

# Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto  
Angeli Kishore  
Germano Glufke Reis  
Luciene Lopes Baptista  
Carlos Alberto Freire Medeiros

Recebido em 10/novembro/2009  
Aprovado em 06/novembro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1072

## RESUMO

No presente artigo discutem-se as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores no contexto de 37 restaurantes de uma capital brasileira. Como referenciais teóricos, foram abordados os conceitos de cultura organizacional, sendo adotados para a pesquisa o conceito de cultura como variável, os conceitos de liderança transformacional e transacional e as relações entre cultura organizacional e liderança. Utilizaram-se questionários para entender as relações entre quatro tipos de culturas organizacionais – clã, inovativa, de mercado e hierárquica – e as lideranças transformacional (nas dimensões influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada) e transacional (nos componentes recompensa contingente e gerenciamento por exceção e ausência de liderança). Foram encontradas correlações negativas entre a dimensão gerenciamento por exceção e a cultura inovativa e entre a dimensão consideração individualizada e a cultura hierárquica. Além disso, foi observado o predomínio das culturas clã e inovativa.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, liderança, setor de restaurantes.

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre cultura tem sido um campo frutífero para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros. Isso porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Bacharel em Turismo e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora Adjunta do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP 59072-970 – Natal/RN, Brasil).  
E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com  
Endereço:  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Departamento de Turismo  
Avenida Senador Salgado Filho, s/n  
Campus Universitário – Lagoa Nova  
59072-970 – Natal – RN

Angeli Kishore, Graduada em Ciências Econômicas e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, é Doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil) e Professora da Fundação Instituto de Administração.  
E-mail: angelikishore@yahoo.com

Germano Glufke Reis, Psicólogo pela Universidade de Brasília, Mestre pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (01313-902 – São Paulo/SP, Brasil) e Fundação Instituto de Administração.  
E-mail: germano.reis@fgv.br

Luciene Lopes Baptista, Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial, é Doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Professora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 01302-907 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: Lucienebap@mackenzie.br; Lucienebap@oi.com.br

Carlos Alberto Freire Medeiros, Bacharel e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP 59072-970 – Natal/RN, Brasil).  
E-mail: carlosalbertofreiremedeiros@gmail.com

até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

De maneira análoga, o tema liderança também tem merecido destaque no contexto dos estudos organizacionais (YUKL, 1994; BRYMAN, 1996). Mais especificamente, o conceito de liderança transformacional-transacional, utilizado neste estudo, tem sido objeto de diferentes pesquisas, muitas das quais o relacionando a questões como qualidade de produtos e serviços (JABNOUN e RASASI, 2005; SOUZA, 2008), inovação (JUNG, CHOW e WU, 2003; GUMUSLUOGLU e ILSEV, 2009a) e desempenho organizacional (GARCÍA-MORALES, MATÍAS-RECHE e HURTADO-TORRES, 2008).

Tanto no âmbito acadêmico quanto no prático, as relações entre liderança e cultura organizacional têm atraído considerável atenção, e alguns estudos advogam a interdependência entre ambos os construtos. De um lado, o líder assume o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura, realizando sua gestão. Nesse sentido, as habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão. Por outro lado, considera-se que o líder – em seu pensamento, sentimento e respostas – também é moldado pela cultura organizacional. Assim, a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura é prerequisite para uma liderança eficaz (SCHEIN, 1992; BASS e AVOLIO, 1993; OGBONNA e HARRIS, 2000; HOUSE *et al.*, 2002).

Além disso, alguns trabalhos têm sido desenvolvidos com a intenção de identificar diferentes estilos de liderança ou modelos gerenciais que melhor se adaptam a diferentes perfis de culturas organizacionais (HOUSE *et al.*, 2004; CAMERON e QUINN, 2006; MASOOD *et al.*, 2006). Por exemplo, Masood *et al.* (2006) acreditam que comportamentos distintos podem estar associados a diferenças nas organizações. Variáveis organizacionais como tamanho, ambiente organizacional, tipo de estratégia, tecnologia e formatos de negócios podem impor aos líderes diferentes demandas e, conseqüentemente, diferentes comportamentos.

No setor de serviços, em específico, o capital humano exerce reconhecida influência sobre o desempenho organizacional. Nesse sentido, o conceito de liderança mostra-se bastante importante, uma vez que é, principalmente, o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS *et al.*, 2003).

Para este estudo, decidiu-se selecionar uma área de destaque na economia brasileira, dentro do setor de serviços: o turismo. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008), o turismo é uma atividade econômica relevante e singular, que influencia diversas outras áreas e vem tomando grandes proporções, experimentando um rápido crescimento. Dentre os segmentos que compõem a atividade turística, os serviços de alimentação merecem atenção especial, pois apresentam maiores receita líquida, número de empresas e totais de pessoas ocupadas (IBGE, 2008). Assim, escolheu-se o setor de

restaurantes como *locus* do trabalho, com foco nos estabelecimentos do corredor turístico de uma capital brasileira, sendo o turismo a principal atividade econômica da cidade.

Vale dizer que ainda são poucas as teorias ou evidências que relacionam o estilo do líder aos vários arranjos organizacionais (MASOOD *et al.*, 2006), especialmente na área do turismo. Diante do exposto, no presente artigo propõe-se a discutir as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores. Para alcançar o objetivo geral em questão, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: descrever as características dos restaurantes e de seus gestores; identificar o perfil cultural dos restaurantes; identificar o perfil de liderança organizacional; analisar as relações entre os tipos de cultura organizacional e os estilos de liderança dos restaurantes.

Para oferecer subsídios a essa discussão, inicialmente são apresentadas as bases teóricas relativas a cada construto e os respectivos modelos selecionados para utilização no estudo empírico. Em seguida, comentam-se os indícios teóricos de associação entre os temas de cultura e liderança. Nos tópicos seguintes apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados, encerrando-se o artigo com as considerações finais.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos. O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. Essa abordagem é compatível com a visão de Hofstede (1991), que reconhece que a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.). Para o autor, a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo. O segundo bloco percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos. Essa visão é compartilhada por Fleury (1996, p.22), que afirma que os componentes da cultura organizacional “tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. Essa abordagem representa uma mudança importante na natureza e na ênfase da investigação da cultura organizacional.

Smircich (1983) também resumiu os enfoques da cultura organizacional em duas categorias. Na primeira, considera-se a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade. Nessa perspectiva, acredita-se

que o desempenho da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido. Na segunda categoria, a cultura é compreendida como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade. Isso significa que o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos, interagem para conferir significado às manifestações de cultura.

Neste artigo trabalhar-se-á com pauta na abordagem da cultura como uma variável. Nessa linha, vale destacar as contribuições de Schein (1992), um dos mais renomados autores na literatura sobre o assunto. O autor caracteriza a cultura organizacional em três níveis:

- **artefatos** – entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis;
- **valores** – que são as estratégias, os objetivos e as filosofias;
- **pressupostos** – que se referem a crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes.

Ressalta-se que no modelo adotado para a operacionalização da pesquisa relatada neste artigo focaliza-se o nível dos valores, conforme será descrito no próximo tópico.

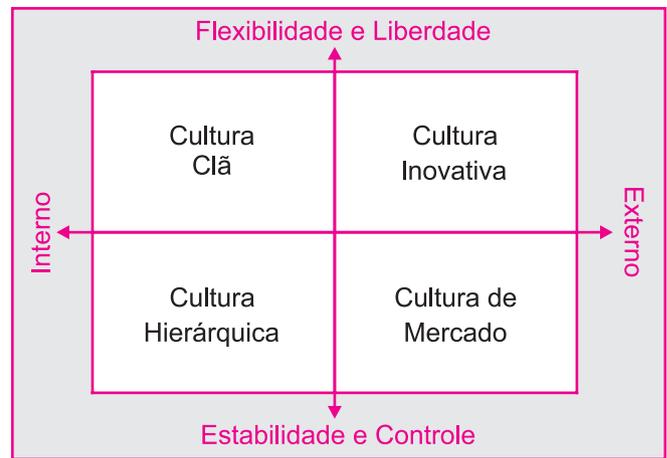
## 2.1. Modelo de valores competitivos

O modelo de valores competitivos foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh (1981) para explicar as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional. À medida que ele foi sendo testado, sua aplicação acabou estendendo-se para vários estudos como um método, inclusive para analisar a cultura organizacional (CAMERON e QUINN, 2006).

O modelo parte da premissa de que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços comuns. Ele se traduz num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos. Com o intuito de explicar as diferenças de valores que norteiam os vários padrões de eficácia organizacional, o modelo de valores competitivos trabalha com quatro grupos de valores organizacionais (ver figura a seguir), que representam suposições básicas opostas ou que competem entre si continuamente. Essa competição ou oposição de valores em cada quadrante deu origem ao modelo.

Os valores organizacionais observados como preponderantes na conduta da organização traduzem um determinado estilo cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da organização. Como produto final, o conjunto de critérios de eficácia puderam ser distribuídos ou organizados em um espaço multidimensional, com três dimensões:

- a primeira dimensão diz respeito ao enfoque organizacional nos sentidos micro e macro. No sentido micro, ela enfatiza desde o bem-estar e o desenvolvimento do indivíduo na



**Tipologia Cultural de Cameron e Quinn**

Fonte: Adaptada de Cameron e Quinn (2006, p.50).

organização, até o crescimento e o desenvolvimento da organização em si. No sentido macro, o foco varia entre o ambiente interno e o ambiente externo;

- a segunda dimensão refere-se à estrutura organizacional, abordando o controle e a estabilidade, bem como a flexibilidade e a mudança;
- a terceira dimensão está relacionada aos meios e fins organizacionais, ressaltando, por exemplo, a ênfase no processo de planejamento (meio) e o direcionamento para resultados e produtividade (fim).

Conforme ilustrado na figura, a tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) propõe quatro tipos de cultura, a saber:

- **Cultura clã** – enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.
- **Cultura inovativa** – é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.
- **Cultura de mercado** – tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados presta-

belecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor.

- **Cultura hierárquica** – esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

Embora existam outros reconhecidos modelos de cultura organizacional, a opção pela abordagem de valores competitivos levou em consideração a unidade de análise – os restaurantes de uma cidade turística – em sua relação com o mercado local. De fato, o modelo de valores competitivos tem a vantagem de exprimir como a cultura das empresas enfatiza o ambiente interno ou externo. Essa característica do modelo é especialmente importante para que se possa compreender, na relação entre liderança e cultura, como esta se desdobra na interação dos restaurantes estudados com o mercado em que atuam.

Outros modelos de cultura, contudo, não permitiriam esse tipo de observação, tampouco levar em consideração características do comportamento competitivo dos restaurantes. Handy (1979), por exemplo, propõe um modelo que considera a dinâmica de distribuição de poder, padrões de relações entre os integrantes do sistema social e configuração organizacional. Já Deal e Kennedy (1982) consideram, em sua tipologia cultural, o grau de risco assumido pelas empresas em seus investimentos e a velocidade de resposta ao *feedback* recebido do mercado. Sethia e Von Glinow (1985), por sua vez, propõem um modelo cujas variáveis são – a exemplo do *grid* gerencial de Blake e Mouton (1997) – a preocupação com o desempenho e a com as pessoas. Finalmente, a abordagem de Schwartz (1999) considera orientações individuais que se transferem para comportamentos e atitudes na vida diária, representando polaridades, como conservadorismo *versus* autonomia intelectual e afetiva, hierarquia *versus* postura igualitária, maestria *versus* harmonia, entre outras.

Além disso, o estudo comparativo de Yu e Wu (2009) aponta mais algumas vantagens do modelo de valores competitivos sobre outros enfoques. Primeiro, pela simplicidade do instrumento, que envolve apenas quatro dimensões que encapsulam a “essência” (YU e WU, 2009, p.40) das principais dimensões culturais que perpassam a maioria dos modelos existentes, por exemplo, controle *versus* autonomia, estabilidade *versus* mudança, orientação para as pessoas *versus* orientação para os processos, isolamento *versus* colaboração, entre outros (RALSTON *et al.*, 2006). Além disso, trata-se de um questionário sucinto (24 itens), o que o torna conveniente

por razões práticas. Finalmente, já foi validado em pesquisas interculturais, tendo demonstrando consistente aplicabilidade em diferentes países. Esses aspectos reforçam a escolha pelo modelo empregado neste trabalho.

### 3. LIDERANÇA: UMA VISÃO GERAL

O tema liderança, no contexto organizacional, já foi intensamente explorado ao longo do tempo: inicialmente, os estudos buscavam identificar traços e características dos líderes e, também, os seus comportamentos e estilos (BERGAMINI, 1994; YUKL, 1994; BRYMAN, 1996); posteriormente, predominaram abordagens contingenciais/situacionais (BERGAMINI, 1994; KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001); já a partir dos anos 1980, pode-se dizer que emergiram as **novas abordagens de liderança**.

A primeira abordagem clássica de liderança, a dos traços, concentrou-se na identificação de qualidades e características pessoais, muitas vezes inatas, que distinguem líderes de não líderes. Assim, autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, entre outros, são exemplos de traços diferenciadores que ampliam a probabilidade de sucesso como líder. Naquele momento, os estudos concentraram-se em identificar quem o é líder (BERGAMINI, 1994), deixando de lado aspectos comportamentais e, sobretudo, o relacionamento com os liderados.

Posteriormente, a abordagem de estilos passou a enfatizar questões como os comportamentos e estilos dos líderes. Tornaram-se célebres, nos anos 1950-1960, as pesquisas conduzidas pelas universidades de Ohio e Michigan, que chamaram a atenção para a importância de os gestores adotarem estilos de liderança mais direcionados para as necessidades e características dos liderados. Embora tenham sido apontados limites a essa abordagem (BERGAMINI, 1994; YUKL, 1994) – sobretudo no que diz respeito à plasticidade dos estilos dos gestores e a certa idealização sobre o foco nas pessoas –, observa-se nela preocupação maior com a temática da relação líder-liderado.

Já a abordagem contingencial, bastante enfatizada nos anos 1970-1980, concedeu um caráter multidimensional à liderança. Características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto passaram a figurar no rol de fatores que enfatizam o papel da liderança em catalisar resultados. O modelo de Fiedler (1967), por exemplo, propõe que a eficácia do estilo do líder (orientado para as pessoas ou para a tarefa) dependerá de diversas variáveis: características das relações líderes-liderados, estrutura da tarefa e poder inerente à posição em que o líder se encontra.

As novas abordagens de liderança, a partir dos anos 1980-1990, caracterizaram o líder como um administrador do sentido (BERGAMINI, 1994). Conforme Bryman (1996, p.280), essas abordagens entendem o líder como alguém que

“define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”.

Nessa perspectiva, a liderança passa a ter um caráter inspiracional e é reforçada a dinâmica motivacional entre líderes e liderados. De forma geral, as **novas abordagens** destacam o fato de que a liderança é um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os sistemas social e organizacional em que atua (WALDMAN, JAVIDAN e VARELLA, 2004; PORTER e MCLAUGHLIN, 2006).

Ainda, entre as novas abordagens, alguns autores investiram na compreensão da dinâmica do líder carismático (HOUSE e HOWELL, 1992; YUKL, 1994; CONGER, 1999), do líder transacional e transformacional (BASS, 1985; BASS e AVOLIO, 1993), do líder visionário (ROWE, 2002; KANTABUTRA e AVERY, 2006; BENNIS e NANUS, 2007), além de outros que procuraram caracterizar as diferenças entre gestores e líderes (KOTTER, 1990; BENNIS, 1996).

Vale notar que as abordagens sobre liderança carismática, transformacional e visionária são muito similares (HOUSE e HOWELL, 1992; ANTONAKIS e ATWATER, 2002). Para House e Howell (1992), os três enfoques têm como interesse principal a compreensão de líderes possuidores de efeitos extraordinários sobre seus liderados e sistemas sociais. Os autores acreditam que, como os atributos apontados pelas teorias sobrepõem-se em vários aspectos e possuem como característica principal o carisma, elas podem ser denominadas simplesmente de liderança carismática. A teoria de liderança carismática enfatiza o comportamento simbólico do líder, a habilidade visionária e inspiracional, a comunicação não verbal, o apelo aos valores ideológicos, a estimulação intelectual dos seguidores, o comportamento dos seguidores, que se sacrificam para um bem maior e superam as expectativas do líder (HOUSE e HOWELL, 1992; CONGER, 1999). No entanto, segundo Conger (1999), existe uma diferença principal entre liderança carismática e liderança transformacional. Para o autor, na liderança carismática a fonte principal de influência do líder é a identificação dele pelos liderados, gerando a internalização dos valores e da visão proferidos pelo líder por seus seguidores. Já na liderança transformacional, o líder alcança os objetivos almejados, tornando as atividades e a missão altamente atrativas para os liderados. Em outras palavras, o líder estimula e satisfaz as necessidades de alta ordem dos liderados, gerando comprometimento, esforço e maior desempenho (BASS e AVOLIO, 1993).

Em relação à liderança visionária, Rowe (2002) acredita que seu foco é o futuro e a criação de uma cultura eficiente para garantir a viabilidade dos planos no longo prazo. O líder visionário corre riscos, cria imagens e expectativas e influencia os rumos da organização. Assim, apesar de cada indivíduo agir independentemente, todos trabalham na mesma direção (KANTABUTRA e AVERY, 2006). O líder garante o controle organizacional por meio da socialização, do compartilhamento das visões e da concordância de um conjunto de normas, valores e opiniões entre as pessoas. É importante ressaltar que a visão, para ser efetiva, necessita satisfazer os desejos dos seguidos-

res, ou seja, o líder visionário deve ser capaz de aumentar o valor intrínseco do esforço nos liderados (KANTABUTRA e AVERY, 2006).

Apesar de alguns autores tratarem a liderança visionária como uma abordagem separada das demais teorias (ROWE, 2002; KANTABUTRA e AVERY, 2006; BENNIS e NANUS, 2007), pode-se dizer que ela se assemelha fortemente ao componente inspirador da liderança transformacional (YUKL, 1994; ROWE, 2002), em que o líder articula e representa a visão, gerando otimismo e entusiasmo em seus seguidores (ROWOLD e HEINITZ, 2007). De fato, segundo Berson *et al.* (2001), as teorias de liderança carismática e transformacional consideram a visão como algo dado em seus modelos, por ser um componente da liderança que motiva as pessoas para níveis maiores de esforço e desempenho.

Especialmente relevantes para este estudo são os conceitos de liderança transacional e transformacional (BURNS, 1978; KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001; MASOOD *et al.*, 2006), pela abrangência dos estilos de liderança buscados na população do estudo e suas relações com os tipos culturais de Cameron e Quinn (2006). As teorias de liderança transformacional expandem o escopo das teorias de liderança ao reconhecerem a importância dos líderes em relação a seus comportamentos simbólicos, emocionais e altamente motivadores que marcam os seguidores, ajudando-os no alcance de efetivos resultados e no processo de inovação (ERGENELI, GOHAR e TEMIR-BEKOVA, 2007), enquanto a liderança transacional auxilia os seguidores a manterem-se focados na busca de um objetivo e é, especialmente, útil em organizações que possuem rotinas e padrões (THOMSON, 2007). Esses conceitos serão detalhados na seção seguinte.

### 3.1. Lideranças transformacional e transacional

O conceito de liderança transformacional, cunhado pela primeira vez por Burns (1978), foi então operacionalizado por diversos autores, tais como Bass (1985). Ele pode ser entendido como uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes (BASS e AVOLIO, 1993). O ponto central do conceito é o interesse pelas pessoas. O líder dedica grande parte de seu tempo conversando com seus seguidores para saber mais sobre suas metas e problemas (KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001). A liderança transformacional objetiva o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado (MASOOD *et al.*, 2006). Assim, líderes e seguidores vão além de seus interesses próprios ou recompensas individuais, em direção ao bem da equipe e da organização (HATTER e BASS, 1988).

Nessa relação, os superiores tornam-se mentores, modelos de comportamento e líderes, socializando membros na cultura, em função de sentirem uma obrigação pessoal de ajudar seus seguidores em relação a suas necessidades de desenvolvimento

(BASS e AVOLIO, 1993). Segundo Kent, Crotts e Azziz (2001), a preocupação com o desenvolvimento dos seguidores denota uma atitude de liderança orientada para o futuro, em que o foco está mais na potencialidade do que na realidade corrente. Essa grande perspectiva de futuro torna o líder mais responsável em relação a sua equipe, faz com que ele busque resultados sustentáveis e com que tente evitar consequências negativas de longo prazo.

Os **líderes transformacionais** podem ser caracterizados por quatro componentes (BASS e AVOLIO, 1993):

- **influência idealizada** – este componente também é conhecido como influência carismática, uma vez que o líder carismático desenvolve múltiplos cenários para o futuro pela análise de diferentes fatores circunstanciais para descrever o espectro de possíveis estados futuros. Nessa característica, as pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão;
- **motivação inspiracional** – essa característica é baseada na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento. Vale notar que o líder inspiracional deve encontrar o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos distintos. Esse equilíbrio permite que seguidores sejam inspirados pela visão e ao mesmo tempo acreditem em sua factibilidade;
- **estímulo intelectual** – aqui existe o estímulo a novas ideias em seus seguidores. Há estímulo por parte dos líderes para que seus seguidores desafiem as próprias crenças e valores, assim como os de seus líderes e da organização;
- **consideração individualizada** – o aspecto central desse componente refere-se ao desenvolvimento e à mentoria dos seguidores, o que requer delegação e empoderamento. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efetividade de toda a equipe. No início, as instruções podem levar mais tempo que o cumprimento da tarefa, porém esse processo é vantajoso no longo prazo, uma vez que há aumento da qualificação e da motivação do empregado, bem como a diminuição do tempo de supervisão do líder.

Junto aos atributos da liderança transformacional, Bass e Avolio (1993) propuseram em seu modelo três componentes de liderança transacional, devido às limitações do líder transformacional em relação ao alcance operacional dos resultados pelos seguidores, atributos relacionados aos líderes transacionais.

Sobre a liderança transacional, esse tipo de relação é focado em termos das relações contratuais explícitas e implícitas – as atribuições do trabalho são claras juntamente com as condições de empregabilidade, códigos disciplinares e estrutura de benefícios. Todos têm um preço para sua motivação no trabalho. Assim, a influência dos líderes sobre seus seguidores passa a basear-se em relações instrumentais na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados. Esses líderes são basicamente negociadores e alocadores de recursos e há reduzido estímulo por parte deles

para a inovação e a tomada de risco. Os compromissos entre os líderes transacionais e seus subordinados são de curto prazo e os interesses individuais são exaltados (BASS e AVOLIO, 1993; OGBONNA e HARRIS, 2000).

A **liderança transacional** pode ser dividida em dois fatores (BASS e AVOLIO, 1993; KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001; SCHILLING e SCHILLING, 2008):

- **recompensa contingente** – aqui a recompensa é resultado do esforço do liderado, que varia de acordo com as necessidades dele. Os seguidores devem dar seu tempo e esforço para receber recompensas materiais e não materiais. Esse líder vê o tempo em sua função compensatória. Se usa seu tempo para desenvolver ou instruir seguidores, ele espera obter valor na forma de resultados como retorno;
- **gerenciamento por exceção** – diz respeito a correção do trabalho, *feedback* e reforço negativo. O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente.

Pode-se dizer que organizações possuem ambos os tipos de lideranças – transformacionais e transacionais –, os quais são importantes e complementares e sua utilização variará de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização (HATTER e BASS, 1988). Diversos autores acreditam que a liderança transformacional seja a mais adequada para ambientes em turbulência e em constantes mudanças, enquanto a liderança transacional se adapta melhor a ambientes mais estáveis (BASS e AVOLIO, 1993).

Finalmente, existe também o fator de ausência de liderança. Esse tipo é caracterizado pelo comportamento neutro e despreocupado. O líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado nem com suas necessidades e realizações (SCHILLING e SCHILLING, 2008).

O modelo criado por Bass e Avolio (1992, *apud* NORHOUSE, 2004), que será adotado neste trabalho, engloba todos os fatores de liderança citados acima e indica a possibilidade de utilizá-los de acordo com qualquer tipo de situação, aumentando a efetividade da liderança (HATTER e BASS, 1988; AVOLIO e BASS, 1995).

#### 4. CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Pode-se dizer que existe uma inter-relação entre cultura e liderança. Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações. E então,

as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas por suas lideranças e eventualmente adotadas por seus seguidores (BASS e AVOLIO, 1993).

Schein (1992) ressalta o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para sua sustentação. Ele enumera mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona mecanismos secundários, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias-lendas-mitos, definições formais (valores, missão etc.).

Trice e Beyer (1991) procuraram compreender quais são os diferentes papéis desempenhados pelos líderes na manutenção ou na mudança da cultura organizacional. Em linhas gerais, concluíram o seguinte:

- na manutenção – os principais desafios para o líder são manter a cultura existente viva (fortalecer a cultura) e conciliar interesses diversos de subculturas (integrar a cultura). No primeiro caso, o líder catalisa ritos de **renovação** (por exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional); no segundo, ritos de **redução de conflitos**;
- na mudança – os desafios são atrair liderados para uni-los (criar) ou rearranjar elementos da cultura antiga com novos (mudar). No primeiro caso, o líder emprega suas qualidades pessoais (como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação etc.) e ritos de integração; no segundo, também apoia-se em suas qualidades pessoais e ainda em ritos de degradação, demitindo ou mudando gestores, por exemplo (BEYER e TRICE, 1987).

Sobre o reforço da cultura, Bass e Avolio (1993) acreditam que os modelos de comportamento de lideranças começam no topo e são encorajados nos níveis inferiores sucessivos. Os comportamentos dos líderes de nível superior tornam-se, então, símbolos da nova cultura organizacional. Histórias são criadas a respeito do líder e mecanismos são criados para melhorar a comunicação com os níveis superiores. Block (2003) adverte, no entanto, que a **distância organizacional** (entre líderes e liderados, como consequência da multiplicação de níveis hierárquicos), enfraquece a influência da liderança sobre a cultura.

Vale notar que as formas como os líderes reagem diante de problemas, resolvem crises, recompensam e punem seguidores são todas relevantes para uma cultura organizacional, bem como a maneira pela qual o líder é visto tanto internamente pelos seguidores quanto externamente pelos clientes (BASS e AVOLIO, 1993).

Considerando-se que, a partir das décadas de 1970-1980, as organizações têm se confrontado com mudanças e pressões de diversas naturezas – sociais, econômicas e políticas –, elas têm passado a revisar seus modelos de gestão e a lidar com mudanças não apenas lineares e incrementais, mas muito

mais abrangentes, multidimensionais, e que atingem diversos espaços e processos da organização. A indústria do turismo, em particular, vem se expandindo e tornando-se mais complexa e competitiva nas últimas décadas, em todo o mundo, demandando revisões contínuas de modelos de gestão, focos estratégicos, práticas de planejamento, entre outros, nos diferentes tipos de fornecedores e subsetores que a compõem, como alimentação, transportes, entretenimento etc. (PAGE, 2003).

Assim, para que essas mudanças organizacionais sejam bem conduzidas, os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo refletido em crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimoniais impregnados na cultura, que podem atrapalhar os esforços para mudar a organização. Eles precisam, em certas circunstâncias, modificar aspectos-chave da cultura, quando isso for possível, para que se ajustem às novas direções desejadas pela liderança e pelo conjunto de membros da organização (BASS e AVOLIO, 1993).

Ao estudar a relação entre as dimensões dos valores culturais de Hofstede (2001) e os aspectos da liderança transformacional de Kouzes e Posner (1989), Ergeneli, Gohar e Temirbekova (2007) encontraram correlações negativas entre a dimensão **evitação de incerteza** e alguns fatores da liderança transformacional, tais como **inspiração à construção de uma visão compartilhada** e **modelando o caminho**. Segundo os autores, esses fatores estão ligados à inovação e seu consequente risco para o futuro da organização, o que faz sentido estarem negativamente relacionados à dimensão **evitação de incerteza**, de Hofstede (2001).

Analisando resultados de alguns estudos sobre a relação entre liderança, cultura e desempenho, Ogbonna e Harris (2000) trazem contribuições para que se compreenda a **mecânica** complexa 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. Essas relações são, no entanto, catalisadas em sua movimentação e intensidade pelas pressões do ambiente interno e externo da organização. Ainda, Krishnan (2001) acredita que a obtenção de alto desempenho seja possível apenas por meio da liderança transformacional, em que o líder estimula seus seguidores para resultados cada vez maiores. Para o autor, o alto desempenho pode ser conseguido transformando os valores, as atitudes e os motivos de seus seguidores.

House *et al.* (2002; 2004) investigaram a questão da liderança e da cultura em 62 países, buscando especificidades da liderança em diferentes culturas/sociedades. Esses autores ressaltam a complexa dinâmica de interconexão e influência entre cultura nacional, cultura organizacional, práticas organizacionais e liderança. Os autores, participantes do estudo GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), definem liderança como

“a habilidade de uma pessoa influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem com a eficácia e o

sucesso da organização à qual pertencem” (HOUSE *et al.*, 2004, p.5).

Para a análise comparativa, transcultural, basearam-se nas seguintes dimensões culturais: evitação da incerteza, distância do poder, coletivismo social, coletivismo no grupo, igualdade entre gêneros, assertividade, orientação para o futuro, orientação para o desempenho, orientação humanista. Esse estudo permitiu analisar, em distintas culturas, as **teorias implícitas de liderança**: atributos e comportamentos percebidos pelas pessoas como sendo de líderes. Como resultado, obtiveram um conjunto de seis dimensões de liderança universalmente compartilhadas, chamadas de **dimensões de liderança endossadas pelas culturas**. Elas são influenciadas pelas dimensões da cultura (social e organizacional) e implicam aceitação e subsequente eficácia do líder.

## 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como descritivo e correlacional, uma vez que tratou de descrever as relações entre a cultura organizacional e a liderança exercida pelos gestores. De acordo com Gil (1994), um estudo descritivo tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

A população da pesquisa aqui apresentada abrange os 51 restaurantes localizados nas áreas que compõem o corredor turístico da cidade de Natal (Ponta Negra, Redinha, Praia do Meio, Praia dos Artistas e Via Costeira), capital do estado do Rio Grande do Norte. Pretendia-se investigar todos os restaurantes dessa zona, caracterizando-se como uma pesquisa censitária. Entretanto, alguns impuseram dificuldades para a pesquisa, levando os pesquisadores a realizarem diversas tentativas malsucedidas, e outros recusaram-se a participar da pesquisa desde o começo. Logo, a amostra constituiu-se como não probabilística, por conveniência, obtendo-se uma amostra válida de 37 restaurantes, o que representa uma taxa de retorno de 72,5%.

Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de campo *in loco*, com aplicação de questionários sobre cultura organizacional e liderança aos 37 gerentes dos restaurantes investigados (ver Anexo). A primeira parte do questionário baseou-se no instrumento de avaliação da cultura organizacional, proposto por Cameron e Quinn (2006), a partir de seu modelo de valores competitivos. O referido instrumento propõe-se a diagnosticar a presença dos quatro tipos culturais do modelo (clã, inovativo, mercado e hierárquico), fazendo uso de seis dimensões de cultura organizacional. Para cada dimensão, existe um conjunto de quatro frases, representando os quatro tipos de cultura. No instrumento original, o respondente deveria distribuir 100 pontos entre as quatro alternativas, de acordo com a extensão em que cada alternativa se assemelha à sua própria organização. Na tentativa de facilitar as respostas,

foi feita uma alteração na pontuação, transformando-a em uma escala ordinal de quatro pontos. Ao responder o questionário, os gerentes deveriam atribuir o número 1 para a alternativa que melhor representasse o ambiente do restaurante e o número 4 para a alternativa que mais se distanciasse de sua realidade. Essa versão modificada já foi testada e validada no estudo de Silva (2002).

Para a análise dos dados, foi feita uma inversão de valores, para que os elementos mais representativos recebessem números mais elevados. Como a soma dos valores da escala ordinal utilizada equivale a 10, se a composição da cultura organizacional tivesse uma distribuição uniforme, sendo igualmente representada pelos quatro elementos analisados, obter-se-ia o valor de 2,5 para cada um dos quatro tipos. Do mesmo modo, se a distribuição fosse disforme, seriam considerados predominantes os tipos de cultura que apresentassem valores superiores a 2,5.

A segunda parte do questionário tratou de uma autoavaliação sobre o estilo de liderança, com base no instrumento MLQ-6S, desenvolvido por Avolio e Bass (1992 *apud* NORHOUSE, 2004). Esse questionário foi traduzido para o português e validado por Marques *et al.* (2007). Ele é composto por 21 assertivas que buscam identificar três tipos de liderança, já explicados na seção 3.1: **liderança transformacional**, que se divide em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada; **liderança transacional**, que se divide em duas dimensões: recompensa contingente e gerenciamento por exceção; **ausência de liderança**.

Os itens foram avaliados numa escala Likert de 1 a 6, que variou de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Para verificar em que grau se encontrava cada dimensão, foi feito o somatório dos indicadores que as representavam. A interpretação do resultado da soma ocorreu da seguinte forma: igual ou menor que 8 – baixo grau; entre 9 e 13 – grau moderado; acima de 14 – grau elevado.

Os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa, com o auxílio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para identificar o tipo de cultura organizacional predominante no setor de restaurantes e os estilos de liderança de seus gestores, interpretou-se a média aritmética das respostas dos gerentes, conforme os valores explicados anteriormente. Para traçar as relações entre cultura e liderança, utilizou-se a correlação de Spearman. Esses métodos de análise foram selecionados por serem os mais indicados para variáveis mensuradas em escala ordinal e em virtude do tamanho da amostra, que impôs limitações à adoção de técnicas estatísticas mais robustas.

## 6. RESULTADOS

Neste tópico, apresentam-se a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados. Inicial-

mente, tem-se a caracterização dos restaurantes do corredor turístico e de seus gerentes, seguida pela descrição dos perfis de cultura organizacional e dos estilos de liderança neles verificados. Por fim, são analisadas as relações entre os dois construtos.

### 6.1. Caracterização dos restaurantes e perfil dos gestores

Em relação aos restaurantes, a tabela 1 ilustra que eles possuem um tempo médio de atuação no mercado de 12 anos; a atuação na unidade pesquisada, especificamente, apresenta média de 9,7 anos. Pode-se observar, entretanto, grande variação nesse quesito entre os restaurantes, pois, enquanto uns tinham apenas alguns meses de operação, outros tinham mais de 30 anos, apresentando desvios padrões próximos a oito.

O tamanho dos restaurantes foi averiguado a partir de duas medidas: número de funcionários e capacidade de acomodação. A quantidade de funcionários oscilou entre 5 e 110, com uma

média de 31,9. A média da capacidade de acomodação é de 212, variando entre 54 e 1.200 pessoas. Vê-se que os restaurantes também diferem bastante em relação ao tamanho.

Na tabela 2 apresentam-se as características administrativas dos restaurantes. A primeira característica é o tipo de razão social da empresa. A maioria dos restaurantes, 73,0%, possui personalidade jurídica sob a forma de responsabilidade limitada. Uma pequena parcela, 18,9%, constitui-se como firma individual e apenas 2,7% como sociedade anônima. No que diz respeito ao tipo de administração dos restaurantes, a maioria deles, 73,0%, possui administração familiar. Apenas 18,9% fazem parte de alguma rede de restaurantes. Desses, 57,1% constituem uma rede local, 14,3% uma rede regional e 28,6% estão integrados a uma rede nacional.

Com relação à idade dos gerentes, vê-se na tabela 3 uma grande variabilidade, uma vez que a idade mínima apresentada foi de 19 anos e a máxima de 61, obtendo-se uma média de

**Tabela 1**

#### **Tempo de Atuação e Tamanho dos Restaurantes**

Características	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo de atuação no mercado de restaurantes (em anos)	0,25	35	12,1	8,9
Tempo de atuação na unidade pesquisada (em anos)	0,25	31	9,7	7,9
Número de funcionários	5,00	110	31,9	28,3
Capacidade de acomodação	54,00	1.200	212,0	196,9

**Tabela 2**

#### **Características Administrativas dos Restaurantes**

Características	Distribuição Percentual %	
Tipo de razão social da empresa	Ltda.	73,0
	S.A.	2,7
	Firma Individual	18,9
	Outro	5,4
Empresa com administração familiar	Sim	73,0
	Não	27,0
Faz parte de uma rede	Sim	18,9
	Não	81,1
Tipo de rede	Local	57,1
	Regional	14,3
	Nacional	28,6

Tabela 3

## Idade e Tempo de Serviço dos Gerentes dos Restaurantes

Características	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade (em anos)	19,00	61	39,2	10,8
Tempo de serviço no setor de alimentação (em anos)	1,00	35	14,8	7,9
Tempo de serviço no restaurante em que trabalha (em anos)	0,25	15	5,8	4,5
Tempo de serviço na gerência (em anos)	0,08	15	4,0	3,9

aproximadamente 39 anos e um desvio padrão de 10,8 anos. O tempo de serviço dos gerentes no setor de alimentação também oscilou bastante, revelando desde profissionais muito experientes, com 35 anos de serviço, até iniciantes, com apenas um ano de atuação. A média foi de 14,8 anos. Com relação ao tempo de serviço no restaurante em que trabalha atualmente, a média foi de 5,8 anos, com mínimo de três meses e máximo de 15 anos. Já a média de tempo de serviço na gerência do restaurante foi de aproximadamente quatro anos, com mínimo de um mês e máximo de 15 anos.

Em relação às características pessoais dos gerentes dos restaurantes, constatou-se que a maioria deles é do sexo masculino (65,7%). Uma parcela representativa dos gerentes, 34,4%, é natalense. Esses somados aos naturais das demais cidades do Rio Grande do Norte totalizam 45,8% de pessoas do próprio estado à frente dos restaurantes. As regiões Sul e Sudeste correspondem à naturalidade de 28,6% dos gerentes. A porcentagem restante divide-se entre os outros estados do Nordeste, a região Centro-Oeste e outros países, tendo sido citados Itália, Espanha e Argentina.

No que se refere ao estado civil, averiguou-se que 62,9% dos gerentes são casados e 28,6% são solteiros. Existem ainda 5,7% que se encontram separados e 2,9% viúvos.

No que diz respeito à formação educacional dos gerentes dos restaurantes, 42,9% possuem apenas o ensino médio concluído e ainda há 14,3% que só chegaram a concluir o ensino fundamental. Os outros 42,8% dos gerentes concluíram o ensino superior, dos quais 37,1% possuem graduação e 5,7% também já cursaram pós-graduação.

Apesar do baixo índice de educação formal, a maioria dos gerentes buscou maneiras alternativas de aprendizagem. Assim, 77,1% deles já participaram de algum treinamento relacionado ao serviço de restaurante e 62,9% já participaram de algum treinamento relacionado ao desenvolvimento de habilidades gerenciais.

## 6.2. Relações entre cultura organizacional e liderança

A partir deste ponto inicia-se a identificação das dimensões da cultura organizacional e das dimensões da liderança, de

acordo com as teorias já apresentadas. Em seguida são identificadas as associações entre esses construtos.

Em relação à cultura organizacional, a tabela 4 mostra que a **cultura clã** foi a que recebeu o valor médio mais alto (3,01), ou seja, é aquela que melhor representa o perfil cultural dos restaurantes. O segundo maior valor médio foi atribuído à **cultura inovativa** (2,81). A **cultura hierárquica** apareceu em seguida, com média de 2,26, enquanto a **cultura mercado** recebeu o valor menos representativo, equivalente a 1,92. Esses valores são semelhantes aos encontrados na pesquisa de Silva, Câmara e Enders (2007), que diagnosticou a cultura organizacional em um empreendimento hoteleiro.

Tabela 4

## Valor Médio dos Tipos de Cultura Organizacional

Tipos de Cultura Organizacional	Valor Médio	Desvio Padrão
Clã	3,01	0,597
Inovativa	2,81	0,472
Mercado	1,92	0,586
Hierárquica	2,26	0,660

Os números ilustram que as organizações pesquisadas apresentam como valores centrais de sua cultura organizacional os correspondentes à **cultura clã**, caracterizada principalmente por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais. O outro conjunto de valores que também possui um peso considerável para moldar a cultura dos restaurantes é o da **cultura inovativa**, caracterizada por um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo, onde existe o direcionamento para mudanças e novos desafios, como defendido por Cameron e Quinn (2006).

A tabela 5 ilustra os estilos de liderança exercidos pelos gestores dos restaurantes. Percebe-se que os valores médios das quatro dimensões que compõem o tipo transformacional e das duas dimensões que compõem o tipo transacional são

bastante similares, oscilando entre 14,83 e 15,95, o que representa graus elevados. Por outro lado, quanto ao desvio padrão das dimensões, observa-se que as respostas referentes ao estilo transformacional variaram menos (desvio padrão entre 1,32 e 1,54) do que as respostas referentes ao estilo transacional (desvio padrão entre 2,12 e 2,16). A partir dessa análise, pode-se inferir que o estilo de liderança transformacional foi o que mais se destacou entre os gerentes. A dimensão ausência de liderança apresentou um grau moderado, com média igual a 9,61 e desvio padrão igual a 4,52, indicando que as práticas de liderança estão, de alguma forma, presentes nas atitudes dos gerentes. Tal presença, como discutido acima, é apresentada de forma mais marcante no estilo em que o líder busca a transformação de seus liderados, por meio de um processo de identificação e motivação. De forma um pouco menos intensa, ela também é encontrada no estilo cujas relações entre líderes e liderados ocorrem de modo instrumental, numa relação de troca.

A análise das relações entre os quatro tipos culturais e as sete dimensões de liderança foi feita por meio da correlação de Spearman, conforme é apresentado na tabela 6. A partir do cruzamento dos dados, foram identificadas duas correlações significantes estatisticamente, ambas negativas. A primeira deu-se entre a cultura inovativa e a dimensão de liderança transacional gerenciamento por exceção, apresentando coeficiente de correlação correspondente a -0,40. Isso significa que as culturas que enfatizam criatividade, inovação, diferenciação e que estimulam a liberdade e a iniciativa não são compatíveis com o estilo de líder que age de forma corretiva, aplicando sanções e dando reforços negativos.

Em uma cultura organizacional altamente inovativa e flexível, há mais probabilidade de encontrarem-se líderes transformacionais do que líderes transacionais, uma vez que os primeiros se baseiam em pressuposições de confiança nas pessoas e em suas intenções, de que todos têm uma contribuição

**Tabela 5**

**Dimensões da Liderança Organizacional**

Tipos de Liderança	Dimensões da Liderança	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Transformacional	Influência Idealizada	13,00	18,00	15,38	1,32
	Motivação Inspiracional	12,00	18,00	15,50	1,37
	Estimulação Intelectual	12,00	18,00	14,91	1,44
	Consideração Individualizada	11,00	18,00	15,49	1,54
Transacional	Recompensa Contingente	9,00	18,00	15,95	2,12
	Gerenciamento por Exceção	10,00	18,00	14,83	2,16
Ausência de Liderança	Ausência de Liderança	3,00	18,00	9,61	4,52

**Tabela 6**

**Correlação entre Cultura Organizacional e Liderança**

Dimensões da Liderança	Tipos de Cultura Organizacional			
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
Influência Idealizada	0,16	-0,03	-0,15	0,05
Motivação Inspiracional	-0,17	-0,00	0,16	-0,01
Estimulação Intelectual	-0,15	-0,03	0,19	-0,05
Consideração Individualizada	0,19	0,05	0,16	-0,37*
Recompensa Contingente	-0,11	0,10	0,14	-0,09
Gerenciamento por Exceção	0,03	-0,40*	0,06	0,22
Ausência de Liderança	0,06	-0,10	-0,02	-0,04

**Nota:** \*Correlação de Spearman significativa a 0,05 ou menos.

genuína para dar e que problemas complexos devem ser tratados no nível mais básico possível (BASS e AVOLIO, 1993). Líderes que constroem tais culturas e as articulam a seus seguidores exibem tipicamente um senso de visão e propósito. Eles ensinam e alinham os demais com essa visão e os empoderam para assumirem maiores responsabilidades para o alcance dessa visão (BASS e AVOLIO, 1993; JUNG, CHOW e WU, 2003). Além disso, promovem a cultura da mudança criativa (BASS e AVOLIO, 1993) e o clima de apoio à inovação organizacional (JUNG, CHOW e WU, 2003), em vez de uma cultura que mantenha o *status quo*, e assumem a responsabilidade pessoal pelo desenvolvimento de seus seguidores. Os liderados operam sob a pressuposição de que todos os membros da organização devem desenvolver-se até seus máximos potenciais (BASS e AVOLIO, 1993).

De fato, estudos recentes apontam que a adoção da liderança transformacional está relacionada ao nível individual de análise, ao incremento da criatividade dos profissionais da empresa (GUMUSLUOGLU e ILSEV, 2009a); criatividade, no caso, refere-se a pessoas tornarem ideias criativas em produtos. Ao nível grupal, a liderança transformacional dá suporte à inovação dos times, estimulando, por exemplo, a geração e a implementação de novas ideias (EISENBEISS, VAN KNIPPENBERG e BOERNER, 2008). Por outro lado, ela também se relaciona positivamente à capacidade de inovação da empresa, o que engloba características organizacionais como tendência a inovar, desenvolver e implementar inovações em produtos/serviços e obter retorno nas inovações implementadas (GUMUSLUOGLU e ILSEV, 2009b).

A segunda correlação significativa ocorreu entre a cultura hierárquica e a dimensão de liderança transformacional consideração individualizada, com coeficiente de Spearman igual a  $-0,37$ . Assim, pode-se afirmar que culturas com estruturas hierarquizadas, que seguem regras formais e padrões rígidos, não são compatíveis com o estilo de líder que busca dar atenção individualizada às necessidades de seus seguidores.

É por meio da consideração individualizada que a liderança transformacional é primeiramente reconhecida. O foco do líder, nessa dimensão, não é o de simplesmente terminar uma tarefa, mas o de dar atenção diferenciada para cada indivíduo, desenvolvendo seu potencial e aumentando seu desempenho. O líder pode servir de mentor ou *coach*, como forma de estimular o crescimento e o amadurecimento do seguidor (BASS e AVOLIO, 1993).

De fato, a consideração individualizada envolve, por um lado, comportamentos suportivos da liderança, considerando emoções, necessidades e interesses da equipe ao tomar decisões e implementar ações (RAFFERTY e GRIFFIN, 2006). Também engloba comportamentos direcionados ao desenvolvimento da equipe, estimulando o aprimoramento de habilidades e o *coaching*, visando à melhoria do desempenho nas atividades de trabalho. A depender dos resultados do presente trabalho, a presença de tais comportamentos relaciona-se negativamente

aos contextos em que prevalecem culturas hierárquicas, nos restaurantes do corredor turístico da cidade de Natal.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os resultados não explicitem relações de causa e efeito entre liderança transformacional e cultura, mas apenas algumas correlações entre esses construtos, eles possibilitam algumas especulações e inferências. Primeiro, é interessante observar que predominam, na região turística, culturas dos tipos clã e inovativa nos restaurantes, sugerindo a existência de estabelecimentos caracterizados por traços de liberdade e flexibilidade, com foco tanto interno quanto externo. Menos frequentes foram estabelecimentos com características que focam processos, controle e estabilidade. Tais aspectos contribuem para uma visão geral dos estilos dos negócios daquela região.

Segundo, é importante observar que os restaurantes, como organizações, apresentam dimensionamentos e estruturas bastante simples. Considerando que, em sua maioria, os restaurantes estudados são negócios familiares, é de se esperar que a influência de fundadores, empreendedores e proprietários seja muito nítida nos estabelecimentos de serviços de alimentação investigados neste trabalho. De fato, Block (2003) identificou que, quanto maior a distância organizacional entre líder e liderados, como no caso da multiplicação de níveis hierárquicos e áreas funcionais, tanto mais se enfraquece a influência da liderança sobre a cultura.

É de se esperar que a presença deles seja elemento central na construção e manutenção da cultura desses estabelecimentos, por meio de práticas de gestão do negócio, ações de gestão de pessoas, práticas de reconhecimento, relacionamento interpessoal, construção da visão, fortalecimento de valores, implementação de ritos e demais elementos relacionados à cristalização da cultura. Em função dessa proximidade, pode ser especulado que o estilo de liderança seja um elemento interveniente nas características da cultura, quer seja do tipo clã, inovativa, mercado ou hierárquica. A bibliografia sugere que existe influência da liderança na cultura (TRICE e BEYER, 1991; SCHEIN, 1992), embora também possa haver influência da cultura sobre o líder (HOUSE *et al.*, 2004). De todo modo, os contextos de organizações familiares presentes no estudo são propícios para que se frutifiquem culturas do tipo clã.

Terceiro, o tratamento estatístico dos dados apontou correlação negativa entre elementos da liderança transacional, o gerenciamento por exceção, e a cultura inovativa; ou seja, lideranças que gerenciam por meio de sanções e punições não se relacionam a culturas dessa natureza. Tal resultado tem consistência com as conclusões do trabalho de Masood *et al.* (2006), segundo os quais lideranças não transformacionais preferem atuar em culturas dos tipos mercado ou hierárquica. Observou-se também correlação negativa entre a dimensão consideração individualizada, pertencente à liderança transformacional, e cultura hierárquica. Isso sugere que líderes que procuram

atender às necessidades de suas equipes e desenvolvê-las não estão relacionados com aquele tipo de cultura. De fato, segundo Masood *et al.* (2006), lideranças transformacionais preferem culturas dos tipos clã e inovativa, por serem mais expostas a variações e demandarem atuações mais situacionais por parte das lideranças, do que em situações de maior controle, estabilidade e previsibilidade (como nas culturas hierárquicas e de mercado).

Por outro lado, como ressaltaram House *et al.* (2004), a cultura e as práticas da organização influenciam os atributos e comportamentos adotados e estimulados de liderança, e vice-versa. Além disso, uma dada cultura endossa certas **teorias implícitas de liderança**, acarretando aceitação e eficácia do líder. Essa dinâmica de vai e volta torna improvável o isolamento de variáveis independentes (liderança ou cultura), pois sugere uma construção simultânea e dinâmica.

Apesar dos resultados deste trabalho não evidenciarem a direção da influência entre as variáveis estudadas, deve-se observar que há estudos que sugerem ser a liderança um preditor para cultura mais forte do que a cultura o é para a liderança. Sarros, Gray e Densten (2002), por exemplo, identificaram que a influência da liderança transformacional/transacional sobre os tipos de cultura é mais evidente do que o contrário. Essa influência é sugerida no trabalho de Schein (1992), que afirma que os líderes contribuem intensamente para a formação da cultura da empresa. Alguns estudos têm reforçado a pertinência dessa proposição (HININGS *et al.*, 1996; PALMER *et al.*, 2001; RUSSELL, 2001; SARROS, COOPER e SANTORA, 2008).

Os conceitos e as relações apresentados neste trabalho – envolvendo a tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) e liderança transformacional/transacional – podem trazer contribuições e *insights* para os atores envolvidos na indústria do turismo, lançando luz sobre características culturais e de liderança de determinado destino, permitindo reflexões sobre suas implicações. No contexto aqui explorado, as culturas clã e inovativa foram as predominantes; será possível que elas se adaptem às políticas e estratégias (públicas e privadas) direcionadas ao desenvolvimento do corredor turístico? É possível que tais norteadores estratégicos e, também, fatores ambientais (concorrência de outros destinos, mudanças nos perfis dos turistas, novos entrantes internacionais ou com maior grau de profissionalização, etc.) possam orientar esforços e iniciativas

locais de alinhamento, passando por práticas de gestão de pessoas (como seleção e capacitação de gestores) e de desenvolvimento de lideranças consistentes com esses elementos e com as culturas que seriam mais interessantes fortalecer naquele destino turístico. Os resultados desta pesquisa sugerem, por exemplo, que o desenvolvimento de gestores deve promover a intensificação de determinados comportamentos relacionados à liderança transformacional (em detrimento de determinados comportamentos relacionados à liderança transacional), caso o objetivo seja estimular culturas inovativas na região.

Diante dos resultados encontrados, é possível inferir que alguns valores culturais podem ser influenciados por alguns componentes da liderança desempenhada pelos gestores. Entretanto, foram encontradas poucas associações entre os dois construtos em estudo. Sugere-se, assim, que novos trabalhos sejam conduzidos para aprofundar essa questão.

Vale destacar, ainda, que tanto o tipo de cultura como o tipo de liderança emergiram das percepções dos mesmos respondentes; esse aspecto pode ter tornado pouco clara a diferenciação entre “o que é” e “o que poderia ser” (HOUSE *et al.*, 2004) e também pode ter evidenciado **teorias implícitas** mais individualizadas do que grupais. Dessa forma, seria interessante, na continuidade deste estudo, incluir outros respondentes, outros atores envolvidos com as operações dos estabelecimentos. Também procedimentos de triangulação (envolvendo métodos qualitativos, observações *in loco*, entrevistas etc.) poderiam promover uma compreensão mais rica, mais repleta de nuances, contribuindo para o esclarecimento das interações entre os conceitos estudados. Esses procedimentos também contribuiriam para uma perspectiva *emic*, que não pode ser alcançada por meio de instrumentos padronizados utilizados neste estudo. A título de continuidade, sugere-se também a replicação em outros destinos turísticos da região e de outras localidades do Brasil, de forma a possibilitar uma ampliação do dimensionamento da amostra e, simultaneamente, análises comparativas. Além disso, poderiam ser feitas, no futuro, relações com dimensões como desempenho, qualidade em serviços e inovação. Finalmente, uma análise contextualista, considerando cultura social, histórico e pressões ambientais sobre as empresas estudadas, poderia lançar luz sobre elementos relevantes para a compreensão desses conceitos e suas relações. ◆

## REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, London, v.5, n.3, p.193-226, July 1984.

ANTONAKIS, J.; ATWATER, L. Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.13, n.6, p.673-704, Dec. 2002.

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*, Greenwich, Conn, v.6, n.2, p.199-218, Summer 1995.

BASS, B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.; JUNG, D.I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.88, n.2, p.207-218, Apr. 2003.

- BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.
- BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: strategies for taking charge*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Harper Business Essentials, 2007.
- BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, maio/jun. 1994.
- BERSON, Y.; SHAMIR, B.; AVOLIO, B.J.; POPPER, M. The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.12, n.1, p.53-73, Spring 2001.
- BEYER, J.; TRICE, H. How an organization rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, New York, v.15, n.1, p.5-24, Spring 1987.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. *O grid gerencial III – a chance para a liderança eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, England, v.24, n.6, p.318-334, Autumn 2003.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.
- BURNS, J. *Leadership*. New York: Harper & Raw, 1978.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. [DOI: /10.2966/scip.030206.170].
- CONGER, J.A. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.10, n.2, p.145-170, Summer 1999.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate culture*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- EISENBEISS, S.A.; VAN KNIPPENBERG, D.; BOERNER, S. Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.93, n.6, p.1438-1446, Nov. 2008.
- ERGENELI, A.; GOHAR, R.; TEMIRBEKOVA, Z. Transformational leadership: its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, Oxford, England, v.31, n.6, p.703-724, Nov. 2007.
- FIEDLER, F.E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARCÍA-MORALES, V.; MATÍAS-RECHE, F.; HURTADO-TORRES, N. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, Bradford, England, v.21, n.2, p.188-212, Feb. 2008.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, New York, v.62, n.4, p.461-473, Apr. 2009a.
- GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Malden, MA, v.26, n.2, p.264-277, May 2009b.
- HANDY, C. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1979.
- HATTER, J.J.; BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.73, n.4, p.695-702, Nov. 1988.
- HININGS, C.R.; THIBAUT, L.; SLACK, T.; KIKULIS, K. Values and organizational structure. *Human Relations*, London, v.49, n.7, p.885-915, July 1996.
- HOFSTEDE, G.H. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- HOUSE, R.; HOWELL, J. Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.3, n.2, p. 81-108, Summer 1992.
- HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, New York, v.37, n.1, p.3-10, Spring 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005*. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
- JABNOUN, N.; RASASI, A. Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality*, Yorkshire, v.15, n.1, p.70-81, Jan. 2005.
- JUNG, D.; CHOW, C.; WU, A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation:

- hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.14, n.4-5, p.525-544, Aug./ Oct. 2003.
- KANTABUTRA, S.; AVERY, G.C. Follower effects in the visionary leadership process. *Journal of Business and Economics Research*, Littleton, CO, v.4, n.5, p.57-66, May 2006.
- KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A. Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, England, v.22, n.5, p.221-229, Apr. 2001.
- KOTTER, J. *The general manager*. New York: Free Press, 1990.
- KOUZES, J.; POSNER, B. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- KRISHNAN, V.R. Value systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, England, v.22, n.3, p.121-131, Spring 2001.
- MARQUES, G.M.; MEDEIROS, C.A.F.; FRANÇA, A.G.C.; RIBEIRO, M.F.G. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do multifactor leadership questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.99-125, maio/ ago. 2007.
- MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, London, v.220, n.6, p.941-949, Feb. 2006.
- 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*, London, v.11, n.4, p.766-788, Aug. 2000.
- PAGE, S. *Tourism management: managing for change*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2003.
- PALMER, B.; WALLS, M.; BURGESS, Z.; STOUGH, C. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, England, v.22, n.1, p.5-10, Sept. 2001.
- PORTER, L.W.; McLAUGHLIN, G.B. Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.17, n.6, p.559-576, Dec. 2006.
- QUINN, R.; RORBAUGH, J. A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, New York, v.5, n.2, p.122-140, June 1981.
- RAFFERTY, A.E.; GRIFFIN, M.A. Refining individualized consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, v.79, n.1, p.37-61, Mar. 2006.
- RALSTON, D.A.; TERPSTRA-TONG, J.; TERPSTRA, R.H.; WANG, X.; EGRI, C.P. Today's state-owned enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, Roboken, NJ, v.27, n.9, p.825-843, Sept. 2006.
- ROWE, G.W. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.1, p.7-19, jan./fev./mar. 2002.
- ROWOLD, J.; HEINITZ, K. Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.18, n.2, p.121-133, Apr. 2007.
- RUSSELL, R.F. The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, England, v.22, n.2, p.76-83, Dec. 2001.
- SARROS, J.C.; COOPER, B.; SANTORA, J. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Flint, MI, v.15, n.2, p.145-158, Nov. 2008.
- SARROS, J.C.; GRAY, J.; DENSTEN, I.L. Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, Perth, WA, v.10, n.2, p.1-26, Feb. 2002.
- 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*, London, v.5, n.2, p.1-12, Apr. 2008.
- SCHULZ, J.W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management Quarterly*, Washington, v.42, n.1, p.29-35, Spring 2001.
- SCHWARTZ, S.H. Cultural value differences: some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, London, v.48, n.1, p.23-47, Jan. 1999.
- SETHIA, N.; VON GLINOW, M.A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R.H. *et al. Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- SILVA, Marcos Paulo. *A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental: um estudo dos meios de hospedagem do pólo turístico Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, 2002.

## REFERÊNCIAS

- SILVA, L.M.T.; CÂMARA, A.R.G.S.; ENDERS, W.T. Modelo de valores competitivos e suas relações com o desempenho profissional numa organização hoteleira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 1., 2007, Natal. *Anais...* Rio Grande do Norte: Anpad, 2007.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.28, n.3, p.339-358, Sept. 1983.
- SORENSEN, J.B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.47, n.1, p.70-91, Mar. 2002.
- SOUZA, K.F.F. *Liderança organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo no setor de restaurantes*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, 2008.
- THOMSON, G.A. Review of transformational leadership models and its linkage to the scholarship/practice/leadership model. Apr. 2007. The Selected Works of Dr. Grace S. Thomson. Disponível em: <works.bepress.com/grace\_thomson/4>. Acesso em: 10 jan. 2011.
- TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, Hanover, MD, v.2, n.2, p.149-169, May 1991.
- WALDMAN, D.A.; JAVIDAN, M.; VARELLA, P. Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.15, n.3, p.355-380, June 2004.
- YU, T.; WU, N. A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, Toronto, v.4, n.7, p.37-42, July 2009.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

## ABSTRACT

**Organizational culture and leadership: a viable relationship?**

This work examines the relationship between organizational culture and the leadership of managers from 37 restaurants in a Brazilian state capital. As a theoretical approach, the study adopts the concept of organizational culture as variable; the concepts of transformational and transactional leadership; and the relationship between organizational culture and leadership. Using a questionnaire, we investigate the relationship between four types of organizational culture – clan, adhocracy, market, and hierarchy – and transformational leadership (in terms of four categories: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration). We also examine the relationship between those four types of culture and transactional leadership (focusing in three dimensions: contingent reward leadership, management by exception, and absence of leadership). We found a negative correlation between the dimension of management by exception and adhocracy culture, and between the dimension of individualized consideration and hierarchy culture. Furthermore, we observed the predominance of adhocracy and clan cultures.

**Keywords:** organizational culture, leadership, restaurant sector.

## RESUMEN

**Cultura organizacional y liderazgo: ¿una relación posible?**

En el presente artículo se analizan las relaciones entre la cultura organizacional y el liderazgo desempeñado por los gestores en el contexto de treinta y siete restaurantes de una capital brasileña. Como referencias teóricas, se enfocaron los conceptos de cultura organizacional, y se adoptaron para esta investigación el concepto de cultura como variable, los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional y las relaciones entre cultura organizacional y liderazgo. Se utilizaron cuestionarios para entender las relaciones entre cuatro tipos de culturas en las organizaciones –clan, adhocracia, de mercado y jerárquica– y los liderazgos transformacional (en las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) y transaccional (en los componentes recompensa contingente y administración por excepción y ausencia de liderazgo). Se encontraron correlaciones negativas entre la dimensión administración por excepción y la cultura adhocracia, y entre la dimensión consideración individualizada y la cultura jerárquica. Además, se observó el predominio de las culturas clan y adhocracia.

**Palabras clave:** cultura organizacional, liderazgo, sector de restaurantes.

## ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA

Este questionário fornece uma descrição de seu estilo de liderança. De acordo com sua percepção, assinale as afirmações abaixo conforme a legenda.

DISCORDO

1      Discordo  
Totalmente

2      Discordo  
Muito

3      Discordo  
Pouco

CONCORDO

4      Concordo  
Pouco

5      Concordo  
Muito

6      Concordo  
Totalmente

Afirmações	Escala					
	Discordo			Concordo		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
	1	2	3	4	5	6
1	Eu faço os empregados se sentirem bem a meu lado.					
2	Os empregados têm plena confiança em mim.					
3	Os empregados sentem-se orgulhosos por trabalharem comigo.					
4	Eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.					
5	Eu passo uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer.					
6	Eu ajudo os empregados a encontrarem significado em seu trabalho.					
7	Eu faço os empregados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras.					
8	Eu proporciono aos empregados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.					
9	Eu consigo com que os empregados repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.					
10	Eu ajudo os empregados a se desenvolverem.					
11	Eu deixo os empregados saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo.					
12	Eu dou atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados.					
13	Eu falo aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.					
14	Eu reconheço/recompenso quando os empregados alcançam suas metas.					
15	Eu chamo atenção para o que os empregados podem conseguir pelo que realizam.					
16	Eu fico satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.					
17	Enquanto as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada.					
18	Eu digo aos empregados os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem seu trabalho.					
19	Eu me contento em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.					
20	O que os empregados querem fazer é aprovado por mim.					
21	Eu pergunto aos empregados somente o que é absolutamente essencial.					

## PERCEPÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

### Descrição da Cultura

Classifique os itens abaixo na ordem que mais caracteriza o restaurante (1º, 2º, 3º e 4º) começando pela coluna **HOJE** (situação atual do restaurante) e em seguida a coluna **IDEAL** (situação que em seu ponto de vista seria a melhor para o restaurante). A ordem de prioridade deve ser respeitada, não se permitindo a repetição da classificação na mesma coluna.

EXEMPLO		
	HOJE	IDEAL
A	4	3
B	2	1
C	3	4
D	1	2

Responda primeiro a coluna **HOJE** e depois a coluna **IDEAL**

1. Características Dominantes		HOJE	IDEAL
A	O restaurante é como se fosse uma família. Meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho.		
B	O restaurante é um lugar que está constantemente mudando. As pessoas estão sempre mudando para melhorar.		
C	No restaurante, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa.		
D	O restaurante é um lugar muito rígido, onde tudo que faço é controlado pelo chefe.		

2. Liderança Organizacional		HOJE	IDEAL
A	Meus superiores geralmente incentivam meu trabalho.		
B	Meus superiores são considerados dinâmicos. Estão sempre tentando inovar para maior sucesso da empresa.		
C	Meus superiores estão sempre preocupados em atingir metas e conseguir resultados.		
D	Meus superiores são exemplo de organização e eficiência.		

3. Gerenciamento das Pessoas e Equipes		HOJE	IDEAL
A	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por trabalho de equipe e participação.		
B	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os colaboradores acham melhor.		
C	A maneira como meu chefe comanda é centrada em atingir resultados e ganhar dos outros restaurantes.		
D	A maneira como meu chefe comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas.		

4. União Organizacional		HOJE	IDEAL
A	Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, pois todos estão comprometidos com o trabalho.		
B	Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento do restaurante, procurando sempre fazer coisas novas.		
C	Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em atingir metas. Tem a ambição de ser a melhor entre os restaurantes.		
D	Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em seguir as regras definidas.		

5. Ênfase Estratégica		HOJE	IDEAL
A	O restaurante incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos colaboradores.		
B	O restaurante incentiva as pessoas a enfrentarem novos desafios e experimentarem coisas novas para melhoria da empresa.		
C	O restaurante incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados.		
D	O restaurante procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno.		

6. Critérios de Sucesso		HOJE	IDEAL
A	Para o restaurante, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.		
B	Para o restaurante, o sucesso é ter o melhor produto do mercado.		
C	Para o restaurante, o sucesso é vender sempre mais, ou seja, ser o líder de mercado.		
D	Para o restaurante, o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos.		

### Cultura da Qualidade

1. Com Referência a Produtos e Serviços		HOJE	IDEAL
A	A questão da qualidade dos serviços e produtos é pouco discutida no restaurante.		
B	Os membros do restaurante procuram identificar defeitos na qualidade dos serviços e tentam refazê-los corretamente.		
C	Os membros do restaurante procuram evitar erros antes de acontecerem.		
D	Os membros do restaurante buscam oferecer serviços acima das expectativas dos clientes.		

2. Com Referência aos Clientes		HOJE	IDEAL
A	A empresa procura evitar muito contato com os clientes, preferindo não precisar conversar com eles.		
B	A empresa procura atender corretamente os clientes e atender a suas necessidades e exigências.		
C	A empresa antecipa e ultrapassa as expectativas e necessidades dos clientes.		
D	O restaurante procura surpreender e encantar os clientes pela qualidade dos serviços, para garantir seu retorno no futuro.		

### Perfil Pessoal

- Sexo:  Masculino  Feminino
- Idade: \_\_\_\_\_ anos
- Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_
- Estado civil:  Solteiro(a)  Separado(a)/Desquitado(a)  Viúvo(a)  Casado(a)
- Grau de instrução (concluído):  Fundamental  Médio  Superior  Pós-Graduação
- Cargo ou função exercida: \_\_\_\_\_
- Tempo de serviço no setor de alimentação: \_\_\_\_\_
- Tempo de serviço no restaurante em que trabalha: \_\_\_\_\_
- Tempo de serviço na gerência: \_\_\_\_\_
- Participou de algum treinamento relacionado ao serviço de restaurante?  Sim  Não
- Participou de algum treinamento relacionado a gestão?  Sim  Não