664	,507
	Liderança_Apoio_Direção	-,196	,065	-,295	-3,021	,003

a. Variável Dependente: Cultura_Comunidade