

# A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES

## *The relationship between leadership and organizational culture: a study carried out in an HEI*

Andressa Gonçalves<sup>1</sup> – Fundação Universidade Regional de Blumenau – Departamento de Administração  
Nicole Pasini Trevisol<sup>2</sup> – Fundação Universidade Regional de Blumenau – Departamento de Administração  
Maurício Capobianco Lopes<sup>3</sup> – Fundação Universidade Regional de Blumenau – Departamento de Administração  
Joseane da Silva Soethe<sup>4</sup> – Fundação Universidade Regional de Blumenau – Departamento de Administração

**RESUMO** A realização desta pesquisa teve como objetivo identificar os estilos de liderança e qual o tipo de cultura organizacional presente na instituição de ensino superior pesquisada, bem como a relação entre esses dois artefatos no contexto educacional estudado. Para tal, buscou-se como referenciais teóricos o conceito de cultura organizacional, liderança transacional e transformacional e ainda, a relação entre cultura e liderança. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário “*in loco*” com 94 gestores de uma das unidades da instituição estudada, a fim de compreender as relações entre quatro tipos de cultura: clã, hierárquica, inovativa e de mercado - juntamente com dois estilos de liderança: a transacional e a transformacional. Os resultados indicaram que a cultura de clã foi a que mais representa a instituição estudada, conforme os seus respondentes e o estilo de liderança dos seus gestores é representado pela liderança transformacional. A pesquisa revelou ainda quais os tipos de cultura são mais ou menos toleráveis a determinado estilo de liderança, por meio da técnica estatística de correlação de *Spearman*.

**Palavras-chave** Níveis de Cultura. Liderança. Gestão. Instituição de Ensino Superior.

**ABSTRACT** *This research aimed to identify leadership styles and the type of organizational culture present in the institution of higher education studied, as well as the relationship between these two artefacts in the educational context studied. To this end, theoretical frameworks were sought as the concept of organizational culture, transformational and transactional leadership and also the relationship between culture and leadership. Data were collected through a “in situ” questionnaire with 94 managers of the units of the institution studied in order to understand the relationships between four types of culture: clan, hierarchical, innovative and market-along with two styles of leadership: transactional and transformational. The results indicated that the clan culture was the most representative of the institution studied, and according to their respondents the leadership style of their managers is represented by transformational leadership. The research also revealed what types of cultures are more or less tolerable to a certain style of leadership, through the statistical technique of Spearman correlation.*

**Keywords** *Levels of Culture. Leadership. Management. Higher Education Institution.*

1. R. Antônio da Veiga, 140, CEP 89012-900, Victor Konder, Blumenau-SC/Brasil, dessa.cool@gmail.com  
2. nicoleinforme@gmail.com  
3. mau.cap@gmail.com  
4. jsoethe@yahoo.com.br

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 85-100.

DOI: 10.15675/gepros.v10i2.1201

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura está presente em todas as esferas administrativas. As organizações são compostas de pessoas dotadas de crenças, valores, experiências e vivências que são internalizadas nas organizações na qual estão inseridas. Não há como desvincular como e do que somos formados das nossas práticas cotidianas dentro das empresas. Neste contexto, o empresário exerce um papel fundamental na construção, implantação e consolidação de pressupostos na organização, pois ele vai além da criação da estrutura e da tecnologia e formula símbolos, crenças, ideologias, rituais e mitos (PETTIGREW, 1979). Nesta leitura, o empresário é visto como o líder da organização, isso porque ele é o responsável pela mobilização inicial de pessoas e recursos para construir, iniciar e dar finalidade a uma nova empresa.

A liderança, neste ponto, está diretamente relacionada com a cultura da organização. É a maneira de liderar adotada pelo líder (empresário) que vai dar o tom e a direção à empresa. Se não há como descartar a cultura individual das pessoas que trabalham nas organizações, não há como desprezar a necessidade do gestor em adotar uma postura de liderança para direcionar o andamento da organização. Para Robbins *et al.*, (2010) a liderança é entendida como a influência interpessoal numa situação, por meio da comunicação envolvendo um influenciador (líder) para afetar o comportamento do influenciado em uma situação, ou seja, liderança é a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e objetivos.

Tanto no âmbito acadêmico quanto no organizacional, as relações entre liderança e cultura organizacional têm despertado considerável atenção. No ambiente de negócios, o líder assume a postura de manter ou criar tipos de cultura, por meio de sua gestão, levando em consideração suas habilidades e características de gestor. Por outro lado, no ambiente acadêmico, o líder é moldado pela cultura organizacional presente na instituição. Sendo assim, as habilidades e competências para compreender e trabalhar em uma cultura torna-se essencial para uma liderança eficaz (SCHEIN, 1992; BASS; AVOLIO, 1993).

Diante do exposto, este estudo procura responder à seguinte pergunta: Qual o estilo de liderança e o tipo de cultura predominante em uma instituição de ensino superior? Assim, esta pesquisa tem como principal objetivo identificar quais os estilos de liderança e a cultura organizacional presente na instituição de ensino superior e qual a relação entre eles. Para tal, aplicou-se um questionário com 94 gestores da IES, dividido em duas dimensões, com questões sobre cultura organizacional e liderança, a fim de responder a pergunta de pesquisa. Para identificar qual o tipo de cultura organizacional predominante na instituição e os estilos de liderança existentes, foi utilizado a interpretação da média aritmética dos respondentes e, para esboçar as relações entre cultura e liderança, utilizou-se a correlação de *Spearman*. A realização deste estudo possui relevância quanto ao seu desenvolvimento por permitir uma análise dos estilos de liderança presente na instituição de ensino e qual a predominância da cultura organizacional. O artigo permite, ainda, uma comparação entre essas duas variáveis, proporcionando a partir dos dados coletados, interpretações sobre o cenário atual da instituição.

A presente pesquisa encontra-se estruturada em mais cinco seções além desta introdução: na sequência, apresenta-se a revisão de literatura da definição de cultura organizacional; na terceira, aborda-se o conceito de liderança e as suas abordagens teóricas; na quarta, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta pesquisa; na quinta, faz-se a análise dos dados obtidos por meio da aplicação dos questionários e, por fim, na sexta exibem-se as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Cultura Organizacional

A palavra cultura comumente é associada a danças e músicas tradicionalistas, a manifestações teatrais que remetem ao povo indígena, alemão, italiano. Mais que uma palavra, a expressão cultura vai além disso e mergulha num emaranhado de conceitos, regras e valores sociais individuais ou coletivos (KOTTER; HESKETT, 1994). Compreender-se homem e ter uma relação com o meio em que está inserido este homem faz parte do processo cultural; ao passo que o organismo humano ainda se desenvolve, o ambiente já está formado quando este se insere.

Presente nas organizações, a cultura evoluiu da antropologia e tornou-se ferramenta fundamental nas empresas de todo o mundo. Desde então, começou a ser utilizada para explicar diferenças de desempenho, analisar a globalização dos mercados e estudar o comportamento dos membros organizacionais (HOFSTEDÉ, 1990; TEIXEIRA, 2012, p. 21). Segundo Teixeira (2012) a cultura organizacional é construída sobre o compartilhamento de valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, heróis, tabus, normas, comunicação e símbolos, afetando questões inerentes ao ambiente. Ou seja, a cultura na organização é o modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (FREITAS, 1991).

Para decifrar a cultura organizacional é preciso descobrir os seus pressupostos básicos, entender como ela é aprendida, transmitida e mudada. A cultura, então, é passada aos novos para manter a percepção, linguagens, padrões e regras. Ao compreender a cultura organizacional como parte do processo, passa-se a conhecê-la (SCHEIN, 1984). Kotter e Heskett (1994) apresentam o conceito de cultura organizacional dividido em dois níveis: a) nível mais profundo e menos visível: na qual a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo; b) nível mais visível: na qual a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os colegas a seguir.

Cada nível da cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro. O gestor, nesse contexto, exerce um papel fundamental na construção, implantação e consolidação de pressupostos na organização. Vistos como criadores da estrutura e tecnologia, eles vão além e criam símbolos, crenças, ideologias, rituais e mitos. Os gestores mobilizam pessoas e recursos para construir, iniciar e dar finalidade a uma nova organização. Neste sentido, Pettigrew (1979) enfatiza que “O homem cria a cultura e a cultura cria o homem”, ou seja, a relação social e interação simbólica entre as pessoas dentro de um grupo resulta na mudança do ser humano enquanto se relaciona.

## 2.2. Modelo de valores competitivos

Existem distintas definições e abordagens sobre cultura organizacional, no entanto, duas delas devem ser salientadas: a de Schein, que define a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização e a de Hofstede, que considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual esta organização está inserida. Neste trabalho será abordada a cultura como uma variável. Vale ressaltar os três níveis da cultura organizacional de Schein, conforme apontado por Hatch (1993):

- a) artefatos: estão na superfície, entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis;
- b) valores: são as estratégias, os objetivos e as filosofias;
- c) pressupostos básicos: estão no núcleo, se referem as crenças, percepções e pensamentos.

Segundo Cameron e Quinn (2006), há algumas décadas escritores têm proposto diversas dimensões e atributos de cultura organizacional. Uma dessas razões é porque a organização cultural é ampla e abrangente, pois compreende um conjunto de fatores. Assim, é complexo abordar todos esses fatores no diagnóstico e avaliação de cultura organizacional. Neste contexto, os autores trazem o *Competing Values Framework* para diagnosticar e facilitar a mudança na cultura organizacional, sendo essa uma ferramenta útil para identificar as principais abordagens para o desenho organizacional, fases de desenvolvimento do ciclo de vida, a qualidade organizacional, as teorias de eficácia, papéis de liderança e papéis de gestores de recursos humanos e competências de gestão; um quadro que ajuda a integrar muitas das dimensões propostas por diversos autores (CAMERON; QUINN, 2006).

Desenvolvido empiricamente por Quinn e Rohrbaugh (1983), o *Competing Values Framework* explica as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional, em que indicadores determinam se poderiam ser identificados padrões ou aglomerados. Desta análise, emergiram duas dimensões principais que formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional (CAMERON; QUINN, 2006). Juntas, as duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto diferente de indicadores de eficácia organizacional.

Quadro 1 – *Competing Values Framework*.

Foco Interno e Integração	Flexibilidade e Discrição		Foco Externo e Diferenciação
	CLÃ	INOVATIVA	
	HIERARQUIA	MERCADO	
	Estabilidade e Controle		

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006, p. 35).

Conforme apresentado no Quadro 1, a tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) apresenta quatro tipos de cultura, sendo elas:

- a) cultura clã: um local agradável de trabalhar, as pessoas compartilham informações entre si como uma família. O chefe é visto como um mentor, talvez como figura de pai. O compromisso é alto, há lealdade na organização que enfatiza o desenvolvimento das pessoas e atribui importância para a coesão e moral. Há uma postura de trabalho em equipe, participação e consenso;
- b) cultura inovativa: os líderes são considerados inovadores e empreendedores. É um lugar criativo e dinâmico para o trabalho, e o que une a organização é o compromisso com a experimentação e a inovação. A ênfase está em ser inovador, no crescimento e na aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços;
- c) cultura hierárquica: um local muito formal com valores e normas que refletem a burocracia, com regras e políticas formais que mantêm a organização unida. Os líderes tendem a ser conservadores e organizados. Os funcionários estão preocupados com a segurança do emprego e a previsibilidade;
- d) cultura de mercado: é orientada para os resultados, com preocupação no trabalho cumprido. As pessoas são competitivas, orientadas para o objetivo. O que mantém a organização unida é a ênfase em vencer. Os líderes são produtores, concorrentes, difíceis e exigentes. A reputação e o sucesso são preocupações comuns.

Neste estudo, serão utilizadas essas dimensões de cultura propostas por Cameron e Quinn (2006) e operacionalizadas por meio do questionário aplicado com os gestores da instituição. Tais dimensões, buscam identificar a presença dos quatro tipos de cultura descritos acima (clã, inovativa, hierárquica e de mercado) no contexto da IES estudada.

### 3. LIDERANÇA

O desenvolvimento de pesquisas envolvendo o tema liderança vem sendo debatido e explorado ao longo dos anos e um indicador deste interesse é percebido por meio dos resultados de pesquisas e das publicações que vêm crescendo gradativamente com o passar do tempo, especialmente entre os praticantes. No entanto, não há um consenso conceitual sobre as distinções entre liderança e desenvolvimento de liderança, bem como a desconexão entre a prática e o seu fundamento científico e, ainda, a questão envolvendo a liderança e o gestor nas organizações (DAY, 2001).

As organizações estão percebendo a liderança como uma fonte de vantagem competitiva e estão investindo em seu desenvolvimento. Porém, segundo Day (2001) uma distinção imediata deve ser feita entre o desenvolvimento da liderança e o desenvolvimento gerencial. A literatura existente entre as duas áreas são paralelas e se sobrepõem, porém, existem diferenças entre elas. De acordo com Day (2001) a liderança está muito associada à gestão. O desenvolvimento de gestão inclui principalmente o gerenciamento da educação e da formação, com ênfase na aquisição de tipos específicos de conhecimento e habilidades para melhorar o desempenho das tarefas conforme o papel do gestor e o seu cargo. Já o desenvolvimento da liderança é definido como a expansão da capacidade coletiva dos membros da organização em se engajar efetivamente em papéis e processos organizacionais (MCCAULEY *et al.*, 1998).

No que tange o contexto conceitual da liderança, Day (2001) enfatiza que a liderança tem sido tradicionalmente conceituada como uma habilidade de nível individual e que o seu desenvolvimento é pensado para ocorrer principalmente por meio de formação individual, intrapessoal, a fim de desenvolver competências e habilidades no indivíduo. Neste sentido, a liderança vai resultar numa perspectiva de abordagens complementares, no qual cada pessoa é considerada um líder (MCCAULEY *et al.*, 1998). Robbins (2010) acrescenta que o ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo no qual as organizações estão inseridas, os líderes devem criar visões de futuro e realizá-las junto aos seus liderados, porém, precisam também de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. Neste sentido, o autor apresenta algumas teorias sobre a liderança, a fim de capacitar, desenvolver e compreender os traços principais da formação de um líder.

De acordo com Robbins (2010) a primeira teoria diz respeito à teoria dos traços, que busca identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes. Nesta teoria, os autores enfatizam que o indivíduo já nasce com o perfil de líder, conforme as suas características pessoais, ou seja, o líder não é capacitado para exercer a função de líder, pois ele já nasce com essa aptidão. A segunda diz respeito a teorias comportamentais, que surgiu como um complemento a anterior e levou os pesquisadores a seguirem por outra direção, levando em consideração que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes. Esta teoria enfatiza ainda o líder como um sujeito orientado para as pessoas, levando em consideração as relações interpessoais e demonstra interesse pelas necessidades de seus funcionários, e o líder orientado para a produção, com enfoque em aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS, 2010).

A teoria contingencial enfatiza que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Esta teoria aborda que determinada situação requer um líder orientado para tarefas e outra para o relacionamento, tendo em vista que o líder nesta teoria é orientado para as tarefas e não para as pessoas (DAY *et al.*, 2001; ROBBINS, 2010). Outra teoria diz respeito à liderança carismática e transformacional, que tratam de um tema em comum, no qual os líderes são vistos como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos. Tanto a teoria da liderança carismática quanto a transformacional defendem que os seguidores atribuem capacidades heroicas a seus líderes quando observam determinados comportamentos e, o líder é orientado para as pessoas e não para as tarefas (DAY *et al.*, 2001; ROBBINS, 2010).

Para House e Howell (1992), as três abordagens têm como foco a compreensão de que os líderes possuem forte influência sobre seus liderados, que o idealizam como um “líder extraordinário”. Os autores acrescentam que como as atribuições destas três abordagens se sobrepõem e sua característica principal é o carisma e o relacionamento que o líder possui com os seus liderados (BASS; AVOLIO, 1993).

Sobre a liderança transacional, Bass (1990) enfatiza que este estilo de liderança é um processo de influência que motiva o esforço individual por meio da troca ou de uma transação com o seguidor, no qual recebem resultados valiosos, como salários, prestígio, entre outros, quando eles agem de acordo com o desejo de seus líderes. Bass (1990) observa que as teorias sobre liderança transacional são fundamentadas na ideia de que as relações líder-seguidor são baseadas em uma série de trocas ou barganhas implícitas entre eles. A ênfase dessa teoria é de que, quando o trabalho e o ambiente do seguidor deixam de fornecer a motivação necessária e a sua satisfação enquanto indivíduo, o líder, por meio de seu comportamento, fornecerá recompensas a fim de que seus liderados façam o que se espera que eles façam. Os compromissos assumidos entre os líderes transacionais e os seus liderados são, geralmente, de curto prazo, e os interesses pessoais são exaltados (BASS, 1990).

Em contraste com esta teoria, está a liderança transformacional, na qual influencia o esforço individual, motivando seguidores intrinsecamente. Ela inspira seguidores a irem além dos seus próprios interesses e se identificarem com as metas de nível superior da organização. Os comportamentos que permeiam a liderança transformacional incluem em auxiliar os seguidores a se identificarem com o ambiente organizacional, com o objetivo de que todos trabalhem a fim de que se alcance os objetivos do grupo, prestando atenção ainda, nas necessidades e perspectivas individuais, estimulando o avanço intelectual dos membros da equipe (JUDGE; PICCOLO, 2004).

Enquanto o líder transacional motiva os subordinados para o desempenho esperado, o líder transformacional normalmente inspira seguidores a fazer mais do que o inicialmente esperado. A teoria da liderança transformacional preocupa-se ainda pelo afeto emocional dos seguidores para com o líder. Hater e Bass (1988, p. 695) afirmam que “a dinâmica da liderança transformacional envolve forte identificação pessoal com o líder, juntando-se em uma visão compartilhada do futuro, que vai além da troca do auto interesse e de recompensas para o cumprimento das tarefas”.

Os líderes transformacionais ampliam e elevam os interesses dos seguidores, geram conscientização e aceitação entre os seguidores, focando nos propósitos e na missão do grupo, a fim de que seus seguidores sejam motivados para irem além de seus próprios interesses, para o bem de todo o grupo. Bass (1990, p. 151) também observam que “o líder transformacional articula uma visão realista do futuro, que pode ser compartilhada, estimulando seus subordinados intelectualmente, considerando ainda as diferenças entre os subordinados. Tichy e Devanna (1990) destacam ainda o efeito que os líderes transformacionais podem ter sobre as organizações, bem como sobre os indivíduos. De acordo com Bass (1985) esta transformação de seguidores pode ser alcançada por meio do aumento da consciência da importância dos resultados projetados, fazendo com que os liderados se sintam parte da organização e juntamente com o líder, possam equilibrar tanto os interesses pessoais quanto os da organização.

Existe ainda, o fator de ausência de liderança, sendo caracterizado pelo comportamento neutro e despreocupado, no qual o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado nem com suas necessidades e realizações (SCHILLING; SCHILLING, 2008). O modelo de pesquisa que será adotado neste trabalho é o criado por Bass e Avolio (1992) no qual engloba todos os fatores de liderança transacional, transformacional e ainda a não liderança. Este modelo indica a possibilidade de utilizá-lo de acordo com qualquer tipo de situação e organização, aumentando a efetividade da liderança (HATTER; BASS, 1988; AVOLIO; BASS, 1995).

Ainda no que tange as novas abordagens de liderança, Kotter (1990) e Bennis (1996) direcionaram seus estudos a fim caracterizar e compreender as diferenças entre gestores e líderes. Para os autores, entende-se que o gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado, com características comportamentais voltadas para a execução das atividades da empresa e a continuidade da mesma. Em contra partida, o líder é aquele responsável pela mudança, com características mais flexíveis, sendo mais prático e visionário, não sendo controlado e ocupa posições nas quais usa mais seu sentimento e sensibilidade para lidar com os seus liderados. Kotter (2002, p. 6) sugere que uma distinção seja feita no que tange as atribuições e responsabilidades dos líderes e gestores no âmbito organizacional, evidenciando que “administrar implica basicamente em manter o bom funcionamento de um sistema ou organização já existente, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária dentro do prazo certo e do orçamento fixado”.

Day (2001) afirma que o desenvolvimento de liderança habilita grupo de pessoas para trabalharem juntos de forma significativa, enquanto o processo de gestão é orientado a um posicionamento e tem como foco o desempenho dos papéis formais da organização, como o próprio cargo do gestor. A liderança envolve a construção de capacidades do grupo de pessoas a aprenderem a lidar com problemas que não foram previstos, já que a gestão não trabalha com problemas conhecidos dentro das organizações. Os gestores, por sua vez, adotam atitudes mais impessoais e muitas vezes passivas em relação às metas da organização, enquanto o líder apresenta uma atitude pessoal e mais ativa em relação ao alcance das metas pré-estabelecidas.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como descritivo e correlacional, cujo objetivo tratou de descrever as relações entre a cultura organizacional e a liderança exercida pelos gestores da instituição estudada. Para responder a pergunta de pesquisa, utilizou-se o estudo descritivo com corte transversal. De acordo com Hair Jr *et al.* (2005) a pesquisa descritiva normalmente detalha alguma situação, sendo estruturada e criada especialmente para mensurar as características de eventos ou atividades de pesquisa. Optou-se pelo corte transversal com *survey*, devido ao mesmo proporcionar a coleta dos dados em um certo espaço de tempo, e sintetizados estatisticamente. Os estudos baseados em *survey* descrevem a população através de amostras, supondo que as características da amostra equivalem à população (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Escolheu-se uma instituição de ensino superior, que na data da aplicação do estudo (outubro de 2013) possuía um total de 294 gestores, destes, 94 foram o total de respondentes e fazem parte do objeto de análise do estudo. Devido ao tamanho da população, optou-se pela amostragem aleatória simplificada em virtude da impossibilidade de conseguir-se extrair as informações necessárias de todos os elementos, por questões de tempo, recursos e quantidade de indivíduos (COLAUTO; BEUREN, 2009). A abordagem utilizada na pesquisa foi à quantitativa, uma vez que esta proporciona a intenção de garantir dados precisos, evitando distorções na análise e interpretação, gerando uma maior margem de segurança ao que tange inferências, sendo amplamente utilizada em pesquisas descritivas, auxiliando a descobrir e classificar a relação entre as variáveis estudadas (RICHARDSON, 1989).

No tocante ao instrumento utilizado para a coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário aos gestores na instituição pesquisada. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005) o que o questionário é uma forma de pesquisa popular, podendo ser realizada em pouco tempo e geralmente oferecendo dados de excelente qualidade. A primeira parte do questionário abordou uma avaliação sobre o estilo de liderança, com base no instrumento desenvolvido por Avolio e Bass (1992). O questionário é composto por 21 assertivas que buscam identificar três tipos de liderança, sendo a transformacional dividida em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada; o segundo estilo de liderança refere-se a transacional, que se divide em duas dimensões, sendo elas: recompensa contingente e gerenciamento por exceção; e o terceiro tipo de liderança refere-se a ausência de liderança. Os itens foram avaliados em uma escala *Likert* de 6 pontos, que variou de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

A segunda parte do questionário, que refere-se aos aspectos da cultura organizacional, baseou-se no instrumento proposto por Cameron e Quinn (2006), a partir de seu modelo de valores competitivos. O instrumento tem como objetivo diagnosticar a presença dos quatro tipos culturais do modelo, sendo elas: clã, inovativa, de mercado, e cultura hierárquica, utilizando ainda seis dimensões da cultura organizacional. Vale ressaltar, que na IES estudada, têm-se a filosofia de que todos os gestores assumem o papel de líder. Assim, os gestores respondentes neste estudo, são considerados líderes na IES.

Os dados foram tabulados e analisados de forma quantitativa, por meio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para identificar qual o tipo de cultura organizacional predominante na instituição e os estilos de liderança existentes entre os seus gestores, foi utilizado a interpretação da média aritmética dos respondentes e, para esboçar as relações entre cultura e liderança, utilizou-se a correlação de *Spearman*. Após a descrição da metodologia utilizada na pesquisa em questão, apresentam-se no próximo capítulo os resultados obtidos e as análises dos mesmos.

## 5. RESULTADOS

Neste tópico, apresentam-se a análise dos dados coletados na pesquisa e a interpretação dos seus respectivos resultados. Inicialmente, apresenta-se a caracterização da instituição estudada e de seus gerentes, seguida pela descrição dos perfis de cultura organizacional e dos estilos de liderança encontrados no estudo, de acordo com os respondentes da pesquisa. Por fim, são analisadas as correlações entre os níveis de cultura organizacional com os estilos de liderança identificados.

Apresenta-se a seguir na Tabela 1, o perfil dos entrevistados da instituição estudada:

Tabela 1 – Perfil dos gestores.

Faixa etária	Mulheres %	Homens %	Total
Até 25 anos	3,1%	4,3%	7,4%
De 26 a 30	21,3%	9,6%	30,9%
De 31 a 35	12,8%	11,7%	24,5%
De 36 a 40	4,3%	7,4%	11,7%
Acima de 41	11,7%	13,8%	25,5%
Total Geral	53,2%	46,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Conforme apresentado na Tabela 1, percebe-se que a presença do gênero feminino, representado por 53,2% dos gestores, é superior ao gênero masculino. Em relação a faixa etária, a maior concentração de gestores é entre 26 a 30 anos, no gênero feminino predomina a faixa etária entre 26 a 30 anos e acima de 41 anos é a maior concentração no gênero masculino. No que diz respeito à formação educacional dos gestores, 66,0% dos 94 respondentes possuem pós-graduação a nível de *lato sensu*, sendo especialização e MBA's, e ainda com *strictu sensu*, a qual compreende os cursos de mestrado e doutorado; 30,9% estão cursando o ensino superior ou já completaram o mesmo. De acordo com os respondentes, apenas 3,1% possuem somente o ensino médio completo.

No que se refere a ocupação dos respondentes, percebe-se que a maior concentração dos papéis de liderança assumidos nesta instituição é ocupada pelo cargo de coordenação, sendo representado por 64,9% dos entrevistados. Outro cargo que exerce algum tipo de liderança na instituição é do setor administrativo, representando 35,1% do total de 94 respondentes da pesquisa. Para Araújo (2001), o gestor organizacional ou o gestor de uma instituição de ensino superior deve possuir características comportamentais, de habilidades e de conhecimento para que possa assumir cargos de liderança nas instituições. O autor complementa que em grande parte das instituições, sejam elas escolares ou não, o papel do líder é denominado pelo cargo que ele ocupa na organização. No resultado desta pesquisa, por exemplo, como demonstrado acima, pode-se perceber a confirmação de tal argumento, uma vez que na IES pesquisada, a maioria dos líderes estão vinculados aos cargos que eles ocupam na organização.

Pavan (2005) complementa ainda que a gestão moderna nas universidades e nos ambientes educacionais deve levar em consideração a necessidade da liderança por parte do gestor, para não apenas promover mudanças, mas saber como desenvolver seus funcionários, incentivando-os para que se tornem multiplicadores. O autor acrescenta que os especialistas caracterizam o gestor moderno como um indivíduo que tem uma comunicação fluente, não sendo um centralizador e, quando identifica dificuldades em alguma tarefa por parte dos liderados, investe para o desenvolvimento do grupo.

No que diz respeito a experiência dos respondentes, a Tabela 2 apresenta o tempo médio de serviço no ramo da educação, considerando as experiências anteriores em outras instituições de ensino, o tempo médio em que exercem suas respectivas funções na instituição e ainda, o tempo em que exercem algum tipo de liderança na IES.

Tabela 2 – Experiência na educação.

Tempo de serviço (em anos)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo de serviço no setor de educação	1	36	8,7	4,2
Tempo de serviço na instituição em que trabalha	0,22	14	4,2	3,6
Tempo de serviço exercendo liderança na instituição em que trabalha	0,2	8,4	2,4	2

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em relação ao tempo de serviço total que os respondentes possuem no ramo educacional, a pesquisa revelou que a média entre os 94 gestores da instituição é de 8,7 anos, considerando ainda que entre os respondentes, apenas um gestor tem menos de um ano de tempo de serviço, sendo esta, a primeira experiência na área da educação. Vale ressaltar que o respondente com o maior tempo de serviço no setor da educação é de 36 anos.

Ao considerar apenas o tempo de serviço na IES pesquisada, os resultados indicaram que o tempo médio de serviço é de 4 anos e 2 meses, considerando ainda que o tempo máximo de serviço na instituição entre os respondentes é de 14 anos e o mínimo é de 1 ano e 10 meses. Outro dado da pesquisa revelou que o tempo médio em que os gestores assumiram algum tipo de liderança na IES é de 2 anos e quatro meses. É importante destacar ainda, que o tempo máximo de um servidor exercendo liderança na instituição em estudo é de 8 anos e 4 meses e o gestor com menos tempo exercendo tal papel é de apenas 2 meses. Vale ressaltar que dos 94 gestores pesquisados, 14% estão no cargo há um ano ou menos, 52% ocupam o cargo entre dois e quatro anos e 44% estão no cargo há mais de seis anos.

Outro dado revelado na pesquisa, refere-se ao desenvolvimento e treinamento de liderança. Entre os respondentes, 72,3 % receberam algum tipo de capacitação para exercer funções de liderança, enquanto 27,7% dos gestores não receberam nenhum tipo de capacitação para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades para exercer o papel de líder. Ainda sobre a caracterização dos respondentes, 61,4% é natural do estado de Santa Catarina, 28,6% é do Rio Grande do Sul e 10 % correspondem a outros estados brasileiros.

A Tabela 3 apresenta o valor médio no que se refere aos tipos de culturas identificados pelos respondentes da instituição de ensino analisada.

Tabela 3 – Média dos Tipos de Cultura Organizacional.

Tipos	Valor médio	Desvio Padrão
Clã	2,59	0,538
Inovação	2,42	0,364
Mercado	2,56	0,351
Hierárquica	2,47	0,463

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os números mostram que a organização pesquisada apresenta como valores centrais de sua cultura organizacional os correspondentes à cultura clã, caracterizada principalmente por um local de trabalho agradável, onde as pessoas compartilham experiências pessoais e profissionais como uma família, há uma postura de trabalho em equipe, participação e consenso. Neste tipo de cultura, o chefe é visto como um mentor.

Outro conjunto de valores que também é considerável, segundo os respondentes deste estudo, é o da cultura de mercado orientada para resultados, que tem a ambição de ser a melhor entre as instituições e a equipe se une no objetivo de vencer, a reputação e o sucesso são preocupações comuns. Na sequência aparece a cultura hierárquica, que se refere a um local muito formal com valores e normas, regras e políticas formais que mantêm a organização. A característica menos presente é da cultura inovativa de um lugar criativo e dinâmico, com líderes inovadores e empreendedores, conforme apresentado por Cameron e Quinn (2006). A Tabela 4 a seguir refere-se as dimensões da cultura organizacional com os respectivos tipos de liderança estudados nesta pesquisa, sendo: liderança transformacional, transacional e a ausência de liderança.

Tabela 4 – Dimensões dos tipos de Liderança.

Tipos de Liderança	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Transformacional	Influência Idealizada	12	18	14,92	1,18
	Motivação Inspiracional	12	18	15,74	1,29
	Estimulo Intelectual	12	18	14,80	1,36
	Individualismo	10	18	15,41	1,41
Transacional	Recompensa	10	18	15,84	2,25
	Gerenciamento por exceção	11	18	14,71	2,32
Não Liderança	Não Liderança	3	18	10,42	5,14

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A Tabela 4 representa os estilos de liderança praticados pelos gestores da instituição estudada nesta pesquisa. Pode-se perceber que os valores médios das dimensões que compõem o tipo de liderança transformacional e os da liderança transacional são similares, com pouca distinção entre eles, variando entre 14,71, sendo a menor média e 15,84 a maior média no que tange as dimensões dos tipos de liderança.

Outro dado relevante, diz respeito ao desvio padrão das dimensões de liderança. Pode-se observar que as respostas que menos tiveram variação no estudo referem-se ao tipo de liderança transformacional, com variação entre 1,18 e 1,41 pontos. Em contrapartida, o estilo de liderança transacional foi o que obteve maior variação, com desvio padrão de 2,25 e 2,32 pontos. A partir disso, pode-se perceber que o estilo de liderança mais presente entre os gestores da instituição estudada foi a liderança transformacional, sendo essa a que mais se destacou de acordo com os respondentes.

Entretanto, um dado chamou a atenção no que tange os estilos de liderança, sendo a dimensão não liderança, ou ausência de liderança, atingindo a média 10,42 e com desvio padrão de 5,14 pontos. Tais resultados indicam que mesmo o líder não sendo reconhecido formalmente, de alguma forma as práticas de liderança são percebidas e praticadas pelos gestores da instituição, de maneira informal, na qual o líder busca o desenvolvimento dos seus seguidores por meio da identificação dos liderados com o líder. No que diz respeito a correlação entre a liderança e a cultura organizacional identificadas na pesquisa, apresenta-se na Tabela 5 a seguir a relação entre essas duas variáveis no contexto da IES estudada.

Tabela 5 - Tipos de Cultura Organizacional e Liderança.

Tipos de Liderança	Dimensões da Liderança	Clã	Inovativa	Hierárquica	Mercado
Transformacional	Influência Idealizada	0,18	-0,5	0,8	-0,17
	Motivação Inspiracional	-0,16	0,1	-0,02	-0,15
	Estimulo Intelectual	0,19	0,2	0,03	0,22
	Individualismo	0,16	0,4	-0,22	0,13
Transacional	Recompensa	-0,15	-0,3	0,06	0,18
	Gerenciamento por exceção	0,05	-0,37	0,15	0,07
Não Liderança	Não Liderança	0,10	-0,07	-0,06	-0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A análise da relação entre as sete dimensões da liderança com os quatro tipos de cultura organizacional, conforme apresentado na Tabela 5, foi feita por meio da técnica estatística correlação de *Spearman*. Os resultados indicaram duas correlações bastante significativas. A primeira ocorreu entre a cultura inovativa e o estilo de liderança transacional, representado pela dimensão gerenciamento por exceção, no qual apresentou um coeficiente de correlação negativo de -0,37. Tal resultado indica que as culturas que aspiram inovação, diferenciação, criatividade entre os colaboradores e iniciativa entre eles, não são toleráveis ao estilo de liderança no qual o líder age de forma corretiva, aplicando certas penalidades entre os subordinados.

Em uma cultura organizacional inovativa há uma maior propensão de encontrarem-se líderes transformacionais do que transacionais, tendo em vista que eles acreditam que todo indivíduo tem um potencial genuíno para contribuir com a organização. A liderança transformacional está preocupada com o desempenho e com o desenvolvimento constante dos seguidores. Os indivíduos que apresentam liderança transformacional, muitas vezes têm um forte conjunto de valores internos e são eficazes para motivar seguidores a agir de maneira a apoiar o bem maior, em vez de seus próprios interesses (NORTHOUSE, 2007).

A liderança transformacional, segundo Northouse (2007), é um processo que muda e transforma indivíduos. O líder está preocupado com as emoções, valores, ética, normas e metas de longo prazo e inclui a avaliação de fatores que motivam os seguidores, satisfaz as suas necessidades e trata-os como seres humanos plenos. A liderança transformacional envolve uma forma excepcional de influência que faz com que os seguidores realizem mais do que o que normalmente se espera deles. É um processo que promove a cultura organizacional inovativa no qual os liderados operam sob a ótica de que eles devem desenvolver-se até atingir o máximo de seu potencial.

A segunda correlação com significância no estudo refere-se na relação entre a cultura hierárquica e o estilo de liderança transformacional, representado pela dimensão individualismo, no qual apresentou um coeficiente de correlação negativo de -0,22. Este resultado indica que uma cultura organizacional com níveis hierárquicos bem definidos e departamentalizados, com padrões rígidos são incompatíveis com um estilo de liderança na qual o líder busca atender e dar atenção aos liderados de forma individualizada.

De acordo com Bass e Avolio (1993) existe uma relação próxima entre a cultura organizacional e a liderança. Um dos papéis assumidos pelo líder é o de criar mecanismos para o desenvolvimento da cultura e reforçar as normas de comportamentos expressos na cultura da organização. A cultura e a liderança estão profundamente relacionadas e não podem ser compreendidas separadamente. Schein (1992) afirma que os padrões culturais são criados e comunicados pelos líderes, esses criam, gerem e até eliminam uma cultura, se necessário. Segundo Daft (1999) a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder que implanta ideias e valores, uma filosofia ou uma estratégia comercial.

Os estudos de Ogbonna e Harris (2000) trazem contribuições para a compreensão da relação entre liderança e cultura. Eles identificaram que o estilo da liderança exerce influências sobre a cultura e que ela influencia o desempenho organizacional e essas relações são, catalisadas em sua movimentação e intensidade pelas pressões do ambiente interno e externo da organização. A distância entre líderes e liderados, chamada de distância organizacional, é uma consequência da multiplicação de níveis hierárquicos e enfraquece a influência da liderança sobre a cultura.

## 6. CONCLUSÕES

A cultura está presente em todas as organizações, inclusive nas educacionais. Para dar andamento às ações estratégicas da organização, compete ao gestor adotar uma posição de liderança. Esta pesquisa teve o objetivo de identificar quais os estilos de liderança como também qual a cultura organizacional presente na instituição de ensino e a relação entre as referidas variáveis. Os tipos de cultura aplicados neste estudo foram a de clã, hierárquica, inovativa e de mercado e os perfis de liderança averiguados foram a transacional, transformacional e sem liderança. Os resultados da pesquisa indicaram que a cultura clã foi a que mais representa a IES pesquisada. Este tipo de cultura organizacional refere-se a um ambiente participativo, na qual a organização represente um ambiente familiar e os seus colaboradores sentem-se parte da empresa, tendo liberdade para dar opiniões e sugestões para o melhor desenvolvimento do negócio. A cultura do tipo clã, objetiva uma postura de trabalho em equipe, participação e consenso entre os seus membros.

No que tange o estilo de liderança, o que mais representa a IES é a liderança transformacional. Neste estilo, a premissa central é a de que os colaboradores interagem uns com os outros e cria conexões que aumentam o nível de motivação, tanto do líder quanto de seus liderados. Este tipo de líder preocupa-se com as necessidades e motivações de seus seguidores e busca ajudá-los a alcançarem os seus objetivos e o seu máximo potencial no trabalho. A pesquisa revelou ainda quais os tipos de cultura são mais ou menos toleráveis a determinados estilos de liderança, permitindo um melhor gerenciamento e entendimento sobre quais posturas o líder deve adotar a fim de que se obtenham resultados favoráveis e que estejam em sintonia com a cultura organizacional presente na instituição.

Uma lacuna identificada pelo estudo foi a necessidade de estudos voltados à relação de gestor/líder e poder. Sugerem-se estudos relacionados ao papel exercido pelo gestor, se a sua liderança é mantida e respeitada devido ao seu poder de líder ou devido a posição hierárquica (cargo) que ocupa na organização. É notório perceber que a visão de que líderes são líderes em virtude da posição que ocupam na organização é algo que não cabe mais no século XXI. Por outro lado, a cultura empresarial (principalmente no Brasil) associa o fato do gestor (cargo e poder) com a figura de um líder. Na realidade, diante dessa premissa as organizações se tornam vítimas da síndrome dos heróis e zangões, dando destaque àqueles que têm cargos de poder enquanto, de forma implícita, despreza as contribuições daqueles que não estão no topo (HESELBEIN *et al.*, 1996).

## REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 199-218, 1995.
- ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications**. New York: The Free Press – Macmillan, 1990.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. *In*: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CONGER, J. A.; BENJAMIN, B. **Learning to lead: How successful companies develop the next generation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003.
- DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.
- DIXON, N. **The Organizational Learning Cycle**. [S. I.]: McGraw-Hill, 1993.
- ELLIS, S; CARIDI, O; LIPSHITZ, R; POPPER M. Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 3, p. 166-175, 1999.
- FREITAS, M. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- HAIR JUNIOR, J. F.; CELSI, W; MONEY, A. H; PAGE, M. J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**. v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- HATER, J. J.; BASS, B. M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 6, n. 5, p. 695-702, 1988.

- HOUSE, R. J.; HOWELL, J. M. Personality and charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 3, n. 5, p. 81-108, 1992.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.
- KOTTER, J. **The general manager**. New York: Free Press, 1990.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MCCAULEY, C. D.; MOXLEY, R. S.; VAN VELSOR, E. (Org.). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. California: Sage, 2004.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p.766-788, 2000.
- PAVAN, A. Competência coletiva. **Revista Ensino Superior**, v. 7, n. 76, 2005.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 3, n. 4, p. 570-581, 1979.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 5, n. 3 p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. **Business Leadership Review**, v. 5, n. 2, p. 1-12, 2008.
- TEIXEIRA, J. E. C. **Cultura e mudança organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense – Câmpus Sombrio**. 2012. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.
- TICHY, N.; DEVANNA, M. **The Transformational Leader**. The Key to Global Competitiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: a meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 631-650, 2009.