UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TESIS DOCTORAL

Título
Influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional
Autor/es
Paulo Alexandre Santos Estevinha
Director/es
María Leonor González Menorca y Rubén Fernández Ortiz
Facultad
Facultad de Ciencias Empresariales
Titulación
Departamento
Economía y Empresa
Curso Académico

Influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional, tesis doctoral
de Paulo Alexandre Santos Estevinha, dirigida por María Leonor González Menorca y Rubén Fernández Ortiz (publicada por la Universidad de La Rioja), se difunde bajo una Licencia
Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor
© Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones, 2016
publicaciones.unirioja.es
E-mail: publicaciones@unirioja.es

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Economía y Empresa

Doctorado en "Economía y Dirección de Empresas"

TESIS DOCTORAL

Influência da Liderança Transformacional e da Cultura Organizacional na Confiança Organizacional

Presentada por: D. PAULO ALEXANDRE SANTOS ESTEVINHA

Directores: Prof.ª Doctora D.ª MARIA LEONOR GONZÁLEZ MENORCA
Prof. Doctor D. RÚBEN FERNANDEZ ORTIZ

Logroño, Deciembre de 2015

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Economía y Empresa

Doctorado en "Economía y Dirección de Empresas"

TESIS DOCTORAL

Influência da Liderança Transformacional e da Cultura Organizacional na Confiança Organizacional

Presentada por: D. PAULO ALEXANDRE SANTOS ESTEVINHA

Directores: Prof.ª Doctora D.ª MARIA LEONOR GONZÁLEZ MENORCA
Prof. Doctor D. RÚBEN FERNANDEZ ORTIZ

Logroño, Deciembre de 2015

DEDICATÓRIA

À minha maravilhosa mulher Ana Cristina, pelo amor e companhia, alento e apoio que me tem dado ao longo da minha vida.

Aos meus pais João Luis *"in memorian"* e Maria Hermínia, excelentes na minha formação como homem.

Ao meu irmão Carlos Manuel.

AGRADECIMENTOS

À Prof.ª Doutora Catedrática Leonor González Menorca, directora desta tese de doutoramento, pela excelência da sua orientação e motivação prestadas.

Ao Prof. Doutor Rubén Fernandez Ortiz, co-director, pelo seu grande contributo, principalmente ao nível da investigação empírica.

Ao Prof. Doutor Agustín Ruiz Vega, Catedrático da Universidad de La Rioja, coordenador inicial do programa do doutoramento, pelas preciosas sugestões.

Ao meu colega Prof. Doutor Orlando Lima Rua, do Instituto Politécnico do Porto, pelas suas preciosas ajudas e aportações.

Ao Prof. Doutor Mário Raposo, Catedrático da Universidade da Beira Interior, e respectivos colaboradores, pelo apoio prestado na recolha de dados.

Ao Prof. Doutor Tawfiq Rkibi – ISLA-Lisboa pela sua ajuda e contributos prestados.

À Marimar, funcionária da biblioteca da Universidade de La Rioja, pelo precioso contributo na procura de referências bibliográficas.

A todos os meus colegas do doutoramento em "Economía y Dirección de Empresas" da Universidad de La Rioja, pela sua amizade e sugestões prestadas.

A todos um bem hajam...

RESUMO

O objectivo fundamental deste trabalho consiste em analisar a influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional.

Para tal utilizamos uma abordagem metodológica quantitativa, realizando um estudo empírico descritivo, exploratório e transversal, tendo para o efeito analisado uma instituição de ensino superior público (Universidade da Beira Interior, Portugal), e tendo aplicado como instrumento o questionário com uma amostra de 133 docentes da referida instituição. No tratamento de dados, entre outras técnicas, recorremos ao modelo de equações estruturais e de regressão múltipla utilizando o programa PLS (Partial Least Squares) para analisar as relações entre os construtos e respectivas dimensões, tendo permitido explicar e mostrar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e desta na confiança organizacional.

Concluímos que efectivamente a liderança transformacional exerce uma influência directa na cultura organizacional, em todas as dimensões consideradas (integração, diferenciação e fragmentação), directa na confiança organizacional sobre a dimensão competência deste constructo e indirecta sobre a confiança organizacional através das dimensões diferenciação e fragmentação da cultura. Concluímos, ainda, que a cultura organizacional exerce a sua influência directa e total na confiança organizacional, mas só através da dimensão integração.

Verificámos então que, de acordo com outros autores, confirma-se que a liderança transformacional relaciona-se e influencia a cultura e confiança da organização, não só em geral como em envolvente educativa do ensino superior.

Palavras-chave: LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL, UNIVERSIDADES, PORTUGAL.

RESUMÉN

El objetivo principal deste trabajo consiste en analisar la influenza del liderazgo transformacional y de la cultura organizacional en la confianza organizacional.

Para eso hemos utilizado una abordage metodológica cuantitativa, realizando un estudio empírico, descriptivo, exploratório y transversal, Así, hiziémos una análisis a una institución de enseñanza superior pública portuguesa (Universidad de Beira Interior en Portugal) donde incidimos nuestro trabajo sacando datos través una encuesta con una muestra de 133 docentes. En el tratamiento de los datos, dentro de demás técnicas, hemos recorrido al Modelo de Ecuaciones Estructurales y a la regressión múltipla utilizando el PLS (Partial Least Squares), que permitió explicar la influencia de las variables del liderazgo transformacional, y las variables de la cultura organizacional, y aún explicar el comportamiento de las de confianza.

Los modelos de ecuaciones estructurales han permitido gráfica y estadisticamente analizar la influencia del liderazgo transformacional en variables de cultura organizacional (integración, diferenciación y fragmentación) y, por su vez, estas en variables de confianza (competencia, integridad y benevolencia). Se observó que el liderazgo transformacional se relaciona directamente con todas las variables de cultura así como la variable competência de confianza.

Hemos concluído que efectivamente el liderazgo transformacional ejerce una influencia directa en la cultura organizacional en todas sus dimensiones consideradas, directa en la confianza sobre la dimensión competência desto constructo y indirecta sobre la confianza organizacional, través diferenciación y fragmentación, y la cultura ejerce influencia directa y total en la confianza, pero solo través de la integración.Verificamos entonces que, de acuerdo con otros autores, se confirma que el liderazgo transformacional se relaciona y influencia la cultura y la confianza de la organización, no solo en general como en envolvente educativa incluso la enseñanza superior.

Palabras-clave: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL; CULTURA ORGANIZACIONAL; CONFIANZA ORGANIZACIONAL; UNIVERSIDAD; PORTUGAL.

ABSTRACT

This investigation work aimed analyse the influence of transformational leadership and organizational culture in organizational trust.

We used a quantitative methodologic approach, working on a transversal exploratory and descriptive empiric study. For the purpose we analysed a portuguese public superior institution of education (Universidade da Beira Interior) where we put a questionnaire to professors respond, having 133 responses.

We have considered transformational leadership from Bernard Bass (1985, 1990), assembling its various dimensions claimed from the author, as a whole construct. According organizational culture we have considered Joanne Martin's integration, differentiation, and fragmentation perspectives (1992, 2000, 2010). At last we have considered three variables from Mayer *et al*., (1995) studies: competence; integrity; and benevolence.

Structural Equation Model (SEM) and multiple regression, using PLS (Partial Least Squares) program have allowed us to graphically and statistically analyse constructs and correlations between dimensions, and the influence of transformational leadership in variables of organizational culture (integration, differentiation, and fragmentation), and these ones in variables of organizational trust (competence, integrity and benevolence). We observed that transformational leadership relates directly with culture variables and trust variable of competence.

We have concluded that effectively transformational leadership forces a direct and indirect influence over organizational trust, and culture influences total and directly organizational trust, but only through integration.

We verify then, and according some authors, we confirm that transformational leadership relates and influences culture and trust within organizations generally, but also in education environment including college education.

Keywords: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP; ORGANIZATIONAL CULTURE; ORGANIZATIONAL TRUST; UNIVERSITY; PORTUGAL.

ÍNDICE GERAL

RESUMO iii

RESUMÉN iv

ABSTRACT v

ÍNDICE GERAL vii

ÍNDICE DE FIGURAS X
ÍNDICE DE TABELAS XI
ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS XIII
INTRODUÇÃO 1

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 11

Capítulo 1 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL 13

1.1. Conceito e evolução 13

1.2.As perspectivas de Bernard Bass 17

1.3.Da Liderança Transacional à Liderança Transformacional 18

1.3.1. Liderança Transacional 18

1.3.2. Liderança Transformacional 19

1.3.3. Evolução do Modelo de Bass 21

1.4.Implicações da Liderança Transformacional 22

Capítulo 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL 25

2.1. Conceito e evolução 25

2.2. Paradigmas fundamentais 28

2.2.1. A antropologia cultural na base dos paradigmas da cultura organizacional 29

2.2.2. Paradigma de Sackman 33

2.3. Modelo teórico de Cameron e Quinn 33

2.4. As Perspectivas de Martin 35

2.5. Revisão dos paradigmas de cultura organizacional 38

2.6. A cultura organizacional como relação entre liderança e confiança. 39

Capítulo 3 – CONFIANÇA ORGANIZACIONAL 43

3.1. Conceito e evolução 43

3.2. A importância da Confiança Organizacional 51

3.3. Avaliação/dimensão e gestão da confiança 53

3.4. Confiança e risco 54

3.5. O lado escuro da confiança 55

3.6. Confiança e conhecimento 56

3.7. Confiança e estruturas organizacionais em mudança 57
Capítulo 4 – MODELO, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO 60
4.1. Modelo conceptual de investigação 60
4.2. Objectivos de investigação 62
4.3. Relação entre os construtos e formulação das hipóteses de trabalho 63
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO 67
Capítulo 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 69
5.1. Introdução 69
5.2. Metodologia 70
5.3. Intrumento de medida e sua estrutura 70
5.3.1. Variáveis Sócio-demográficas 71
5.3.2. Variáveis do constructo Liderança Transformacional 72
5.3.3. Variáveis do constructo Cultura Organizacional 73
5.3.4. Variáveis do constructo Confiança Organizacional 78
5.4. Processo de recolha de dados, população e amostra 83
Capítulo 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 86
6.1. Introdução 86
6.2. Análise descritiva 87
6.3. Análise da fiabilidade e da validade 90
6.4. Correlações 102
6.4.1. Introdução 102
6.4.2. Correlações 102
6.5. Análise fatorial 122
6.5.1. Introdução 122
6.5.2. Resultados 122
6.6. Metodologia PLS aplicada à contrastação do modelo proposto 132
6.7. Nível de significância 148
Cápitulo 7 - CONCLUSÕES 155
7.1. Introdução 155
7.2. Resultado do teste de hipóteses do modelo de investigação 155
7.3. Considerações finais 160
7.4. Implicações teóricas e práticas 162
7.5. Limitações da investigação 163

7.6. Linhas futuras de investigação 164

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 165
APÊNDICES 192
APÊNDICE 1 – E-MAIL ENVIADO AO DIRECTORES DAS FACULDADES DA UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR POR SOLICITAÇÃO DO VICE-REITOR. 193
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO 195
APÊNDICE 3 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE LT, CULT E CONF. 203

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo operacional de investigação 61
Figura 2 – Organograma da Universidade da Beira Interior 84
Figura 3 – Alpha de Cronbach das variáveis multidimensionais 91
Figura 4 – Gráfico do índice de fiabilidade composta dos constructos do modelo de medida……...……..... .... …….93
Figura 5 – Gráfico do Average Variance Extracted, AVE..... 94
Figura 6 – Modelo de medida proposto 134
Figura 7 – Factor de Liderança Transformacional e itens definitivos de medida 144
Figura 8 – Factor de Integração e itens definitivos de medida 145
Figura 9 – Factor de Diferenciação e itens definitivos de medida 145
Figura 10 – Factor de Fragmentação e itens definitivos de medida..... 145
Figura 11 – Factor de Competência e itens definitivos de medida 146
Figura 12 – Factor de Integridade e itens definitivos de medida 146
Figura 13 – Factor de Benevolência e itens definitivos de medida..... 146
Figura 14 – Modelo de medida com as suas cargas factoriais 147
Figura 15 – Modelo estrutural..... 149
Figura 16 – Coeficientes gráficos 150
Figura 17 – Gráfico do R^2 151
Figura 18 – Representação gráfica das relações aceites..... 153

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos Líderes Transformacionais e Transaccionais 20
Tabela 2 – Marco de Valores Competitivos 34
Tabela 3 – Resumo das concepções e paradigmas culturais 38
Tabela 4 – Diferença entre relações contratuais 47
Tabela 5 – Resumo das definições de confiança mais relevantes 58
Tabela 6 – Síntese das Variáveis Sócio-Demográficas 71
Tabela 7 – Escala para o constructo Liderança Transformacional (LT) 72
Tabela 8 – Escala para o constructo Cultura Organizacional (CULT) 74
Tabela 9 – Escala para a dimensão Integração 76
Tabela 10 – Escala para a dimensão Diferenciação 77
Tabela 11 – Escala para a dimensão Fragmentação 78
Tabela 12 – Escala para o constructo Confiança Organizacional (CONF) 78
Tabela 13 – Escala para a dimensão Competência 81
Tabela 14 – Escala para a dimensão Integridade 81
Tabela 15 – Escala para a dimensão Benevolência 83
Tabela 16 – Resumo dos dados recolhidos 85
Tabela 17 – Género 88
Tabela 18 – Idade 88
Tabela 19 – Estado civil 88
Tabela 20 – Agregado familiar 89
Tabela 21 – Grau académico 89
Tabela 22 – Situação na organização 89
Tabela 23 – Antiguidade na organização 90
Tabela 24 – Escala para análise do Alpha de Cronbach 90
Tabela 25 – Alpha de Cronbach das variáveis multidimensionais 91
Tabela 26 – Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais 93
Tabela 27 – Validez convergente do modelo de estudo 94
Tabela 28 – Critério de Fornell-Larcker (1981) 96
Tabela 29 – Correlações cruzadas dos ítens com os seus constructos 97
Tabela 30 – Escala para Análise de Correlações 103
Tabela 31 – Correlações entre as variáveis do constructo Liderança Transformacional (LT) 104

Tabela 32 – Correlações entre as variáveis do constructo de Cultura Organizacional (CULT) 110
Tabela 33 – Correlações entre as variáveis do bloco de Confiança Organizacional (CONF) 115
Tabela 34 – Escala para Análise KMO 122
Tabela 35 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para o constructo de Liderança Transformacional (LT) 123
Tabela 36 – Matriz de componentes rotados do Factor de Liderança Transformacional 123
Tabela 37 – Liderança transformacional: variância total explicada 124
Tabela 38 – Liderança transformacional: KMO e teste de esfericidade de Bartlett 125
Tabela 39 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para o constructo de Cultura Organizacional (CULT) 125
Tabela 40 – Matriz de componentes rotados de Cultura Organizacional 126
Tabela 41 – Cultura organizacional: variância total explicada 127
Tabela 42 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para o constructo de Confiança Organizacional 128
Tabela 43 – Matriz de componentes rotados do constructo de Confiança Organizacional 128
Tabela 44 – Confiança organizacional: variância total explicada 131
Tabela 45 – Pesos ou cargas factoriais dos itens sobre cada variável multudimensional no modelo de medida. 136
Tabela 46 – Coeficientes do modelo estrutural 149
Tabela 47 – R^2 do modelo teórico exposto 150
Tabela 48 – Modelo Path Coeficientes 152
Tabela 49 – Intervalos de Confiança 152

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFCP	Análise Fatorial de Componentes Principais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	*Average Variance Extracted*
CONF	Confiança organizacional
CULT	Cultura organizacional
I&D	Investigação e Desenvolvimento
INE	Instituto Nacional de Estatística
KMO	*Kaiser-Meyer-Olkin*
LT	Liderança Transformacional
PLS	*Partial Least Squares*
RMSEA	*Root Mean Square Error of Approximation*
SEM	*Structural equations models*
UBI	Universidade da Beira Interior

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Nos tempos actuais, apesar de todas as tecnologias e procedimentos facilitados a todos os níveis do trabalho, subsiste um aspecto ainda complicado, complexo, e difícil de trabalhar: lidar com as pessoas. É aqui que entra a liderança, isto é, a maneira de se levarem as pessoas a atingir objectivos necessários a uma pessoa, um grupo, ou qualquer organização, seja ela uma empresa, um organismo estatal, uma associação ou organização sem fins lucrativos. Mas interessa-nos mais ainda estudar a liderança transformacional como o tipo de liderança mais actual e mais adaptado às constantes mudanças das sociedades, dos mercados e das organizações.

Há cada vez mais necessidade de estudar o comportamento das pessoas em grupo, nas associações, nas organizações e empresas, uma vez que as sociedades estão cada vez mais complexas e influenciadas pelo desenvolvimento desenfreado dos últimos tempos, mercê da velocidade com que evoluem as tecnologias e as relações entre povos e países com a globalização dos mercados e relações humanas tornando o mundo geograficamente cada vez mais pequeno. Por outro lado, as organizações têm que ter estruturas mais flexíveis e mais adaptadas às novas realidades, aqui entra a temática das organizações. No entanto, para haver mais e melhores relações humanas, quer a nível de trabalho, comerciais, financeiras, de lazer ou outras, tem que existir confiança, porque sem esta não há estabilidade, economia e crescimento.

O objectivo fundamental do nosso estudo é precisamente mostrar como se relaciona a liderança transformacional com a cultura da organização e com a confiança organizacional. Muitos estudos existem sobre liderança transformacional, sobre cultura e organizações, e mais recentemente sobre confiança. Menos estudos há quando se relacionam estas temáticas umas com as outras, havendo alguns que relacionam liderança com cultura, liderança com confiança, liderança com outra temática qualquer. Também se verificam estudos mais recentes deste tipo na área da educação como por exemplo estudos feitos por Mendoza Martinez (2012), Hussain, Talib & Shah (2014), Wisa & Hlanganipai (2014), Marcone Trigo e Martín del Buey (2003) das universidades de Playa Ancha e de Oviedo, respectivamente, entre outros.

Tendo a noção de que a educação é cada vez mais importante e está na base dos países e regiões mais desenvolvidas, tendo em conta a legislação adoptada do Processo de Bolonha que veio alterar o panorama do ensino superior público de Portugal através do Decreto-Lei nº74/2006 de 24 de março alterado pelo Decreto-Lei nº107/2008 de 25 de junho, os quais vieram regulamentar o que já vinha do anteriormente Decreto-Lei nº 49/2005 de 30 de agosto (conhecido pela Lei de Bases do Sistema Educativo), e sabendo de poucos estudos nesta área em Portugal e não sendo do nosso conhecimento depois de rever literatura deste tema que haja um estudo específico como o que queremos realizar, e tendo especial gosto por esta área, surgiu-nos então a ideia de introduzir a dimensão cultura organizacional como papel a desempenhar na relação entre liderança e confiança na educação, isto é, os líderes hão-de ser capazes de criar ou transformar uma cultura organizacional de modo a obter maior confiança na organização educativa por parte dos seus elementos.

Qual é então o nosso ponto de partida? Queremos, como objectivo principal mostrar que a liderança transformacional influencia a cultura da organização e influencia também a confiança da organização, querendo também mostrar que a liderança transformacional pode influenciar directamente a confiança organizacional. Criámos um modelo conceptual de investigação onde a variável independente liderança transformacional (LT) vai influenciar as dimensões da cultura organizacional (CULT), e por sua vez esta vai influenciar as dimensões da confiança organizacional (CONF), deixando em aberto um caminho directo da LT para a CONF Resumindo, pensamos que a LT pode potenciar uma determinada cultura propícia a potenciar a confiança, e assim desenvolver toda a organização no sentido de obter melhores resultados. Queremos ainda contribuir para que se observe a situação organizacional do ensino superior numa determinada instituição, e que se possa ver quais os aspectos mais fracos e como melhorá-los, podendo ser ponto de partida para implementar este estudo noutros estabelecimentos do ensino superior e assim ter uma opinião mais holística e mais assertiva desta problemática.

Temos então como objectivo mostrar com o nosso estudo que a cultura pode ser intermédia, isto é, interrelacionar-se com a liderança transformacional e com a confiança organizacional. Sob o tema "Influência da Liderança Transformacional e da Cultura Organizacional na Confiança Organizacional", o presente trabalho trata de uma pesquisa académica que pretende estudar como os colaboradores e docentes numa organização de ensino superior se sentem e vêm a organização onde estão inseridos, isto é, como acham

que é exercida a liderança pelos seus líderes/superiores hierárquicos, como se sentem e avaliam a cultura da sua organização, e ainda até que ponto confiam na sua organização e direcção. Isto é importante porque aumentando a confiança dos colaboradores/docentes através da liderança transformacional, aumenta o seu sentimento de pertença na organização, aumenta o seu sentimento de se sentirem úteis, e trabalharem com mais empenhamento nas tarefas (Cunha *et al*., 2007).

Para este estudo escolhemos o estilo de liderança transformacional (LT) estudado por Bernard Bass (1985, 1990), englobando todos os seus factores ou dimensões definidas pelo autor: *carisma; atenção individual; estímulo intelectual; e motivação inspiradora*. Todas estas variáveis irão funcionar como um único constructo que será uma variável independente.

Escolhemos também as três perspectivas de cultura organizacional preconizadas por Joanne Martin (1992, 2002): *perspectiva de integração; perspectiva de diferenciação; e perspectiva de fragmentação.*

Escolhemos ainda as características de confiança organizacional definidas por Mayer *et al*., (1995): *competência*; *integridade*; e *benevolência.*

É ainda aflorada a relação entre liderança e cultura organizacional, pois como é do conhecimento comum a esmagadora maioria das organizações, se não todas, desde que há conhecimento histórico da humanidade e suas sociedades, têm líderes. A liderança pode ser mais ou menos forte ou marcante, mas deixa a sua marca em qualquer organização. A cultura e a liderança estão intimamente relacionadas (Schein, 2004).

Como já referido anteriormente, foi criado um modelo conceptual. Foram também definidas as hipóteses de acordo com o modelo e as variáveis subjacentes aos objectivos propostos. Uma vez que é uma investigação de cariz quantitativo foi elaborado um questionário para se obterem dados para serem analisados. Na metodologia foram utilizadas análises: descritiva; de fiabilidade e consistência; de correlações entre as variáveis; da consistência dos constructos e da significância das relações entre todas as variáveis. Utilizaram-se os programas SPSS e PLS para o modelo de equações estruturais. Depois de aferidos os resultados, concluímos principalmente que se verifica uma influência directa e total da liderança transformacional em todo o constructo da cultura, mas o mesmo já não se pode dizer em relação à confiança, isto é, a influência directa da

liderança na confiança só se verifica parcialmente, no factor competência. Nos restantes factores da confiança só se verifica a influência de forma indirecta através dos outros dois factores da cultura, diferenciação e fragmentação. Também a cultura só influencia a confiança parcialmente, isto é, só a dimensão integração da cultura influencia totalmente a confiança nas suas dimensões competência, integridade e benevolência. Concluindo, a influência da LT é mais significativa numa cultura de integração, e esta por sua vez é que influencia totalmente a confiança.

Assim, a contribuição deste trabalho vai no sentido de se conhecer melhor a cultura organizacional de uma instituição de ensino superior público (neste caso a UBI-Universidade da Beira Interior como se verá adiante), e como a liderança influencia essa cultura e a confiança da organização.

ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL

BREVE HISTÓRIA DA EVOLUÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO EM PORTUGAL

PRINCIPAIS DADOS ATÉ 1974.

Da Idade Média ao Século das Luzes, o ensino inicial era ministrado em alguns mosteiros, como os de Santa Cruz de Coimbra e Alcobaça, mas a criação da primeira universidade portuguesa data do século XIII. Designada por "Estudo Geral", é fundada em Lisboa, em 1288, no reinado de D. Dinis, tendo sido mais tarde sucessivamente transferida desta cidade para a de Coimbra e de lá para Lisboa, até se ter fixado definitivamente em Coimbra em 1537, no reinado de D. João III. A este, também se devem a criação de Colégios, e de uma escola ou "Colégio das Artes" onde, separadamente, estavam instalados os estudantes e se ministravam os cursos, que, a exemplo do que se fazia no resto da Europa, tinha a dupla função de ter uma finalidade em si própria e de preparar para o ingresso na universidade.

Em Portugal nos séculos XVI e XVII a acção doutrinária e pedagógica era essencialmente dos Jesuítas. O único espaço onde não conseguiram entrar foi justamente o da Universidade de Coimbra. Só a partir do séc. XVIII o Estado, começa a controlar progressivamente a educação formal, lançando as bases de um sistema educativo por ele dirigido, financiado e controlado.

Com a chamada Reforma Pombalina o Marquês de Pombal, Ministro do rei D. José I, criou a *Aula do Comércio* e, em 1759, a *Directoria Geral dos Estudos*, e estabeleceu então a reforma geral do ensino em 1772. Abrem-se *Escolas Menores,* e tomou-se um esforço notável com a reforma do ensino universitário para a sua modernização. Afastando-se dos esquemas e conteúdos programáticos e metodológicos tradicionais, procura colocar-se a Universidade de Coimbra a par das suas congéneres europeias. Igualmente de salientar o impulso dado ao ensino científico, com a criação das Faculdades de Medicina e Matemática.

A Constituição que saiu da Revolução Liberal de 1820 vai referir-se expressamente ao problema do ensino. Entre os meses de Novembro e Dezembro de 1836 serão publicadas as reformas da instrução primária, secundária e superior.

Relativamente à instrução secundária, a criação dos liceus (um em cada distrito e dois em Lisboa) é ponto a realçar nesta reforma, como escolas para prepararem os alunos para os estudos superiores.

Quanto ao ensino superior, e no intuito de acabar com o monopólio da Universidade de Coimbra, intenta-se a criação de Escolas do Ensino Superior em Lisboa e no Porto, para além da que já existe em Coimbra. São igualmente criadas duas escolas especiais, a Escola Politécnica de Lisboa e a Academia Politécnica do Porto.

.

A reforma da Universidade de Coimbra só tem lugar em finais de 1901, mas não introduz modificações de relevo, nem a nível dos conteúdos programáticos, nem de estrutura.

A educação e o ensino irão ser indelevelmente marcados pela República, proclamada a 5 de Outubro de 1910. As medidas tomadas foram por exemplo a abolição, no ensino superior, de várias prerrogativas e práticas seculares, bem como a da disciplina de Teologia. Acaba-se igualmente com o chamado "foro académico", que há séculos privilegiava os estudantes universitários, sobre quem a justiça ordinária não tinha poder.

Com uma elevada taxa de analfabetismo -cerca de 70% da população-, os primeiros governos da República iniciam a promulgação faseada de grandes reformas para os vários graus de ensino.

Além de reformas no ensino primário e no ensino secundário, e no concernente ao ensino superior, data de 1911 a criação das Universidades de Lisboa e do Porto e volta a

conceder-se a todas as instituições universitárias a sua tradicional autonomia, dotando-as dos recursos necessários ao seu desenvolvimento.

As reformas desse ano estendem-se ao ensino comercial e industrial, destacando-se o desdobramento do Instituto Industrial e Comercial de Lisboa em duas escolas distintas: o Instituto Superior Técnico e o Instituto Superior do Comércio.

A criação, desta vez com carácter definitivo, do Ministério da Instrução Pública, em 1913, traz para a sua dependência os serviços das Direcções Gerais da Instrução Primária, Secundária, Superior e Especial, além das escolas até então dependentes da Direcção Geral do Comércio e da Indústria.

Com o golpe militar de 28 de Maio de 1926, que deu origem à mudança de regime e ao início da ditadura, o ensino irá sofrer grandes alterações, sobretudo de carácter ideológico. Importante remodelação no Ministério da Instrução Pública (que passa a chamar-se Ministério da Educação Nacional) é realizada em 1936. Porém as reformas do ensino são sobretudo curriculares, com a simplificação dos programas e a separação entre a via liceal, mais elitista, já com vista ao seguimento de estudos superiores, e o ensino técnico a pensar no ingresso mais rápido ao mercado de trabalho. No ensino superior, é criada a Universidade Técnica de Lisboa.

Em 1971, o Ministro da Educação vigente, apresenta o Projecto do Sistema Escolar e as Linhas Gerais da Reforma do Ensino Superior, sendo aprovada, em 1973, a lei que permite uma nova reforma do sistema educativo e que, pela primeira vez , introduziu o conceito de democratização no âmbito de um regime político nacionalista e conservador.

PÓS REVOLUÇÃO de 1974

Esta reforma não chega a ser totalmente implementada, devido ao golpe militar de 25 de Abril de 1974, que repõe o estado democrático e tenta implementar várias reformas para todos os graus de ensino.

Atinente ao ensino superior, as principais alterações verificam-se nas condições de acesso e nos planos curriculares. Em 1975 cria-se o Serviço Cívico Estudantil, ano vestibular de ingresso ao Ensino Superior, constituído por actividades de serviço à comunidade, com o objectivo de criar nos estudantes hábitos de trabalho socialmente produtivos e inseridos num programa global de reconstituição do país. As universidades passam a dispor de autonomia pedagógica, científica e financeira.

São dados aos alunos do ensino técnico profissional e do ensino médio condições de acesso ao ensino superior, do mesmo modo aos maiores de 25 anos e aos trabalhadores com uma actividade comprovada de 5 anos. Os institutos industriais de ensino médio reconvertem-se em institutos superiores, igualmente dotados de personalidade jurídica e de autonomia administrativa.

Na fase de normalização democrática (1976-1986): priviligiam-se os aspectos curriculares, técnicos e profissionais em detrimento das ideologias; toma-se consciência da qualidade do ensino; mas o bloqueio estrutural da economia portuguesa vai impedindo sucessivamente a reforma do sistema educativo.

É então que são tomadas as principais medidas, que conduzirão, em 1986, à publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo:

Relativamente ao que mais nos interessa, o curso complementar dos liceus (10º e 11º anos de escolaridade), criado em 1978 na continuidade do curso geral, pretende agora essencialmente assegurar uma formação vocacional na área escolhida, tendo em vista a continuação dos estudos para o ensino superior.

Em 1977, e em substituição do serviço cívico, cria-se o ano propedêutico, que integra cinco disciplinas, das quais duas (língua portuguesa e uma língua estrangeira) são obrigatórias. É igualmente introduzido nesse ano o *numerus clausus*, que passará a fixar em cada ano o número de alunos a admitir à matrícula do 1º ano de cada curso superior.

Ainda nesse ano retoma-se o processo de diversificação do ensino superior, criando-se o ensino superior de curta duração, destinado à formação de técnicos especialistas e de profissionais de educação de nível superior e intermédio.

São reconvertidas em escolas superiores de educação as escolas normais de educadores de infância e as escolas do magistério primário, criando-se, em 1983, as escolas superiores de música, dança, teatro e cinema na rede de estabelecimentos de ensino superior politécnico. A autonomia universitária e o estatuto da carreira docente deste nível de ensino, são delineadas a partir de 1979,

Em 1980, esse ano propedêutico será substituído pelo 12º ano de escolaridade, com o duplo objectivo de constituir o ciclo terminal do ensino secundário e a função de ano vestibular para o ingresso ao ensino superior. Esse ano é estruturado em duas vias: a *via*

de ensino, mais vocacionada para o ingresso ao ensino superior, e a *via profissionalizante*, que constituirá também habilitação suficiente para o acesso ao ensino superior politécnico

Em 1983, a criação de cursos técnico-profissionais, com a duração de 3 anos, correspondem aos 10º, 11º e 12º anos de escolaridade e conferem diplomas de fim de estudos secundários, que permitem o acesso ao ensino superior, e diplomas de formação técnico-profissional para ingresso no mundo do trabalho.

A definição do actual sistema educativo (1986-1997), inicia-se, como referimos, com a publicação, em 1986, da Lei de Bases do Sistema.

ENSINO SUPERIOR ACTUAL

O ensino superior em Portugal está definido na Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto - (Lei de Bases do Sistema Educativo)[1] - e divide-se em ensino universitário e ensino politécnico, de acordo com o artigo n.º 11 do mesmo diploma legal.

O ensino universitário, orientado por uma constante perspectiva de promoção de investigação e de criação do saber, visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomente o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica.

O ensino politécnico, orientado por uma constante perspectiva de investigação aplicada e de desenvolvimento, dirigido à compreensão e solução de problemas concretos, visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais.

São objectivos do ensino superior, nomeadamente, estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico, formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento e torná-los aptos para a inserção em sectores profissionais, visar o desenvolvimento da ciência e tecnologia bem como das humanidades e artes incentivando o trabalho de pesquisa e investigação científica, promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje num horizonte

[1] Lei de Bases do Sistema Educativo n.º 46/86, de 14 de Outubro, alterada pela Lei n.º 115/97, de 19 de Setembro, e, posteriormente, pela Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto.

de globalidade em particular os nacionais, regionais e europeus, promover e valorizar a língua e cultura portuguesas, e ainda promover o espírito crítico e a liberdade de expressão e de investigação.

No anexo à presente lei, o acesso ao ensino superior conforme o estipulado no n.º 12, é feito mediante a habilitação com o curso do ensino secundário ou equivalente que façam prova de capacidade para a sua frequência, e através de outras situações consequentes da implementação do Processo de Bolonha.

Em relação aos graus académicos, no anexo da Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto, e no seu articulado n.º 14, a mesma estipula que são conferidos os graus de licenciado, mestre e doutor.

Os graus de licenciado e mestre são conferidos pelas universidades e politécnicos, e o grau de doutor é conferido pelo ensino universitário.

Também existe em Portugal o ensino superior particular e cooperativo e segundo o n.º 2 do artigo 57.º do mesmo anexo rege-se por legislação e estatutos próprios que devem subordinar-se ao disposto na presente lei. Ainda no artigo 59.º, segundo o n.º 3, a autorização para a criação e funcionamento de instituições e cursos de ensino superior particular e cooperativo, bem como a aprovação dos respectivos planos de estudos e o reconhecimento oficial dos correspondentes diplomas, faz-se, caso a caso, por decreto-lei.

Decorrente da aplicação do Processo de Bolonha, o governo português decretou três diplomas referentes ao regime jurídico dos Cursos de Especialização Tecnológica (CET), do Regime Especial de Acesso ao Ensino Superior para maiores de 23 anos, e dos Graus e Diplomas também do ensino superior

Os CET apesar de fazerem parte de formação pós-secundária, são ministrados em estabelecimentos de ensino superior, conferindo diploma mas não qualquer atribuição de grau académico, dando, no entanto, acesso ao ensino superior.

O diploma sobre o regime especial de acesso ao ensino superior para maiores de 23 anos substitui o regime anterior de exames *ad hoc*, que é eliminado, por um sistema de avaliação da exclusiva responsabilidade dos estabelecimentos de ensino superior, e tem por objectivo dinamizar a entrada no ensino superior de adultos que estão na vida activa.

A selecção será feita da forma que cada estabelecimento de ensino superior considerar mais adequada ao curso e ao tipo de candidato, e realizar-se-á através de uma apreciação do seu currículo profissional e de provas práticas ou teóricas destinadas a avaliar as competências consideradas indispensáveis ao curso.

O determinado sobre os graus e diplomas do ensino superior define a organização das formações superiores fixada no quadro do Processo de Bolonha. Este modelo de ensino superior substitui um ensino essencialmente baseado na transmissão de conhecimentos por um ensino baseado no trabalho dos alunos e na efectiva aquisição de competências. Este diploma clarifica ainda, a diferença de objectivos entre o ensino politécnico e o ensino universitário à luz da experiência europeia. e que se refere nomeadamentente à transição de um sistema de ensino baseado na transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento de competências pelos próprios alunos e que é uma questão crítica central em toda a Europa, com particular expressão em Portugal, à diferenciação de objectivos entre os subsistemas politécnico e universitário, à luz da experiência europeia comparável, num contexto de igual dignidade e exigência mas de vocações diferentes, à definição dos objectivos de cada um dos 3 ciclos de estudos, e à organização dos cursos com base no sistema europeu de transferência e acumulação de créditos. O Decreto-Lei nº74/2006 de 24 de março alterado pelo Decreto-Lei nº107/2008 de 25 de junho, vieram regulamentar o que já vinha do anteriormente Decreto-Lei nº 49/2005 de 30 de agosto (conhecido pela Lei de Bases do Sistema Educativo).

Assim, verifica-se, que também em Portugal, existem mudanças no ensino superior, e este tem que estar preparado para responder às solicitações da Europa e do mundo da globalização tentando acompanhar os últimos avanços culturais e científicos, sendo também gerador de cultura e ciência.

Então, é de todo pertinente que este trabalho vá no sentido de analisar a influência que uma liderança com contornos actuais como é a transformacional, tem nos aspectos subjacentes à cultura organizacional de um estabelecimento de ensino superior, conducente à apreciação dos resultados, que serão aferidos pela maior ou menor confiança depositada pelos elementos da organização, sendo estes condicionados pelo tipo de cultura desta.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 1 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

1.1. Conceito e evolução

A liderança tem influência, directa ou indirecta, sobre uma grande parte dos factores determinantes da cultura organizacional, nesse sentido interessa-nos saber a forma como ela interfere na performance dos recursos humanos. Certo é que o grande desafio da gestão efectiva será sempre o de conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidos.

Bass (1990) afirma que existem muitas definições para definir liderança, não havendo uma definição consensual para o tema. Grande parte das definições de liderança remetem-nos para a ideia de que esta tem subjacente um processo mediante o qual uma pessoa influencia intencionalmente outras com o objectivo de guiar, estruturar ou facilitar as actividades e as relações no âmbito de um grupo ou de uma organização (Yulk, 2002). Na capacidade dessa pessoa influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em consideração os recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis (Teixeira, 1998). Genericamente, liderança pode ser entendida como uma capacidade de influenciar um grupo ou organização para que se alcancem as metas definidas (Robbins, 1999).

Ainda, a liderança pode ser vista como uma influência de alguém sendo líder que tem exigências sobre os interesses dos liderados (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

O líder assume um papel fundamental na organização convertendo-se, portanto, num elemento chave para a difusão ou para a modificação da cultura, passando a ser o centro transmissor/catalisador dos valores, atitudes, crenças e demais elementos que definem a cultura da organização (Schein, 1983, 1988; Dyer, 1985). Para desempenhar este papel o líder socorre-se de uma série de acções e elementos que podem ser classificados em primários e secundários.

Entende-se como actuações ou elementos de carácter primário, mais relevantes, os seguintes (Schein, 1988):

1. Tudo aquilo que é atendido, medido e controlado pelos líderes.
2. As reacções dos líderes perante os incidentes críticos e as crises organizacionais.

3. A planificação intencionada por parte dos líderes das funções, da formação e do treino.
4. Os critérios para a divisão de recompensas e hierarquias.
5. Os critérios para o recrutamento, a selecção, a promoção, a reforma e a segregação.

Por outro lado, entende-se como actuações ou elementos de carácter secundário os seguintes (Schein, 1988):

a) A organização e a respectiva estrutura.
b) Os sistemas e os procedimentos organizacionais.
c) O desenho do espaço físico.
d) As lendas e mitos sobre acontecimentos e pessoas importantes.
e) As declarações formais sobre a filosofia, crenças e estatutos da organização.

Um dos primeiros, senão o primeiro a introduzir o conceito de liderança transformacional foi MacGregor-Burns (1978), quando líderes e seguidores são movidos para um maior nível de motivação e moral.

Para haver eficiência e eficácia organizacional, a liderança tem que assumir o papel de resolução dos problemas das organizações, senão vejamos: por um lado as organizações têm sucesso e progridem com uma boa liderançaSegundo Rego & Cunha (2007) este problema é atenuado com a liderança transformacional.

Cherry (2010) acrescenta que os lideres transformacionais são capazes de inspirar e induzir os seguidores a mudarem expectativas, percepções e motivações, através de forte visão e personalidade, no sentido trabalharem para atingir objectivos comuns.

De um modo geral pode-se afirmar que este tipo de liderança tem potencial para inspirar e incentivar os seguidores ao ânimo e entusiasmo, à dedicação e compromisso, com esforços extra que torne a organização flexível e a leve as transformações adaptativas de modo a acompanhar as mudanças. Segundo Rego & Cunha (2007), esta liderança é baseada na confiança, lealdade, justiça, aumento da eficácia e valorização dos trabalhadores.

Ainda pelos mesmos autores, para se obter maior comprometimento e produzir maiores mudanças e alto desempenho, a liderança transformacional é todo um processo pelo qual

os líderes forçam o comprometimento dos seguidores a substituirem os seus próprios interesses em favor dos interesses e objectivos da organização, (Rego & Cunha, 2007).

As teorias deste tipo de liderança apostam em que o líder deve estimular os seus seguidores a tomarem consciência da missão ou visão da equipa e sua organização, desenvolver ao máximo o seu potencial e motivá-los para colocarem os interesses do grupo e da organização à frente dos seus interesses pessoais (Casado, 2000)

Também Schwepker & Good (2010) preconizam que o líder consiga que os seus seguidores renunciem aos objectivos individuais de modo a atingir um objectivo comum, e ainda que é um líder preocupado com a individualidade de cada seguidor mostrando respeito por cada um deles. Esse líder deve reconhecer as necessidades dos seus subordinados de maneira a criar um ambiente que proporcione cada um desenvolver-se e expandir o seu potencial, desenvolvendo culturas organizacionais que sustentem o seu próprio desenvolvimento. Assim, este tipo de liderança deve ser visto como muito proveitoso para a economia das organizações.

Ainda segundo Schwepker & Good (2010), este líder deve ter a capacidade de construir e transmitir uma clara visão do futuro para os seus seguidores, defendendo os objectivos da organização e dando exemplos.

Com os líderes actuais que utilizam esta liderança e que enfrentam ambientes desafiantes e de mudança, o seu desenvolvimento deve ser visto como muito benéfico e ultrapassar os resultados dos programas de desenvolvimento das organizações clássicas, (Abrell, Rowold, Weibler & Moenninghoff, 2011).

O líder transformacional motiva os seus seguidores a trabalhar para conseguir objectivos transcendentes, em vez de objectivos egoístas de curto prazo, e para conseguir a autoreciclagem em vez da segurança, neste caso a recompensa para os seguidores é interna. Explicando a sua visão o líder transformacional convence os seus seguidores a trabalhar bastante e conseguir as metas que tem em mente. Esta visão dota os seguidores de uma motivação para o trabalho que resulta em autocompensatória (Bass, 1985, 1999).

A liderança transformacional deve conter o sentido de realização pessoal, bem como eficácia colectiva, fazendo com que motive os seguidores a atingirem o envolvimento e compromisso com os objectivos da organização (Bass & Avolio, 2004).

Um aspecto não menos importante mas que importa realçar é a influência que os valores do líder têm no seu estilo de liderança.

Um estudo de Sosik (2005), baseado no modelo de Schwartz (2001), concluíu que os valores tais como, manutenção dos costumes e interesse na segurança dos seus subordinados (valores de conservação), procura de novas alternativas (abertura à mudança), obtenção de objectivos comuns em vez de individuais (autotranscendência), e a utilização da influência para liderar os outros (autopromoção), de determinados líderes, estavam relacionados de forma positiva com a liderança transformacional, particularmente com a dimensão carisma.

No seguimento desta lógica é indubitável dizer que o docente é um líder na sala de aula uma vez que tem que orientar e motivar os seus alunos. No entanto esta liderança tem mudado com o tempo mantendo um processo contínuo de melhoramento e ser capaz de influenciar a produção de inovação no geral, e particularmente inovação educativa. Passa a ser assim, um líder transformacional. Segundo Pacheco *et al*., (2015), aspectos como estímulos à cooperação, criatividade e emprego de recursos didáticos de *media*, apelar a uma consciência crítica, formar as pessoas para mudarem a realidade e orientar uma relação de ensino-aprendizagem no ensino superior mais próxima onde todos podem aprender com todos, fazem do professor um líder transformacional. O professor, que é líder transformacional deve também potenciar um ambiente aos seus alunos para caminharem com passos firmes rumo ao desenvolvimento e futuro em todos os sentidos.

Segundo outros estudos, de Nader & Solano (2007), valores autotranscendentes e abertos à mudança conduziram ao estilo de liderança transformacional enquanto que valores de auto-promoção conduziram ao estilo de liderança transaccional, de acordo com o Modelo de Liderança Transformacional – Transaccional de Bass, (1990).

Como se pode ver, e segundo Farahani *et al*., (2011), a liderança transformacional tem mostrado que é de todo o interesse ser estudada com diferentes objectivos, e que é salientada como sendo o estilo que evidencia melhores resultados.

Northouse (2013) refere que um líder transformacional eficaz deve levar e delegar poder aos seus colaboradores, incutir-lhes elevados valores éticos e morais, incrementar um forte espírito de cooperação, possuir e transmitir uma visão da organização, e incutir capacidades para serem capazes de serem todos agentes de mudança.

Já anteriormente Tinchy & Devanna (1986) analisaram os processos pelos quais os líderes alteram e podem levar a alterar as organizações e comportamentos para a mudança:

i. O líder que está alerta identifica a necessidade de mudança

ii. O líder ajuda os seguidores no processo de transição transmitindo optimismo, visão e confiança
iii. O líder leva os seus seguidores a aceitarem os custos da mudança com a compensação de um futuro atactivo
iv. O líder e seus colaboradores comcretizam a mudança.

Bass (1985) já referia que a liderança transformacional engloba sentimentos, inovações e criatividade no sentido dos seus colaboradores atingirem os seus objecitvos organizacionais

1.2.As perspectivas de Bernard Bass

O desenvolvimento de factores de liderança transformacional tem evoluído a partir de investigações efectuadas por Bass (1985) que primeiro identificou os factores aplicáveis ao referido estilo de liderança:

a) Carisma: o líder é capaz de incutir um sentido de valor, respeito e orgulho para articular uma visão.

b) Atenção individual: o líder presta atenção às necessidades dos seus seguidores e atribui-lhes projectos significativos para o seu crescimento pessoal.

c) Estímulo intelectual: o líder ensina os seus subordinados a encontrarem caminhos racionais para examinar uma situação. Estimula os seus seguidores a serem criativos.

Posteriormente, a maioria dos autores (Avolio e Bass, 1991; Bass e Avolio, 1990, 1993, 1994; Bass, 1998; Popper et al., 2000; Alimo e Albane, 2001; Wofford et al., 2001; Sosik et al., 2002), partindo dos três factores de Bass (1985) adicionaram um quarto factor ao qual denominaram de "motivação inspiradora", passando nessa altura a denominar o factor "carisma" como "influência idealizada" (Bass e Steidlmeier, 1999).

A motivação inspiradora reflecte a capacidade dos lideres transformacionais para gerar entusiasmo, ânimo e optimismo, comunicando a sua visão de futuro, alcançável com fluidez e confiança, usando símbolos que orientem o esforço dos seus subordinados e conseguindo deles os comportamentos desejados (Yulk, 2002).

Os delineamentos teóricos deste novo paradigma de liderança serviram para demonstrar que os lideres descritos como carismáticos, transformacionais ou visionários, tem efeitos

positivos sobre as suas organizações e seguidores, tanto nos resultados obtidos pelas organizações como nos níveis de satisfação, compromisso e identificação (Fiol et al., 1999).

Esta breve revisão da evolução do pensamento científico em torno do conceito de liderança, permite-nos afirmar com maior solidez que, em igualdade de condições económicas, sociais e tecnológicas, o tipo de liderança que melhor se adequa às organizações é a liderança do tipo transformacional, a qual permite um compromisso firme com a missão e os objectivos da organização, uma maior confiança nas suas próprias possibilidades, mediante o estimulo intelectual dos seus subordinados e a consideração das diferenças existentes entre estes, tal como defendem Yammarino (1990) e Bass (1990).

1.3.Da Liderança Transacional à Liderança Transformacional

1.3.1. Liderança Transacional

Bass (1990) refere que a liderança transaccional tem como base motivações extrínsecas, comorecompensas monetárias ou outras. Por outro lado a liderança transformacional focaliza-se nos valores e atitudes dos seguidores.

As relações entre supervisores/dirigentes e seus subordinados/empregados são muito diferentes hoje em dia. Poucos são os dirigentes que dependem do seu poder legítimo, ou no seu poder coercivo, para persuadir as pessoas a fazerem como lhes é dito. Por outro lado, os gestores enveredam numa transacção com os seus subordinados: explicam o que é necessário fazer e que compensação estes terão se cumprirem (Bass, 1990). Aqui Bass indica um bom exemplo deste tipo de liderança com a Xerox's Reprographic Business Group (RBG). Foram indentificados específicos e efectivos comportamentos de gestão. Dois factores caracterizadores desta moderna liderança foram encontrados. Um factor (organização do trabalho) concentra-se no acompanhamento das tarefas à mão. O segundo factor (mostrando consideração pelos trabalhadores) foca-se na satisfação do interesse pessoal daqueles que fazem bom trabalho. O líder consegue atingir os seus objectivos fazendo e cumprindo promessas de reconhecimento, pagar aumentos, atribuir compensações. Pelo contrário, os que não desempenharem bem o seu trabalho serão penalizados. Esta transacção ou troca caracteriza uma liderança efectiva, e verificaram-

se na maioria dos 44 comportamentos de liderança identificados na Xerox's RBG. Esta liderança baseada nas transacções entre dirigentes e empregados é chamada de liderança transaccional. No entanto, em muitos casos e segundo Bass, esta liderança conduz à mediocridade. Isto é particularmente verdade se o líder confia fortemente numa passiva "gestão-por-excepção", intervindo no seu grupo apenas quando os procedimentos e padrões para acompanhar as tarefas não são encontradas. Este líder pode usar ameaças disciplinares para elevar o desempenho do grupo aos padrões – uma técnica inefectiva e a longo termo contraprodutiva.

Mais, quer a promessa da recompensa ou o evitar das penalidades que motiva os empregados depende do controlo do líder nas recompensas ou penalidades, e ainda se os empregados querem as recompensas ou temam as penalidades. Em muitas organizações os aumentos de pagamentos dependem da direção/administração e as promoções dependem das qualificações e políticas sobre as quais o líder tem pouca acção. O quebrar dos regulamentos pode ser a grande causa das penalidades. Muitas vezes um executivo tem as suas mãos atadas por cláusulas contratuais, políticas organizacionais e recursos inadequados.

1.3.2. Liderança Transformacional

Este desempenho superior de liderança acontece quando os líderes alargam e elevam os interesses dos seus seguidores ou empregados, quando geram conhecimento e aceitação dos objectivos e missão do grupo, e quando levam os empregados a olharem para além do seu próprio interesse para o bem do grupo. O líder transformacional atinge estes resultados por um ou mais caminhos: podem ser carismáticos e inspirarem os seus seguidores; podem conhecer as necessidades emocionais de cada empregado; e podem estimular intelectualmente os seus empregados. Após uma série de estudos foram encontradas as características das lideranças transformacional e transaccional, conforme tabela 1.

O carisma, aos olhos dos empregados ou seguidores, é crucial para ter sucesso como líder transformacional. Os líderes carismáticos têm grande poder e influência. Os empregados querem-se identificar com eles e têm alto grau de confiança neles. Os líderes transformacionais inspiram e excitam os seguidores com a ideia de que conseguem atingir grandes coisas com esforço extra; são considerados individualmente, i. e. prestam

particular atenção às diferenças entre empregados; actuam naqueles que precisam de ajuda a desenvolver-se; e estimulam intelectualmente mostrando novas formas de olhar para velhos problemas, transformar dificuldades como problemas a serem resolvidos, e enfatizar soluções racionais.

Tabela 1 - Características dos Líderes Transformacionais e Transaccionais

LÍDER TRANSFORMACIONAL	**LÍDER TRANSACCIONAL**
Carisma: Atribui visão e sentido de missão, aumenta o respeito e confiança	Recompensa: Troca de recompensas pelo esforço e bom desempenho, reconhece o desenvolvimento e melhoria
Inspiração: Transmite altas expectativas, dá exemplos para o esforço, expressa objectivos importantes de modo simples	Gestão por excepção (activa): observa e procura por desvios aos padrões e regulamentos, toma medidas correctivas.
Estímulo intelectual: Promove a inteligência e a racionalidade, e a resolução de problemas com acuidade.	Gestão por excepção (passiva): só intervém se os padrões e regulamentos não forem conhecidos.
Atenção individual: Dá atenção pessoal, trata cada um individualmente, dá conselhos.	Deixa-andar (*Laissez-Faire*): Evita tomar decisões e foge de responsabilidades.

Fonte: Bass (1990).

Os gestores que são líderes transformacionais são vistos pelos colegas como líderes efectivos e satisfatórios, ao invés de líderes transaccionais, de acordo com as respostas dos colegas, supervisores e empregados através do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Os líderes estudados vêm de uma grande variedade de organizações: chief executive officers (CEO) e gestores de topo e de níveis intermédios em empresas industriais e de negócios e dos Estados Unidos, Canadá, Japão e Índia; líderes de projectos de desenvolvimento e pesquisa; oficiais do exército inglês, canadiano e americano; oficiais da marinha dos Estados Unidos; administradores educacionais; e líderes religiosos. Vários tipos de avaliações têm mostrado uma correlação entre o comportamento transformacional e altas taxas de desempenho. Os gestores vistos como gestores de alto rendimento pelos seus supervisores, também entraram numa avaliação separada pelos seus seguidores, como mais transformacionais que transaccionais. As suas organizações são melhores financeiramente, e até no seio de ministros Metodistas, o comportamento

de liderança transformacional foi positivamente relacionado com mais audiência na igreja e crescimento do número de membros nela. Os resultados foram os mesmos para o desempenho de equipas em simulações de negócio complexas.

Os líderes transformacionais têm melhores relações com os seus supervisores do que aqueles que são só transaccionais. Mais, os funcionários dizem que eles próprios exercem muito mais esforço extra por conta dos gestores que são líderes transformacionais. As organizações cujos líderes são transaccionais são menos efectivas, particularmente quando a liderança exercida é passiva, isto é, gestão pela excepção (intervenção somente quando os padrões não são conhecidos). Os empregados dizem que exercem pouco esforço por tais líderes. No entanto, as transacções do líder-seguidor dependentes dos prémios de contingência podem resultar razoavelmente bem, se os líderes puderem providenciar prémios/recompensas valorizadas pelos seus seguidores.

Ainda Pieterse *et al.* (2010) refere que o estilo de liderança transacional tem relação mais negativa porque procura estar mais concentrado na correcta realização das tarefas, do que na inovação que evidencia relação mais positiva, (Reuvers, Engen, Vinkenburg & Wilson-Evered, 2008).

Segundo Bass (1990), o líder pode usar os dois tipos de liderança dependendo da situação envolvente que tiver por diante, pois estes não se excluem.

1.3.3. Evolução do Modelo de Bass

De acordo com Bass & Riggio (2006), a variedade de comportamentos que os líderes transformacionais podem assumir é grande conforme as suas características. Em teoria, os autores dizem que estes líderes apresentam-se como exemplos a seguir (carisma), atribuem significado às acções dos seus subordinados (inspiração), incentivam a procura de soluções alternativas (estímulo intelectual) e devem preocupar-se com as necessidades individuais dos seus subordinados (atenção individual). Por outro lado, para os autores, os líderes transaccionais utilizam as relações com os subordinados a troco de atingir os objectivos e metas organizacionais (recompensa contigente) e devem monitorizar as suas actividades com o propósito de evitar possíveis erros ou desvios dos padrões e procedimentos definidos e só intervir quando necessário (direção por excepção).

Bass & Riggio (2006) afirmam que o modelo de liderança transformacional evoluíu para um outro denominado Liderança de Grande Alcance (*Full Range Leadership*) que

contempla mais uma dimensão de liderança que é *Laissez Faire*, a juntar às anteriores dimensões, Liderança Transformacional e Liderança Transaccional. Esta é a dimensão mais negativa uma vez que este tipo de líderes evitam tomar decisões, não têm relações com os subordinados para atingirem objectivos, e não usam a sua autoridade.

A diferença do modelo original proposto por Burns (1978) e adaptado por Bass (1985) para o modelo Full Range Leadership mostra que o mesmo líder pode ter comportamentos de líder transformacional e transaccional. Depende da sua capacidade de avaliar as características da situação, do contexto da organização, dos seguidores, e das tarefas a realizar, segundo Bass & Riggio (2006).

1.4.Implicações da Liderança Transformacional

Bernard Bass (1990) afirmou que a liderança transformacional tem várias implicações na cultura organizacional, nomeadamente na imagem da organização, no recrutamento, na selecção, promoção e transferência de gestores para cargos de maior responsabilidade e aqui uma referência às suas competências, implicações também para o desenvolvimento e treino dos gestores de vários níveis, na educação, *no job design e job assignment*, e ainda na cultura ou estrutura organizacional onde explica que quando se verifica uma situação de ambiente de mercados estáveis uma liderança transacional servirá convenientemente, ou até uma gestão por excepção numa organização com regras e regulamentos claramente aceites e percebidos pelos empregados, e numa situação de mercados instáveis onde estes se alteram mais rapidamente mercê de curto ciclo de vida dos produtos ou tecnologia mais rapidamente obsoleta, então uma liderança transformacional terá que ser implementada a todos os níveis da empresa.

Além de Bernard Bass ter afirmado que a liderança transformacional tem influência na cultura/estrutura organizacional, mais recentemente outros autores são de opinião que a liderança transformacional compreende que as organizações só podem ser transformadas em organizações inovadoras quando o capital humano é criado dentro delas. Portanto, criando um ambiente cultural congruente e propício (Birasnav et al., 2013; Chen et al., 2006; Garrison & Vaughan, 2013; Sotirofski, 2011).

Segundo Mendoza Martinez (2012), a liderança transformacional tem influência na cultura organizacional, tendo verificado isso quando aplicou os seus estudos aos docentes e administrativos de uma instituição Pública de Educação Média-Superior, na Cidade do

México, com o objectivo de avaliar a sua satisfação. Segundo o autor foram ainda reafirmados neste estudo os achados teóricos e empíricos de estudos prévios como as correlações directas significativas entre as variáveis de liderança.

A liderança transformacional também tem influência na cultura da organização no que diz respeito ao comprometimento organizacional, segundo os autores Wisa e Hlanganipai (2014) que incidiram os seus estudos em instituições de ensino superior na África do Sul.

Outro estudo que demonstra este tipo de implicação, isto é, a influência da liderança transformacional na cultura organizacional, também aplicada à área da educação mas com vista à inovação, é o estudo realizado por Hussain, Talib & Shah (2014). Os autores que realizaram este estudo em 10 universidades públicas do Iraque concluíram que os líderes transformacionais docentes são os responsáveis por criarem um ambiente cultural adequado que conduza à inovação.

Este tipo de liderança também tem implicações na confiança organizacional, é baseada no reforço das relações de confiança, lealdade, justiça e no aumento da eficácia, confiança e valor dos subordinados, (Rego & Cunha, 2007).

Esta implicação também é verificada através dos estudos de *case study* realizados por Rua & Araújo (2013), onde se verifica evidente relação entre liderança transformacional e confiança organizacional, realçando que a primeira potencia positivamente a segunda nas variáveis competência, integridade, e benevolência adoptadas de Mayer et al. (1995).

Outro estudo mostra-nos a implicação da liderança transformacional na confiança organizacional como o realizado por Pino, Campo & Ibarra (2012), onde a confiança tem um papel importante como mediadora entre este estilo de liderança e o cinismo organizacional, sendo no entanto positivamente influenciada por esta.

A liderança também tem influência na confiança organizacional ainda que de forma indirecta, como mostram os estudos de Hsieh & Wang (2015), onde os autores constataram que a confiança dos trabalhadores medeia completamente a liderança autêntica percebida dos supervisores e o compromisso dos trabalhadores, e que a liderança autêntica percebida destes medeia totalmente a relação entre a liderança autêntica percebida do supervisor e confiança dos trabalhadores, bem como a relação entre a liderança autêntica percebida do supervisor e o compromisso dos trabalhadores.

Como se pode verificar existe uma forte relação entre liderança e confiança organizacional.

Um outro estudo mostra a influência da liderança na confiança de uma equipa (funcionando como organização) na área da construção, tendo como objectivo a criação de um ambiente de confiança por parte do líder, segundo Andi (2006).

Ainda segundo Hernandez, Long & Sitkin (2014), as lideranças influenciam a confiança organizacional havendo diferenças nesta dependendo das respectivas lideranças.

Capítulo 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1. Conceito e evolução

Do ponto de vista antropológico verifica-se, depois de uma revisão da literatura sobre o assunto, que de uma maneira geral, a cultura começou por ser definida como tudo o que é criado pelo homem, é todo um conjunto vasto e complexo de criações, conhecimentos, costumes e tradições, leis e regras, artes e obras, moral e valores, crenças, etc. O pensamento antropológico foi caracterizado por esta concepção pluralista e sócio-cultural, (1900-1950), em que se verificou uma divisão em duas correntes de pensamento sobre a problemática da cultura. A cultura como um conjunto de padrões culturais, e a cultura como estrutura social. A primeira, traduzível materialmente ou por comportamentos, está relacionada com formas de organização económica, política, religião, linguagem, filosofia, direito, ciência e arte, e é também chamada *cultura material*. A segunda, entende-se como um conjunto de regras implícitas ou explícitas de modos estandardizados de comportamento e pensamento. É também conhecida como *cultura espiritual*. O conceito de cultura evoluiu de uma perspectiva funcionalista para uma perspectiva estruturalista.

Para Allaire & Firsirotu (1984), a cultura é então entendida, quer como um *sistema de padrões cognitivos aprendidos* que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um *sistema partilhado de símbolos e de significados* partilhados pelos indivíduos de uma sociedade.

As matérias que formam a base do conceito de cultura organizacional são a Antropologia, a Psicologia Social, a Sociologia e o Comportamento Organizacional. Investigadores e práticos observaram que a cultura organizacional faz depender as organizações com sucesso e com menos sucesso ou nenhum, e nas suas práticas de gestão passaram a dar mais importância aos factores culturais que influenciam as organizações. A crescente aceitação da realidade e importância da cultura organizacional tem provocado uma mudança radical na concepção das organizações. Os investigadores deixaram de as considerar como simples burocracias Weberianas cujo funcionamento articulava-se mediante regras e hierarquias, e também se alterou a consideração das pessoas nas organizações como funcionários anónimos ou meras peças bem oleadas de uma

maquinaria chamada empresa.

Gabriel (1991), refere que a cultura organizacional surge como conceito mediador entre fórmulas de mudança de produção e administração e as experiências vividas pelos seres humanos, de modo que lhes permite dar sentido às suas experiências e partilhá-las com outros, atribui valor e significado às suas acções e dota-as de um sentimento de pertença.

Martin & Siehl (1983) afirmaram que a maioria das investigações sobre cultura organizacional baseiam-se mais ou menos nalgumas ideias como se seguem:

1. A cultura oferece um instrumento de estudo aos membros de uma organização para analisarem a história desta e tentarem prever o seu comportamento futuro.
2. A cultura relaciona-se com os valores introduzidos na organização e suas políticas de gestão, podendo assim aumentar a confiança dos trabalhadores.
3. A cultura é controladora de determinadas formas de comportamento, mesmo que informalmente.
4. A cultura também faz depender maior ou menor índice de produtividade e rentabilidade.

O despertar do interesse pela cultura organizacional nasce nos finais dos anos 70 e início da década de 1980, com a procura de novas formas de direcção sob a influência do modelo japonês baseado no consenso. Com a globalização e a competição internacional a nível dos negócios, comércio e actividades, o estudo das culturas organizacionais conhece grande incremento.

Este desenvolvimento advém pelo condicionamento verificado pela cultura, da excelência organizacional. Por outras palavras, a cultura influencia directamente as organizações e o seu desempenho. Deu ainda lugar a novas propostas concretas, entre as quais se destacaram num enfoque "duro" baseado na estratégia e vantagem competitiva (Porter, 1982 e 1987), e um enfoque "brando" chamado *excelência empresarial*, capitaneado por pessoas vinculadas a universidades e organizações de consultoria dos Estados Unidos da América (Harvard, Stanford, MIT, MacKinsey e MAC). Sob esta perspectiva considerou-se pela primeira vez a importância do que actualmente se conhece por "cultura da empresa", "cultura corporativa" ou "cultura organizacional" no êxito das empresas.

São muitas as definições que desde então vêem surgindo como as de Pettigrew (1979), Schwartz & Davis (1981), Ouchi (1981), Peters & Waterman (1982), Schein (1983),

Kilmann (1984), Sethia & Von Glinow (1985). De facto, Lewis *et al*. (1997) referem que desde Peters e Waterman (1982), a cultura organizacional vem fascinando a comunidade científica e altos executivos.

Outros autores que enfatizam a importância da cultura, quer na dimensão nacional quer na organizacional, são Hofstede (1991), Pascale & Athos (1981), Ueno & Sekaran (1992), Desphandé (1993).

Segundo Denison (1990), a ênfase da cultura está na dimensão comportamental da organização, a qual é a manifestação de crenças, valores e princípios subjacentes, sendo a função de Gestão de Recursos Humanos (GRH) a componente organizativa que exerce considerável influência nessa dimensão comportamental de toda a organização. É portanto, de toda a importância, conhecer quais as relações de influência mútua entre cultura organizacional e GRH para se entender o alcance desta no bem-estar organizacional e qualidade de vida dos elementos que trabalham.

A cultura organizacional continua sendo um tópico de discussão importante quer para directores quer para investigadores (Linstead & Grafton-Small, 1992; Von Rosential Et al., 1995; De Witte & Van Muijen, 1999; Ogbonna & Harris, 2002). Neste sentido Schein (1996) argumenta que a cultura é uma das forças mais poderosas e estáveis que opera nas organizações. A cultura presumivelmente influi no rendimento financeiro da empresa (Denison, 1984), no desenvolvimento interno (Cox et al, 1991), no êxito estratégico (Bluedorn & Lundgren, 1993). Também se manifesta a importância que tem a adequação e a junção de culturas de quaisquer organizações que se decidam pela fusão (Fairclough, 1998).

A cultura é vista por Schein (2004) como uma abstracção, no entanto, as emanações culturais dos indivíduos ou grupos nas organizações ou fora delas são fortes. Pode-se definir a cultura de um grupo como um conjunto de valores padronizados e partilhados que servem para resolver as suas questões internas e externas, e no caso de resultarem bem serem transmitidas aos novos membros.

Vários autores definem cultura como sendo um conjunto de pensamentos, de sistemas linguísticos e de construções mentais, usados pelos membros de um grupo ou sociedade e que são transmitidos a novos membros num processo de socialização, Douglas (1986), Hofstede (2001), Van Maanen (1979b), Senge et al., (1994).

Ainda para Geertz (1973), Smircich, (1983), Van Maanen e Barley (1984) e Weick

(1985), a cultura é entendida como "significados partilhados". Os conceitos emergentes criados pelos membros de um grupo como interacções entre eles.

2.2. Paradigmas fundamentais

Segundo Kanji e Yui (1997), o desenvolvimento dos estudos antropológicos têm dado origem à criação de paradigmas que abordam o estudo da cultura organizacional e que são hoje reconhecidos. A disciplina de Organização de Empresas tem adaptado muitos destes paradigmas para sustentar em termos teóricos as investigações que giram à volta deste conceito de cultura organizacional.

Os antropólogos culturais têm proposto diversas e complexas teorias que se diferenciam umas das outras pela especificidade das suas assunções, enfoques e ênfases.

Leal (1991, p.140) refere que "Não é um único paradigma da cultura organizacional senão muitos", apresentando-se de seguida as propostas dos paradigmas que pela sua realização nos parecem ser os mais significativos da cultura organizacional. Vejamos os modelos de Sanday (1979), Smircich (1983), Allaire e Firsirotu (1984), Martin (1992) e Sackmann (1991, 1992). Esta panóplia de estudos sobre fenómenos culturais no contexto organizacional reflecte precisamente a influência dos vários conhecimentos já referidos (Antropologia, Sociologia, Psicologia Social e Comportamento Organizacional) nos campos epistemológico, metodológico e teórico, o que originou aquilo a que Martin (1992) chamou "um conjunto teórico pouco integrado e em estado de caos conceptual".

As propostas, de Sanday (1979), Smircich (1983) e Allaire e Firsirotu (1984), vão beber à fonte da antropologia cultural, e por isso têm alguma similitude.

Martin (1982) difere das anteriores porque apresenta uma proposta que não tem a ver com os paradigmas da Antropologia, mas contudo estabelece três paradigmas a que irá chamar de perspectivas: integração, diferenciação, e fragmentação.

2.2.1. A antropologia cultural na base dos paradigmas da cultura organizacional

Vejamos então os estudos de Sanday (1979), Smircich (1983) e Allaire e Firsirotu (1984). Parece-nos que este último é o mais completo porque desde o aprofundamento dos estudos da disciplina de organização de empresas, naquilo que tem a ver com a cultura organizacional este estudo contribui exaustivamente.

Allaire e Firsirotu (1984) após fazerem uma revisão da literatura à volta deste conceito, resumem as propostas apresentadas pelas diversas escolas em dois blocos que consideram a cultura organizacional: o bloco como um sistema sócio-cultural e o bloco como um sistema de ideias.

No que diz respeito à primeira, cultura organizacional como um sistema sócio-cultural, existe uma completa sincronização e correspondência entre as dimensões simbólica e ideológica, e os aspectos sociais e estruturais das organizações, verificado na literatura revista.

Nas primeiras concepções antropológicas da cultura, as organizações eram concebidas de forma mais ou menos explícita como sistemas sócio-culturais. As suas componentes ideológicas, como os padrões de significados partilhados e valores, ou os de conhecimento e crenças, engrenam com a componente social da estrutura dando lugar a um conceito de organização holístico. Sob este ponto de vista, a investigação tem-se cingido, fundamentalmente às estruturas, ao funcionamento e evolução dos processos dos sistemas sócio-culturais, e ao desenvolvimento de tipologias explicativas de grande variedade de formas e processos observados.

Relativamente à segunda, cultura organizacional como um sistema de ideias, a investigação da cultura organizacional está mais sujeita às diferentes concepções da cultura. Aqui a cultura é considerada como um conjunto de mecanismos de controlo tais como planos e regras, e instruções e procedimentos, para disciplinar o comportamento, e não como modelos estabelecidos de comportamento (tradições, usos e costumes). No entanto, a cultura pode desenvolver-se de forma diferente das estruturas formais do sistema social, mesmo que não se exclua dos aspectos comportamentais.

Segundo Smircich (1983) existem duas categorias de estudos sobre cultura organizacional com cinco paradigmas. A primeira categoria integra dois que caracterizam a cultura organizacional como uma variável, e a segunda onde a cultura é considerada como uma

metáfora, integra três paradigmas.

A autora definiu "*direcção comparativa*" e "*direcção contingente*" aos dois paradigmas da primeira categoria. A estratégia e a cultura podem relacionar-se e apoiar-se mutuamente, daí que os gestores podem utilizar a cultura organizacional como uma ferramenta e criar estratégias para gerir melhor a empresa ou organização, tal como considerada por estes paradigmas.

A cultura pelo paradigma de *direção comparativa* é vista como uma variável externa à organização, onde esta influencia fortemente o seu desenvolvimento, inserção e fixação de valores que farão parte do seu "core". A cultura de um país funciona como um exemplo. Sob este ponto de vista, têem-se desenvolvido estudos comparativos das culturas organizacionais de diferentes países, entre os que destacamos os de Pascale e Athos (1981), encaminhados a encontrar possíveis diferenças entre o estilo de direcção japonês e dos Estados Unidos, com as diferenças culturais existentes entre ambos os países e os levados a cabo por Hofstede (1980, 1981, 1991).

Já no caso do paradigma de *direção contingente* a cultura organizacional não é vista como variável externa mas como variável interna e independente da organização, onde agrega valores e crenças desenvolvidos dentro da organização ou empresa, (Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982; Peters e Austin, 1986; Clifford e Cavanagh, 1985; Peters, 1988). Os valores e crenças partilhados pelos membros da organização bem como o compromisso deles todos, influenciam bastante e de forma sistemática os resultados da sua organização ou empresa, de acordo com as abordagens deste paradigma. Verifica-se notória intervenção das investigações levadas a cabo nestes dois enfoques ou paradigmas.

Já na segunda categoria estão os enfoques do "*conhecimento organizacional*", do "*simbolismo organizacional*" e do *"estrutural/psicodinâmico*". Estes três paradigmas consideram a cultura organizacional como ela é e não o que ela tem, portanto não a consideram uma variável mas uma metáfora. (Desphande e Webster, 1989) afirmam que as organizações devem ser conceptualizadas duma forma mais holística, isto é, juntar aos seus aspectos económicos e materiais os aspectos ideológicos e simbólicos.

No paradigma do *conhecimento organizacional*, o máximo interesse dos investigadores recai na compreensão e conhecimento das normas que determinam o comportamento, isto é, os conhecimentos e os sistemas de valores e crenças partilhadas, únicos instrumentos de que se servem os membros da organização para perceber e organizar o mundo (Weick,

1985). Os investigadores que adoptam esta perspectiva têm identificado três padrões ideológicos comuns nas organizações dos Estados Unidos e que denominaram "empreendedor", "científico" e "humanístico".

O paradigma do *simbolismo organizacional* considera que as organizações, tal como outras formas sociais, são um sistema de significados e símbolos partilhados, um modelo de dissertação simbólica que proporciona um substrato mediante o qual os membros da organização ordenam e interpretam as suas próprias experiências, procurando as chaves do que constitui um comportamento adequado (Pondy *et al*., 1985). Há investigadores que adoptam este paradigma afirmando que as organizações atingem um sentido de compromisso e identidade, identificando os métodos que estas têm para socialização.

No que diz respeito ao enfoque *estrutural/psicodinâmico* o maior propósito da investigação é relacionar as manifestações do comportamento social com as estruturas mentais do inconsciente humano. As organizações, mais que instrumentos para a consecução de objectivos ou a solução de problemas, são formas de expressão humana. A investigação de Mitroff (1982) é realçada porque são propostos diferentes estilos de direção combinando aspectos de intuição e sensibilidade, pensamento e sentimento.

Três paradigmas etnográficos, "*holístico*", "*semióptico*" e "*comportamental*" são o resultado do resumo que Sanday (1979) fez das várias abordagens sobre a cultura organizacional. Definiu com a palavra *holístico* o paradigma que avaliou como um todo, onde as suas componentes estão equilibradas, considerando a cultura como um sistema integrado. Sejam estes enfoques de carácter interpretativo ou explicativo, os diversos aspectos são analisados. Desta forma Sanday (1979) faz distinção entre um paradigma de carácter explicativo que também denomina de estrutural-funcional e um paradigma de carácter interpretativo também denominado de configuracionista. No primeiro paradigma explica como as componentes culturais funcionam para a manutenção da coesão da estrutura social da organização ou de um grupo. A Escola de Relações Humanas realizou vários estudos que se enquadram nesta abordagem, dos quais talvez o mais notório foi aquele que mostra a importância da organização informal na empresa (Gregory, 1983). No segundo afirma que a cultura pode ser comparada no que diz respeito a personalidades sendo estas definidas como modelos de integração. Para Sanday (1979) há aspectos que funcionam como princípios de integração: valores; regras; e premissas culturais. A principal contribuição deste paradigma é que os princípios culturais funcionam como mecanismos integradores de uma organização.

Muitas investigações foram feitas para comparar empresas com base neste paradigma holístico de acordo com os seus valores. O que é considerado mais importante é que o sucesso ou fracasso da empresa depende dos comportamentos organizacionais baseados nos valores que são componentes da cultura dessa empresa. As investigações mais elucidativas e representativas são de realçar as de Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982) e Schwartz e Davis (1981).

Os paradigmas etnográficos que utilizam bastante os signos como indicadores de cultura incluem-se no grupo dos semióticos. Ao invés dos paradigmas holísticos onde todo o sistema era objecto de estudo, agora toda a organização é o sentido da investigação. As formas culturais (propriedade, poder ou estilo) passam a estar na mira dos investigadores no sentido de estes construírem tipologias onde irão agrupar os paradigmas mais pelos conteúdos e menos pelas funções dessas formas. Segundo Leal (1991, p.141), os aspectos metodológicos potenciados por este estilo criam facilidades, através da classificação dos diversos signos e formas culturais, na interpretação das culturas organizacionais Ainda neste paradigma demarcam-se o simbolismo de Geertz de carácter interpretativo, e a visão cognitiva de Godenough de carácter explicativo. Para Geertz a cultura é uma fábrica de significado, entendida em termos de como os seres humanos interpretam as suas próprias experiências e conduzem as suas actuações, ao passo para Godenough trata-se de um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crença, avaliação e actuação.

A cultura é vista como uma concepção estrutural para estudar o comportamento humano, daí que os estudos nesta área estejam agrupados no paradigma *comportamental*. Fazer uma comparação entre duas culturas organizacionais, com base na análise, avaliação e classificação dos comportamentos dos seus elementos, é o objectivo principal. O importante é que as expressões, rituais e outros elementos da cultura relacionadas com o comportamento sejam analisados através de investigações por via externa. A investigação denominada "Seis Culturas" é talvez o exemplo mais esclarecedor, (Whiting, 1963).

2.2.2. Paradigma de Sackman

Sackmann (1991, 1992) e o seu paradigma da cultura organizacional. Este autor vai basear-se na Antropologia, Sociologia e Psicologia Social para agrupar as diversas abordagens. Estas abordagens deram origem à denominada perspectiva *construtivista*.

Desde uma concepção mais holística e evolucionista (cultura entendida como um todo complexo especialmente patente nos artefactos criados por um grupo social), até uma concepção mais particularista no sentido histórico e construtivista da cultura (cultura entendida como artefactos, costumes, conhecimentos, ideias e símbolos), constituem referências marcantes do percurso evolutivo do conceito de cultura que as diferentes abordagens antropológicas legaram. Quatro conjuntos de estudos são agrupados pelo autor: *culturalista*; *funcionalista*; *cognitivo*; e *construtivista*. O *culturalista ou holístico,* compreende a cultura como um todo; o *funcionalista* também chamado *das manifestações*, realça as expressões concretas da cultura; o *cognitivo* ou *simbólico,* enfatiza o conhecimento aprendido pelos membros da organização; e por último o *construtivista* que se refere à cultura como um mapa cognitivo conhecido e partilhado por todos.

De acordo com este autor e a sua abordagem construtivista, a cultura é vista como a criação de uma estrutura social da realidade. As manifestações culturais têm significado, quando conhecimentos, percepções, juízos e valores interagem entre si, dando sentido à cultura da organização que se fundamenta nessa criação da realidade.

2.3. Modelo teórico de Cameron e Quinn

Quatro tipos de cultura organizacional são defendidos por Cameron e Quinn (2006) através do modelo *Marco de Valores Competitivos*: hierárquico; mercado; clã; e adhocracia, conforme tabela 2.

Relativamente à primeira os autores baseiam-se nas burocracias e conceitos de Max Weber sobre organizações estáveis e eficientes, onde se verifica controlo nos trabalhadores e suas tarefas, linhas claras de autoridade e regras padronizadas. O enfoque é a eficiência.

A cultura de mercado dirige-se ao ambiente externo, com transacções com fornecedores

e clientes, sectores produtivos, sindicatos e autoridades. Aqui os valores são a competitividade e a produtividade. É portanto um mercado em si mesmo.

A cultura tipo clã já nos fala em valores partilhados como coesão e participação. Foca-se no trabalho de equipa e no bem-estar dos empregados. A lealdade, o compromisso, a delegação de poder e a criação de um ambiente humano estão presentes como pressupostos básicos.

Finalmente a cultura do tipo adhocracia tem a ver com a era da informação e conhecimento. Refere-se a uma cultura onde as organizações têm estruturas flexíveis, especializadas e dinâmicas, viradas para a inovação. Os seus vectores são a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade em ambientes incertos, ambíguos e em constante mudança.

Tabela 2 – Marco de Valores Competitivos

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">Flexibilidade e discrição</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Enfoque ao interior e integração</td><td>Tipo de cultura: Clã
Orientação: colaborativa
Tipo de líder: Facilitador; mentor; criador de equipa
Valores: compromisso; comunicação; desenvolvimento
Teoria de efectividade: desenvolvimento humano e participação produzem efectividade.</td><td>Tipo de cultura: Adhocracia
Orientação: Criativa
Tipo de líder: Inovador; empreendedor; visionário
Valores: Inovação; transformação; agilidade
Teoria de efectividade: esta é produzida pela inovação, a visão e novos recursos.</td><td rowspan="2">Enfoque ao exterior e diferenciação</td></tr>
<tr><td>Tipo de cultura: Hierárquica
Orientação: Controlo
Tipo de líder: Coordenador; monitor; organizador
Valores: eficiência, linhas de tempo, consistência e uniformidade
Teoria de efectividade: produz-se com controlo e eficiência</td><td>Tipo de cultura: Mercado
Orientação: Competitividade
Tipo de líder: directivo; competidor; produtor
Valores: partilhar mercado, metas, rentabilidade
Teoria de efectividade: concorrência agressiva e foco no cliente produz efectividade</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Estabilidade e controlo</td><td></td></tr>
</table>

Fonte: Cameron & Quinn (2006).

2.4. As Perspectivas de Martin

Martin (1992) apresenta a visão da cultura organizacional de uma forma diferente propondo três paradigmas ou perspectivas com as quais outras investigações também têm focado: integração; diferenciação; e fragmentação.

Relativamente à primeira, **integração**, três características são apresentadas: há *consistência em todas as manifestações culturais,* e reforçam todas elas os mesmos aspectos; *os valores culturais são partilhados por todos os membros da organização,* existindo entre os membros um amplo consenso; clareza em tudo dentro da mesma cultura organizacional onde *não existe ambiguidade*.

Sob este paradigma, muitos estudos têm apresentado os líderes como transformacionais, criadores e modificadores da cultura da organização, promovendo uma cultura de inspiração, de lealdade e forte compromisso, de produtividade e rentabilidade.

Resumindo, sob esta perspectiva as investigações apresentam três características comuns verificáveis através das três palavras-chave:

1. *Consenso* baseado em valores que são partilhados por todos ou quase todos os membros da organização.
2. *Consistência*, as manifestações culturais correspondem de forma consistente aos elementos e valores da organização.
3. *Clareza*, não existe ambiguidade entre os membros da organização relativamente ao que têm para fazer e porque razão o têm que fazer.

Sob a óptica da **diferenciação,** as investigações mostram que existem conflitos dentro da cultura da organização, isto é, verifica-se que as manifestações culturais são inconsistentes, e que há duas subculturas pelo menos, e onde o consenso só existe dentro de cada subcultura. A existir ambiguidade, esta é dirigida de forma a não interferir na clareza existente em cada subcultura.

Este paradigma faz realçar um conjunto de subculturas que aparentemente podem estar disfarçadas e misturadas dentro da organização. Estas subculturas podem coexistir com indiferença entre elas, em harmonia ou em conflito. Esta perspectiva faz realçar ainda as diferenças entre as subculturas, os conflitos que possam existir entre os grupos, e de trazer à luz esquemas de poder ou de influência nas organizações. Assim, três aspectos

caracterizam a cultura organizacional sob esta perspectiva: *inconsistência*, *consenso subcultural* e *ambiguidade* fora dos limites das subculturas:

a) *Inconsistência*, de valores, assunções, manifestações culturais, práticas e outros elementos de cultura. Sob esta perspectiva, estas inconsistências são agregadas em três diferentes categorias: de acção; simbólica; e ideológica.

b) *Consenso subcultural*, estes estudos realçam o consenso subcultural, que não deve ser confundido com consenso organizacional como preconizado pelos estudos de integração.

c) *Limitação da ambiguidade*. Esta limitação de ambiguidade refere-se à ambiguidade existente entre as subculturas, e não dentro das subculturas, sendo então realçada e enfatizada a existência de clareza subcultural. Uma subcultura é definida como um sistema coerente de significados (Louis, 1983, p. 43), ou um sistema de soluções para resolver problemas comuns a um grupo, Van Maanen e Barley (1985, p. 33).

Ambos estes dois estudos, integração e diferenciação, definem cultura como aquilo que é partilhado. Como já se viu as investigações de diferenciação vão no sentido de delimitar os grupos às suas próprias subculturas funcionando como culturas dentro da mesma organização, em termos de consenso, consistência e clareza. É aqui que esta perspectiva difere da de integração.

Pela perspectiva de **fragmentação**, as investigações mostram a ambiguidade total ou quase total sendo esta a principal característica deste tipo de cultura organizacional. O consenso e a ambiguidade são questões constantes e alteráveis. Através desta perspectiva não há consenso alargado, nem mesmo nas subculturas. Os aspectos fundamentais desta perspectiva são:

i. *Ambiguidade total*, ou quase, que a par da falta de consenso generalizado reflecte a não existência de valores partilhados dentro da organização.

ii. *Falta de clareza cultural ou subcultural,* que leva a que haja enorme ambiguidade.

Através desta perspectiva é enfatizada a falta de clareza cultural ou subcultural, realçando assim a existência de ambiguidade total ou quase total. Para esta perspectiva não há clareza, seja na consistência seja na inconsistência.

Com esta falta de clareza, dir-se-ia que estamos perante o caos cultural, onde esta

ambiguidade pode ser de acção, simbólica ou ideológica.

A ambiguidade de acção diz-nos que entre os valores da cultura e as práticas normais da organização há uma relação que não é clara e que pode derivar de grande complexidade da relação, ou se não houver informação devida. Dadas as características de uma cultura de fragmentação, um estudo sob esta perspectiva muito dificilmente oferece definições de actuações uma vez que as circunstâncias são ambíguas, é difícil de definir que tipos de acções se podem tomar, quais as medidas apropriadas e quais as não apropriadas, e o que mais resulta é a falta de acção (Martin, 1992, 145-148).

Pela óptica de fragmentação nasce a ambiguidade simbólica entre os conteúdos da cultura da organização e suas manifestações, uma vez que é dúbia a consistência das relações mostrada através de uma visão difícil e complicada pelos estudos de fragmentação. Por vezes não há clareza nas relações e estas também são pouco definidas, outras vezes não há compreensão suficiente para abarcar a complexidade dos factores influenciadores dessas relações.

Pela mesma óptica vem a ambiguidade ideológica afirmar a não existência de consistência nas relações entre os valores e respectivos conteúdos da cultura. Segundo Martin (1992), a ideologia subjacente aos valores e conteúdos referidos da cultura organizacional não clarifica nada, pelo contrário, esta ideologia cultural é tão ambígua como os outros aspectos culturais. É muito difícil ter consenso com grande multiplicidade de interpretações quando se quer delimitar uma cultura ou subcultura. Ambiguidade, complexidade, e multiplicidade de interpretações, são as características muito dificilmente consensuais realçadas por esta perspectiva (Martin, 1992).

Martin propõe uma perspectiva muito diferente das anteriores, mas oferece uma visão global da cultura organizacional onde também não são esquecidos aspectos antropológicos, sociológicos e sociopsicológicos, tais como valores, conteúdos culturais, consistência ou não nas relações, comportamentos e outros, e por isso não se pode dizer que é uma perspectiva incompatível com as anteriores.

Nesta linha de pensamento, e posteriormente, o enfoque será também criar um mapa das várias questões culturais que por vezes são esquecidas ou não estudadas pelos investigadores, (a maneira como os gabinetes estão dispostos ou decorados, o que os mais velhos contam aos mais novos dentro da organização, as anedotas que se contam, as discussões sobre diferenças salariais, etc.), que podem ser muito informativas e

compreensivas para padrões de significados que liguem todas estas manifestações, umas vezes em harmonia e consenso, outras em conflito entre grupos, e ainda outras em completa ambiguidade e contradições (Martin 2002).

Vários autores têm utilizado estas três perspectivas para estudar culturalmente as organizações e empresas, grandes, pequenas, sem fins lucrativos (Mayerson & Martin, 1987; Enomoto 1993; Baburoglu & Gocer, 1994; Steveson & Bartunek, 1996; Koot, Sabelis & Ybema, 1996; Takahashi, 1997; Damon, 1997).

Estudos mais recentes (Martin, 2010) reforçaram este paradigma de organização cultural, aplicados à comunidade universitária de Stanford, onde a autora verificou que nesta instituição de ensino superior coexistem as três perspectivas.

2.5. Revisão dos paradigmas de cultura organizacional

Resumindo, verificámos as várias concepções de paradigmas de cultura organizacionais, as quais apresentamos aqui esquematicamente (tabela 3).

Tabela 3 – Resumo das concepções e paradigmas culturais

CONCEPÇÕES/PARADIGMAS	ORIGEM	AUTORES
Dimensão comportamental da organização	Comportamento organizacional	Denison (1990)
Cultura como forças influentes	Conjunto de valores padronizados	Denison (1984); Cox (1991); Bluedorn e Lundgren (1993); Schein (1996); Fairclough, (1998); Schein (2004)
Cultura como instrumento de controlo e potenciadora de produtividade e rendibilidade	Psicologia Social e Comportamento Organizacional	Martin e Shiel (1983)
Cultura influenciadora das organizações	Estratégia e vantagem competitiva	Porter (1982 e 1987)
Conjunto de pensamentos, sistemas linguísticos e construções mentais	Sociologia organizacional	Douglas (1986); Hofstede (2001); Van

		Maanen (1979b); Senge (1994)
Cultura como significados partilhados	Antropologia, Psicologia Social e Sociologia Organizacional	Geertz (1973); Smircich, (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1985)
Cultura: sistema sócio-cultural; sistema de ideias	Antropologia cultural	Allaire e Firsirotu (1984)
Cultura como variável e cultura como metáfora	Antropologia cultural	Smircich (1983)
Cultura como sistema integrado. 3 paradigmas: holístico; semióptico; comportamental	Antropologia cultural	Sanday (1979)
Perspectiva construtivista	Antropologia, Sociologia, Psicologia Social	Sackmann, (1991, 1992)
Paradigmas: integração; diferenciação; e fragmentação	Comportamento Organizacional, Sociologia, e Psicologia Social	Martin (1992, 2002, 2010)
Modelo Teórico: Marco de Valores Competitivos	Sociologia e comportamento organizacional Gestão empresarial Estratégia e vantagem competitiva	Cameron e Quinn (2006)

Fonte: Elaboração própria.

2.6. A cultura organizacional como relação entre liderança e confiança.

A liderança, a cultura organizacional e a confiança podem estar todas relacionadas, mesmo que nalgumas variáveis ou dimensões como se verifica num estudo aplicado a várias escolas de uma instituição educativa de ensino básico (Trigo & Martín del Buey,

2003).

Podemos dizer que uma cultura organizacional forte pode ser uma ferramenta para balizar o comportamento, e além disso, ajudar os colaboradores a fazer o seu trabalho um pouco melhor. Isto é assim porque supõe um sistema de regras informais que explicam ao detalhe como se comportar em cada momento, e porque anima as pessoas a sentirem-se melhor com o que fazem, e trabalharão com mais dedicação (Deal e Kennedy, 1982).

Schein (2004) afirmou" cultura e liderança são dois lados da mesma moeda". O autor com esta frase refere-se á situação da criação de grupos ou organizações por parte dos líderes, que no fundo estão a criar culturas com a aplicação da sua liderança. Por sua vez, as culturas criadas também vão definir os seus líderes. Assim, para a organização conseguir manter-se em ambiente normal ou de mudança, a liderança é fundamental.

Já vimos anteriormente que a liderança está relacionada com a cultura na medida em que a primeira influencia a segunda nos aspectos da imagem da organização, no recrutamento, na selecção, desenvolvimento e competências dos gestores, na educação, entre outros (Bass, 1990).

Por outra perspectiva, a cultura e a liderança relacionadas podem funcionar como mecanismos que melhorem o desempenho da organização, como observado por Boehm et al., (2014), onde dimensões da liderança transformacional como carisma e clima transformacional foram responsáveis pelo aumento da força da identidade cultural, por sua vez influenciando positivamente o desempenho da organização.

Já Vasquez Alatorre (2013), na sua reflexão sobre esta relação liderança transformacional-cultura organizacional relembrou que uma vez que a cultura condiciona as acções do líder, a mudança só por si é parte fundamental do processo de liderança transformacional (Bass e Avolio, 1990).

Uma cultura de inovação pode ser criada quando existe um ambiente cultural propício fornecido por uma liderança adequada para tal (Chen net al., 2006; Sotirofski, 2011; Birasnav et al., 2013; Garrison & Vaughan, 2013).

Este tipo de cultura pode desempenhar um papel moderador entre a liderança transformacional e a inovação tecnológica, a tal ponto que substituirá o factor liderança transformacional se esta cultura organizacional for bastante forte, uma vez que ela própria facilita a inovação tecnológica (Chen et al., 2012). Além disso, e de acordo com estes autores, a adição da variável incentivo financeiro vai até neutralizar a relação entre a

liderança transformacional e a inovação tecnológica.

Quanto mais reforçadas forem as relações entre os gestores e seus subordinados numa cultura organizacional dirigida á tecnologia e inovação, mais confiança os trabalhadores depositam nos seus gestores, como concluíram Alston e Tipett (2009).

Robbins (1999), define a cultura organizacional de mudança como a capacidade de adaptação que as organizações têm perante as diferentes transformações que sofrem no ambiente interno e externo, e com as quais aprendem. São estas organizações que dão resposta com competência, são flexíveis e com força de trabalho também flexível, utilizam ciclos curtos de produção e estão continuamente a inovar, colocando produtos no mercado e retirando-os com a mesma facilidade. Adaptam-se portanto, a rápidas mudanças.

No entanto, e de acordo com o autor, a resistência à mudança pode ser uma fonte de conflito funcional, e existe definitivamente uma desvantagem na resistência à mudança: cria obstáculos à adaptação e progresso da organização ou empresa (Robbins 1999, p 632).

Pode-se afirmar que quanto mais uma organização tiver uma cultura de mudança, maior e melhor será a qualidade da relação entre os gestores e os subordinados, melhorando o desempenho destes e ao mesmo tempo desenvolvendo uma liderança transformacional por parte dos primeiros. Um ambiente em constante mudança é responsável por melhorar todo o desempenho da própria organização (Carter et al. 2013), e ainda pode dar mais confiança aos subordinados para estes aplicarem mais capacidades e técnicas endereçando um leque de alternativas de mudança (Liao et al. 2010).

Também podemos dizer que a cultura se relaciona com a confiança e que pode ser mediadora nas relações entre as práticas dos recursos humanos sujeitas a determinada liderança e a confiança organizacional segundo estudos de Narang e Singh (2012).

Recentes estudos têm sido realizados no âmbito da educação onde a cultura organizacional se relaciona significativamente com a confiança organizacional incluindo dimensões como estabilidade (Zamani et al., 2012), ou com a gestão do conhecimento (Motlagh, 2012).

Também têm sido realizados estudos noutras áreas como a empresarial, onde é verificada a existência de relação de influência da cultura sobre a confiança organizacional, e onde aspectos como preocupação com os empregados, honestidade, credibilidade e

competência são observados (Al Hawari 2012).

Capítulo 3 – CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

3.1. Conceito e evolução

Aqui a abordagem identifica um número de conceitos chave que contribuem para contrastar definições de confiança na literatura organizacional.

Esta abordagem salienta também a heterogeneidade da confiança como conceito organizacional. Nas implicações práticas todas as organizações continuam a enfrentar mudanças nas suas estruturas organizacionais. Enquanto se pode argumentar que as lições oferecidas pelos conceitos de confiança dentro das organizações mais amplas têm limitações, esta abordagem mostra áreas suficientes sobrepostas para incentivar cruzamento de ideias.

O valor deste assunto revela-se como um guia para futura pesquisa e prática, sendo relevante para os investigadores, e que tem exercitado particularmente os investigadores de gestão pelo menos nas últimas três décadas.

Neste estudo iremos abordar conceitos confiança, medição/avaliação, mudança organizacional, gestão da incerteza e partilha de conhecimentos.

Existe diversidade de definição da confiança tal como existe variedade de efeitos desta dimensão do comportamento organizacional (Pino et al. 2012).

Consensualmente aceita-se que confiança seja um grau de relações de interdependência entre quem confia e aquele que é confiado, embora haja muitas definições. Blomqvist (2002) afirmou que a confiança aumenta a eficiência e a comunicação, bem como a cooperação organizacional (Mayer et al., 1995; Tyler, 2003). Confiança também é identificada como factor crítico na liderança (Tyler, 2003), na satisfação dos empregados (Shockley-Zalabak et al., 2000), no comprometimento organizacional (Dirks e Ferrin, 2001) e no desempenho (Barney e Hansen, 1994).

Também existe na literatura aquilo que se define por fonte de confiança: confiança no líder (Grant e Sumanth, 2009); confiança nos outros elementos da organização (Han e Harms, 2010); e confiança na organização (Hodson, 2004).

Das matérias mais difíceis que há é talvez o estudo e compreensão das relações humanas.

É difícil, senão impossível ter absoluto controlo sobre as acções dos outros e também entender as motivações que levam as pessoas a fazer isto ou aquilo. É aqui que entra a confiança como mecanismo para reduzir a incerteza das relações interpessoais. A confiança faz robustecer as relações, e sem ela as referidas relações são mais fracas, instáveis e volúveis aumentando a incerteza de expectativas de respostas dos outros. Também se pode definir como uma atitude de um indivíduo perante outro ou outros.

Nesta perspectiva, a confiança é definida como um estado psicológico, que depende das expectativas e está relacionada com outros comportamentos. Assim, a confiança pode ser vista como um grau de aceitação e acreditação nos outros, dependendo das suas características e situações, (Freire, 2008).

Um conjunto de abordagens e reflexões tem sido levantado pelo conceito de confiança organizacional, tendo em conta o papel da confidência dentro das organizações. Uma ideia essencial, comum a várias abordagens da confiança organizacional é baseada no facto de que uma organização deve assegurar a cooperação entre pessoas com diferentes interesses. Assim, o exercício de poder para assegurar a cooperação é melhor compreendido não pela coerção mas pela pura e simples aceitação da separação de poderes (Keating, Silva & Veloso, 2010).

Toda e qualquer organização existe e resiste através das suas interacções com o seu ambiente operacional. A amplitude na qual estas interacções podem ser bem geridas, quer interna quer externamente, podem determinar a longevidade da empresa.

Já Jones e George (1998) analisaram a evolução da confiança nas organizações e como esta pode influenciar a cooperação e o trabalho de equipa, fazendo uma abordagem sob dois tipos de confiança: condicional e incondicional. Também analisaram, como aspecto da evolução da confiança, a dissolução dela.

Hwang e Burgers (1997) também afirmaram que a confiança influencia e potencia a cooperação, mas por uma óptica diferente através da implicação em duas ameaças à cooperação: medo e ganância.

Numa perspectiva teórica, este estudo retirado de uma literatura vasta mostra a complexidade do conceito de confiança, enquanto demonstrativo da sua multifacetada natureza que conduz a desafios específicos da organização.

Não se trata aqui de fazer nova teoria ou dar explicações de uma realidade observada e de relações entre fenómenos empíricos (Llwelyn, 2003, p.699) mas de oferecer base firme

sobre a qual a teoria construída se pode apoiar.

Na perspectiva do praticante este estudo é relevante quer a nível estratégico quer operacional. Numa perspectiva de gestão estratégica, o propósito desta abordagem é indicar como um conceito não mensurável como a confiança, pode ter impacto nos aspectos da avaliação de desempenho que são mensuráveis.

Por exemplo na área da saúde, e numa perspectiva operacional, a confiança tem ganho relevância como a entrega dos cuidados de saúde continuarem a focalizar-se nas equipas de multi-agência, as quais atravessam fronteiras organizacionais. No Reino Unido o aumento das equipas de intermediação de saúde como uma interface entre os cuidados de saúde vivos e da comunidade (Mason et al., 2003) e mais responsabilidades dadas aos praticantes de enfermagem (Loretta e Chung, 2006), são exemplos típicos. As contínuas mudanças nos grupos de fundos e acordos financeiros com compensações/penalizações, junta futuras dimensões da confiança, particularmente os que têm parcerias formais ou contratuais.

Ainda segundo Altuntas e Baykal (2010), a confiança que o pessoal clínico tem nas instituições, dirigentes e colegas de trabalho, influencia o comportamento dos elementos da organização no que diz respeito à rectidão, virtudes cívicas, altruísmo e cortesia.

De facto existe um crescendo de literatura internacional sobre o papel da confiança na mediação de relações entre os actores chave dos sistemas de saúde, seja em países mais desenvolvidos ou não. Num país de menos recursos a atenção vai no sentido de reduzir a marginalização potencial dos povos e grupos de baixos rendimentos e sem acesso a sistemas de ajuda com subsídios para sistemas de saúde. Aqui as relações de alta confiança são vistas como a chave para erradicar a pobreza e a exclusão social (Tibandebage and Mackintosh, 2005; Gilson, 2004). Nos países de maiores recursos e mais desenvolvidos a maior atenção centra-se na gestão das práticas de cuidados de saúde e na associada crescente desconfiança pública da medicina e práticas com regras regularmente formais (Mechanic, 1998; Harrison et al., 2003).

Segundo Connell & Mannion (2006), enquanto conceito de uso diário, a confiança é de difícil definição na literatura organizacional, e além disso, recentemente tem havido muita atenção para esta temática culminando numa confusão de definições e níveis de análises" (Bluhm, 1987, p.334). No entanto, através de vários investigadores que se guiaram pelas perspectivas sociológicas dos modelos de controlo burocrático, a confiança foi definida

como uma base de apoio para os elementos das organizações seguirem as regras, "follow the rules" que determinaram as suas condutas (Blau, 1964). Segundo Grey e Garsten (2001, p.233), a burocracia vem impor aos membros das organizações a necessidade de seguir regras punindo os que não as cumpram. Estamos perante uma situação em que a confiança parece estar impedida de se desenvolver como um dos aspectos organizacionais mais importantes. Esta é uma perspectiva reducionista e mecanicista das organizações sobre a confiança.

Uma das mais significativas definições de confiança é a de Mayer et al. (1995, p. 712), " a predisposição de uma parte ser vulnerável às acções de outra baseada na expectativa que a outra actuará uma importante acção para o confiante, sem respectiva competência de monitorizar ou confrontar a outra parte".

Outra das mais importantes propostas de definições de confiança na literatura organizacional, e que nos merece uma atenção mais cuidada, foi a análise de Hosmer (1995) que reconheceu não uma, mas diferentes definições de confiança em cinco diferentes contextos propostos: *expectativas individuais*; *relações interpessoais*; *mudanças económicas*; *estruturas sociais*; e *princípios éticos*. Estabeleceu para cada contexto as seguintes dimensões a que chamou aspectos-chave: vulnerabilidade; credibilidade; competência; cooperação; reciprocidade; consistência; especificidade; confiança contratual; e assimetrias de poder.

Um dos aspectos mais relevantes a ter em conta quando se fala sobre confiança é o aspecto contratual, até porque hoje mais do que nunca, não se trabalha sem contrato de trabalho, seja colectivo seja individual.

A noção de confiança contratual tem proveniência na literatura organizacional. Os contratos permitem estrangeiros sem base confiável para trabalhar com outrem, (Fukuyama, 1995, p.150). Muita pesquisa organizacional da confiança baseia-se na unidade de análise "relações business to business". Por exemplo, o recente interesse na gestão de relações "relationship management" levou-nos à atenção do estudo da acreditação das sociedades, sejam formais ou informais, e que se estendeu às práticas comerciais como outsourcing, fusões e aquisições, actividades para clientes e gestão da cadeia de fornecedores. O alargamento para as quais sociedades podem ser formalmente geridas (via contrato) ou informalmente geridas (via confiança ou obrigação) podem ser vistas como um *continuum* no qual o grau de confiança exibido pode ajudar a colocar as

actividades das empresas.

A noção de relação contratual é também desenvolvida por Sako (1992), que realça a distinção entre relações contratuais obrigacionais OCR, que têm um nível maior de confiança inerente e mais informais, e relações contratuais documentais ACR, mais rigorosas, mais formais e mais estreitas, onde as expectativas e resultados são mais precisamente definidos, (ver quadro I). Ela argumenta que dois factores – o grau de interdependência entre as partes e o tempo curto para a reciprocidade – muito claramente distinguem as relações contratuais obrigacionais das relações contratuais mais estreitas. Ela descreve estas duas relações contrastantes como extremos num *continuum*; um contrato raramente especifica em detalhe suficiente a natureza precisa da relação de trabalho entre as partes, e muitas das falhas são colmatadas pela confiança num grau maior ou menor para tornar o contrato viável.

Sako nota a fragilidade do conceito de confiança no modelo. Outros (Sable, 1992; Ghoshal e Moran, 1996), têm notado que à medida que se desenvolvem as relações de confiança nas situações de alta confiança, a capacidade para o melhoramento organizacional contínuo e aprendizagem pode aumentar.

Tabela 4 – Diferença entre relações contratuais

Relação Contratual Documental (ACR)	**Relação Contratual Obrigacional (OCR)**
• Fraca dependência da outra parte. • Compromisso de curta duração por ambas as partes. • Contrato específico e detalhado. • Critérios de medida de desempenho detalhados. • Canais de comunicação estreitos. • Risco gerido por contrato estreitamente definido.	• Alta dependência da outra parte. • Compromisso de longa duração por ambas as partes. • Contrato verbal ou livremente especificado. • Critérios de medida de desempenho gerais. • Canais de comunicação múltiplos. • Risco partilhado pela via da negociação contínua.

Fonte: Sako (1992).

Então, confiar ou não confiar?

Blois (1999) refere que uma forma inteligente de relações contratuais é confiar numa promessa. A quem viola um contrato é-lhe imposto procedimento legal, ou no mínimo alguma penalização. Aquele que promete deve cumprir, senão fica ele próprio também sujeito à penalização de nunca mais ser confiado por todos os que conhecem o acontecimento (Blois, 1999, p. 208).

Outro aspecto relevante a ter em conta quando nos debruçamos sobre o tema confiança é a assimetria de poder, isto é, haver um dos elementos, normalmente o superior hierárquico ou gestor/supervisor com mais poder, e o outro elemento com menos poder que é o subordinado ou seguidor. Aqui os conceitos de vulnerabilidade e crédito (*reliance*) estão intimamente relacionados nesta relação de confiança.

Quando falamos de vulnerabilidade, falamos de uma relação, à partida desequilibrada entre o confiado que é o mais poderoso e o confiante que está mais vulnerável, onde existem duas assunções, uma positiva que se traduz por boa vontade (Govier, 1994) em que não será preciso procurar ou encontrar instruções explícitas e em que o confiado tem em conta a situação com determinadas circunstâncias (Blois, 1999), e por outro lado uma negativa sujeita a que o confiado não prejudicará o confiante ou agirá de má vontade (Baier 1986). Blois considerou as circunstâncias de uma situação comercial, mas esta assunção de boa vontade também servirá para outras situações, por exemplo os serviços de cuidados de saúde.

Já quando nos referimos a crédito, credibilidade ou acreditar (*reliance*) temos que fazer uma pequena mas importante diferença. É que confiar ou confiança (trust) implica uma relação mais estreita entre os elementos da organização em que está envolvida uma situação de dependência nas boas vontades da relação, enquanto uma relação de crédito é mais simples e menos grave no caso de uma decepção (Blois, 1999, p. 199).

Esta diferença só se evidencia quando se nota que o resultado da relação não era o previsto. Blois (1999, p. 199) esclarece, ficamos magoados e até nos sentimos enganados se formos desapontados por aqueles em quem depositámos confiança, ao passo que podemos ficar aborrecidos mas não magoados com aqueles em quem acreditávamos e que nos desapontaram.

A noção do sentimento de magoado é por vezes vista simplesmente quando aquele que está desapontado o que quer é um simples pedido de desculpas por parte daquele que abusou da confiança.

Regressando ao aspecto de assimetria de poder, a literatura de gestão direciona-se mais para a relação gestor/empregado, e a literatura organizacional dirige-se mais para a assimetria entre a grande e a pequena empresa (numa relação *business-to-business*)

Em relação ao ponto de vista da gestão e mais a nível individual, o movimento em relação ao empregado ou subordinado é um movimento com menos supervisão, num ambiente

menos monitorizado onde a confiança tem um papel mais importante. Aqui a confiança do empregado depositada nos seus superiores está associada à sua mais alta satisfação, maior motivação e compromisso com a organização (Driscoll, 1978; McCauley e Khunert, 1992; Jones e George, 1998; Frey, 1997).

No que diz respeito à literatura que se baseia na confiança business-to-business, esta refere-se mais às relações comerciais fornecedor/cliente e relações na cadeia de fornecedores, e muito do trabalho empírico tem sido realizado nas indústrias, por exemplo fornecedora de automóveis.

Não quer dizer que este modelo seja bom para todas as outras indústrias, e muito menos para cuidados de saúde, (Marchington e Vincent, 2004).

No entanto, é no campo da saúde onde a assimetria de poder é claramente notória e importante, quando estamos perante uma situação de prestador de serviços de saúde e paciente, em que o primeiro detém o poder do conhecimento clínico e o paciente não, e assim tem muito mais poder no campo das decisões, não estando à espera do anuimento ou consentimento do paciente. Aqui a confiança é desvalorizada. Este poder assimétrico também se verifica entre profissionais da saúde, principalmente na sua hierarquia, com responsabilidades e limites definidos ainda que seja sob confiança.

Várias perspectivas de confiança na saúde são referidas como "paciente-prestador" que considera aspectos como poder e conhecimento ou controlo e abuso (Pearson e Raeke, 2000), perspectiva de "paciente confia no prestador" (Semmes, 1991), perspectiva "prestador confia no paciente" (Wallston et al., 1973), ou ainda "cada um confia no outro" (Thorne e Robinson, 1988).

A confiança é identificada como um elemento importante para Soothill (1995) uma vez que ajuda nas relações interprofissionais dos serviços de saúde no Reino Unido.

Quando a competência é dimensão de confiança, esta tem que ser mais explícita porque pode ser ampliada à noção de acreditar (reliance) em quê e não acreditar noutra pessoa, e ainda estar fora da ideia de "confiança cega". A confiança na competência é vista no sentido das qualidades técnicas e qualificações para o desempenho mais eficaz e não propriamente nas pessoas (Meyer et al., 1995; Nooteboom, 2002; Woolthuis, et al., 2005). A boa vontade (goodwill) (Lui e Ngo, 2004) ou confiança intencional (Woolthuis et al., 2005) é um aspecto da confiança na tentativa de reduzir enventuais comportamentos abusadores. Verifica-se por exemplo na prestação de cuidados de saúde em que o paciente

deposita confiança na competência do prestador em termos de diagnóstico, e cujo tratamento não é influenciado por obstáculos ou cortes de qualquer espécie.

A confiança também se relaciona muitas vezes com a cooperação, mas é mais fácil haver cooperação sem confiança do que o oposto. Segundo Mayer et al. (1995), a cooperação nem sempre coloca as partes em risco, e a cooperação pode existir por falta de escolha de parceiros do que por falta de confiança, dependendo das condições dos mercados por exemplo. Até porque se pode trabalhar ou cooperar com alguém em quem não se confia ou não se conhece sob contratos bem definidos e outros mecanismos de controlo. Por vezes é necessário contratar um indivíduo porque é o melhor ou dos melhores especialistas e haver pouca confiança na pessoa, e aqui terá que haver mais confiança nas suas competências, ou a escolha ter que se fazer sobre o candidato que houver onde o que mais interessa é a cooperação, os interesses da organização são mais importantes de atingir.

Na reciprocidade da confiança, ou "troca de confiança" muitas vezes se verificam diferentes resultados para cada parte, não havendo por vezes equilíbrio, (Marchington e Vincent, 2004). Este desequilíbrio verifica-se mais nas questões comerciais onde os fornecedores são pequenos e as organizações cliente são grandes. Mas mesmo assim, é mais fácil escolher um fornecedor alternativo no ambiente comercial do que em ambiente clínico escolher um fornecimento de serviços de saúde, e por vezes até de prestador de respectivos cuidados.

Outro aspecto ou dimensão de confiança é a consistência preconizada por Meyer et. al. (1995), que se verifica além tempo, isto é, à medida que o tempo vai andando e a relação de confiança se vai desenvolvendo pode-se dizer que a confiança se constrói ou fortalece, quando os factos são não haver maus resultados que levem à desconfiança, e haver uma sucessão de bons resultados cuja previsibilidade é que continuem a existir e a serem esperados. Assim, aparentemente, o risco de se obterem maus resultados é reduzido, mas no entanto os autores afirmam que esta previsibilidade só por si não chega para a confiança, mas pelo menos indica boa cooperação.

Finalmente, referimo-nos à especificidade da confiança, que como Blois (1999) afirma perentoriamente, a confiança deve ser analisada dentro das relações de confiança. Normalmente as pessoas confiam em certas pessoas e em certos aspectos, e muitas das vezes confiamos nas pessoas em situações de muita confiança. Segundo Baier (1986) o

que está em jogo é confiar o quê a alguém e não confiar em quem. Neste aspecto Blois (1999) diz que em muitos estudos empíricos implica haver alguma "blanket trust" (confiança cega ou carta branca), mas que é difícil haver na prática. Ainda este autor chama de fidedignidade a situação denominada "total disposição", situação esta em que uma pessoa confia noutra de tal maneira que espera um determinado comportamento. Há aqui uma parecença com o efeito Pigmalião.

Para a fidedignidade, Mayer et al. (1995) identifica três dimensões: capacidade ou competência, benevolência, e integridade. A confiança na competência pode ser alargada à situação denominada de "ability trust" (confiança nas capacidades) nas questões de saúde, onde o autor exemplifica com uma situação clínica, a competência do cirurgião é confiável mas o prognóstico não.

A revisão da literatura sobre a confiança associada aos modelos conceptuais mostra que esta é variada, controversa e ambígua.

Aprofundando estudos nesta área, e para esclarecermos algumas questões que achamos pertinentes, recorremos a Connell e Mannion (2006) que consideraram cinco aspectos importantes da confiança, que parecem oferecer campo para mais profunda investigação sobre este fenómeno complexo que é a confiança, ao mesmo tempo que alertam para que os gestores a reconheçam como muito importante dentro das suas organizações, mas no entanto cada uma é relevante para cuidados de saúde além das demais áreas, incluindo a de gestão: avaliação/dimensão e gestão da confiança; confiança e risco; o lado escuro da confiança; confiança e conhecimento; e confiança e estruturas organizacionais em mudança.

3.2. A importância da Confiança Organizacional

É do conhecimento geral que a confiança é a base de qualquer economia. Sem confiança não há trocas comerciais, não há serviços prestados, não há relações pelo menos económicas e de trabalho, ou jurídicas.

Yan-Hong e Cai-Zhuan (2011) mostraram que a confiança organizacional dos empregados pode ser medida e assim ser de muita importância para vários estudos.

A falta de competitividade está geralmente associada à baixa produtividade, em muitos casos, é atribuída às lideranças que não promovem a confiança organizacional e o

compromisso dos recursos humanos no alcance dos objectivos organizacionais.

Com o aumento da competitividade e ambiente de procura, caracterizado por sistemáticas mudanças e necessidade de melhores desempenhos, é essencial adquirir novas capacidades, melhorar a comunicação, motivar as equipas, adoptar atitudes assertivas, e adquirir capacidade de gerir melhor o conhecimento da organização de modo a atingir melhores resultados.

Segundo Rua e Araújo (2013), isto requer uma liderança com visão e acções concretas que estabeleçam processos que assegurem a implementação de estratégias flexíveis. A liderança identifica-se como uma realidade complexa que pode levar o indivíduo a ultrapassar os seus limites, e assim promover o seu desenvolvimento pessoal criando uma dinâmica permanente de incentivo e reter o melhor de cada indivíduo. As organizações precisam de funcionários dedicados os quais podem manter altos níveis de confiança.

Apesar da multiplicidade de conceitos, verifica-se um consenso na existência de um grau de interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia. A confiança aumenta a eficiência e efectividade da comunicação (Blomqvist, 2002), bem como cooperação e colaboração organizacional (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Tyler, 2003). No entanto, em termos de informações ou conhecimento, quanto mais for partilhado este conhecimento mais poder se perde e menos influência se tem, (Krogh, 1998). Assim, a transmissão de conhecimento está sujeita ao nível de confiança estabelecida nas relações entre líder e seguidor ou entre confiante e confiado. Maior ou menor confiança torna-se num risco a tomar. Para Mayer, Davis & Schoorman (1995, p. 712), confiança não é correr risco por si só, mas sim "uma disposição de correr risco" ou "disposição para se comprometer em correr risco" (Mayer & Davis, 1999, p. 124).

Tem sido também identificada como factor crítico na efectividade da liderança (Tyler, 2003), satisfação dos empregados (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000), compromisso (Dirks & Ferrin, 2001) e desempenho (Barney & Hansen, 1994).

A confiança relaciona-se com situações de conflito, incerteza sobre resultados e a resolução de problemas (Ertürk, 2008).

Bibb e Kourdi (2004) afirmaram que quando existe confiança numa organização diferentes resultados podem acontecer. Para atingir objectivos organizacionais e individuais, é necessária interdependência entre diferentes pessoas e diferentes experiências de vida. Esta interdependência é facilitada pela confiança.

Efeitos da confiança podem ser vistos através dos estudos de Velez e Strom (2012) na área da saúde onde se verifica uma relação significante entre confiança organiazacional e satisfação dos pacientes, satisfação dos enfermeiros no trabalho e percepção de compensação por parte dos superiores enfermeiros.

3.3. Avaliação/dimensão e gestão da confiança

Relativamente a esta primeira, e lembrando Peter Drucker que disse "Se não consegues medi-lo não consegues geri-lo", a confiança não parece ser fácil de medir, nem de definir. Podem aparecer aspectos substitutos para a confiança, como por exemplo utilizar qualificações técnicas ou anos de experiência como indicadores de competência. No entanto, estes indicadores podem ser obstaculizados numa situação específica com características especiais, e para a qual não temos certezas destas características. Isto verifica-se mais nos cuidados de saúde do que noutras áreas como comerciais e industriais (Wallston et al., 1973; Johns, 1996; Pearson e Raeke, 2000; Hall et al., 2002). Segundo estes autores, o método científico é base da medicina, e portanto a matéria de prova subjaz nela.

Blois (1999), repara que há dificuldade em fornecer provas porque estas variam muito, e aqui é mais fácil para um industrial de produtos padronizados fornecer provas desses produtos do que para uma empresa de produtos por encomenda ou adaptá-los aos clientes. É ainda mais difícil de providenciar prova nas indústrias de serviços, e muitas vezes não passa de prova de controlo de qualidade correspondente às regras e procedimentos definidos, e mais se verifica que quanto mais específico é o produto para um cliente maior é o problema (Blois, 1999, p.207).

A metodologia aparece dupla: por um lado identificar as características como indicadores de confiança, e por outro definir caminhos para as avaliarem e medi-las

Avanços têm sido feitos com vista a dirigir estes desafios para a confiança dos pacientes nas clínicas, (Hall et al., 2002).

Para avaliar melhor a dimensão da confiança Lewicki et al. (1998) refere que autores vêm desconfiança como oposto à confiança. A confiança supõe que os outros se preocupam com o nosso bem-estar, e a desconfiança é que os outros não agem nos nossos interesses, e pior, até nos podem prejudicar. A confiança e desconfiança são dois constructos diferentes mas relacionados. Segundo Lewicki et al. (2006) a confiança pode-se verificar

num sentido e não noutro, por exemplo um empregado pode confiar no seu supervisor para este olhar pelo bem-estar do pessoal mas não confiar nele para recomendar aumentos salariais. Portanto a confiança é flutuante no tempo dada a complexidade das relações organizacionais

3.4. Confiança e risco

O risco na confiança, como segunda perspectiva, é um aspecto pouco referido na literatura existente sobre o assunto, a não ser quando se fala de vulnerabilidade. Um dos autores que se debruçou mais sobre o risco na confiança foi Mayer et al. (1995), identificando o risco tomado nas relações (RTR). Os vários autores diferenciam entre a primeira abordagem de confiança "assumir risco" e a última abordagem que representa "comportamento de confiança", entre tendência de risco e comportamento de risco, distinção esta de Sitkin e Pablo (1992).

Mayer e tal. (1995) afirmou que o nível de risco percebido funciona como travão para as relações de confiança.

Quando a confiança é superior ao risco percebido o confiante adaptar-se-á ao comportamento de risco RTR. Assim, determina-se o comportamento pela relação entre nível de confiança e grau de risco percebido, no entanto as variáveis posteriormente terão que ser medidas.

Recentemente na literatura, a gestão do risco tem sido vista mais como gestão da incerteza

Muita da recente literatura da gestão do risco lança o tópico mais precisamente como "gestão da incerteza". Do resultado negativo ou resultado positivo depende o grau de risco: no ambiente empresarial, alguns argumentam que só assumindo riscos é que teremos lucro. Uma situação de alto risco com resultados positivos merece maior estudo, principalmente quando o confiante tem pouca escolha como é no caso dos cuidados de saúde.

Outro aspecto da gestão da incerteza tem a ver com a interdependência dos riscos nas questões organizacionais onde o resultado de um comportamento de risco poderá afectar muitos outros. Relacionando isto à ideia de estrutura social de confiança, então uma situação de confiança, ou até de confiança desfeita, ultrapassará a situação de simples relação levando ao entendimento da confiança como um fenómeno mais social que

individual.

3.5. O lado escuro da confiança

Uma terceira perspectiva, que deriva da apreciação das relações entre risco e confiança leva-nos a perceber a desvantagem organizacional das relações de confiança.

A gestão da organização pode ter consequências disfuncionais ocorrendo especificamente de culturas de alta confiança que têm sido pouco estudadas. Muitas vezes é difícil e leva muito tempo a criar confiança. A confiança pode ser facilmente destruída quando se alteram programas e aparece a situação de ausência de confiança na nova situação, ou causada pela mentira chamada de "uma das grandes destruidoras da confiança" (Bib e Kourdi, 2004). Os autores ainda referem que a confiança existe ou não existe, não há zona cinzenta. Ainda sugerem que a confiança pode ser criada como uma estratégia.

Segundo Davies e Mannion (2000), a confiança necessita de um investimento no início, podendo levar tempo a desenvolver e havendo incerteza quanto ao retorno, havendo também a possibilidade de reinvestimento caso se não houver logo à partida confiança adequada ou esta for perdida. Falar de confiança também é falar de risco, pois pode acontecer as partes falharem o que combinaram, podendo explorar as questões de controlo ou falta delas nas relações. As relações de confiança podem ser algo reduzidas se forem restringidas a determinados tipos de operações ou tarefas, mesmo havendo bons níveis de confiança e não havendo situações oportunistas. Quando se renegoceiam relações pode haver o risco de câmbio de confiança para desconfiança (Kramer e Cook, 2004).

Mais, alguns estudos sobre confiança notam o calor e afeição que fazem parte das relações onde há confiança, e os sentimentos de dor que se sentem quando a confiança é traída (Smollan, 2013). A corrupção é um possível resultado bem como relações distorcidas e acomodadas a certas situações que reduzem ou até eliminam a inovação quando existam relações de muita confiança. Por exemplo clínicas com grupos de trabalho de alta confiança têm os seus perigos de serem exclusivas, fechadas, corruptas, organizados como se fossem clubes com interesses escuros e privilegiados dentro da própria organização.

Em empresas, os accionistas exteriores podem ver reduzida a informação que necessitam para verem os seus investimentos crescerem, se houver este tipo de relações (Mannion e Davies, 2005).

Finalmente não se pode definir nem garantir quem é um parceiro confiável, se o último desempenho pode criar expectativas de bons desempenhos futuros e garantia de mais confiança, havendo sempre incerteza nas relações entre as pessoas e relações inter-organizacionais.

3.6. Confiança e conhecimento

Vamos abordar duas dimensões existentes nas relações entre confiança e conhecimento, que nos parecem importantes.

1) A dimensão do conhecimento sobre uma situação (que inclui também o conhecimento sobre a pessoa que é confiada) que pode conduzir a mais ou menos confiança. De modo natural quanto mais sei sobre as variáveis identificadas anteriormente tais como, evidência da consistência, competência e experiência do confiado, conhecimento sobre a similaridade da circunstância do momento com outras circunstâncias, mais poderei estar disposto a confiar. É como se fosse uma confiança situacional, tenho mais conhecimento da situação e do depositário confiado, então mais confiança posso depositar.

Calnan e Rowe (2004) chamam confiança cega à confiança informada. No entanto referem que por exemplo nos serviços de saúde o acesso ao conhecimento poderá estar vedado ou não estar facilmente à disposição, e regulamentos ou inclusivamente normas culturais, ou ainda questões temporais (caso das emergências) podem impedir o receptor de cuidados de ter o acesso ao tal conhecimento sobre a situação ou perguntar questões ao prestador de cuidados. Segundo Henwood et al. (2003) os comportamentos estão sujeitos a modificações causados pelas mudanças no acesso ao conhecimento, lembrando por exemplo a via internet.

2) A dimensão da confiança mútua, isto é, a tendência para trocar conhecimento ou partilha dele. Naturalmente uma relação de confiança leva a haver uma troca de conhecimento, principalmente quando se trata de trocas informais (Dirks e Ferrin, 2001). Como já se viu anteriormente, as pessoas com uma relação de confiança mais duradoura e estável têm expectativas de serem bem sucedidas nessas relações em termos de futuro, e conforme dizem Kramer e Cook (2004) há mais motivação e transparência nas acções e relações de negócios nos parceiros confiantes, partilhando informações mais precisas e em tempo útil. Sharkie (2005), citando Fiol (2003), notou: "sem confiança nas relações sociais, o conhecimento é retido em vez de disseminado e antes protegido do que

alargado". As variáveis confiança e medo variam na proporção inversa, isto é, quanto menos confiança houver maior o receio e preocupação, e assim as pessoas para se protegerem retraem-se relativamente ao envolvimento pessoal com os outros (Fiol, 2003, p. 84). Sharkie (2005) conclui, "confiança é o elemento-chave na decisão por um indivíduo para partilhar o seu conhecimento pessoal com outros" (p.43), acrescentando que deve haver mais investigação sobre mecanismos que promovam a confiança inter-profissional.

3.7. Confiança e estruturas organizacionais em mudança

As organizações devem mudar ou rever as suas estruturas de tempos-a-tempos para estarem actualizadas, ou pelo menos cada vez que seja necessário acompanhar a evolução do ambiente e mercados onde se inserem.

Segundo Connell e Mannion (2006), reestruturar mudando fronteiras ou qualificações profissionais, unindo desempenhos, e havendo incertezas nas responsabilidades das operações, pode contribuir para um ambiente de falta de confiança e haverem erros, os quais juntos com pedidos para responsabilidade aumentada num quadro de falta de gestão financeira de alto nível no sector privado, pode incentivar a menor confiança nos sectores público e privado. Poucos estudos abordaram a forma como a construção e reforço de confiança é gerido em turbulentos serviços.

Implementar estrategicamente mudanças formais de cima para baixo (gestão top-down) estão sujeitas a que ao mesmo tempo mudanças informais de baixo para cima (pressões bottom-up) sejam impelidas por desenvolvimentos tecnológicos, maior qualificação dos elementos trabalhadores, ou mudanças culturais e evolução da própria sociedade. Os weblogs como comunidades de prática (Wenger, 1998; Bate e Robert, 2002) e comunidades de interesse (Wasko e Faraj, 2000) representam novas e virtuais estruturas organizacionais onde a confiança interpessoal está diminuída (Kasper-Fuehrer e Ashkanasy, 2001). Savenststedt, (2002) contudo, concluiu que no seu estudo de teleconsultas entre médicos (geriatristas) e pessoal enfermeiro num lar para a terceira idade, a confiança mútua é ainda um aspecto significante.

Em todos os serviços, organizações e empresas, tem havido uma adaptação estrutural flexível e rápida, fazendo uma aproximação centrada no cliente aproveitando a Web alterando o comportamento do consumidor, e assim obtendo um aspecto-chave para

melhorarem as suas vendas e serviços, sendo por vezes o seu factor crítico de sucesso. Hoje em dia muitas organizações trabalham só através da Web. Em conclusão, observemos a tabela 5 com o resumo das definições que achamos mais importantes.

Tabela 5 – Resumo das definições de confiança mais relevantes

Autores	Definições de Confiança
Blau, 1994	Base de apoio para seguimento das regras.
Barney e Hansen, 1994	Factor crítico no desempenh.o
Mayer, 1995	Predisposição de uma parte ficar vulnerável perante outra.
Hosmer, 1995	Diferentes definições em cinco contextos: expectativas individuais; relações interpessoais; mudanças económicas; estruturas sociais; princípios éticos.
Lewicki, 1998	Preocupação com o nosso bem-estar.
Shockley-Zalabak, 2000	Factor crítico na satisfação dos empregados.
Dirks e Ferrin, 2001	Factor crítico no comprometimento organizacional.
Tyler, 2003	Factor crítico da liderança.
Hodson, 2004	Confiança na organização como fonte de confiança.
Freire, 2008	Aceitação e acreditação nos outros.
Grant e Sumanth, 2009	Confiança no líder como fonte de confiança.
Han e Harms, 2010	Confiança nos membros da organização como fonte de confiança.

Fonte: Elaboração própria.

Mayer et al. (1995) e Mayer & Davis (1999), autores de referência para o presente estudo, referem que o valor da confiança atribuída ao depositário está dependente de três características específicas: competência, integridade e benevolência. Estas características podem variar separadamente. Definimo-las como:

- Competência: um conjunto de capacidades, competências e características que permitem ao indivíduo ter influência num determinado domínio. O depositário da confiança (confiado) pode ser um perito numa particular área técnica e é portanto credível nas matérias dessa área.
- Integridade: a relação entre integridade e confiança envolve a percepção da parte daqueles que confiam, que o depositário da confiança adere a um conjunto de princípios que quem confia considera isso aceitável.

- Benevolência: a propensão do depositário para fazer bem àquele que confia, não existem motivos egoístas ou egocêntricos por detrás desta motivação.

Estes três factores são combinados numa idiossincrasia ambos entre indivíduos e entre situações, isto é, o seu impacto na credibilidade e confiança estão dependentes em cada situação ou contexto (Mayer et al., 1995; Mayer & Davis, 1999). No entanto, este autor conjuntamente com Schoorman & Davis já reconheceram recentes pesquisas em novas áreas da confiança: afecto; emoção; desconfiança; questões de cruzamento de culturas; violação e reparação; modelos em contextos específicos.

Também é de realçar que a confiança pode ser um processo difícil e moroso a criar. Pode resultar numa repetida acção por períodos longos de tempo até atingir uma lenta evolução. Por outro lado, uma vez estabelecida, pode ser perdida ou desperdiçada por atitudes erradas ou comportamentos (Connell & Mannion, 2006).

Finalmente, há uma expectativa confiante que a vulnerabilidade resultante da acção do risco não será vista como uma vantagem para o lado confiado (Lane & Bachmann, 1996).

A confiança pode ainda influenciar, mesmo que parcialmente, o desejo de usar e compartilhar o conhecimento tácito entre elementos de uma organização, segundo um estudo de Rego, Filho & Lima (2013), baseada nos factores capacidade/competência, benevolência e integridade, aplicado ao ambiente militar.

A confiança também se pode relacionar com o comprometimento organizacional como observado por Feizi et al. (2012) estudado em ambiente rural.

Capítulo 4 – MODELO, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Modelo conceptual de investigação

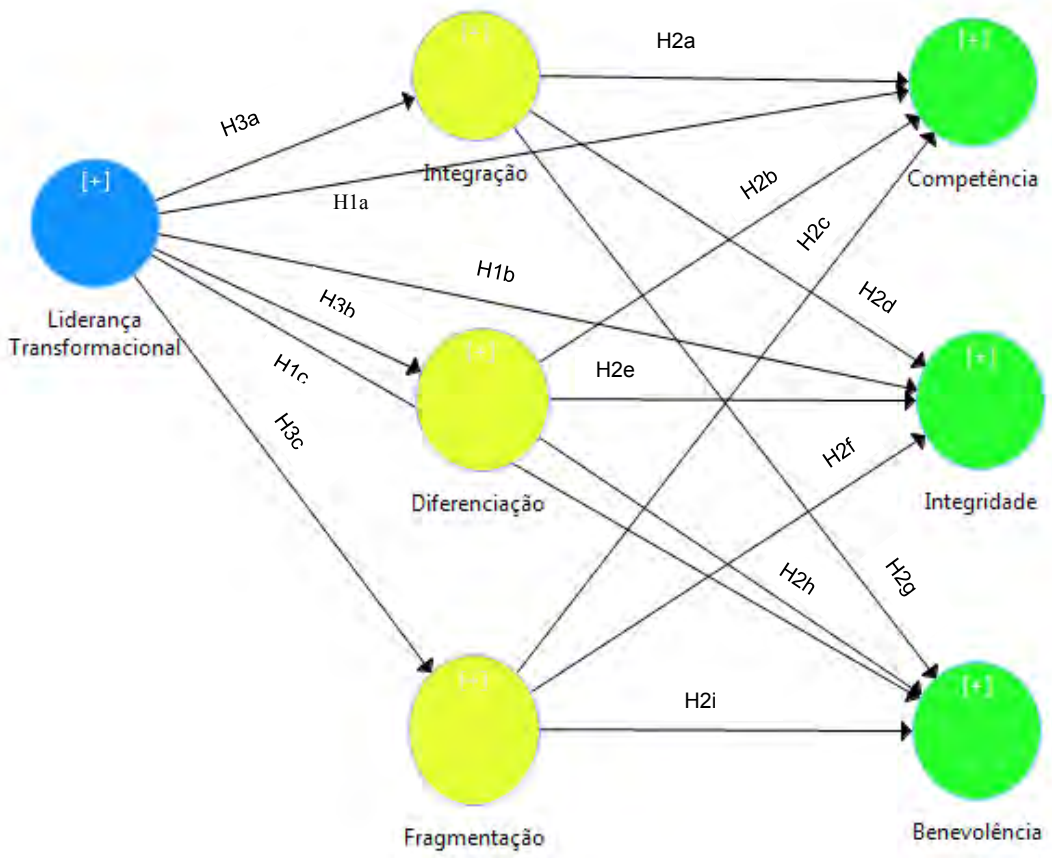
A partir da fundamentação teórica efectuada nos capítulos anteriores, tanto em relação ao à liderança transformacional, à cultura organizacional e à confiança organizacional, definimos o modelo de investigação objecto de aplicação no presente estudo (figura 1).

O modelo de investigação procurará analisar a influência que a liderança tem na cultura organizacional para daí perceber qual o papel desta entre a primeira e a confiança organizacional.

Para efeitos do presente trabalho serão considerados todos os factores de liderança transformacional (Bass, 1985), actuando estes como um todo - liderança transformacional, sendo igualmente consideradas as três perspectivas de cultura organizacional (Martin, 1992), integração, diferenciação e fragmentação. Por fim, serão utilizadas as perspectivas de competência, integridade e benevolência, (Meyer et al, 1995).

Poderá existir uma retroacção *(feedback)* no sentido da organização optar por aplicar uma liderança que lhe for mais conveniente.

Figura 1 - Modelo operacional de investigação



Como podemos observar o modelo de estudo reflete três blocos (diferenciados por blocos de cores no nosso modelo de estudo). Um primeiro bloco formado pelo constructo de Liderança Transformacional (bloco azul); um segundo bloco que reflete os constructos próprios do conceito de Cultura Organizacional (bloco amarelo); e um terceiro bloco formado pelas variáveis latentes objecto de estudo que correspondem ao grupo de Confiança Organizacional (bloco verde). O objecto de estudo radicava em estudar de maneira sistemática as relações entre a Liderança Transformacional, a Cultura Organizacional e a Confiança Organizacional. Do estudo da literatura dirigiram-se as hipóteses do presente projecto que na essência vêm a justificar a Confiança Organizacional como um factor influenciado e determinado pelos próprios aspectos da Liderança Transformacional e da Cultura Organizacional.

4.2. Objectivos de investigação

De um modo holístico o objectivo geral é ver se existe, e em que medida a liderança transformacional influencia a confiança organizacional, usando a cultura como constructo intermédio, no sentido de concluir que este tipo de liderança é a mais adequada para levar os indivíduos a confiarem na sua organização de modo a melhorarem o seu desempenho e dedicação para atingirem elevados níveis de resultados.

Os objectivos genéricos consistem na análise do seguinte:

1. A influência da liderança transformacional na cultura organizacional;
2. A influência da liderança transformacional na confiança organizacional;
3. A influência da cultura organizacional na confiança organizacional.

No que respeita aos objectivos específicos, estes consubstanciam-se em analisar as seguintes relações:

a) A competência é influenciada pela liderança transformacional.
b) A integridade é influenciada pela liderança transformacional.
c) A benevolência é influenciada pela liderança transformacional.
d) A competência é influenciada pela integração.
e) A competência é influenciada pela diferenciação.
f) A competência é influenciada pela fragmentação.
g) A integridade é influenciada pela integração.
h) A integridade é influenciada pela diferenciação.
i) A integridade é influenciada pela fragmentação.
j) A benevolência é influenciada pela integração.
k) A benevolência é influenciada pela diferenciação.
l) A benevolência é influenciada pela fragmentação.
m) A integração é influenciada pela liderança transformacional.
n) A diferenciação é influenciada pela liderança transformacional.
o) A fragmentação é influenciada pela liderança transformacional.

4.3. Relação entre os construtos e formulação das hipóteses de trabalho

Após a revisão da literatura anteriormente efectuada, acerca das temáticas objecto do presente estudo (liderança transformacional, cultura organizacional e confiança organizacional), e da análise das suas inter-relações, estamos agora em condições de identificar as variáveis relevantes para a prossecução dos objectivos supra enunciados.

Assim, definida a problemática, a questão fundamental de investigação e a definição de objectivos, passamos então à formulação das hipóteses que serão objecto de contrastação empírica.

Em sentido mais amplo, Pino, Campo & Ibarra (2012), aferiram a relação entre os referidos constructos, verificando também que a confiança é positivamente influenciada pela liderança. Hsieh & Wang (2015), constataram que existe uma forte relação entre a confiança dos trabalhadores e a liderança exercida pelos seus gestores. Por outro lado, Andi (2006) mostrou que a influência da liderança na confiança de uma equipa (tomando esta como unidade de análise da organização) leva à criação de um ambiente de confiança por parte do líder. Podemos ainda afirmar que a confiança é moldada pelo tipo de liderança influenciadora mantendo-se à mesma a relação entre ambas (Hernandez; Long & Sitkin, 2014).

Rego & Cunha (2007), sustentam que a liderança transformacional tem implicações na confiança organizacional, baseando-se no reforço das relações de confiança entre os indivíduos. Tais implicações são reforçadas pelo observado por Rua & Araújo (2013) onde é evidente a relação positiva e significativa entre os constructos liderança transformacional e confiança organizacional, compreendendo as dimensões deste último (competência, integridade e benevolência), sugeridas e anteriormente testadas por Mayer et al. (1995). Assim formulamos as seguintes hipóteses de trabalho.

H1a: *A competência é influenciada pela liderança transformacional.*

H1b: *A integridade é influenciada pela liderança transformacional.*

H1c: *A benevolência é influenciada pela liderança transformacional.*

A confiança relaciona-se com a cultura em diferentes aspectos, pode por exemplo ser criada pela cultura, e num mundo onde aquela esta está diminuída as respectivas organizações têm vantagem (Bibb & Kourdi, 2004), ou como afirmam Chen, Chang &

Hung (2008) a confiança mútua tem uma influência positiva numa cultura de criatividade em equipas de I&D .Já Perry (2013) sugere que as instituições de saúde devem ser exemplares em cultivarem culturas de confiança.

Por outro lado, o interrelacionamento entre a liderança e a cultura, influenciam a confiança organizacional, Tuan (2012).

Segundo Tasdan (2012), de acordo com o seu estudo realizado em escolas primárias da Turkia, a confiança por parte dos elementos professores é alta e influenciada pela organização, como pode ser moderada quando relacionada com os estudantes e pais.

Também Smollan (2013) contribuíu com o seu estudo para mostrar onde pode ir a relação entre a cultura e a confiança da organização quando existem nesta mudanças que alteram a confiança dos actores nomeadamente na competência, integridade e benevolência.

Ora, relacionando a confiança com a cultura compreendendo as dimensões (integração, diferenciação e fragmentação) sugeridas por Martin (1992, 2010) verificamos haver base para o nosso estudo e formulação de hipóteses de trabalho.

H2a: *A competência é influenciada pela integração.*

H2b: *A competência é influenciada pela diferenciação.*

H2c: *A competência é influenciada pela fragmentação.*

H2d: *A integridade é influenciada pela integração.*

H2e: *A integridade é influenciada pela diferenciação.*

H2f: *A integridade é influenciada pela fragmentação*.

H2g: *A benevolência é influenciada pela integração.*

H2h: *A benevolência é influenciada pela diferenciação.*

H2i: *A benevolência é influenciada pela fragmentação.*

A liderança transformacional tem implicações na cultura da organização, principalmente em ambientes de mudança e mercados instáveis (Bass, 1990). No seguimento deste raciocínio, e mais recentemente, confirmou-se que um ambiente cultural congruente e propício aos desafios de ambientes em mudança, pode ser influenciado por este tipo de liderança onde a implicação da liderança transformacional na cultura organizacional é notória (e.g. Birasnav et al., 2013; Chen et al., 2006; Garrison & Vaughan, 2013; Sotirofski, 2011).

A relação entre estes constructos é ainda corroborada por Mendoza Martinez (2012), tendo este observado a influência da liderança transformacional na cultura organizacional, neste caso através de estudos aplicados a Instituição Pública de Educação Média-Superior, na Cidade do México. A cultura também é influenciada pela liderança transformacional no aspecto de comprometimento organizacional Wisa e Hlanganipai (2014) de acordo com estudos que incidiram em instituições de ensino superior na África do Sul. Recentemente, e também aplicada à área da educação (10 universidades públicas do Iraque) mas com vista à inovação, se verificou que os docentes líderes transformacionais criaram um ambiente cultural adequado à inovação, Hussain, Talib & Shah (2014).

Ainda relacionando a cultura (integração, diferenciação e fragmentação) com a liderança verificamos haver base para o nosso estudo e formulação de hipóteses de trabalho.

H3a: *A integração é influenciada pela liderança transformacional.*

H3b: *A diferenciação é influenciada pela liderança transformacional.*

H3c: *A fragmentação é influenciada pela liderança transformacional.*

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

5.1. Introdução

Neste capítulo vamos apresentar o conteúdo dos métodos e técnicas a realizar no estudo empírico. A revisão da literatura ajuda ao desenvolvimento do marco teórico e passar ao estudo empírico que normalmente se designa por "trabalho de campo" (Hill & Hill, 2008).

O presente trabalho de investigação tem como objectivo geral explicar, num determinado momento, a influência da liderança transformacional (LT) na confiança organizacional (CONF), com o papel da cultura organizacional (CULT) como intermédia, de uma organização (estabelecimento de ensino superior), segundo o desenvolvimento de determinadas dimensões quer da liderança, quer da confiança organizacional, quer da cultura organizacional. A pesquisa através de instrumento (questionário) foi levada a efeito na UBI-Universidade da Beira Interior (Covilhã, Portugal).

Considerando que:

- A liderança tem influência, directa ou indirecta, sobre uma grande parte dos factores determinantes da cultura organizacional, tendo óbvias repercussões na performance dos recursos humanos e consequentemente nos resultados obtidos por estes, sujeitos a maior ou menor confiança;
- A cultura organizacional influencia a confiança dos recursos humanos;
- A confiança advém, portanto, cumulativamente do tipo de liderança, e dos factores da cultura organizacional,

definiram-se como objectivos específicos analisar:

1. O papel que a liderança exerce em alguns dos factores da cultura organizacional;
2. Os diferentes aspectos da cultura da organização;
3. A confiança nos recursos humanos da organização.

5.2. Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação foi a quantitativa, refere-se a um estudo de caso exploratório, descritivo e transversal, e combinou a análise documental com a estatística, a primeira ao nível da revisão da literatura e a segunda ao nível da análise quantitativa do tratamento dos dados recolhidos através do questionário realizado. Esta escolha prende-se com o facto de se ajustar melhor aos objectivos propostos, isto é, encontrar relações entre as variáveis e testar o modelo conceptual apresentado.

Relativamente à amostra, esta recolha foi efectuada no período que decorreu de Abril de 2015 a Maio 2015 na UBI, Universidade da Beira Interior na cidade da Covilhã em Portugal.

A população em apreço é constituída por 550 indivíduos de ambos os sexos, entre docentes da referida instituição. De referir que 250 são docentes a 100% e os restantes encontram-se a tempo parcial.

Da população global 133 responderam ao questionário apresentado, o que corresponde a uma taxa de resposta de 24%, que, não sendo o ideal, existindo sempre alguma resistência e esquecimento por parte dos respondentes, podemos considerar satisfatória e representativa da população.

5.3. Intrumento de medida e sua estrutura

O instrumento utilizado foi o questionário, no sentido em que não foi manipulada qualquer variável e segundo Bryman e Cramer (1992), foram recolhidos todos os dados relacionados com todas as variáveis, sendo este um procedimento frequente em ciências sociais.

Também se escolheu esta técnica de recolha de dados através de inquérito por questionário dada a sua natureza quantitativa e a sua capacidade de "objectivar" informação (Pereira, 1988), e além disso para este tipo de pesquisa esta técnica é mais adequada (Sousa et al., 2008) e utilizada quando existe um grande número de pessoas a inquirir (Campenhoudt & Quivy, 2008). Estes últimos, apontam vantagens a esta técnica como permitindo a recolha de grandes quantidades de dados que uma vez uniformizados facilitam a comparação entre eles, e também faz com que a amostra seja representativa

da população. Já como inconvenientes, estes autores indicam o peso e o custo, a superficialidade das respostas pelo facto das perguntas serem padronizadas, a falta das relações sociais devido à individualização das respostas por parte dos inquiridos, e ainda os atrasos na investigação resultantes da dificuldade de controlo do tempo das respostas.

O questionário elaborado para a recolha dos dados teve origem na revisão de literatura efectuada sobre o assunto. O mais importante contributo foi dado pelo documento denominado MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire de Bass & Avolio (1990), de onde se retiraram 28 questões ou variáveis das 70 do documento original, traduzido para português do espanhol, para o constructo da liderança transformacional.

Também importante foi o contributo dado pelo documento de Meyer et al. (1995) com as aportações do constructo confiança organizacional. Já no que diz respeito à contribuição dada pelas questões relativas ao constructo cultura organizacional, estas foram elaboradas a partir das definições das perspectivas da autora sobre o tema, havendo o cuidado de ter a correspondência mais directa possível com as referidas definições da autora.

A escala utilizada neste questionário para medir os itens dos 3 constructos LT, CONF, e CULT foi a de Likert variando de 1 a 5, tendo um ponto intermédio (3) como mediana, o que dá a possibilidade de haver um tipo de resposta perfeitamente neutra, onde 1 significa "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

O questionário (ver anexo I) é composto por um total de 95 questões.

As primeiras sete questões (variáveis socio-demográficas) têm como finalidade obter informações genéricas e descritivas sobre os respondentes: género; idade; estado civil; quantas pessoas fazem parte do agregado familiar; grau académico; situação na organização; antiguidade na instituição. As 88 questões seguintes referem-se aos constructos do modelo de investigação, liderança transformacional (LT), cultura organizacional (CULT), e confiança organizacional (CONF), permitindo as suas medições.

5.3.1.Variáveis Sócio-demográficas

Seleccionamos um conjunto restrito de variáveis que consideramos mais pertinentes para a investigação em apreço, agrupando-as em três níveis.

Tabela 6 – Síntese das Variáveis Sócio-Demográficas

Indicadores	
Sócio-demográficas	Sexo (P1) Idade (P2) Estado civil (P3) Número de pessoas do agregado familiar (P4)
Sócio-académicas	Habilitações académicas (P5)
Sócio-profissionais	Situação na empresa (vínculo contratual) (P6) Antiguidade na instituição (P7)

5.3.2.Variáveis do constructo Liderança Transformacional

O constructo da liderança transformacional apresenta 28 itens, englobando as dimensões definidas por Bass & Avolio, (1990), variáveis pertinentes para a nossa investigação.

Tabela 7 – Escala para o constructo Liderança Transformacional (LT)

Autores	Variáveis LT
Bass & Avolio (1990)	LT1 – Mostra a todos que espera muito de nós.
	LT2 – Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.
	LT3 – Age independentemente dos interesses dos outros.
	LT4 – Ilustra um quadro muito interessante do futuro.
	LT5 – Mais que dizer, lidera pelo fazer.
	LT6 – Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.
	LT7 – Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.
	LT8 – Procura ser um bom modelo a ser seguido.
	LT9 – Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos seus colaboradores.
	LT10 – Insiste somente no melhor desempenho.
	LT11 – Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.
	LT12 – Tem um atendimento claro a respeito de "para onde nós vamos".
	LT13 – Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.
	LT14 – Não se contenta em ser o segundo melhor.
	LT15 – Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.
	LT16 – Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.

	LT17 – Não valoriza frequentemente o bom desempenho.
	LT18 – Influencia os outros com os seus planos para o futuro.
	LT19 – Desafia a pensar sobre os novos caminhos para velhos problemas.
	LT20 – É capaz de envolver os outros nos seus ideais.
	LT21 – Questiona de forma a fazer os outros pensarem.
	LT22 – Incentiva os colaboradores a serem parte de uma equipa.
	LT23 – Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.
	LT24 – Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.
	LT25 – Envolve o grupo a trabalhar para um objectivo comum.
	LT26 – Lidera pelo exemplo.
	LT27 – Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.
	LT28 – Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.

5.3.3.Variáveis do constructo Cultura Organizacional

O constructo relativo à cultura organizacional apresenta 25 itens, compreendendo 3 dimensões 3, que correspondem às perspectivas culturais da autora, *integração, diferenciação e fragmentação* (Martin, 1992, 2010).

Analisada a literatura da autora (Martin 1992) sobre as perspectivas de cultura organizacional preconizadas por ela e adoptadas por nós (*integração*, *diferenciação* e *fragmentação*), verificámos que não dispomos directamente de questionário referente à referida literatura, mas utilizámos questões com conteúdos perfeitamente enquadrados nos diferentes aspectos, adjectivos e qualidades das dimensões referidas pela autora.

Tivemos ainda o cuidado de verificar se as ditas questões se enquadravam ainda nas perspectivas criadas e referidas pela autora, analisando a correspondência delas com as dimensões de coesão, consenso, partilha de valores, consistência, clareza, subculturas, ambiguidade, multiplicidade de interpretações, e complexidade de relações entre manifestações dos membros da organização, referidas pela mesma. Na tabela 8 observamos as variáveis que servem de escala para o constructo Cultura Organizacional.

Tabela 8 – Escala para o constructo Cultura Organizacional (CULT)

Autores	Variáveis
Martin (1992, 2010)	CULT1 – Acha que todos os membros da sua organização aceitam uma liderança pelo exemplo.
	CULT2 – Todos se sentem motivados pelo seu superior.
	CULT3 – Sente que todos os membros da sua organização partilham dos mesmos valores, como por exemplo justiça na avaliação do desempenho.
	CULT4 – É de um modo geral, aceite que os dirigentes da sua organização são líderes com visão.
	CULT5 – Concorda, de um modo geral, com as decisões dos seus superiores.
	CULT6 – Em sua opinião, reconhece os valores da sua organização nas manifestações e atitudes dos seus colegas de trabalho.
	CULT7 – Sente que os sinais da cultura da sua organização, como normas de vestuário, rituais, linguagem técnica, etc, são congruentes com os valores dela.
	CULT8 – Observa que os valores da sua organização são consistentes entre eles, como por exemplo: o tema de inovação (distribuição de recompensas) é consistente com a igualdade (para todos os que merecem e não para os de maior estatuto).
	CULT9 – Os membros da sua organização conhecem perfeitamente quais as suas funções.
	CULT10 – Os membros da sua organização sabem porque vale a pena, e estarão mais confiantes, desempenharem as suas funções sem qualquer dúvida.
	CULT11 – Não há ambiguidade na assunção de que ao desempenharem as suas funções terão mais confiança no futuro.
	CULT12 – Acha que uma ordem, instrução ou manifestação do seu superior não corresponde ao que é defendido por ele.
	CULT13 – Pensa que uma ordem ou instrução do seu superior pode ser entendida por duas interpretações diferentes.
	CULT14 – Em sua opinião, os conteúdos ou valores da sua

	organização podem entrar em conflito entre eles, como por exemplo, a organização defender a tomada de riscos financeiros e ao mesmo tempo defender o bem-estar dos subordinados.
	CULT15 – Relativamente ao tipo de cultura da sua organização admite que haja pessoas com outro ponto de vista
	CULT16 – Perante uma determinada situação imprevista, pensa e tomará posição de forma análoga à da direção da sua organização.
	CULT17 – Reconhece que na sua organização existem dois distintos pontos de vista sobre a mesma.
	CULT18 – Considera que pode haver outra interpretação que seja diferente ou vá contra uma manifestação cultural da sua direção.
	CULT19 – Sempre que há na sua organização outra posição perante manifestações da direção, considera que existe clareza quer numa posição quer na outra.
	CULT20 – A maioria das ordens dos seus superiores são pouco claras, muito complexas ou paradoxais.
	CULT21 – Já se deu conta de, perante uma ordem ou instrução da sua direção, não saber o que fazer.
	CULT22 – Parece-lhe haver ambiguidade de resposta pela dificuldade em decifrar a questão que lhe é colocada.
	CULT23 – Observo que cada um vê os valores e princípios instituídos na sua organização à sua maneira.
	CULT24 – Em sua opinião, na sua organização é fácil haver multiplicidade de interpretações às manifestações e instruções recebidas.
	CULT25 – Vê a sua organização como um caos cultural.

Pormenorizando e partindo do conceito de Martin (1992, 2010) com a identificação das três dimensões culturais, integração, diferenciação e fragmentação, apresentamos as seguintes questões correspondentes às seguintes dimensões:

a) *Integração* – esta dimensão compreende características como todas as manifestações culturais são consistentes, todos os membros da organização partilham dos

mesmos valores. É notório um consenso organizacional generalizado, consistência, clareza, e onde não existe ambiguidade (tabela 9).

Tabela 9 – Escala para a dimensão Integração

Autores	Variáveis
Martin (1992, 2010)	CULT1 – Acha que todos os membros da sua organização aceitam uma liderança pelo exemplo.
	CULT2 – Todos se sentem motivados pelo seu superior.
	CULT3 – Sente que todos os membros da sua organização partilham dos mesmos valores, como por exemplo justiça na avaliação do desempenho.
	CULT4 – É de um modo geral, aceite que os dirigentes da sua organização são líderes com visão.
	CULT5 – Concorda, de um modo geral, com as decisões dos seus superiores.
	CULT6 – Em sua opinião, reconhece os valores da sua organização nas manifestações e atitudes dos seus colegas de trabalho.
	CULT7 – Sente que os sinais da cultura da sua organização, como normas de vestuário, rituais, linguagem técnica, etc, são congruentes com os valores dela.
	CULT8 – Observa que os valores da sua organização são consistentes entre eles, como por exxemplo: o tema de inovação (distribuição de recompensas) é consistente com a igualdade (para todos os que merecem e não para os de maior estatuto).
	CULT9 – Os membros da sua organização conhecem perfeitamente quais as suas funções.
	CULT10 – Os membros da sua organização sabem porque vale a pena, e estarão mais confiantes, desempenharem as suas funções sem qualquer dúvida.
	CULT11 – Não há ambiguidade na assunção de que ao desempenharem as suas funções terão mais confiança no futuro.
	CULT16 – Perante uma determinada situação imprevista, pensa e tomará posição de forma análoga à da direção da sua organização.

b) *Diferenciação* – esta dimensão compreende características como inconsistência, consenso subcultural, que não tem que derivar em consenso organizacional, e limitação da existência de ambiguidade à determinação das fronteiras subculturais (tabela 10).

Tabela 10 – Escala para a dimensão Diferenciação

Autores	Variáveis
Martin (1992, 2010)	CULT12 – Acha que uma ordem, instrução ou manifestação do seu superior não corresponde ao que é defendido por ele.
	CULT13 – Pensa que uma ordem ou instrução do seu superior pode ser entendida por duas interpretações diferentes.
	CULT14 – Em sua opinião, os conteúdos ou valores da sua organização podem entrar em conflito entre eles, como por exemplo, a organização defender a tomada de riscos financeiros e ao mesmo tempo defender o bem-estar dos subordinados.
	CULT17 – Reconhece que na sua organização existem dois distintos pontos de vista sobre a mesma.
	CULT19 – Sempre que há na sua organização outra posição perante manifestações da direção, considera que existe clareza quer numa posição quer na outra.
	CULT18 – Considera que pode haver outra interpretação que seja diferente ou vá contra uma manifestação cultural da sua direção

c) *Fragmentação* – esta perspectiva evidencia a existência de ambiguidade, de complexidade e de multiplicidade de interpretações dificilmente consensuais, destacando a inexistência de clareza cultural ou subcultural, abandonando tanto a clareza da consistência como a de inconsistência (tabela 11).

Tabela 11 – Escala para a dimensão Fragmentação

Autores	Variáveis
Martin (1992, 2010)	CULT15 – Relativamente ao tipo de cultura da sua organização admite que haja pessoas com outro ponto de vista
	CULT20 – A maioria das ordens dos seus superiores são pouco claras, muito complexas ou paradoxais.
	CULT21 – Já se deu conta de, perante uma ordem ou instrução da sua direção, não saber o que fazer.
	CULT22 – Parece-lhe haver ambiguidade de resposta pela dificuldade em decifrar a questão que lhe é colocada.
	CULT23 – Observo que cada um vê os valores e princípios instituídos na sua organização à sua maneira.
	CULT24 – Em sua opinião, na sua organização é fácil haver multiplicidade de interpretações às manifestações e instruções recebidas.
	CULT25 – Vê a sua organização como um caos cultural.

5.3.4.Variáveis do constructo Confiança Organizacional

O constructo referente à confiança organizacional (CONF) apresenta 35 itens relacionados com os factores *competência, integridade e benevolência* (Mayer, 1995), conforme se pode ver na tabela 12. Baseámo-nos ainda nos estudos de Rua & Araújo (2013) que por sua vez utilizaram questões também das três dimensões de confiança organizacional: *competência*, *integridade* e *benevolência*.

Tabela 12 – Escala para o constructo Confiança Organizacional (CONF)

Autores	Variáveis
Meyer (1995)	CONF1 – A minha directoria é muito competente na realizalição do seu trabalho.
	CONF2 – A minha directoria é bem conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.
	CONF3 – A minha directoria conhece em profundidade o trabalho que precisa ser feito.
	CONF4 – Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha

	directoria.
	CONF5 – A minha directoria tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.
	CONF6 – A minha directoria é muito qualificada.
	CONF7 – A minha directoria preocupa-se muito com o meu bem-estar.
	CONF8 – As minas necessidades e desejos são muito importantes para a minha direcção.
	CONF9 – A minha directoria não faria nada para me prejudicar intencionalmente.
	CONF10 – A minha directoria presta realmente atenção ao que é importante para mim.
	CONF11 – A minha directoria alterará o seu modo de agir habitual para me ajudar.
	CONF12 – A minha directoria tem um forte sentido de justiça.
Meyer (1995)	CONF13 – Nunca tenho que me preocupar se a minha directoria irá cumprir a sua palavra.
	CONF14 – A minha directoria esforça-se por ser justa nas suas relações com os outros.
	CONF15 – As acções e os comportamentos da minha directoria não são muito consistentes.
	CONF16 – Eu partilho dos princípios da minha directoria.
	CONF17 – O comportamento da minha directoria parece ser orientado por bons princípios.
	CONF18 – Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.
	CONF19 – A maioria dos profissionais diz a verdade sobre os limites do seu próprio conhecimento.
	CONF20 – A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.
	CONF21 – Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.
	CONF22 – A maioria dos vendedores é honesta na apresentação dos seus produtos.

Meyer (1995)	CONF23 – A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade.
	CONF24 – A maioria das pessoas responde honestamente aos inquéritos de opinião pública.
	CONF25 – A maioria dos adultos é competente no seu trabalho.
	CONF26 – Se eu pudesse, não deixaria que a minha directoria tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.
	CONF27 – Estaria disposto que a minha directoria exercesse total controlo sobre o meu futuro nesta organização.
	CONF28 – Realmente gostaria de saber de uma boa maneira de ter a minha directoria debaixo de olho.
	CONF29 – Sentir-me-ia à vontade para entregar à minha chefia uma tarefa ou um problema crítico para mim, mesmo que eu não pudesse verificar as suas acções.
	CONF30 – Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha directoria, mesmo que isso manchasse a minha reputação.
	CONF31 – Partilharia a minha opinião sobre assuntos "sensíveis" com a minha directoria, mesmo que fosse impopular.
	CONF32 – Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho.
	CONF33 – Se a minha directoria me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.
	CONF34 – Se alguém questionasse os motivos da minha directoria, eu dar-lhe-ia o benefício da dúvida.
	CONF35 – Se a minha directoria me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.

Detalhando e partindo do conceito de Meyer *et al*. (1995) que referem que a fidedignidade do depositário da confiança está dependente das três dimensões ou características de confiança identificadas e adoptadas no nosso estudo pelo que correspondentemente com as questões do questionário as apresentamos: competência; integridade; e benevolência.

a) *Dimensão competência* – considerada um conjunto de habilidades, capacidades, perícias e características que permitem a um indivíduo ter influência num domínio específico. O depositário da confiança poderá ser um especialista em determinada técnica ou ofício, sendo confiável nessa área (tabela 13).

Tabela 13 – Escala para a dimensão Competência

Autores	Variáveis
Meyer (1995)	CONF1 – A minha directoria é muito competente na realizalição do seu trabalho.
	CONF2 – A minha directoria é bem conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.
	CONF3 – A minha directoria conhece em profundidade o trabalho que precisa ser feito.
	CONF4 – Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha directoria.
	CONF5 – A minha directoria tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.
	CONF6 – A minha directoria é muito qualificada.
	CONF25 – A maioria dos adultos é competente no seu trabalho.

b) *Dimensão integridade* – esta qualidade ou dimensão envolve a percepção da parte de quem confia de que o depositário da confiança adere a um conjunto de princípios que quem confia considera aceitável (tabela 14).

Tabela 14 – Escala para a dimensão Integridade

Autores	Variáveis
Meyer (1995)	CONF12 – A minha directoria tem um forte sentido de justiça.
	CONF13 – Nunca tenho que me preocupar se a minha directoria irá cumprir a sua palavra.
	CONF14 – A minha directoria esforça-se por ser justa nas suas relações com os outros.
	CONF15 – As acções e os comportamentos da minha directoria não são muito consistentes.

Meyer (1995)	CONF16 – Eu partilho dos princípios da minha directoria.
	CONF17 – O comportamento da minha directoria parece ser orientado por bons princípios.
	CONF19 – A maioria dos profissionais diz a verdade sobre os limites do seu próprio conhecimento.
	CONF20 – A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.
	CONF22 – A maioria dos vendedores é honesta na apresentação dos seus produtos.
	CONF23 – A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade.
	CONF24 – A maioria das pessoas responde honestamente aos inquéritos de opinião pública.
	CONF26 – Se eu pudesse, não deixaria que a minha directoria tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.
	CONF27 – Estaria disposto que a minha directoria exercesse total controlo sobre o meu futuro nesta organização.
	CONF28 – Realmente gostaria de saber de uma boa maneira de ter a minha directoria debaixo de olho.
	CONF29 – Sentir-me-ia à vontade para entregar à minha chefia uma tarefa ou um problema crítico para mim, mesmo que eu não pudesse verificar as suas acções.
	CONF30 – Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha directoria, mesmo que isso manchasse a minha reputação.
	CONF31 – Partilharia a minha opinião sobre assuntos "sensíveis" com a minha directoria, mesmo que fosse impopular.
	CONF33 – Se a minha directoria me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.
	CONF35 – Se a minha directoria me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.

c) *Dimensão benevolência* – esta dimensão é vista como a tendência ou inclinação do depositário da confiança para fazer o bem relativamente áquele que confia, sem que existam motivos egoístas ou egocêntricos por trás dessa motivação (tabela 15).

Tabela 15 – Escala para a dimensão Benevolência

Autores	Variáveis
Meyer (1995)	CONF7 – A minha directoria preocupa-se muito com o meu bem-estar.
	CONF8 – As minas necessidades e desejos são muito importantes para a minha direcção.
	CONF9 – A minha directoria não faria nada para me prejudicar intencionalmente.
	CONF10 – A minha directoria presta realmente atenção ao que é importante para mim.
	CONF11 – A minha directoria alterará o seu modo de agir habitual para me ajudar.
	CONF18 – Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.
	CONF21 – Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.
	CONF32 – Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho.
	CONF34 – Se alguém questionasse os motivos da minha directoria, eu dar-lhe-ia o benefício da dúvida.

5.4. Processo de recolha de dados, população e amostra

Os nossos objectivos da tese e hipóteses poderiam aplicar-se a um universo alargado de instituições, mas orientaram-nos para selecionar uma determinada população, e como se trata de um estudo análogo a um estudo de caso delimitámos o nosso a uma só instituição, analogamente a outros estudos feitos sobre instituições de ensino.

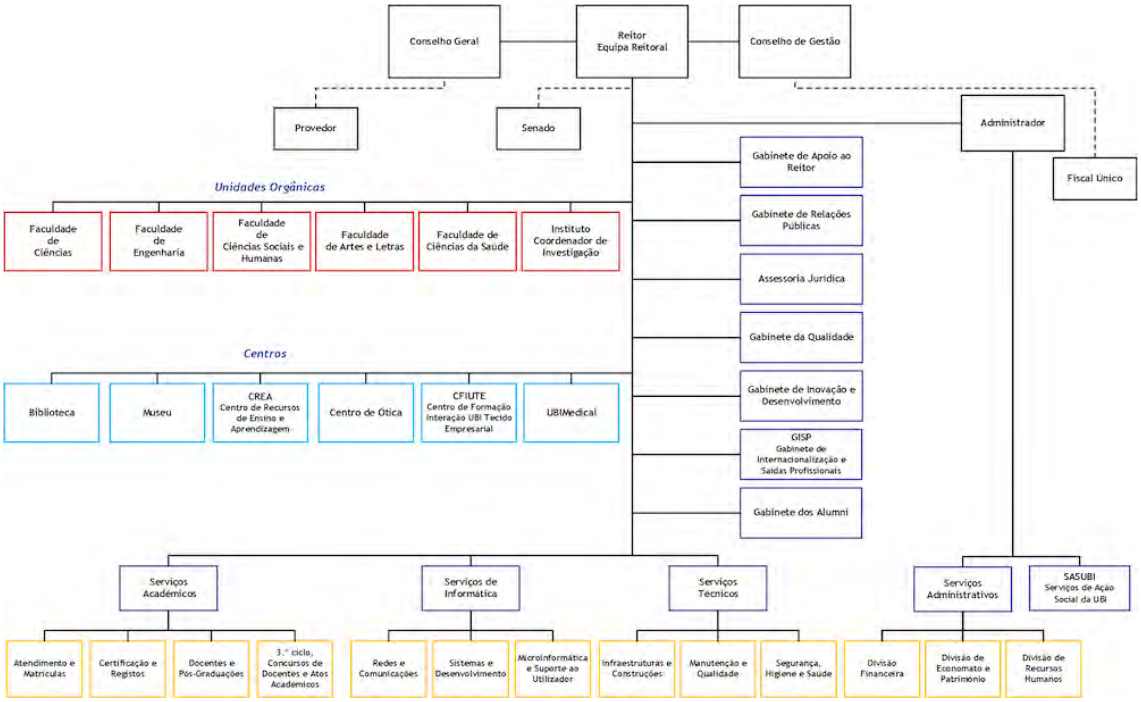
Assim, e para testarmos as hipóteses propostas utilizámos uma amostra da população de uma instituição do ensino superior público em Portugal.

Depois de ser escolhida a instituição, UBI (Universidade da Beira Interior), para se realizar o trabalho de campo, contactámos um dos seus responsáveis, o Vice-Reitor, a quem apresentei o assunto, e que precisaria de autorização do Reitor da Universidade. Após obter autorização fui aconselhado a colocar os questionários em papel, pois seria uma forma de os entregar pessoalmente (mais formal) aos respondentes, docentes da instituição, caso não obtivesse suficientes respostas através de link apropriado enviado por correio electrónico, o que foi realizado primeiramente. A resposta ao questionário era anónima e confidencial de acordo com compromisso assumido.

Relativamente à amostra, esta recolha foi efectuada no período que decorreu de Abril de 2015 a Maio 2015 na UBI, Universidade da Beira Interior, na cidade da Covilhã em Portugal.

A estrutura orgânica da UBI é constituída por uma Reitoria, Conselho Geral e Conselho de Gestão no seu nível hierárquico superior, e entre vários departamentos agrega seis unidades orgânicas, das quais cinco são faculdades: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas; Faculdade de Informática; Faculdade de Engenharia; Faculdade de Artes e Letras; e Faculdade de Ciências da Saúde, tendo cada uma o seu presidente/director. A outra unidade orgânica é um Instituto Coordenador de investigação, que conforme o seu nome não ficou sujeita ao nosso estudo como se pode ver no organigrama abaixo da figura 2.

Figura 2 – Organograma da UBI



Trata-se de uma universidade fundada em 1986 já com grande dimensão, englobando um conjunto de faculdades, centros e departamentos que colocam a Covilhã e a região numa posição destacada no que respeita ao conhecimento científico e artístico.

Tem cerca de 550 docentes dos quais 250 a tempo inteiro, com maioria de docentes doutorados, e rondando os 70% de docentes entre os 5 e os 25 anos na instituição, portanto um corpo estável. Tem diversas licenciaturas (30), mestrados (49) e doutoramentos (29), perfazendo um total de 108 cursos, todos adequados de acordo com a Declaração de Bolonha. Tem 6.879 (2015) alunos.

A população em apreço é constituída por 550 indivíduos de ambos os sexos, entre docentes da referida instituição. De referir que 250 são docentes a 100% e os restantes encontram-se a tempo parcial.

Apesar dos questionários terem sido enviados por link e endereçados pessoalmente, e após várias insistências, o número de respostas ficou-se pelos 133 que responderam ao questionário apresentado, o que corresponde a uma taxa de resposta de 24%, que, não sendo o ideal, existindo sempre alguma resistência e esquecimento por parte dos respondentes, podemos considerar satisfatória e representativa da população (tabela 16).

Tabela 16 – Resumo dos dados recolhidos

Universo de análise – UBI-Universidade da Beira Interior
Tipo de amostragem – amostra não probabilística
Dimensão da população – 550 indivíduos
Dimensão da amostra – 133 respondentes
Taxa de respostas – 24%
Período de recolha de dados – Abril e Maio de 2015

Capítulo 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

6.1.Introdução

Neste capítulo iremos abordar o comportamento dos diferentes constructos que contribuem para a melhor compreensão das organizações, em particular neste caso da organização em apreço como atrás referida sendo uma instituição de ensino superior em Portugal, e consequentemente aferir até que ponto se pode esperar um melhor desempenho por parte dos elementos da organização como consequência de melhor ou pior confiança depositada na sua organização e correspondenete liderança da direcção.

Como hoje em dia o ambiente das organizações é cada vez mais de mudança a análise dos diferentes constructos levará a uma melhor compreensão e avaliação da temática para a melhoria de tomada de decisões por parte dos líderes transformacionais, que ficarão com mais capacidade e conhecimento para as suas estratégias no sentido de fazerem face aos desafios permanentes.

Aqui o principal objectivo é efectuar determinadas análises que achamos suficientes para contrastar empiricamente o modelo e hipóteses formuladas, tais como, análise descritiva, análise de fiabilidade e validez, de correlações e factorial, como já referidas no ponto 5.5 do capítulo da metodologia, para ver se as hipóteses se verificam na realidade.

Para além da avaliação da consistência interna da amostra, recorrendo ao Alfa de Chronbach, iremos analisar as correlações existentes entre as variáveis dos constructos da liderança e cultura organizacional, bem como entre estas e as do de confiança organizacional, no sentido de aferir o grau de relação existente entre as variáveis de liderança e as de confiança organizacional para concluirmos até que ponto a liderança transformacional influencia a confiança organizacional com o papel intermediador da cultura organizacional e suas variáveis.

Iremos analisar factorialmente o modelo através do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), e também o R^2 como capacidade explicativa do modelo (quantidade de variância do constructo que é explicada pelo modelo), e que segundo Chin (1998) as escalas de medição são: 0,67 – substancial; 0,33 – moderado; e 0,19 – débil.

Vamos também aplicar a técnica do modelo de equações estruturais do programa PLS (Partial Least Squares) para reforçar a relação de influência atrás referida e visto tratar-se

de uma regressão múltipla, e ainda tratar-se de um modelo com indicadores reflectivos, isto é, os indicadores apresentam-se como um reflexo do constructo teórico não observado, e este dá lugar às variáveis observadas ou medidas. Segundo Carmines e Zeller (1979) e em relação à fiabilidade individual do item, a correlação simples dos indicadores reflectivos com o seu constructo deve ter um valor igual ou superior a 0,707, para que a variância partilhada entre o constructo e seus indicadores seja maior que a variância de erro. Já relativamente à fiabilidade do constructo deve-se utilizar a medida de Alfa de Chronbach. Para a validez convergente que diz que um conjunto de indicadores representam um único constructo subjacente (Henseler et al., 2009) deve-se valorar através do AVE (average variance extracted), onde Fornell & Larcker (1981) recomendam que a variância extraída média seja superior a 0,5

Como tal, os indicadores devem estar altamente correlacionados, com altos níveis de consistência interna (daí a utilização das técnicas de Alfa de Chronbach e AVE).

Ainda e segundo Roldán & Cepeda (2014), o PLS adapta-se melhor para aplicações predictivas (análise exploratória) e desenvolvimento da teoria quando esta não está solidamente desenvolvida, bem como maximiza a variância explicada das variáveis dependentes (latentes ou observadas, ou ambas), e estima modelos estructurais com amostras pequenas (Chin & Newsted, 1999; Reinartz et al., 2009), embora também possa estimar modelos com medidas reflectivas e formativas sem problema de identificação (Chin, 2010). Mais, o PLS é o método escolhido para a situação em que o número de observações está abaixo de 250, como é o nosso caso com 133, (Reinartz et al., 2009).

6.2. Análise descritiva

Neste domínio pretende-se apresentar e ordenar a informação recolhida sobre as distintas variáveis propostas. Esta análise descritiva foi levada a efeito numa dupla perspectiva, univariável e multivariável.

Tendo em vista a simplificação da exposição, a descrição individual das variáveis foi sintetizada em quadros que recolhem por grupos homogéneos alguns indicadores estatísticos relevantes como a frequência e a percentagem válida.

De acordo com a síntese das variáveis sócio-demográficas (ver tabela 6) e utilizando o programa SPSS versão 22 obtivemos os seguintes dados com um total de 133 respostas ao questionário.

Em termos gerais, são maioritariamente do género masculino (65,4%) (tabela 17).

Tabela 17 – Género

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	87	65,4	65,4	65,4
	2	46	34,6	34,6	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

A tabela 18 mostra que têm entre 41 a 50 anos de idade (37,6%) sendo esta a percentagem mais elevada das faixas etárias.

Tabela 18 – Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	4	3,0	3,0	3,0
	2	36	27,1	27,1	30,1
	3	50	37,6	37,6	67,7
	4	35	26,3	26,3	94,0
	5	8	6,0	6,0	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

Relativamente ao estado civil, são maioritariamente casados/união de facto (71,4%) (tabela 19).

Tabela 19 – Estado civil

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	30	22,6	22,6	22,6
	2	95	71,4	71,4	94,0
	3	8	6,0	6,0	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

A tabela 20 mostra que quanto ao agregado familiar, com 2 elementos (27,8%), com 4 elementos (22,6%) e com 1 elemento (20,3%).

Tabela 20 – Agregado familiar

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	27	20,3	20,3	20,3
	2	37	27,8	27,8	48,1
	3	23	17,3	17,3	65,4
	4	30	22,6	22,6	88,0
	5	14	10,5	10,5	98,5
	6	2	1,5	1,5	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

Possuem licenciatura (18,0%), com mestrado (15,0%) e sendo a maioria com doutoramento (66,9%) (tabela 21)

Tabela 21 – Grau académico

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	24	18,0	18,0	18,0
	2	20	15,0	15,0	33,1
	3	89	66,9	66,9	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

A tabela 22 mostra que como contratados (a termo certo) são (45,1%) e efectivos (46,6%).

Tabela 22 – Situação na organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	60	45,1	45,5	45,5
	2	62	46,6	47,0	92,4
	3	10	7,5	7,6	100,0
	Total	132	99,2	100,0	
Ausente	Sistema	1	,8		
Total		133	100,0		

Trabalham na instituição até 5 anos (19,5%), sendo as maiores percentagens de (38,3%) e (32,3%) para os que estão na instituição entre 5 e 15 anos e entre 16 e 25 anos respectivamente (tabela 23).

Tabela 23 – Antiguidade na organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	26	19,5	19,7	19,7
	2	51	38,3	38,6	58,3
	3	43	32,3	32,6	90,9
	4	12	9,0	9,1	100,0
	Total	132	99,2	100,0	
Ausente	Sistema	1	,8		
Total		133	100,0		

6.3.Análise da fiabilidade e da validade

Para verificarmos a fiabilidade das variáveis estimamos a consistência interna analisada através dos respectivos *alphas de Cronbach*, segundo a escala da tabela 6.8.

Podemos dizer que a consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade das respostas. As respostas são tão diferentes quanto a heterogeneidade das opiniões.

Tabela 24 – Escala para análise do Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Análise Factorial
1 – 0,9	excelente
0,8 – 0,9	muito bom
0,7 – 0,8	bom
0,6 – 0,7	de alguma forma baixo
0,50 – 0,60	necessita de revisão
< 0,50	questionável

Fonte: Pestana & Gageiro (2000).

Um indicador global para poder estudar a fiabilidade da capacidade explicativa global de cada variável multidimensional é o emprego do Alpha de Cronbach. Valores superiores a 0,7, tal como indicam numerosos autores (Nunally, 1978; Chin, 2010) supõem que a escala goza de suficiente fiabilidade.

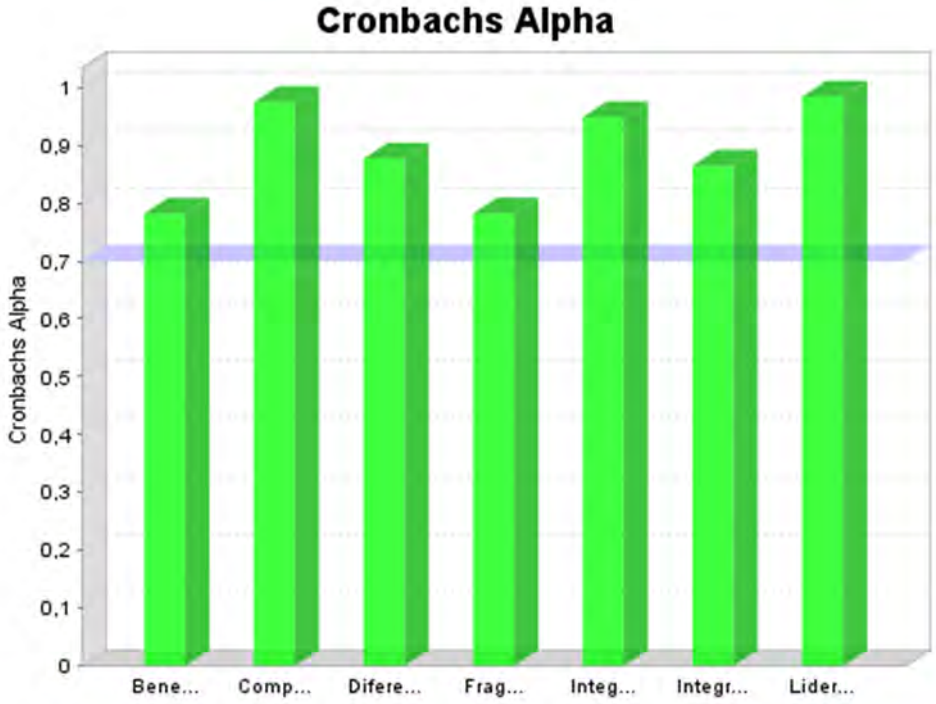
O valor do alpha de cronbach total de 0,964, considerado excelente segundo a escala proposta por Pestana & Gageiro (2000).

A tabela 25 e a figura 2 mostram como todos os constructos e respectivas dimensões superam amplamente os mínimos requeridos.

Tabela 25 – Alpha de Cronbach das variáveis multidimensionais

Constructos/Dimensões	Alpha de Cronbach
Benevolência	0,782
Competência	0,975
Diferenciação	0,877
Fragmentação	0,782
Integração	0,948
Integridade	0,865
Liderança Transformacional	0,984

Figura 3 - Alpha de Cronbach das variáveis multidimensionais



Para além da avaliação da consistência interna da amostra, recorrendo ao Alfa de Chronbach, iremos analisar as correlações existentes entre as variáveis dos constructos da liderança e cultura organizacional, bem como entre estas e as do de confiança organizacional, no sentido de aferir o grau de relação existente entre as variáveis de liderança e as de confiança organizacional para concluirmos até que ponto a liderança transformacional influencia a confiança organizacional com o papel intermediador da cultura organizacional e suas variáveis.

Iremos analisar fatorialmente o modelo através do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), e também o R^2 como capacidade explicativa do modelo (quantidade de variância do constructo que é explicada pelo modelo), e que segundo Chin (1998) as escalas de medição são: 0,67 – substancial; 0,33 – moderado; e 0,19 – débil.

Vamos também aplicar a técnica do modelo de equações estruturais do programa PLS (Partial Least Squares) para reforçar a relação de influência atrás referida e visto tratar-se de uma regressão múltipla, e ainda tratar-se de um modelo com indicadores reflectivos, isto é, os indicadores apresentam-se como um reflexo do constructo teórico não observado, e este dá lugar às variáveis observadas ou medidas. Segundo Carmines e Zeller (1979) e em relação à fiabilidade individual do item, a correlação simples dos indicadores reflectivos com o seu constructo deve ter um valor igual ou superior a 0,707, para que a variância partilhada entre o constructo e seus indicadores seja maior que a variância de erro. Já relativamente à fiabilidade do constructo deve-se utilizar a medida de Alfa de Chronbach. Para a validez convergente que diz que um conjunto de indicadores representam um único constructo subjacente (Henseler et al., 2009) deve-se valorar através do AVE (average variance extracted), onde Fornell & Larcker (1981) recomendam que a variância extraída média seja superior a 0,5

Como tal, os indicadores devem estar altamente correlacionados, com altos níveis de consistência interna (daí a utilização das técnicas de Alfa de Chronbach e AVE).

Ainda e segundo Roldán e Cepeda (2014), o PLS adapta-se melhor para aplicações predictivas (análise exploratória) e desenvolvimento da teoria quando esta não está solidamente desenvolvida, bem como maximiza a variância explicada das variáveis dependentes (latentes ou observadas, ou ambas), e estima modelos estructurais com amostras pequenas (Chin & Newsted, 1999; Reinartz et al., 2009), embora também possa estimar modelos com medidas reflectivas e formativas sem problema de identificação (Chin, 2010). Mais, o PLS é o método escolhido para a situação em que o número de observações está abaixo de 250, como é o nosso caso com 133, (Reinartz et al., 2009).

6.3.1. Fiabilidade composta

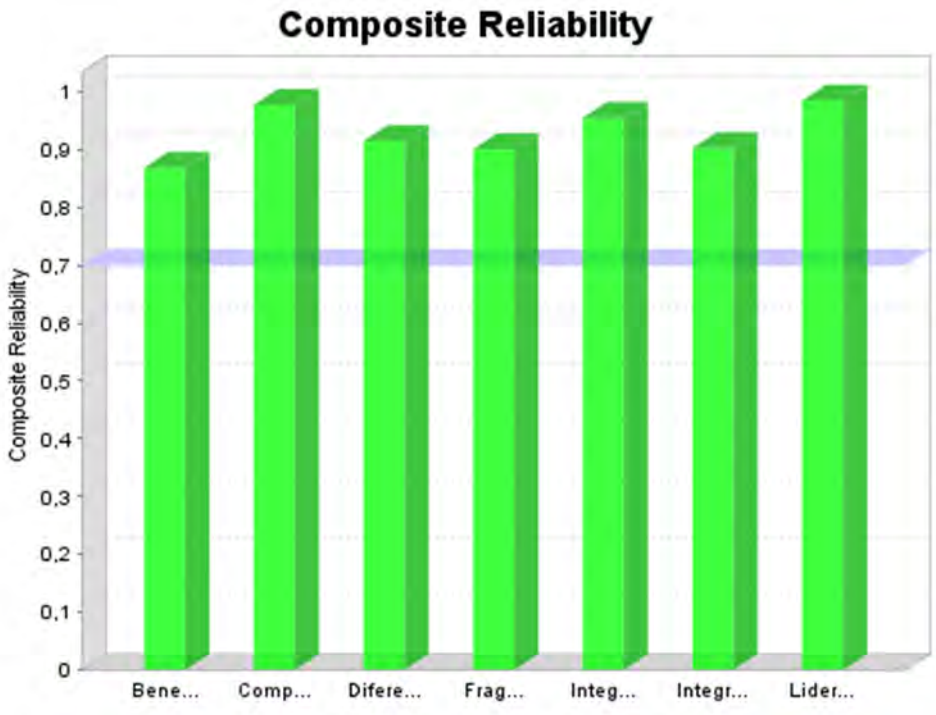
Outro indicador da fiabilidade dos constructos empregados é o índice de fiabilidade composta (Composite Reability). A fiabilidade composta, avalia a consistência interna para um bloco de indicadores. Em comparação com o Alfa de Cronbach, fiabilidade composta, sem prejuízo, não assume a equivalência dentro das medidas com o suposto de que todos os indicadores têm a mesma ponderação. Portanto, alfa tende a ser uma estimação de límite inferior de fiabilidade, enquanto que a fiabilidade composta é uma aproximação mais próxima sob o suposto que as estimações dos parâmetros são exactas.

É importante assinalar que o composto fiabilidade só é aplicável para os indicadores reflectivos (Chin, 1998). Este indicador, como refletem estudos como o de Gefen & Straub (2005), reflete constructos adequados se o seu nível superar 0,6 empregando, como é no nosso caso, análise factorial confirmatoria. Como podemos observar na tabela 6.10 e na Figura 2, os 7 constructos estudados (todos eles multidimensionais) superam ostensivelmente os mínimos requeridos para um bom ajuste.

Tabela 26 – Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais

Constructos/Dimensão	Fiabilidade composta
Benevolência	0,869
Competência	0,978
Diferenciação	0,915
Fragmentação	0,901
Integração	0,955
Integridade	0,903
Liderança Transformacional	0,985

Figura 4 - Gráfico do índice de fiabilidade composta dos constructos do modelo de medida



6.3.2. Validez convergente AVE (Average Variance Extracted)

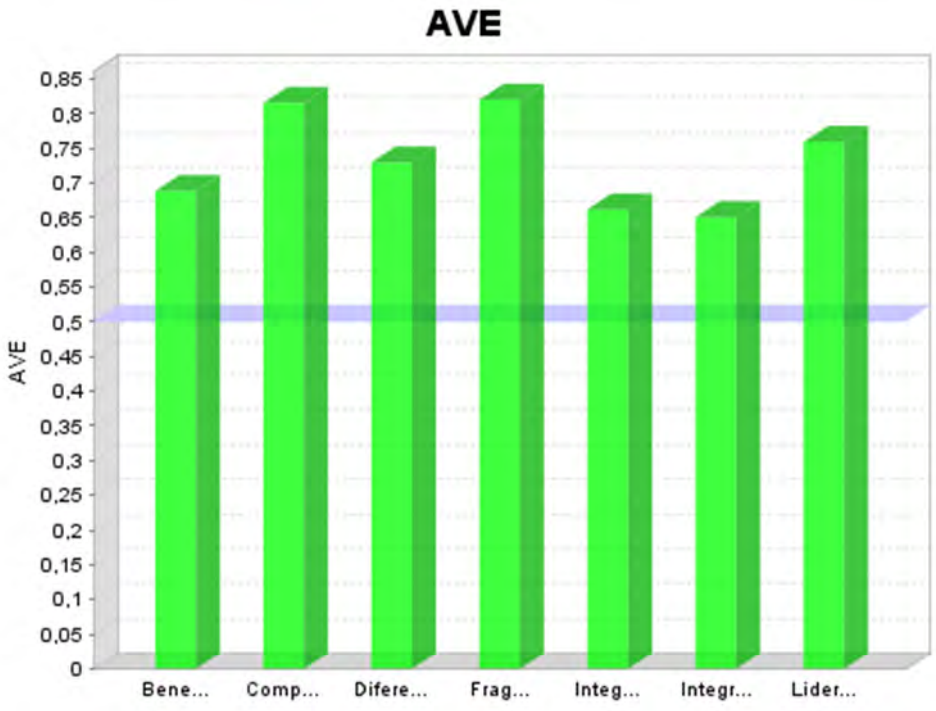
O seguinte aspecto que deveríamos estudar é o referente à validez convergente. A validez convergente implica que um conjunto de indicadores representam-se no mesmo

constructo subjacente. Deve ser avaliada por meio da variança média extraída (Average Variance Extracted, AVE) que quantifica a quantidade de variancia que um constructo captura dos seus indicadores em relação à quantidade devida ao erro de medida. Fornell y Larcker (1981) recomendam que os valores AVE sejam superiores a 0,5 ou que é o mesmo que os 50% da variancia do constructo seja devida aos seus indicadores. Os dados, que nos oferecem muito bons resultados, podemos observá-los nas seguintes tabelas.

Tabela 27 – Validez convergente do modelo de estudo

Constructo/Dimensão	AVE
Benevolência	0,689
Competência	0,815
Diferenciação	0,729
Fragmentação	0,820
Integração	0,662
Integridade	0,651
Liderança Transformacional	0,759

Figura 5 - Gráfico do Average Variance Extracted



6.3.3. Validez Discriminante

A validez discriminante indica-nos em que medida um constructo dado é diferente de outros constructos. Para que exista a validez discriminante num constructo têm que existir correlações débeis entre este e outras variáveis latentes que meçam fenómenos diferentes.

A validez discriminante indica o grau em que um constructo difere de outros. Existem dois enfoques para estabelecê-la em PLS. O primeiro enfoque sugere que o AVE devería ser maior que a variancia entre o constructo e aqueloutros com os que partilha o modelo. Denomina-se critério de Fornell-Larcker. O segundo enfoque sugere que nenhum ítem devería apresentar uma carga factorial superior com outro constructo que com aquele que trata de medir.

Tabela 28 – Critério de Fornell-Larcker (1981)

	Benevolência	**Competência**	**Diferenciação**	**Fragmentação**	**Integração**	**Integridade**	**Liderança Transformacional**
Benevolência	**0,830**						
Competência	-0,132	**0,903**					
Diferenciação	0,375	-0,435	**0,854**				
Fragmentação	0,120	0,183	0,131	**0,906**			
Integração	-0,078	0,779	-0,456	0,155	**0,814**		
Integridade	0,084	0,446	-0,106	0,286	0,378	**0,807**	
Liderança Transformacional	-0,144	0,866	-0,399	0,230	0,742	0,360	**0,871**

Na tabela anterior podemos observar como a raíz quadrada do AVE (a negrito) é maior que em todas as ocasiões da correlação entre o constructo e o resto dos constructos do modelo. Cada constructo mostra consigo próprio maior carga factorial do que com outros.

Tabela 29 – Correlações cruzadas dos ítens com os seus constructos

	Benevolência	Competência	Diferenciação	Fragmentação	Integração	Integridade	Lid.Transform
A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.	0,061	0,450	-0,110	0,189	0,352	**0,782**	0,360
A minha chefia conhece em profundidade o trabalho que precisa ser feito.	-0,125	**0,916**	-0,410	0,168	0,718	0,385	0,799
A minha chefia não faria nada para me prejudicar intencionalmente.	-0,097	**0,823**	-0,316	0,302	0,657	0,581	0,679
A minha chefia preocupa-se muito com o meu bem-estar.	-0,155	**0,896**	-0,366	0,075	0,668	0,320	0,777
A minha chefia presta realmente atenção ao que é importante para mim.	-0,164	**0,910**	-0,347	0,106	0,662	0,374	0,756
A minha chefia tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.	-0,118	**0,921**	-0,401	0,215	0,753	0,398	0,826
A minha chefia é bem conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.	-0,078	**0,932**	-0,407	0,185	0,730	0,430	0,830
A minha chefia é muito competente na realização do seu trabalho.	-0,103	**0,935**	-0,434	0,154	0,715	0,398	0,831
A minha chefia é muito qualificada.	-0,101	**0,875**	-0,384	0,285	0,695	0,431	0,763
Acha que todos os membros da sua organização aceitam uma liderança pelo exemplo?	0,019	0,446	-0,236	0,064	0,708	0,301	0,421
As minhas necessidades e desejos são muito importantes para a minha chefia.	-0,104	**0,864**	-0,401	0,025	0,672	0,370	0,725
Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos seus colaboradores.	-0,202	0,726	-0,399	0,167	0,546	0,234	**0,819**
Concorda, de um modo geral, com as decisões dos seus superiores.	-0,146	0,778	-0,416	0,251	0,824	0,382	0,741
Considera que pode haver outra	0,128	0,193	0,085	0,924	0,168	0,262	0,235

interpretação que seja diferente ou vá contra uma manifestação cultural da sua direcção.							
Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.	-0,076	0,731	-0,329	0,209	0,691	0,424	**0,866**
Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.	-0,138	0,695	-0,379	0,178	0,541	0,286	**0,818**
Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.	-0,077	0,778	-0,315	0,225	0,700	0,347	**0,903**
Desafia a pensar sobre os novos caminhos para velhos problemas.	-0,184	0,783	-0,348	0,186	0,638	0,321	**0,886**
Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.	-0,154	0,818	-0,402	0,228	0,710	0,299	**0,934**
Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.	**0,841**	-0,014	0,262	0,105	-0,056	0,109	-0,046
Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha chefia, mesmo que isso manchasse a minha reputação.	0,064	0,364	-0,112	0,260	0,302	**0,858**	0,289
Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	-0,181	0,745	-0,369	0,156	0,648	0,370	**0,856**
Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.	-0,157	0,737	-0,346	0,163	0,663	0,346	**0,901**
Em sua opinião, na sua organização é fácil haver multiplicidade de interpretações às manifestações e instruções recebidas.	0,300	-0,303	**0,831**	0,139	-0,417	-0,093	-0,279
Em sua opinião, reconhece os valores da sua organização nas manifestações e atitudes dos seus colegas de trabalho?	-0,086	0,637	-0,386	0,060	**0,804**	0,299	0,639
Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.	-0,092	0,725	-0,376	0,201	0,622	0,268	**0,861**
Envolve o grupo a trabalhar para um objectivo comum.	-0,115	0,822	-0,336	0,265	0,676	0,332	**0,913**

Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.	-0,176	0,784	-0,360	0,184	0,662	0,303	**0,906**
Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	-0,035	0,778	-0,384	0,220	0,676	0,299	**0,892**
Ilustra um quadro muito interessante do futuro.	0,026	0,730	-0,294	0,113	0,677	0,278	**0,833**
Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".	-0,135	0,779	-0,425	0,188	0,667	0,267	**0,901**
Já se deu conta de, perante uma ordem ou instrução da sua direcção, não saber o que fazer?	0,317	-0,328	**0,845**	0,071	-0,321	-0,032	-0,335
Lidera pelo exemplo.	-0,121	0,777	-0,365	0,224	0,662	0,267	**0,887**
Mais que dizer, lidera pelo fazer.	-0,149	0,745	-0,334	0,191	0,631	0,273	**0,870**
Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.	**0,875**	-0,007	0,244	0,192	0,002	0,183	-0,050
Não há ambiguidade na assunção de que ao desempenharem as suas funções terão mais confiança no futuro.	-0,118	0,569	-0,432	0,036	**0,821**	0,313	0,541
Observa que os valores da sua organização são consistentes entre eles, como por exemplo: o tema de inovação (distribuição de recompensas) é consistente com a igualdade (para todos os que merecem e não para os de maior estatuto).	-0,122	0,693	-0,425	-0,001	**0,882**	0,301	0,663
Observo que cada um vê os valores e princípios instituídos na sua organização à sua maneira.	0,325	-0,507	**0,894**	0,116	-0,508	-0,147	-0,416
Os membros da sua organização conhecem perfeitamente quais as suas funções.	-0,004	0,509	-0,219	0,245	**0,725**	0,290	0,461
Os membros da sua organização sabem porque vale a pena, e estarão mais	-0,146	0,704	-0,459	0,152	**0,849**	0,376	0,654

confiantes, desempenharem as suas funções sem qualquer dúvida.							
Parece-lhe haver ambiguidade de resposta pela dificuldade em decifrar a questão que lhe é colocada.	0,343	-0,306	**0,845**	0,125	-0,282	-0,074	-0,307
Partilharia a minha opinião sobre assuntos "sensíveis" com a minha chefia, mesmo que fosse impopular.	0,153	0,314	-0,028	0,269	0,260	**0,815**	0,268
Procura ser um bom modelo a ser seguido.	-0,050	0,740	-0,297	0,258	0,626	0,352	**0,844**
Questiona de forma a fazer os outros pensarem.	-0,160	0,685	-0,283	0,256	0,595	0,354	**0,825**
Relativamente ao tipo de cultura da sua organização admite que haja pessoas com outro ponto de vista.	0,085	0,133	0,160	**0,887**	0,107	0,258	0,176
Se a minha chefia me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.	-0,037	0,335	-0,030	0,237	0,303	0,736	0,284
Se a minha chefia me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.	0,104	0,321	-0,150	0,196	0,298	0,836	0,236
Se eu pudesse, não deixaria que a minha chefia tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.	**0,770**	-0,244	0,385	0,026	-0,116	-0,040	-0,214
Sempre que há na sua organização outra posição perante manifestações da direcção, considera que existe clareza quer numa posição quer na outra.	0,034	0,472	-0,226	0,172	**0,698**	0,241	0,392
Sente que todos os membros da sua organização partilham dos mesmos valores, como por exemplo justiça na avaliação do	0,025	0,588	-0,299	0,168	**0,843**	0,264	0,594

desempenho.							
Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha chefia.	-0,152	**0,949**	-0,454	0,142	0,751	0,368	0,818
Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.	-0,256	0,656	-0,370	0,205	0,587	0,250	**0,809**
Tem um atendimento claro a respeito de " para onde nós vamos".	-0,018	0,759	-0,256	0,195	0,622	0,320	**0,865**
Todos se sentem motivados pelo seu superior.	-0,007	0,675	-0,447	0,094	**0,874**	0,282	0,655
É capaz de envolver os outros nos seus ideais.	-0,179	0,827	-0,326	0,190	0,709	0,381	**0,892**
É, de um modo geral, aceite que os dirigentes da sua organização são líderes com visão.	-0,057	0,754	-0,422	0,148	**0,891**	0,311	0,723

Um indicador deve carregar de uma maneira mais forte sobre a sua variável latente, a qual identifica, sobre o resto de variáveis latentes. Como podemos observar na tabela anterior (indicando a negrito o peso maior do ítem sobre o constructo), isto sucede assim. De igual maneira vemos como cada constructo carrega mais fortemente sobre os próprios indicadores, que os definem sobre o resto de indicadores empregados no modelo de medida. Tanto a prova anterior como esta tabela precedente nos dão aval à boa disposição em matéria de validez discriminante que tem o nosso modelo de medida. Corroboramos então que os nossos constructos diferem significativamente entre si.

6.4.Correlações

6.4.1. Introdução

Dado o elevado número de ítems e variáveis com o que contávamos, procedentes todas elas do estudo da literatura, e com o objectivo de tratar de conhecer a estrutura latente e as interrelações entre estas variáveis, determinamos realizar uma análise factorial, tratando de estudar as pautas subjacentes entre as variáveis de cada um dos três blocos (Liderança, Cultura e Confiança Organizacional).
Sublinha-se o facto dos valores omissos (NS/NR) terem sido substituídos pela mediana global de cada variável, ou seja, a posição central e neutral da escala para respostas.

6.4.2. Correlações

O estudo emprega um modelo PLS-PM (Partial least square path modeling), com o fim de estudar os dados obtidos, assim como as suas relações causais. Como já sabemos, os modelos PLS-PM são modelos de equações estructurais baseados na variância. Trata-se de uma técnica que permite empregar simultaneamente análises factoriais, correlações e regressões múltiplas. Podemos identificar um constructo multidimensional se existe um conjunto de atributos interrelacionados, ou variáveis latentes, que por sua vez se encontram interrelacionadas entre sí. No nosso caso, os constructos multidimensionais principais que queremos analisar são Competência, Integridade e Benevolência (dentro do bloco finalista de Confiança Organizacional) e Integração, Diferenciação e Fragmentação (dentro do bloco causal de Cultura Organizacional). Estes constructos têm sido medidos com uma serie de ítems (ver bloco de Análise Factorial) que por sua vez têm sido objecto de uma análise factorial inicial (com o emprego de SPSS 20) e factorial

confirmatória em segundo lugar (empregando metodología de equações estructurais). Para implantar este modelo multidimensional, como ficou reflectido em apartados anteriores, o modelo teórico que o sustenta, mantem que os factores determinantes dos constructos da Confiança Organizacional, são aspectos relacionados com a liderança organizacional, e o tipo de cultura organizacional que se desenvolve na instituição. Assim, inicialmente estes factores iam estar constituídos pelos ítems originais do questionário. Com o objectivo de levar a cabo a análise apresentamos a matriz de correlações para cada um dos blocos apresentados.

A intensidade das correlações é mensurada segundo a escala seguinte:

Tabela 30 – Escala para Análise de Correlações

Intervalos	Análise
1 – 0,90	muito alta
0,70 – 0,90	alta
0,40 – 0,70	moderada
0,20 – 0,40	baixa
< 0,20	muito baixa

Fonte: Bryman e Cramer (2012).

Tabela 31 – Correlações entre as variáveis do constructo Liderança Transformacional (LT)

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
Correlación	VAR00001	1,000	,578	,195	,632	,577
	VAR00002	,000	1,000	,295	,712	,761
	VAR00003	,016	,001	1,000	,350	,337
	VAR00004	,000	,000	,000	1,000	,761
	VAR00005	,000	,000	,000	,000	1,000
	VAR00006	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00007	,000	,000	,001	,000	,000
	VAR00008	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00009	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00010	,001	,010	,159	,001	,000
	VAR00011	,094	,001	,202	,193	,099
	VAR00012	,000	,000	,002	,000	,000
	VAR00013	,000	,000	,001	,000	,000
	VAR00014	,000	,000	,001	,000	,000
	VAR00015	,000	,000	,001	,000	,000
	VAR00016	,000	,000	,005	,000	,000
	VAR00017	,000	,000	,012	,000	,000
	VAR00018	,000	,000	,181	,000	,000
	VAR00019	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00020	,000	,000	,001	,000	,000
	VAR00021	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00022	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00023	,000	,000	,001	,000	,000
	VAR00024	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00025	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00026	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00027	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00028	,000	,000	,000	,000	,000

(continuação)

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
Correlación	VAR00001	,567	,464	,547	,462	,276
	VAR00002	,838	,713	,726	,700	,212
	VAR00003	,335	,285	,413	,313	,091
	VAR00004	,750	,571	,715	,568	,269
	VAR00005	,782	,673	,842	,661	,335
	VAR00006	1,000	,762	,777	,706	,261
	VAR00007	,000	1,000	,747	,788	,178
	VAR00008	,000	,000	1,000	,739	,311
	VAR00009	,000	,000	,000	1,000	,098
	VAR00010	,002	,026	,000	,142	1,000
	VAR00011	,009	,002	,133	,002	,000
	VAR00012	,000	,000	,000	,000	,002
	VAR00013	,000	,000	,000	,000	,001
	VAR00014	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00015	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00016	,000	,000	,000	,000	,002
	VAR00017	,000	,000	,000	,000	,244
	VAR00018	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00019	,000	,000	,000	,000	,002
	VAR00020	,000	,000	,000	,000	,001
	VAR00021	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00022	,000	,000	,000	,000	,012
	VAR00023	,000	,000	,000	,000	,002
	VAR00024	,000	,000	,000	,000	,004
	VAR00025	,000	,000	,000	,000	,001
	VAR00026	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00027	,000	,000	,000	,000	,002
	VAR00028	,000	,000	,000	,000	,001

(continuação)

		VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015
Correlación	VAR00001	-,121	,552	,538	,471	,488
	VAR00002	-,284	,690	,800	,436	,824
	VAR00003	,077	,261	,291	,285	,287
	VAR00004	-,079	,742	,709	,536	,722
	VAR00005	-,118	,803	,783	,619	,749
	VAR00006	-,215	,731	,864	,473	,882
	VAR00007	-,262	,614	,796	,438	,712
	VAR00008	-,102	,763	,819	,601	,791
	VAR00009	-,258	,648	,741	,450	,661
	VAR00010	,337	,264	,291	,467	,319
	VAR00011	1,000	-,083	-,208	,085	-,211
	VAR00012	,184	1,000	,781	,645	,750
	VAR00013	,011	,000	1,000	,535	,850
	VAR00014	,177	,000	,000	1,000	,522
	VAR00015	,010	,000	,000	,000	1,000
	VAR00016	,001	,000	,000	,000	,000
	VAR00017	,000	,000	,000	,002	,000
	VAR00018	,010	,000	,000	,000	,000
	VAR00019	,015	,000	,000	,000	,000
	VAR00020	,016	,000	,000	,000	,000
	VAR00021	,034	,000	,000	,000	,000
	VAR00022	,004	,000	,000	,000	,000
	VAR00023	,002	,000	,000	,000	,000
	VAR00024	,005	,000	,000	,000	,000
	VAR00025	,012	,000	,000	,000	,000
	VAR00026	,026	,000	,000	,000	,000
	VAR00027	,053	,000	,000	,000	,000
	VAR00028	,002	,000	,000	,000	,000

(continuação)

		VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020
Correlación	VAR00001	,671	-,321	,622	,621	,623
	VAR00002	,681	-,647	,443	,695	,722
	VAR00003	,232	-,204	,084	,308	,286
	VAR00004	,680	-,519	,516	,724	,712
	VAR00005	,707	-,563	,507	,722	,769
	VAR00006	,740	-,567	,518	,746	,775
	VAR00007	,722	-,604	,421	,642	,643
	VAR00008	,708	-,562	,501	,702	,747
	VAR00009	,728	-,586	,352	,638	,660
	VAR00010	,259	,064	,329	,261	,289
	VAR00011	-,274	,328	-,210	-,197	-,196
	VAR00012	,741	-,544	,557	,787	,756
	VAR00013	,766	-,655	,488	,743	,748
	VAR00014	,551	-,259	,442	,572	,549
	VAR00015	,713	-,603	,521	,689	,720
	VAR00016	1,000	-,550	,603	,734	,740
	VAR00017	,000	1,000	-,220	-,497	-,489
	VAR00018	,000	,008	1,000	,624	,595
	VAR00019	,000	,000	,000	1,000	,836
	VAR00020	,000	,000	,000	,000	1,000
	VAR00021	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00022	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00023	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00024	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00025	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00026	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00027	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00028	,000	,000	,000	,000	,000

(continuação)

		VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025
Correlación	VAR00001	,651	,593	,594	,594	,615
	VAR00002	,669	,737	,718	,698	,747
	VAR00003	,311	,320	,281	,361	,325
	VAR00004	,685	,725	,730	,755	,775
	VAR00005	,737	,778	,759	,795	,802
	VAR00006	,702	,773	,771	,768	,821
	VAR00007	,584	,697	,721	,667	,694
	VAR00008	,698	,728	,752	,803	,805
	VAR00009	,583	,750	,686	,667	,739
	VAR00010	,309	,205	,265	,242	,274
	VAR00011	-,167	-,243	-,265	-,232	-,206
	VAR00012	,723	,759	,755	,801	,818
	VAR00013	,720	,721	,782	,746	,802
	VAR00014	,554	,541	,551	,639	,547
	VAR00015	,644	,657	,724	,741	,755
	VAR00016	,743	,808	,780	,744	,756
	VAR00017	-,437	-,554	-,532	-,534	-,540
	VAR00018	,563	,526	,612	,556	,570
	VAR00019	,840	,774	,869	,797	,807
	VAR00020	,798	,810	,823	,742	,849
	VAR00021	1,000	,791	,828	,730	,759
	VAR00022	,000	1,000	,807	,807	,853
	VAR00023	,000	,000	1,000	,824	,848
	VAR00024	,000	,000	,000	1,000	,865
	VAR00025	,000	,000	,000	,000	1,000
	VAR00026	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00027	,000	,000	,000	,000	,000
	VAR00028	,000	,000	,000	,000	,000

(continuação)

		VAR00026	VAR00027	VAR00028
Correlación	VAR00001	,640	,511	,617
	VAR00002	,735	,630	,752
	VAR00003	,362	,335	,347
	VAR00004	,765	,600	,754
	VAR00005	,857	,702	,777
	VAR00006	,723	,654	,832
	VAR00007	,641	,603	,754
	VAR00008	,829	,674	,786
	VAR00009	,694	,659	,760
	VAR00010	,315	,255	,280
	VAR00011	-,176	-,148	-,259
	VAR00012	,775	,636	,793
	VAR00013	,738	,661	,810
	VAR00014	,636	,627	,572
	VAR00015	,721	,630	,754
	VAR00016	,681	,624	,789
	VAR00017	-,534	-,408	-,543
	VAR00018	,571	,450	,574
	VAR00019	,748	,743	,820
	VAR00020	,759	,696	,853
	VAR00021	,722	,761	,749
	VAR00022	,791	,677	,879
	VAR00023	,773	,790	,847
	VAR00024	,807	,754	,837
	VAR00025	,821	,730	,926
	VAR00026	1,000	,733	,812
	VAR00027	,000	1,000	,737
	VAR00028	,000	,000	1,000

A parte sombreada das tabelas anteriores marcam a significância das correlações

Legenda: VAR corresponde a LT.

As tabelas da matriz de correlações para todo o conjunto revisto das variáveis do bloco de Liderança Trasformacional, assim como junto com as medidas de adequação amostral e valor do contraste de Bartlett, indicam-nos que é apropriado realizar a análise factorial.

Tabela 32 – Correlações entre as variáveis do constructo de Cultura Organizacional (CULT)

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5
Correlación	CO1	1,000	,712	,729	,526	,431
	CO2	,000	1,000	,793	,745	,670
	CO3	,000	,000	1,000	,745	,597
	CO4	,000	,000	,000	1,000	,805
	CO5	,000	,000	,000	,000	1,000
	CO6	,000	,000	,000	,000	,000
	CO7	,062	,000	,003	,000	,000
	CO8	,000	,000	,000	,000	,000
	CO9	,000	,000	,000	,000	,000
	CO10	,000	,000	,000	,000	,000
	CO11	,000	,000	,000	,000	,000
	CO12	,005	,000	,001	,000	,000
	CO13	,074	,002	,001	,000	,000
	CO14	,208	,003	,017	,000	,000
	CO15	,279	,263	,139	,488	,063
	CO16	,000	,000	,000	,000	,000
	CO17	,044	,000	,005	,000	,000
	CO18	,083	,020	,019	,013	,021
	CO19	,000	,000	,000	,000	,000
	CO20	,000	,000	,000	,000	,000
	CO21	,083	,001	,051	,005	,002
	CO22	,180	,001	,038	,004	,000
	CO23	,002	,000	,000	,000	,000
	CO24	,004	,000	,001	,000	,000
	CO25	,000	,000	,000	,000	,000

(continuação)

		CO6	CO7	CO8	CO9	CO10
Correlación	CO1	,458	,140	,567	,454	,563
	CO2	,705	,377	,714	,564	,613
	CO3	,639	,246	,697	,544	,606
	CO4	,685	,416	,765	,566	,728
	CO5	,599	,444	,668	,491	,671
	CO6	1,000	,570	,715	,611	,604
	CO7	,000	1,000	,561	,470	,386
	CO8	,000	,000	1,000	,668	,715
	CO9	,000	,000	,000	1,000	,637
	CO10	,000	,000	,000	,000	1,000
	CO11	,000	,000	,000	,000	,000
	CO12	,000	,124	,000	,004	,000
	CO13	,000	,016	,000	,000	,001
	CO14	,019	,143	,018	,193	,011
	CO15	,311	,090	,265	,014	,228
	CO16	,000	,001	,000	,000	,000
	CO17	,000	,009	,000	,013	,001
	CO18	,098	,255	,041	,158	,134
	CO19	,000	,000	,000	,000	,000
	CO20	,000	,000	,000	,000	,000
	CO21	,002	,016	,001	,076	,001
	CO22	,013	,109	,001	,183	,000
	CO23	,000	,003	,000	,003	,000
	CO24	,000	,002	,000	,004	,000
	CO25	,000	,004	,000	,000	,000

(continuação)

		CO11	CO12	CO13	CO14	CO15
Correlación	CO1	,581	-,233	-,131	-,074	,053
	CO2	,634	-,329	-,256	-,253	,058
	CO3	,649	-,291	-,273	-,193	,099
	CO4	,630	-,423	-,335	-,302	-,003
	CO5	,564	-,407	-,357	-,310	,139
	CO6	,606	-,332	-,340	-,189	,045
	CO7	,385	-,106	-,195	-,097	,122
	CO8	,723	-,413	-,316	-,190	-,057
	CO9	,569	-,238	-,304	-,079	,200
	CO10	,746	-,296	-,281	-,206	,068
	CO11	1,000	-,305	-,185	-,135	,050
	CO12	,000	1,000	,356	,288	,200
	CO13	,021	,000	1,000	,534	,123
	CO14	,069	,001	,000	1,000	,230
	CO15	,291	,014	,088	,005	1,000
	CO16	,000	,005	,321	,372	,061
	CO17	,000	,000	,000	,000	,000
	CO18	,129	,000	,000	,000	,000
	CO19	,000	,001	,028	,495	,073
	CO20	,000	,000	,000	,000	,440
	CO21	,001	,000	,000	,000	,141
	CO22	,001	,000	,000	,000	,179
	CO23	,000	,000	,000	,000	,002
	CO24	,000	,000	,000	,000	,007
	CO25	,000	,000	,000	,000	,331

(continuação)

		CO16	CO17	CO18	CO19	CO20
Correlación	CO1	,373	-,155	-,126	,436	-,318
	CO2	,495	-,321	-,187	,585	-,571
	CO3	,433	-,230	-,189	,575	-,481
	CO4	,477	-,389	-,201	,523	-,575
	CO5	,470	-,320	-,184	,540	-,609
	CO6	,512	-,300	-,118	,463	-,599
	CO7	,289	-,213	,060	,332	-,412
	CO8	,455	-,315	-,158	,537	-,652
	CO9	,364	-,203	-,092	,476	-,491
	CO10	,469	-,288	-,101	,508	-,586
	CO11	,393	-,297	-,103	,576	-,598
	CO12	-,235	,540	,340	-,271	,532
	CO13	-,043	,457	,381	-,174	,483
	CO14	-,030	,459	,397	,001	,368
	CO15	,140	,314	,430	,132	,014
	CO16	1,000	-,098	-,004	,307	-,441
	CO17	,141	1,000	,534	-,169	,435
	CO18	,481	,000	1,000	-,075	,196
	CO19	,000	,031	,205	1,000	-,456
	CO20	,000	,000	,015	,000	1,000
	CO21	,004	,000	,059	,210	,000
	CO22	,002	,000	,013	,077	,000
	CO23	,004	,000	,000	,015	,000
	CO24	,012	,000	,000	,020	,000
	CO25	,001	,000	,001	,001	,000

(continuação)

		CO21	CO22	CO23	CO24	CO25
Correlación	CO1	-,126	-,084	-,255	-,237	-,316
	CO2	-,277	-,270	-,420	-,373	-,460
	CO3	-,149	-,161	-,309	-,289	-,365
	CO4	-,230	-,238	-,451	-,375	-,447
	CO5	-,266	-,315	-,426	-,295	-,425
	CO6	-,260	-,201	-,398	-,305	-,426
	CO7	-,195	-,112	-,250	-,265	-,239
	CO8	-,283	-,274	-,431	-,373	-,455
	CO9	-,130	-,083	-,247	-,236	-,361
	CO10	-,270	-,306	-,430	-,345	-,469
	CO11	-,289	-,285	-,404	-,376	-,484
	CO12	,343	,415	,424	,414	,466
	CO13	,378	,433	,543	,487	,357
	CO14	,363	,364	,488	,442	,406
	CO15	,098	,084	,265	,224	-,040
	CO16	-,242	-,265	-,240	-,205	-,294
	CO17	,351	,513	,599	,564	,414
	CO18	,143	,201	,423	,346	,271
	CO19	-,074	-,130	-,197	-,185	-,287
	CO20	,487	,522	,596	,509	,543
	CO21	1,000	,739	,641	,531	,432
	CO22	,000	1,000	,633	,590	,508
	CO23	,000	,000	1,000	,734	,540
	CO24	,000	,000	,000	1,000	,564
	CO25	,000	,000	,000	,000	1,000

Legenda: CO corresponde a CULT.

As tabelas da matriz de correlações para todo o conjunto revisto das variáveis do bloco de Cultura Organizacional, assim como junto com as medidas de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin, e o valor do contraste de Bartlett, indicam-nos novamente que é apropriado realizar a análise factorial.

Tabela 33 – Correlações entre as variáveis do bloco de Confiança Organizacional (CONF)

		CONF1	CONF2	CONF3	CONF4	CONF5
Correlación	CONF1	1,000	,932	,852	,898	,866
	CONF2	,000	1,000	,872	,897	,848
	CONF3	,000	,000	1,000	,887	,835
	CONF4	,000	,000	,000	1,000	,878
	CONF5	,000	,000	,000	,000	1,000
	CONF6	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF7	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF8	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF9	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF10	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF11	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF12	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF13	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF14	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF15	,002	,000	,000	,000	,003
	CONF16	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF17	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF18	,302	,320	,490	,486	,418
	CONF19	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF20	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF21	,278	,353	,304	,391	,483
	CONF22	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF23	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF24	,031	,010	,029	,080	,026
	CONF25	,000	,000	,000	,001	,000
	CONF26	,000	,005	,012	,001	,005
	CONF27	,000	,000	,001	,000	,001
	CONF28	,003	,014	,086	,006	,003
	CONF29	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF30	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF31	,001	,002	,001	,003	,000
	CONF32	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF33	,000	,000	,002	,003	,000
	CONF34	,048	,089	,158	,179	,011
	CONF35	,001	,000	,000	,001	,004

(continuação)

		CONF6	CONF7	CONF8	CONF9	CONF10
Correlación	CONF1	,795	,788	,751	,714	,802
	CONF2	,802	,773	,752	,732	,785
	CONF3	,760	,785	,734	,769	,784
	CONF4	,823	,821	,780	,735	,832
	CONF5	,845	,781	,721	,731	,766
	CONF6	1,000	,749	,662	,692	,719
	CONF7	,000	1,000	,891	,668	,910
	CONF8	,000	,000	1,000	,652	,887
	CONF9	,000	,000	,000	1,000	,733
	CONF10	,000	,000	,000	,000	1,000
	CONF11	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF12	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF13	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF14	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF15	,002	,019	,021	,000	,006
	CONF16	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF17	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF18	,327	,405	,315	,351	,439
	CONF19	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF20	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF21	,478	,309	,374	,314	,405
	CONF22	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF23	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF24	,044	,049	,046	,023	,026
	CONF25	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF26	,014	,002	,019	,008	,000
	CONF27	,001	,000	,000	,015	,000
	CONF28	,001	,017	,005	,001	,009
	CONF29	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF30	,000	,002	,001	,000	,000
	CONF31	,000	,009	,001	,000	,005
	CONF32	,000	,000	,001	,000	,000
	CONF33	,000	,013	,002	,000	,003
	CONF34	,016	,200	,249	,005	,299
	CONF35	,003	,002	,002	,000	,000

(continuação)

		CONF11	CONF12	CONF13	CONF14	CONF15
Correlación	CONF1	,716	,876	,815	,879	-,264
	CONF2	,701	,859	,819	,855	-,297
	CONF3	,677	,817	,822	,817	-,337
	CONF4	,734	,879	,799	,870	-,327
	CONF5	,697	,830	,758	,807	-,245
	CONF6	,674	,777	,689	,764	-,251
	CONF7	,789	,827	,693	,779	-,186
	CONF8	,812	,812	,684	,749	-,183
	CONF9	,696	,780	,775	,723	-,318
	CONF10	,810	,864	,767	,820	-,223
	CONF11	1,000	,812	,727	,735	-,071
	CONF12	,000	1,000	,850	,921	-,269
	CONF13	,000	,000	1,000	,843	-,279
	CONF14	,000	,000	,000	1,000	-,236
	CONF15	,216	,001	,001	,004	1,000
	CONF16	,000	,000	,000	,000	,003
	CONF17	,000	,000	,000	,000	,007
	CONF18	,496	,464	,314	,243	,002
	CONF19	,000	,000	,000	,000	,446
	CONF20	,000	,000	,000	,000	,115
	CONF21	,428	,467	,434	,220	,002
	CONF22	,000	,000	,000	,000	,425
	CONF23	,000	,000	,000	,000	,308
	CONF24	,017	,027	,020	,067	,009
	CONF25	,000	,000	,000	,000	,212
	CONF26	,003	,001	,005	,001	,011
	CONF27	,000	,001	,000	,000	,293
	CONF28	,002	,001	,005	,006	,000
	CONF29	,000	,000	,000	,000	,002
	CONF30	,001	,000	,000	,000	,013
	CONF31	,001	,001	,000	,003	,417
	CONF32	,000	,000	,000	,000	,000
	CONF33	,000	,000	,000	,000	,281
	CONF34	,075	,086	,024	,018	,007
	CONF35	,000	,000	,000	,001	,013

(continuação)

		CONF16	CONF17	CONF18	CONF19	CONF20
Correlación	CONF1	,844	,884	,047	,293	,382
	CONF2	,804	,868	,043	,350	,413
	CONF3	,819	,807	,002	,322	,393
	CONF4	,850	,859	-,003	,318	,377
	CONF5	,812	,816	-,019	,321	,399
	CONF6	,775	,788	-,041	,326	,443
	CONF7	,818	,825	,022	,335	,428
	CONF8	,761	,787	,044	,396	,457
	CONF9	,724	,743	,035	,481	,509
	CONF10	,817	,842	,014	,371	,441
	CONF11	,728	,782	,001	,435	,461
	CONF12	,841	,878	-,008	,391	,396
	CONF13	,749	,791	-,044	,409	,423
	CONF14	,839	,902	,063	,343	,349
	CONF15	-,244	-,219	,259	-,012	-,109
	CONF16	1,000	,875	-,029	,350	,426
	CONF17	,000	1,000	,018	,346	,411
	CONF18	,375	,420	1,000	,123	,009
	CONF19	,000	,000	,086	1,000	,713
	CONF20	,000	,000	,460	,000	1,000
	CONF21	,471	,309	,000	,065	,098
	CONF22	,000	,000	,454	,000	,000
	CONF23	,000	,000	,329	,000	,000
	CONF24	,011	,034	,054	,000	,000
	CONF25	,000	,000	,333	,000	,000
	CONF26	,000	,000	,000	,042	,415
	CONF27	,000	,000	,401	,000	,001
	CONF28	,001	,003	,036	,142	,027
	CONF29	,000	,000	,015	,000	,000
	CONF30	,000	,000	,268	,000	,000
	CONF31	,002	,000	,160	,000	,000
	CONF32	,000	,000	,000	,422	,139
	CONF33	,000	,000	,161	,000	,000
	CONF34	,083	,020	,003	,064	,004
	CONF35	,000	,000	,377	,000	,000

(continuação)

		CONF21	CONF22	CONF23	CONF24	CONF25
Correlación	CONF1	,053	,344	,300	,168	,312
	CONF2	,034	,373	,340	,209	,348
	CONF3	-,046	,357	,337	,171	,314
	CONF4	-,025	,352	,325	,127	,292
	CONF5	-,004	,417	,344	,175	,358
	CONF6	-,005	,388	,349	,154	,374
	CONF7	-,045	,357	,333	,150	,349
	CONF8	-,029	,333	,318	,152	,352
	CONF9	,044	,378	,398	,180	,529
	CONF10	-,022	,373	,368	,175	,384
	CONF11	,016	,432	,394	,190	,468
	CONF12	-,008	,356	,329	,174	,399
	CONF13	,015	,408	,374	,184	,407
	CONF14	,070	,319	,298	,136	,366
	CONF15	,254	,017	-,045	,212	,072
	CONF16	-,006	,366	,346	,205	,364
	CONF17	,045	,327	,325	,164	,395
	CONF18	,545	,010	,040	,145	,039
	CONF19	,137	,422	,433	,377	,569
	CONF20	,117	,464	,493	,331	,493
	CONF21	1,000	,156	,089	,211	,146
	CONF22	,042	1,000	,629	,363	,494
	CONF23	,164	,000	1,000	,479	,369
	CONF24	,009	,000	,000	1,000	,353
	CONF25	,053	,000	,000	,000	1,000
	CONF26	,000	,144	,218	,015	,487
	CONF27	,430	,008	,097	,031	,026
	CONF28	,017	,052	,051	,281	,217
	CONF29	,455	,000	,000	,000	,000
	CONF30	,015	,005	,002	,008	,000
	CONF31	,003	,000	,000	,001	,000
	CONF32	,002	,187	,174	,261	,031
	CONF33	,010	,002	,000	,000	,000
	CONF34	,001	,486	,410	,076	,002
	CONF35	,402	,002	,000	,000	,000

(continuação)

		CONF26	CONF27	CONF28	CONF29	CONF30
Correlación	CONF1	-,294	,319	-,249	,603	,361
	CONF2	-,229	,331	-,196	,632	,410
	CONF3	-,204	,272	-,123	,639	,329
	CONF4	-,280	,335	-,227	,588	,335
	CONF5	-,229	,272	-,249	,547	,335
	CONF6	-,197	,272	-,275	,527	,397
	CONF7	-,256	,397	-,191	,519	,262
	CONF8	-,187	,415	-,228	,511	,280
	CONF9	-,218	,194	-,272	,583	,445
	CONF10	-,302	,428	-,213	,587	,306
	CONF11	-,243	,310	-,256	,558	,289
	CONF12	-,286	,292	-,286	,619	,319
	CONF13	-,233	,301	-,228	,712	,371
	CONF14	-,266	,322	-,223	,566	,320
	CONF15	,206	-,049	,299	-,259	-,201
	CONF16	-,304	,361	-,273	,592	,357
	CONF17	-,297	,328	-,242	,589	,404
	CONF18	,332	,023	,162	-,195	,056
	CONF19	,156	,301	-,097	,389	,356
	CONF20	-,019	,271	-,173	,431	,556
	CONF21	,408	-,016	,190	-,010	,194
	CONF22	,096	,215	-,147	,409	,228
	CONF23	,070	,117	-,147	,390	,254
	CONF24	,194	,168	,053	,325	,218
	CONF25	,003	,175	-,071	,391	,406
	CONF26	1,000	-,144	,441	-,136	-,088
	CONF27	,056	1,000	,004	,477	,227
	CONF28	,000	,484	1,000	-,041	-,143
	CONF29	,066	,000	,327	1,000	,365
	CONF30	,166	,006	,057	,000	1,000
	CONF31	,265	,162	,318	,001	,000
	CONF32	,000	,451	,000	,001	,018
	CONF33	,440	,158	,076	,000	,000
	CONF34	,086	,371	,154	,186	,000
	CONF35	,173	,001	,004	,000	,000

		CONF31	CONF32	CONF33	CONF34	CONF35
Correlación	CONF1	,275	-,377	,313	,150	,276
	CONF2	,264	-,412	,346	,122	,313
	CONF3	,271	-,410	,262	,091	,299
	CONF4	,244	-,375	,248	,083	,265
	CONF5	,321	-,340	,307	,205	,239
	CONF6	,325	-,377	,336	,193	,248
	CONF7	,213	-,302	,201	,076	,258
	CONF8	,268	-,289	,253	,061	,263
	CONF9	,473	-,415	,476	,231	,507
	CONF10	,232	-,296	,243	,048	,323
	CONF11	,271	-,298	,302	,130	,348
	CONF12	,283	-,412	,310	,124	,345
	CONF13	,315	-,411	,326	,177	,384
	CONF14	,248	-,336	,303	,188	,284
	CONF15	-,019	,471	-,053	,221	-,200
	CONF16	,253	-,350	,338	,125	,323
	CONF17	,298	-,322	,361	,185	,338
	CONF18	,090	,297	,090	,244	,029
	CONF19	,392	,018	,466	,138	,524
	CONF20	,511	-,098	,545	,240	,534
	CONF21	,248	,263	,207	,279	,023
	CONF22	,343	-,081	,262	,003	,257
	CONF23	,344	-,085	,369	-,021	,394
	CONF24	,264	,058	,409	,129	,338
	CONF25	,388	-,168	,542	,258	,442
	CONF26	,057	,491	-,014	,123	-,085
	CONF27	,089	,011	,091	-,030	,286
	CONF28	-,043	,421	-,130	,092	-,241
	CONF29	,280	-,288	,318	,081	,407
	CONF30	,710	-,189	,705	,308	,506
	CONF31	1,000	-,125	,673	,361	,410
	CONF32	,083	1,000	-,183	-,051	-,182
	CONF33	,000	,021	1,000	,374	,492
	CONF34	,000	,287	,000	1,000	,131
	CONF35	,000	,022	,000	,000	1,000

6.5.Análise fatorial

6.5.1. Introdução

Segundo Bryman & Cramer (2012), defendem a retirada de factores até ao momento em que a variância explicada deixa de ser relevante, isto, é, quando as diferenças nos valores próprios de cada factor vão sendo demasiado pequenas. O teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) terá em consideração a utilização da escala expressa na tabela 34. De referir que o KMO varia entre o e 1, representando a adequabilidadade da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett testa se a correlação entre as variáveis é significativamente diferente de zero.

Tabela 34 – Escala para Análise KMO

KMO	Análise Factorial
1 – 0,9	muito boa
0,9 – 0,8	boa
0,8 – 0,7	média
0,7 – 0,6	Razoável
0,6 – 0,5	má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana & Gageiro (2008).

Esta realizámo-la utilizando o software SPSS. A matriz rotada mediante a técnica Varimax, junto com as cargas factoriais (inicialmente seleccionámos aquelas com valor superior a 0.6) dos ítems resultantes foram reinterpretadas para determinar a estrutura subjacente de cada constructo. Seguidamente mostramos os dados de cada bloco.

6.5.2. Resultados

Como podemos observar, o conjunto de ítens reflexo na literatura do constructo de Liderança Transformacional não superou os niveis mínimos que exigimos de cargas ponderadas de 0.6. Resulta destacar que todos os ítems se agruparam em torno de um único factor, que denominámos Liderança Transformacional, e do qual explicamos 63.87% da variância extraída (tabela 37).

Tabela 35 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para o constructo de Liderança Transformacional (LT)

Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,946
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	3951,686
	gl	378
	Sig.	,000

Tabela 36 – Matriz de componentes rotados do Factor de Liderança Transformacional

	Componente
	1
Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.	,929
Envolve o grupo a trabalhar para um objectivo comum.	,924
Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.	,905
Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	,896
Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.	,892
Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.	,890
Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".	,889
Lidera pelo exemplo.	,888
Mais que dizer, lidera pelo fazer.	,887
É capaz de envolver os outros nos seus ideais.	,883
Procura ser um bom modelo a ser seguido.	,882
Desafia a pensar sobre os novos caminhos para velhos problemas.	,880
Tem um atendimento claro a respeito de " para onde nós vamos".	,868
Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.	,858
Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.	,855
Questiona de forma a fazer os outros pensarem.	,848
Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	,846
Ilustra um quadro muito interessante do futuro.	,832
Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.	,801
Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.	,798
Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos seus colaboradores.	,796
Mostra a todos que espera muito de nós.	,691
Não se contenta em ser o segundo melhor.	,657
Influencia os outros com os seus planos para o futuro.	,633
Não valoriza frequentemente o bom desempenho.	,630
Age, independentemente dos interesses dos outros.	,530
Insiste somente no melhor desempenho.	,498
Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.	,480

Método de extração: Análise de componentes principais.
a. 1 componentes extraídos

Tabela 37 – Liderança transformacional: variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas das saturações ao quadrado da extração		
	Total	% da variância	% acumulado	Total	% da variância	% acumulado
1	17,886	63,877	63,877	17,886	63,877	63,877
2	1,797	6,418	70,296			
3	1,217	4,347	74,643			
4	,902	3,220	77,863			
5	,670	2,393	80,256			
6	,615	2,196	82,452			
7	,548	1,959	84,411			
8	,528	1,886	86,297			
9	,442	1,578	87,875			
10	,411	1,468	89,342			
11	,377	1,347	90,689			
12	,334	1,192	91,881			
13	,277	,989	92,871			
14	,254	,907	93,778			
15	,224	,799	94,577			
16	,215	,768	95,345			
17	,197	,703	96,048			
18	,183	,652	96,699			
19	,149	,533	97,233			
20	,136	,486	97,719			
21	,116	,415	98,134			
22	,108	,387	98,521			
23	,106	,378	98,899			
24	,085	,303	99,202			
25	,072	,256	99,458			
26	,062	,222	99,679			
27	,051	,181	99,860			
28	,039	,140	100,000			

Método de extração: Análise de Componentes principais.

Como podemos observar pela tabela supra e já referido, a variância total explicada com todos os itens do constructo liderança situa-se nos nos 63,87%. A tabela 38 mostra que KMO apresenta um valor bastante alto, 0,946, portanto, a amostra é bastante adequada.

Tabela 38 – Liderança transformacional: KMO e teste de esfericidade de Bartlett

Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,946
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	3951,686
	gl	378
	Sig.	,000

Seguidamente repetimos a análise com os ítems do constructo de Cultura Organizacional.

Tabela 39 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para o constructo de Cultura Organizacional (CULT)

Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,890
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	2146,747
	gl	300
	Sig.	,000

Tabela 40 – Matriz de componentes rotados de Cultura Organizacional

	Componente		
	1	2	3
Acha que todos os membros da sua organização aceitam uma liderança pelo exemplo.	,866		
Concorda, de um modo geral, com as decisões dos seus superiores.	,853		
Em sua opinião, reconhece os valores da sua organização nas manifestações e atitudes dos seus colegas de trabalho?	,847		
Os membros da sua organização conhecem perfeitamente quais as suas funções.	,842		
Observa que os valores da sua organização são consistentes entre eles, como por exemplo: o tema de inovação (distribuição de recompensas) é consistente com a igualdade (para todos os que merecem e não para os de maior estatuto).	,797		
Não há ambiguidade na assunção de que ao desempenharem as suas funções terão mais confiança no futuro.	,782		
Os membros da sua organização sabem porque vale a pena, e estarão mais confiantes, desempenharem as suas funções sem qualquer dúvida.	,778		
Sempre que há na sua organização outra posição perante manifestações da direcção, considera que existe clareza quer numa posição quer na outra.	,758		
Todos se sentem motivados pelo seu superior.	,751		
Sente que todos os membros da sua organização partilham dos mesmos valores, como por exemplo justiça na avaliação do desempenho.	,733		
É, de um modo geral, aceite que os dirigentes da sua organização são líderes com visão.	,705		
Em sua opinião, na sua organização é fácil haver multiplicidade de interpretações às manifestações e instruções recebidas.		,889	
Já se deu conta de, perante uma ordem ou instrução da sua direcção, não saber o que fazer?		,879	
Observo que cada um vê os valores e princípios instituídos na sua organização à sua maneira.		,772	
Parece-lhe haver ambiguidade de resposta pela dificuldade em decifrar a questão que lhe é colocada.		,722	
Considera que pode haver outra interpretação que seja diferente ou vá contra uma manifestação cultural da sua direcção.			,834
Relativamente ao tipo de cultura da sua organização admite que haja pessoas com outro ponto de vista.			,811

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

a. A rotação convergiu em 5 iterações.

Tabela 41 – Cultura organizacional: variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Soma das saturações ao quadrado da rotação		
	Total	% da variância	% acumulado	Total	% da variância	% acumulado
1	8,023	47,194	47,194	7,152	42,072	42,072
2	2,548	14,991	62,185	3,107	18,278	60,350
3	1,295	7,618	69,803	1,607	9,453	69,803
4	,728	4,285	74,088			
5	,662	3,896	77,985			
6	,583	3,431	81,416			
7	,573	3,369	84,786			
8	,471	2,770	87,555			
9	,455	2,678	90,233			
10	,322	1,893	92,126			
11	,281	1,651	93,777			
12	,242	1,421	95,198			
13	,210	1,234	96,432			
14	,189	1,114	97,545			
15	,170	1,002	98,547			
16	,140	,824	99,371			
17	,107	,629	100,000			

Método de extração: Análise de Componentes principais.

Neste segundo constructo analizado, os factores resultantes foram três: compostos de 11, 4 e 2 ítems respectivamente. Todas as cargas factoriais nesta ocasião superaram os 0.7 pontos; explicando um total de 69,8% da variância total do constructo de Cultura Organizacional. Dentro dos três blocos, o que resulta mais explicativo é o primeiro deles, que explica os 42% da variância. Em função do grau de homogeneidade e explicação dos ítems, propomos o nome de "*Integração"* para sua definição. O segundo bloco, que denominámos "*Diferenciação"*, está formado por 4 ítens e reflete os 18% do bloco de Cultura Organizacional. Por último, em terceiror lugar, o constructo que reflete mediante dois ítens cerca de 10% da variância, denominámos *"Fragmentação"*.

Continuando, repetimos a análise com os ítens do bloco de variáveis dependentes finais no nosso modelo causal, Confiança Organizacional.

Tabela 42 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para o constructo de Confiança Organizacional

Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,913
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	4352,405
	gl	595
	Sig.	,000

Os dados deste terceiro constructo, novamente nos dão base para efectuar a análise factorial.

Tabela 43 – Matriz de componentes rotados do constructo de Confiança Organizacional

	Componente		
	1	2	3
A minha directoria é bem conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.	,890		
A minha directoria é muito competente na realização do seu trabalho.	,880		
A minha directoria conhece em profundidade o trabalho que precisa ser feito.	,774		
As minhas necessidades e desejos são muito importantes para a minha direcção.	,798		
Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha directoria.	,759		
A minha directoria é muito qualificada.	,758		
A minha directoria tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.	,755		
A minha directoria preocupa-se muito com o meu bem-estar.	,739		
A minha directoria presta realmente atenção ao que é importante para mim.	,710		
A minha directoria não faria nada para me prejudicar intencionalmente.	,702		
A maioria dos adultos é competente no seu trabalho.	,693		
A maioria das pessoas responde honestamente aos inquéritos de opinião pública.	,694		
A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade.	,682		
Eu partilho dos princípios da minha directoria.	,664		
A minha directoria tem um forte sentido de justiça.	,636		
A minha directoria alterará o seu modo de agir habitual para me ajudar.	,624		
A minha directoria esforça-se por ser justa nas suas relações com os outros.	,619		
Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho.	,602		
A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.		,842	
Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha directoria, mesmo que isso manchasse a minha reputação.		,836	
Partilharia a minha opinião sobre assuntos “sensíveis” com a minha directoria, mesmo que fosse impopular.		,795	
Se a minha directoria me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.		,745	

Se a minha directoria me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.		,693	
A maioria dos profissionais diz a verdade sobre os limites do seu próprio conhecimento.		,670	
A maioria dos vendedores é honesta na apresentação dos seus produtos.		,647	
Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.			,857
Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.			,810
Se eu pudesse, não deixaria que a minha directoria tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.			,758

Método de extração: Análise de componentes principais.
Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.
a. A rotação convergiu em 6 iterações.

Tabela 44 – Confiança organizacional: variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Soma das saturações ao quadrado da rotação		
	Total	% da variância	% acumulado	Total	% da variância	% acumulado
1	17,886	63,877	63,877	10,906	38,949	38,949
2	1,797	6,418	70,296	8,278	29,565	68,514
3	1,217	4,347	74,643	1,716	6,129	74,643
4	,902	3,220	77,863			
5	,670	2,393	80,256			
6	,615	2,196	82,452			
7	,548	1,959	84,411			
8	,528	1,886	86,297			
9	,442	1,578	87,875			
10	,411	1,468	89,342			
11	,377	1,347	90,689			
12	,334	1,192	91,881			
13	,277	,989	92,871			
14	,254	,907	93,778			
15	,224	,799	94,577			
16	,215	,768	95,345			
17	,197	,703	96,048			
18	,183	,652	96,699			
19	,149	,533	97,233			
20	,136	,486	97,719			
21	,116	,415	98,134			
22	,108	,387	98,521			
23	,106	,378	98,899			
24	,085	,303	99,202			
25	,072	,256	99,458			
26	,062	,222	99,679			
27	,051	,181	99,860			
28	,039	,140	100,000			

Método de extração: Análise de Componentes principais.

Neste terceiro bloco analisado, os factores resultantes foram três: compostos de 18, 7 e 3 ítens respectivamente. Todas as cargas factoriais nesta ocasião superaram os 0.6 pontos, explicando um total de 74,6% da variância total do Bloco de Confiança Organizacional. Dentro dos três blocos, o que resulta mais explicativo é o primeiro deles, que explica os 38% da variância. Em função do grau de homogeneidade e explicação dos ítens, propomos o nome de "*Competência"* para sua definição. O segundo bloco, que denominámos "*Integridade"*, está formado por 7 ítens e reflete os 30% do bloco de

Confiança Organizacional. Por último, em terceiro lugar, o constructo que reflete mediante três ítens e cerca de 6% da variância, denominámo-lo *"Benevolência"*.

Com isto concluiríamos o apartado referência à redução de dados do nosso modelo e estudo factorial. Em continuação, e já empregando a metodologia PLS, propomos refinar estas análises factoriais e contrastar empiricamente o modelo de análise que surgiu do nosso marco teórico.

6.6.Metodologia PLS aplicada à contrastação do modelo proposto

A metodologia PLS realiza-se em duas fases diferenciadas. A primeira componente do modelo estrutural é o denominado modelo interno. No modelo PLS, o modelo estrutural representa a relação entre os constructos latentes. No modelo estrutural diferenciam-se constructos exógenos de endógenos. Os exógenos utilizam-se para se referirem a constructos latentes que não têm nenhuma relação estrutural entre eles, enquanto que os constructos endógenos referem-se a constructos latentes que são explicados por outros constructos através de relações estruturais (uma seta apontará para eles) (Hair et al., 2010).

O segundo componente endógeno é o modelo de medida. Os modelos de medida incluem as relações unidirecionais preditivas entre cada constructo latente e os indicadores observados associados ao mesmo. Já que o PLS não permite relações múltiplas, os indicadores associam-se só com um único constructo latente (Hair et al. 2010).

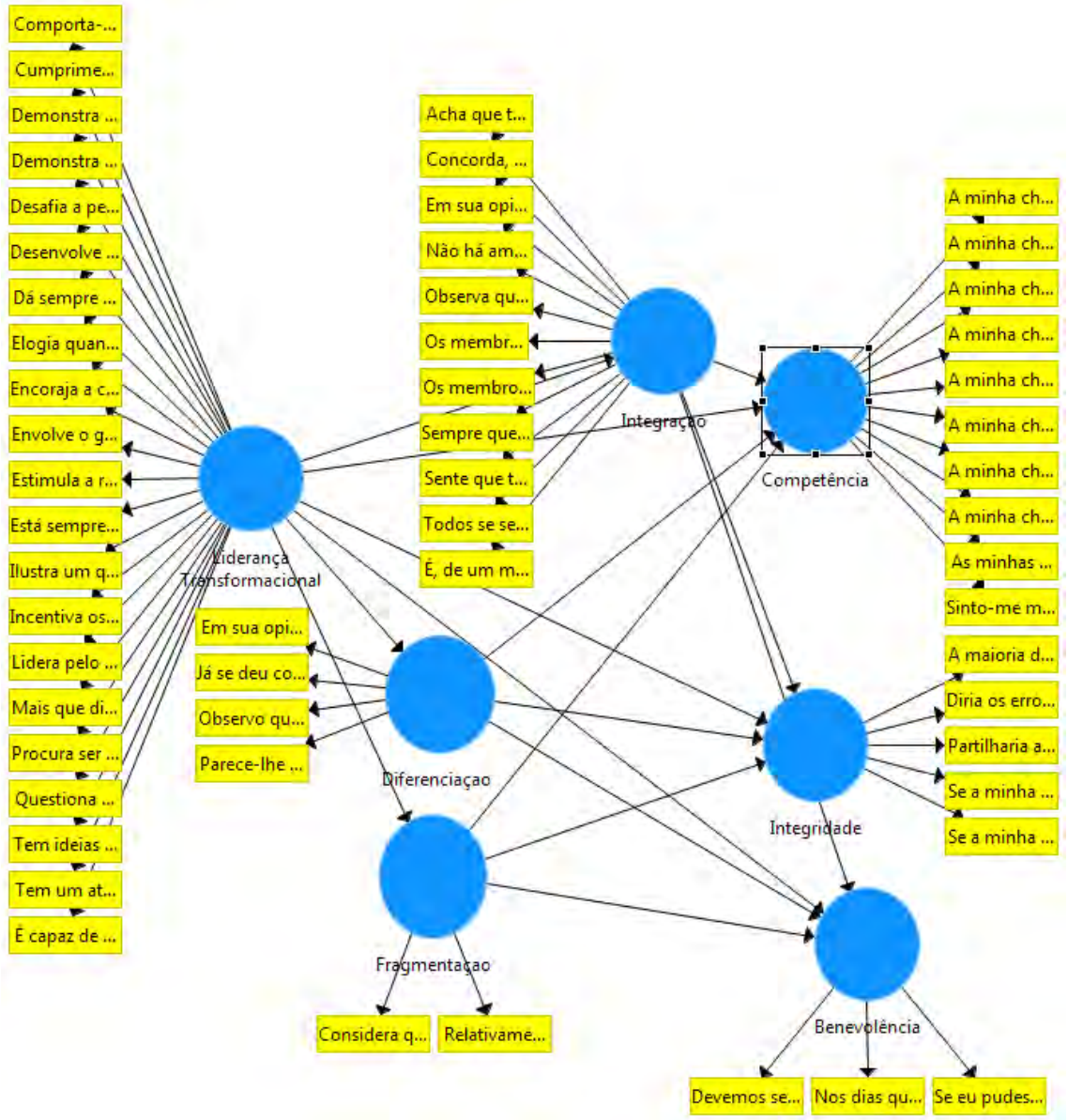
O PLS-SEM permite o uso de indicadores formativos y reflectivos. Os indicadores reflectivos são intercambiáveis e, se se elimina um ítem, a natureza do constructo não muda. Os indicadores formativos não têm erro de medida, o erro consiste num erro de predicção a nível das variáveis agregadas. Uma perspectiva de medida alternativa para reflectir está baseada no uso de indicadores formativos. Os câmbios nos indicadores determinam os câmbios no valor do constructo latente. Com variáveis latentes compostas de indicadores formativos, a omissão de um indicador está omitindo uma parte do constructo. No nosso caso só empregaremos indicadores reflectivos. As correlações entre indicadores formativos não são explicadas pelo modelo de medição devido a que os indicadores estão sendo determinados exógenamente. Por isso, é mais difícil avaliar a sua validez.

Tal e como temos indicado, no nosso modelo, todos os indicadores são variáveis endógenas e exógenas configuradas mediante medidas reflectivas, pelo que os

indicadores de qualidade do modelo ajustar-se-ão à fiabilidade dos ítens, indicadores de consistência (AVE, Alpha de Cronbach e Fiabilidade Composta), indicadores de validez convergente, validez discriminante e técnicas paramétricas de bootstrapping.

Começaremos então por estudar o modelo de medida. O nosso primeiro objetivo é estudar a consistência interna ou fiabilidade, assim como a validez (validez discriminante) dos constructos e dos instrumentos de investigação. As investigações referentes a esta metodología mostra que a avaliação dos modelos de medida reflectivos começa com a fiabilidade individual dos ítens colocados (Henseler *et al*. 2009). Apresentamos a representação gráfica do modelo de medida proposto (ver figura 6).

Figura 6 – Modelo de medida proposto



Como podemos comprovar filtrou-se o modelo suprimindo uma série de ítens (aqueles que no logravam alcançar 0,7 de carga factorial) que temos indicado anteriormente. Para poder medir se a fiabilidade individual de cada ítem é adequada ou não, deveremos estudar em primeiro lugar as correlações existentes entre os ítems. Correlações elevadas indicar-nos-ão que os ditos ítens se encuentrão "orientados" na medição da mesma realidade. Mostramos no anexo 1 a tabela com as correlações existentes entre todos os ítens colocados no modelo de medida.

Uma vez observadas as correlações, iremos efectuar uma regressão linear de cada conjunto de ítens extraídos da análise factorial proposta mediante o software SPSS 19. Esta regressão linear consiste numa análise factorial confirmatória que tem por objectivo

estudar a fiabilidade individual dos itens, objecto do modelo de medida. A carga factorial mínima requerida para cada ítem tem que de ser superior a 0.707 para a sua dimensão ou constructo. Como se pode verificar pela tabela 45,os valores superiores a esta cifra implicam que a carga factorial partilhada entre o constructo e o ítem em questão é maior que a variância procedente do erro, dado que o quadrado da dita carga factorial do indicador supera os 50% da capacidade explicativa do indicador sobre o constructo. Numerosos autores referem que valores superiores a 0,707 determinam indicadores reflectivos fiáveis, sólidos, e portanto contribuem para gerar variáveis multidimensionais mais potentes. Na tabela seguinte, observamos os pesos factoriais.

Tabela 45 – Pesos ou cargas factoriais dos itens sobre cada variável multudimensional no modelo de medida.

	Benevolência	**Competência**	**Diferenciação**	**Fragmentação**
A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.				
A minha chefia conhece em profundidade o trabalho que precisa ser feito.		0,916		
A minha chefia não faria nada para me prejudicar intencionalmente.		0,823		
A minha chefia preocupa-se muito com o meu bem-estar.		0,896		
A minha chefia presta realmente atenção ao que é importante para mim.		0,910		
A minha chefia tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.		0,921		
A minha chefia é bem conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.		0,932		
A minha chefia é muito competente na realização do seu trabalho.		0,935		
A minha chefia é muito qualificada.		0,875		
Acha que todos os membros da sua organização aceitam uma liderança pelo exemplo?				
As minhas necessidades e desejos são muito importantes para a minha chefia.		0,864		
Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos seus colaboradores.				
Concorda, de um modo geral, com as decisões dos seus superiores.				
Considera que pode haver outra interpretação que seja diferente ou vá contra uma manifestação cultural da sua direcção.				0,924

Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.				
Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.				
Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.				
Desafia a pensar sobre os novos caminhos para velhos problemas.				
Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.				
Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.	0,841			
Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha chefia, mesmo que isso manchasse a minha reputação.				
Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.				
Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.				
Em sua opinião, na sua organização é fácil haver multiplicidade de interpretações às manifestações e instruções recebidas.			0,831	
Em sua opinião, reconhece os valores da sua organização nas manifestações e atitudes dos seus colegas de trabalho?				
Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.				
Envolve o grupo a trabalhar para um objectivo comum.				

	Benevolência	**Competência**	**Diferenciação**	**Fragmentação**
Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.				
Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.				
Ilustra um quadro muito interessante do futuro.				

Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".				
Já se deu conta de, perante uma ordem ou instrução da sua direcção, não saber o que fazer?			0,845	
Lidera pelo exemplo.				
Mais que dizer, lidera pelo fazer.				
Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.	0,875			
Não há ambiguidade na assunção de que ao desempenharem as suas funções terão mais confiança no futuro.				
Observa que os valores da sua organização são consistentes entre eles, como por exemplo: o tema de inovação (distribuição de recompensas) é consistente com a igualdade (para todos os que merecem e não para os de maior estatuto).				
Observo que cada um vê os valores e princípios instituídos na sua organização à sua maneira.			0,894	
Os membros da sua organização conhecem perfeitamente quais as suas funções.				
Os membros da sua organização sabem porque vale a pena, e estarão mais confiantes, desempenharem as suas funções sem qualquer dúvida.				
Parece-lhe haver ambiguidade de resposta pela dificuldade em decifrar a questão que lhe é colocada.			0,845	
Partilharia a minha opinião sobre assuntos "sensíveis" com a minha chefia, mesmo que fosse impopular.				
Procura ser um bom modelo a ser seguido.				
Questiona de forma a fazer os outros pensarem.				
Relativamente ao tipo de cultura da sua organização admite que haja pessoas com outro ponto de vista.				0,887

Se a minha chefia me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.				
Se a minha chefia me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.				

Se eu pudesse, não deixaria que a minha chefia tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.	0,770			
Sempre que há na sua organização outra posição perante manifestações da direcção, considera que existe clareza quer numa posição quer na outra.				
Sente que todos os membros da sua organização partilham dos mesmos valores, como por exemplo justiça na avaliação do desempenho.				
Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha chefia.		0,949		

	Integração	**Integridade**	**Liderança Transformacional**
A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.		0,782	
A minha chefia conhece em profundidade o trabalho que precisa ser feito.			
A minha chefia não faria nada para me prejudicar intencionalmente.			
A minha chefia preocupa-se muito com o meu bem-estar.			
A minha chefia presta realmente atenção ao que é importante para mim.			
A minha chefia tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.			

A minha chefia é bem conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.			
A minha chefia é muito competente na realização do seu trabalho.			
A minha chefia é muito qualificada.			
Acha que todos os membros da sua organização aceitam uma liderança pelo exemplo?	0,708		
As minhas necessidades e desejos são muito importantes para a minha chefia.			
Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos seus colaboradores.			0,819

Concorda, de um modo geral, com as decisões dos seus superiores.	0,824		
Considera que pode haver outra interpretação que seja diferente ou vá contra uma manifestação cultural da sua direcção.			
Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.			0,866
Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.			0,818
Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.			0,903
Desafia a pensar sobre os novos caminhos para velhos problemas.			0,886
Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.			0,934
Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.			
Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha chefia, mesmo que isso manchasse a minha reputação.		0,858	
Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.			0,856

Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.			0,901
Em sua opinião, na sua organização é fácil haver multiplicidade de interpretações às manifestações e instruções recebidas.			
Em sua opinião, reconhece os valores da sua organização nas manifestações e atitudes dos seus colegas de trabalho?	0,804		
Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.			0,861
Envolve o grupo a trabalhar para um objectivo comum.			0,913

	Integração	**Integridade**	**Liderança Transformacional**
Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.			0,906
Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.			0,892
Ilustra um quadro muito interessante do futuro.			0,833
Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".			0,901
Já se deu conta de, perante uma ordem ou instrução da sua direcção, não saber o que fazer?			
Lidera pelo exemplo.			0,887
Mais que dizer, lidera pelo fazer.			0,870
Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.			
Não há ambiguidade na assunção de que ao desempenharem as suas funções terão mais confiança no futuro.	0,821		
Observa que os valores da sua organização são consistentes entre eles, como por exemplo: o tema de inovação (distribuição de recompensas) é consistente com a igualdade (para todos os que merecem e não para os de maior estatuto).	0,882		

Observo que cada um vê os valores e princípios instituídos na sua organização à sua maneira.			
Os membros da sua organização conhecem perfeitamente quais as suas funções.	0,725		
Os membros da sua organização sabem porque vale a pena, e estarão mais confiantes, desempenharem as suas funções sem qualquer dúvida.	0,849		
Parece-lhe haver ambiguidade de resposta pela dificuldade em decifrar a questão que lhe é colocada.			
Partilharia a minha opinião sobre assuntos "sensíveis" com a minha chefia, mesmo que fosse impopular.		0,815	
Procura ser um bom modelo a ser seguido.			0,844

	Integração	**Integridade**	**Liderança Transformacional**
Questiona de forma a fazer os outros pensarem.			0,825
Relativamente ao tipo de cultura da sua organização admite que haja pessoas com outro ponto de vista.			
Se a minha chefia me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.		0,736	
Se a minha chefia me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.		0,836	
Se eu pudesse, não deixaria que a minha chefia tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.			
Sempre que há na sua organização outra posição perante manifestações da direcção, considera que existe clareza quer numa posição quer na outra.	0,698		

Sente que todos os membros da sua organização partilham dos mesmos valores, como por exemplo justiça na avaliação do desempenho.	0,843		
Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha chefia.			
Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.			0,809
Tem um atendimento claro a respeito de " para onde nós vamos".			0,865
Todos se sentem motivados pelo seu superior.	0,874		
É capaz de envolver os outros nos seus ideais.			0,892
É, de um modo geral, aceite que os dirigentes da sua organização são líderes com visão.	0,891		

Os dados da tabela anterior indicam-nos que todos eles superam a carga mínima requerida e contribuem para a validez de conteúdo da escala proposta. Um resumo gráfico de cada uma das variáveis latentes e sua medição podemos de seguida mostrar nas figura seguintes: 7; 8; 9; 10; 11; 12; e 13.

Figura 7 - Factor de Liderança Transformacional e seus ítens definitivos de medida

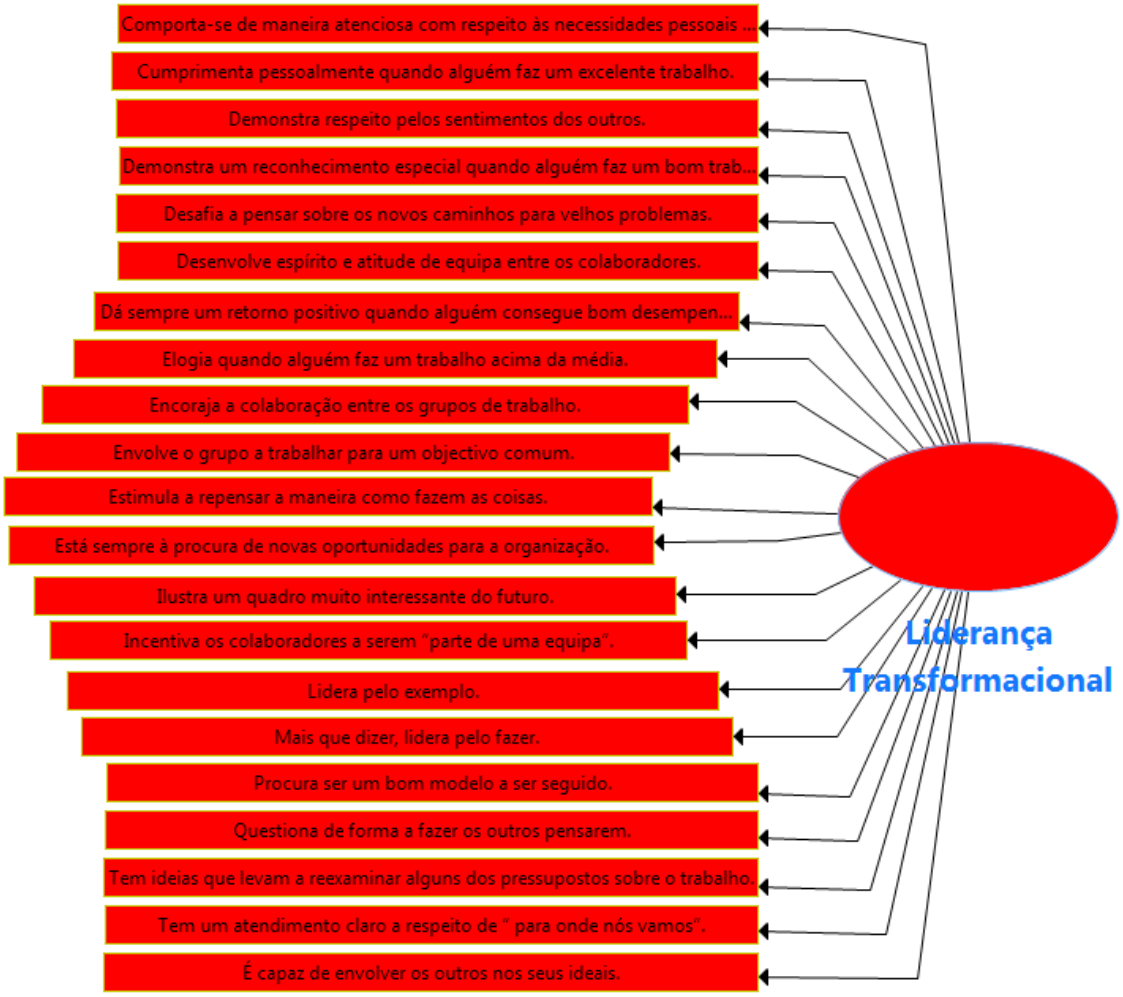


Figura 8 - Factor de Integração e seus ítens definitivos de medida

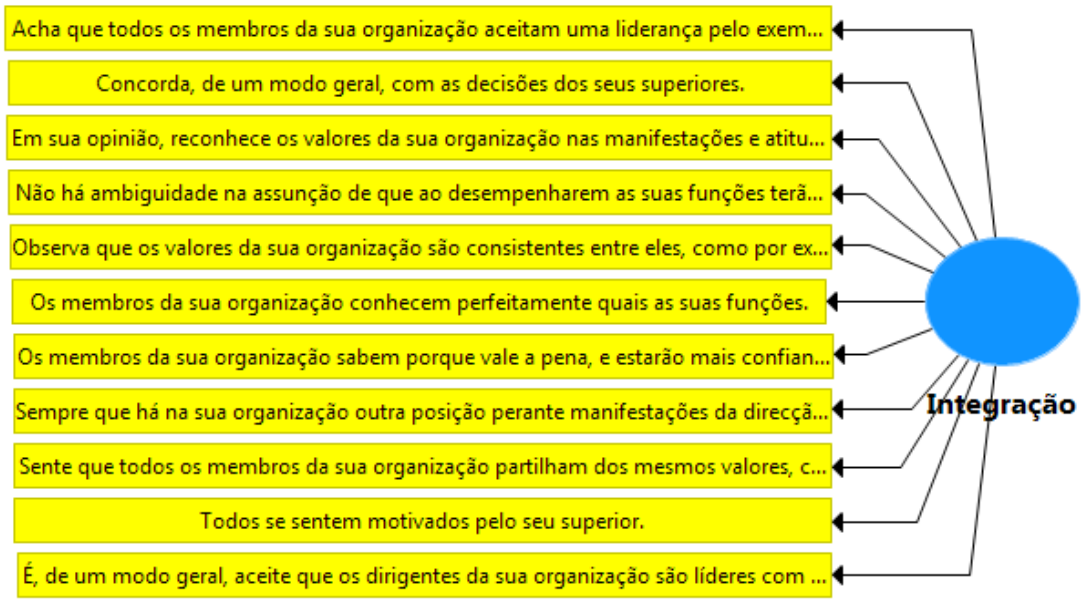


Figura 9 - Factor de Diferenciação e seus ítens definitivos de medida

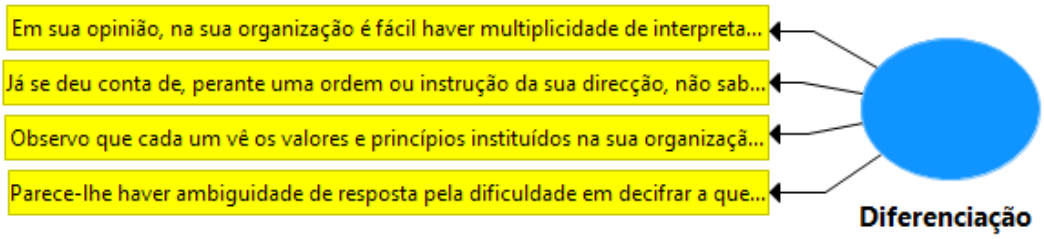


Figura 10 - Factor de Fragmentação e seus ítens definitivos de medida

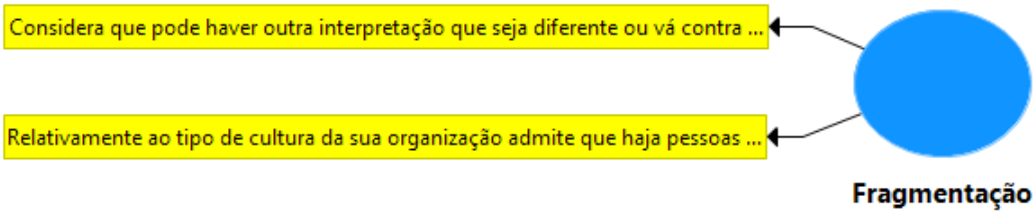


Figura 11 - Factor de Competência e seus ítens definitivos de medida

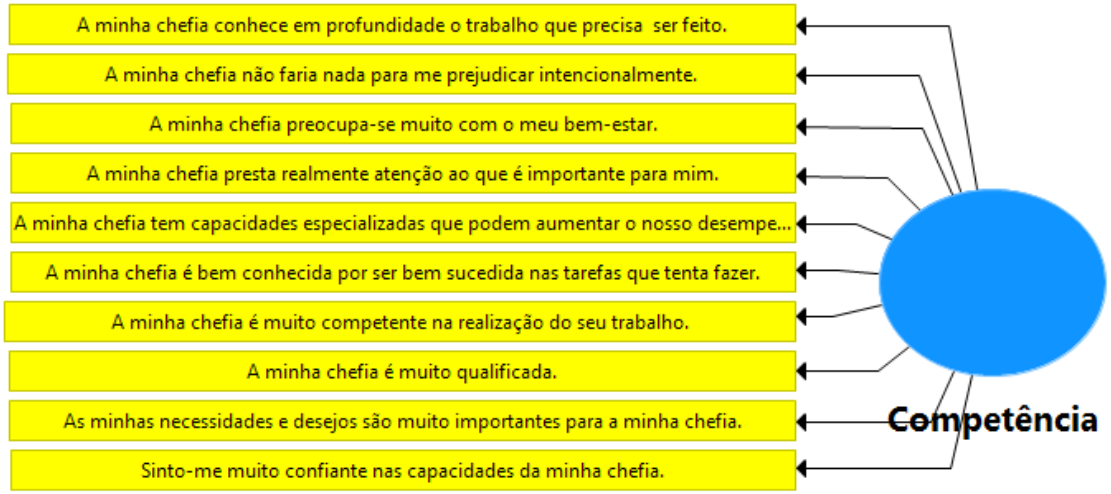


Figura 12 - Factor de Integridade e seus ítens definitivos de medida

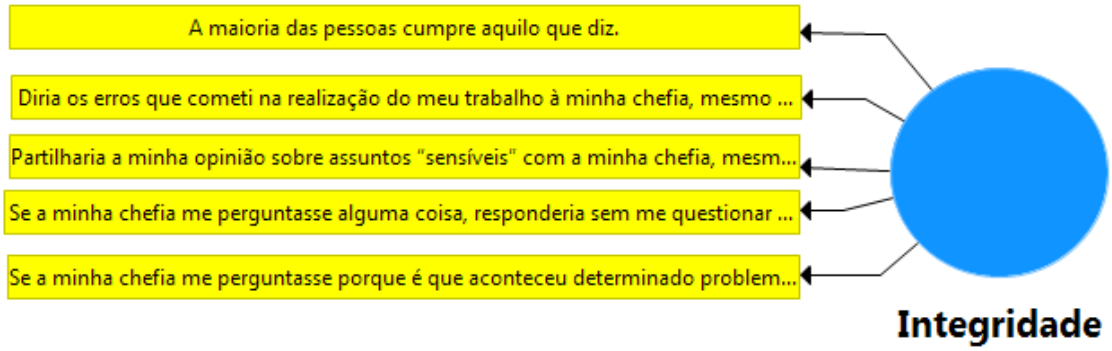
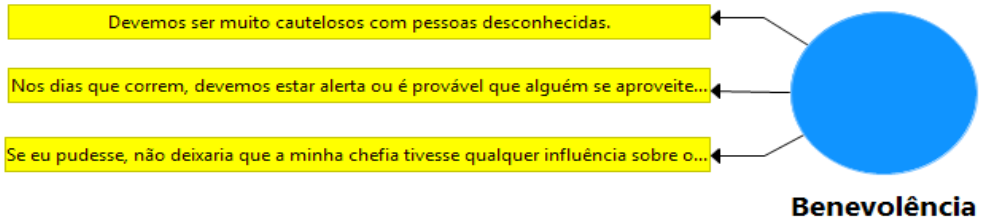
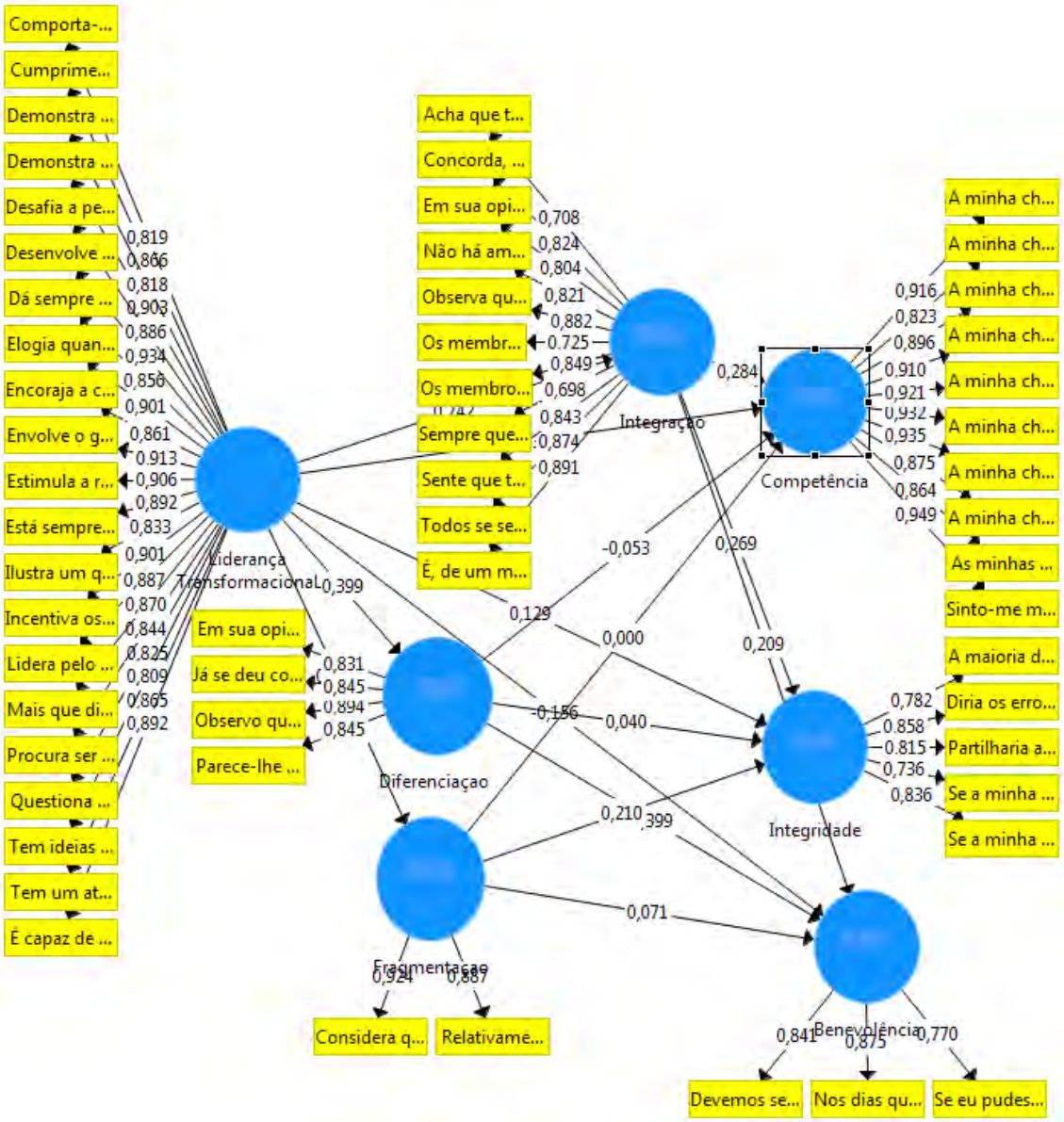


Figura 13 - Factor de Benevolência e seus ítens definitivos de medida



Apresentamos um resumo de todo o anterior dentro do modelo sistémico proposto, junto com as suas cargas factoriais (figura 14).

Figura 14 - Modelo de Medida com as suas cargas factoriais



6.7. Nível de significância

Dado que o objectivo fundamental da técnica PLS é a predicção da variável dependente (no nosso caso estudar o modelo de relação entre a Liderança Transformacional, a Cultura Organizacional e a Confiança Organizacional), a bondade do nosso modelo teórico vai-se determinar medindo a força de cada caminho (relação entre constructos "Liderança"; "Integração"; "Diferenciação"; "Fragmentação"; "Competência"; "Integridade" e "Benevolência"). Desta maneira, para o estudo da nossa variável dependente, o valor que temos que tratar de maximizar é a R2 das variáveis dependentes. Trata-se de uma medida básica que mede a quantidade de variância do constructo que é explicada pelo modelo exposto. A pergunta que deveríamos fazer agora é saber se os dados colocados anteriormente são ou não significativamente distintos de zero, é dizer se são significativos e relevantes na explicação das variáveis latentes endógenas, e portanto, na explicação de como se conforma a satisfação. Para isso, vamos utilizar a técnica de Bootstrapping que nos indicará a probabilidade de que o valor do caminho entre dois constructos seja diferente de zero. Realizou-se tal prova sobre uma reamostra de 5000 reamostras.

Outras técnicas para ver a sigfinicância e a bondade do nosso modelo consiste na obtenção de valores t, e posterior determinação dos Intervalos de confiança (prova não paramétrica). Também se podem incluir aspectos sobre o teste de Stone-Geisser (que arroja o indicador Q2.

Os resultados mostram-se seguidamente através da figura 15 e tabela 46.

Figura 15 - Modelo estrutural

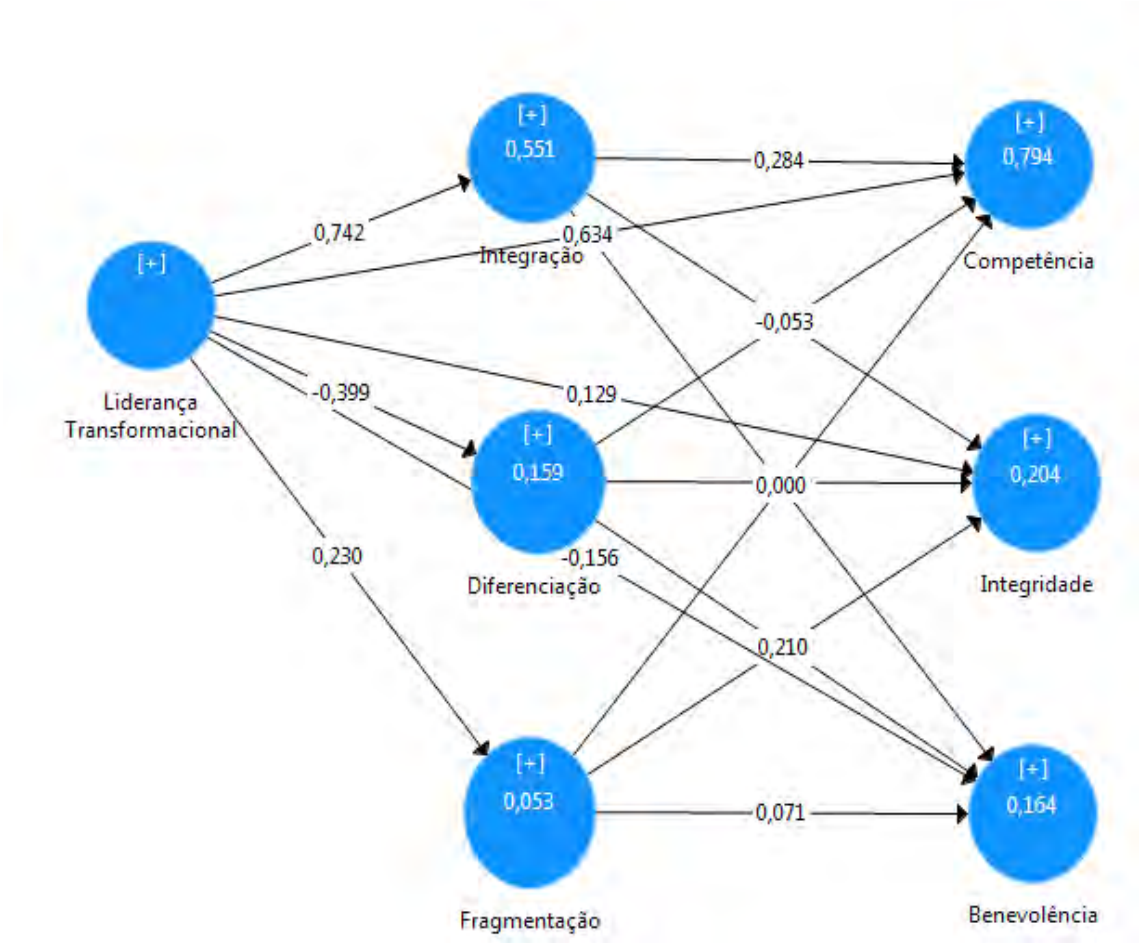


Tabela 46 – Coeficientes do modelo estrutural

	Benevolência	Competência	Diferenciação	Fragmentação	Integração	Integridade
Benevolência						
Competência						
Diferenciação	0,399	-0,053				0,040
Fragmentação	0,071	0,000				0,210
Integração	0,209	0,284				0,269
Integridade						
Liderança Transformacional	-0,156	0,634	-0,399	0,230	0,742	0,129

Na tabela anterior podemos observar os coeficientes que mostra o nosso modelo. Antes de começar a explicar as relações tanto em sinal como em importância devemos observar duas questões: A primeira sería o nível explicativo do nosso modelo (mediante o R^2) e a segunda estudar a significância das relações expostas. Mostramos de seguida a capacidade explicativa.

Figura 16 - Coeficientes gráficos

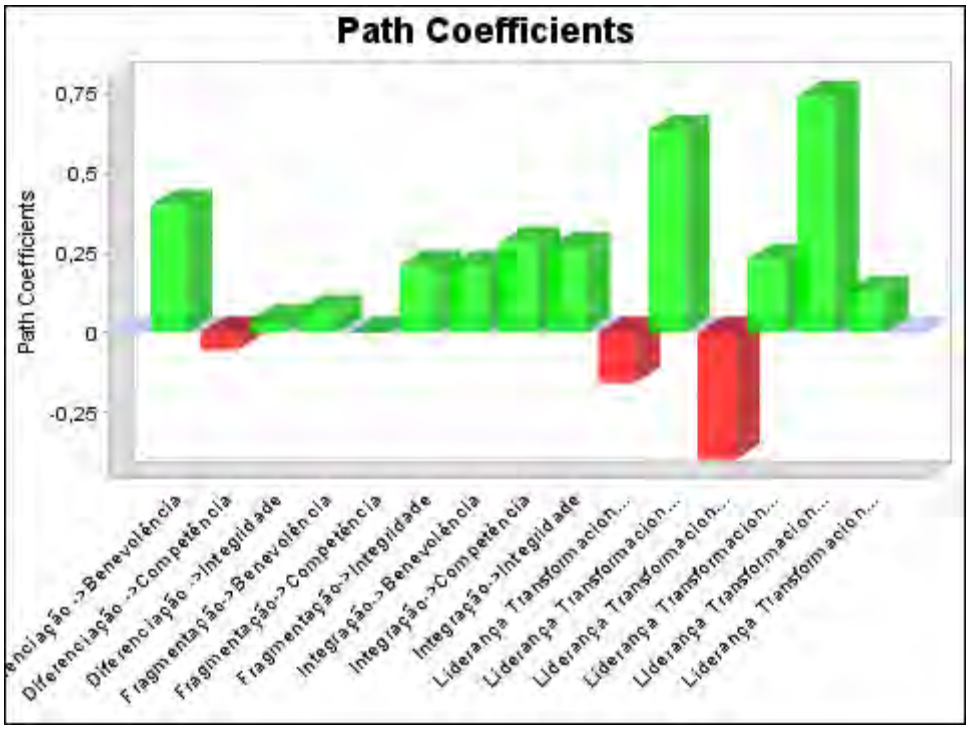
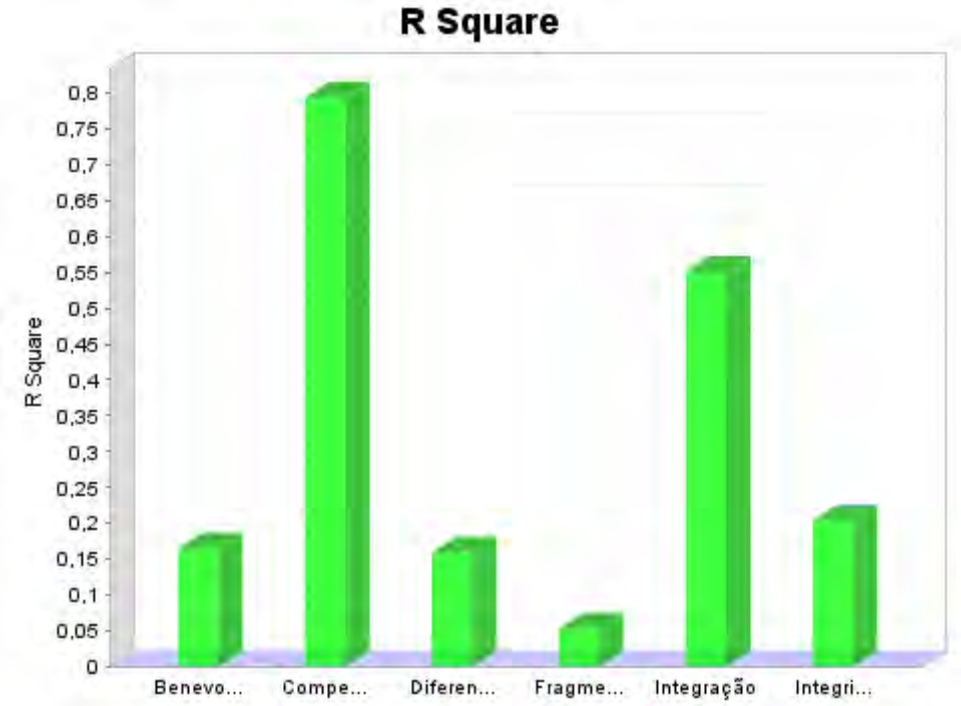


Tabela 47 – R^2 do modelo teórico exposto

	R^2
Benevolência	0,164
Competência	0,794
Diferenciação	0,159
Fragmentação	0,053
Integração	0,551
Integridade	0,204

Figura 17 – Gráfico do R2



Os dados indicam-nos que podemos observar a capacidade explicativa que temos sobre cada variável do nosso modelo. Como podemos vêr a variável própria de Liderança Transformacional é a única variável puramente explicativa, sendo os constructos próprios de Cultura Organizativa variáveis explicadas (pela liderança), e explicativas (dos constructos próprios da Confiança Organizacional). Os constructos próprios da Confiança Organizacional são constructos propiamente endógenos ou explicativos. Dito de outra maneira, mostra-se a capacidade predictiva das nossas variáveis latentes exógenas e endógenas. De acordo com autores como Chin (1998), podemos catalogar de moderada a substancial esta capacidade explicativa. Como podemos observar a variável endógena "Competência" é a variável latente que melhor somos capazes de explicar com o modelo apresentado, com um Rquadrado de 0.794. De igual maneira, o constructo "Integração" é o melhor explicado pela Liderança (com um Rquadrado de 0.55) e por sua vez o que mais peso desenvolve sobre a variável latente de "Competência".

Seguidamente analisaremos a significância das relações expostas. Para isso vamos ver o modelo de path coeficientes e os intervalos de confiança pela aplicação da técnica bootstraping de 5000 reamostras. Podemos ver os resultados nas seguintes tabelas. Os pesos ou coeficientes ponderados indicam a força relativa que cada constructo exógeno tem. Os intervalos de confiança têm a vantagem de serem um enfoque completamente não paramétrico e não estão baseados em nenhum tipo de distribuição. Assim, tal como

indica Henseler em 2009 "Se um intervalo de confiança para um coeficiente path estimado w não inclui o valor zero, então a hipótese de que w é igual a zero se elimina".

Tabela 48 – Modelo Path Coeficientes

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)	P Values
Diferenciação -> Benevolência	0,399	0,392	0,094	4,260	**0,000**
Diferenciação -> Competência	-0,053	-0,056	0,046	1,158	0,248
Diferenciação -> Integridade	0,040	0,020	0,101	0,399	0,690
Fragmentação -> Benevolência	0,071	0,067	0,119	0,599	0,550
Fragmentação -> Competência	0,000	0,002	0,038	0,009	0,993
Fragmentação -> Integridade	0,210	0,207	0,111	1,899	**0,049**
Integração -> Benevolência	0,209	0,203	0,134	1,566	0,100
Integração -> Competência	0,284	0,278	0,067	4,209	**0,000**
Integração -> Integridade	0,269	0,267	0,138	1,950	**0,050**
Liderança Transformacional -> Benevolência	-0,156	-0,159	0,162	0,965	0,335
Liderança Transformacional -> Competência	0,634	0,636	0,061	10,347	**0,000**
Liderança Transformacional -> Diferenciação	-0,399	-0,410	0,095	4,191	**0,000**
Liderança Transformacional -> Fragmentação	0,230	0,227	0,110	2,090	**0,037**
Liderança Transformacional -> Integração	0,742	0,744	0,041	18,016	**0,000**
Liderança Transformacional -> Integridade	0,129	0,124	0,157	0,819	0,413

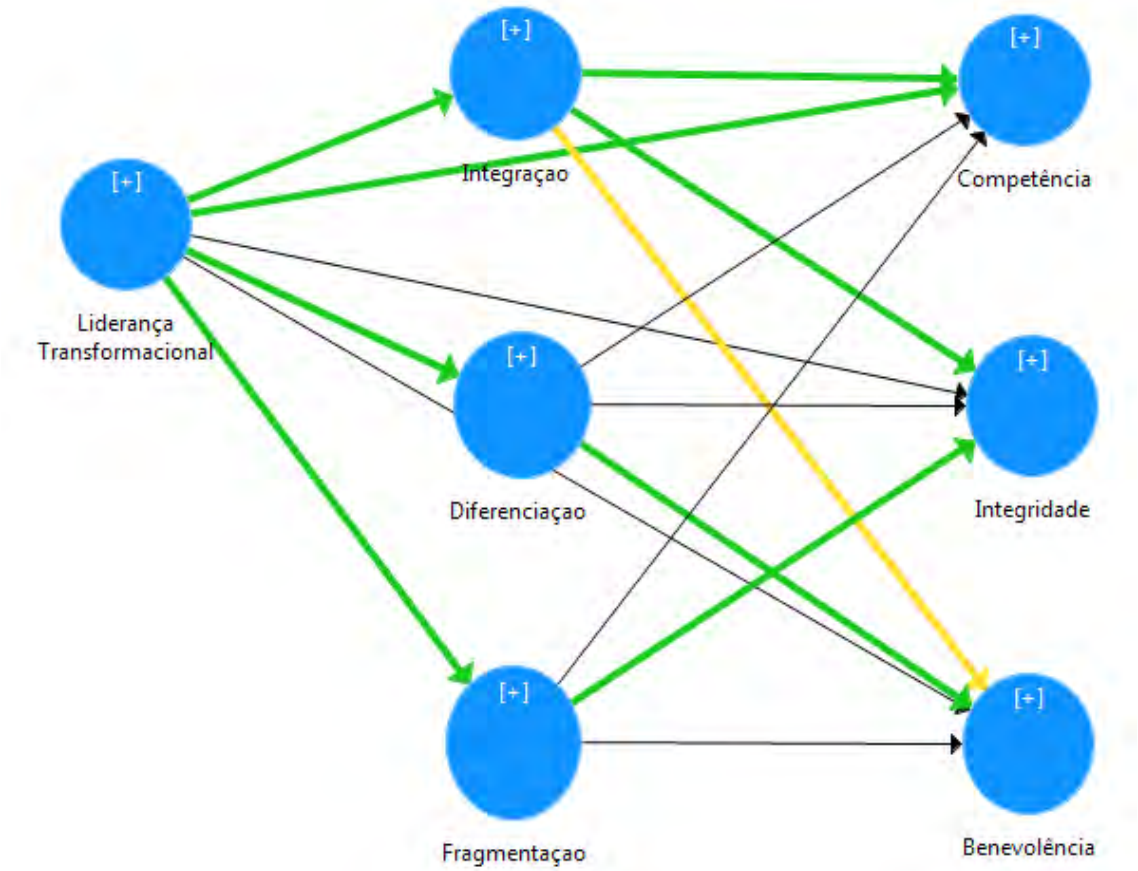
Tabela 49 – Intervalos de Confiança

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Diferenciação -> Benevolência	0,399	0,392	0,208	0,573
Diferenciação -> Competência	-0,053	-0,056	-0,141	0,034
Diferenciação -> Integridade	0,040	0,020	-0,188	0,213
Fragmentação -> Benevolência	0,071	0,067	-0,183	0,271
Fragmentação -> Competência	0,000	0,002	-0,080	0,064
Fragmentação -> Integridade	0,210	0,207	0,029	0,415
Integração -> Benevolência	0,209	0,203	-0,071	0,459
Integração -> Competência	0,284	0,278	0,135	0,404
Integração -> Integridade	0,269	0,267	0,007	0,531
Liderança Transformacional -> Benevolência	-0,156	-0,159	-0,472	0,163
Liderança Transformacional -> Competência	0,634	0,636	0,504	0,745
Liderança Transformacional -> Diferenciação	-0,399	-0,410	-0,587	-0,214
Liderança Transformacional -> Fragmentação	0,230	0,227	0,001	0,424
Liderança Transformacional -> Integração	0,742	0,744	0,664	0,821
Liderança Transformacional -> Integridade	0,129	0,124	-0,170	0,420

Os dados obtidos da análise de Bootstrapping mostram-nos como 95% de significância,

podemos afirmar que oito das relações mostradas são significativas. Adicionalmente, se exirgimos um nivel de significancia de 90%, agregar-se-nos-ia uma nova relação significativa. Podemos comprovar como entre o intervalo sob a T de Student e o intervalo alto, representado por percentil (0,025) e percentil (0,975) cabe a posibilidade que inclua o valor 0, pelo que não se pode afirmar com 95% de significância que esse valor não seja nulo (figura 18):

Figura 18 - Representação gráfica das relações aceites



Se estudarmos as tabelas e figuras anteriores podemos comprovar como 8 das relações mostradas são significativas. Em concreto, podemos afirmar que o nosso modelo é capaz de explicar os três constructos endógenos próprios da Confiança Organizacional. A este respeito a variável latente de "Competência" vê-se explicada pelo aspecto de Liderança em primeiro lugar, com um peso de 0,63, e de maneira indirecta mediante a influencia que a Integração tem. Assim, a Liderança afecta a configuração do constructo cultural de Integración, o qual por sua vez también afecta de manera directa, positiva e significativa a variavel latente de Competência. Se estudarmos o conceito de Integridade, este vê-se explicado pela sua relação com dois constructos. Em primeiro lugar pela variável cultural da Integração (0,26) e em segundo lugar e também de maneira positiva e significativa pela Fragmentação (0,20). Em terceiro lugar, com respeito à variável latente de

Benevolência, será a Diferenciação neste caso o aspecto que mais determina a sua variância. De igual maneira, mas com uma significância substancialmente menor (0,21 frente a quase 0,4) e a 90% de significância, novamente o factor cultural de Integração influi na sua formação.

Se estudarmos o modelo, neste caso desde a perspectiva das variáveis explicativas, primeiro que temos que dizer é que o constructo de Liderança claramente tem demonstrado o seu peso como variável explicativa dado que afecta 4 das seis relações propostas de maneira significativa. Em especial, a principal capacidade explicativa com um peso de 0,74 afecta o constructo intermédio de Integração, e de maneira directa com um peso de 0,64 a Competência. Destacar também a relação negativa e significativa que esta variável latente explicativa tem sobre a Diferenciação (-0,399) que vem a refletir que conforme maior é a Liderança transformacional, menor o facto de que a cultura predominante seja a de Diferenção.

Desde a perspectiva das três variáveis culturais que tomam o papel de variável explicativa com respeito aos factores de Confiança Organizacional, destacar a cultura de Integração como a que mais capacidade explicativa tem, dado que afecta (a Benevolência com uma significância de 90%), os três constructos de Confiança Organizacional. Por sua parte, o factor de Diferenciação afecta a Benevolência e o factor de cultura organizacional fragmentada a de Integridade.

Cápitulo 7 - CONCLUSÕES

7.1. Introdução

No pressente capítulo passamos a apresentar as conclusões relativas ao resultado do teste de hipóteses do modelo de investigação, das considerações finais, das implicações teóricas e práticas, das limitações e das linhas futuras de investigação, tendo como ponto de partida a análise e discussão de resultados efectuada no capítulo anterior.

Tais conclusões não deixarão ainda de ter presente a revisão da literatura efectuada, a qual culminou com a construção do modelo conceptual de investigação e na competente formulação de hipóteses de trabalho, relativa aos temas objecto de estudo: liderança transformacional; confiança organizacional; e cultura organizacional. Este facto permitirá robustecer a análise dos resultados obtidos, integrando a teoria e a prática, no sentido de permitir extrair conclusões consistentes.

7.2. Resultado do teste de hipóteses do modelo de investigação

Antes de procedermos à apresentação do resultado das hipóteses do trabalho, destacamos alguns aspectos que consideramos mais relevantes ao nível da análise descritiva efectuada. Em termos gerais os respondentes são maioritariamente do sexo masculino (65,4%), têm entre 41 e 50 anos de idade (37,6%), são casados/união de facto (71,4%), com agregado familiar de 2 elementos (27,8%), possuem doutoramento (66,9%), como efectivos (46,6%) e trabalham na instituição entre 5 e 15 anos (38,3%). Tal evidencia sobretudo uma elevada qualificação académica e a segurança ao nível do vínculo contratual que os professores possuem junto da Universidade da Beira Interior (Covilhã, Portugal).

No que concerne ao resultado do teste de hipóteses do modelo de investigação, verificamos que nem todas elas foram suportadas, tendo para tal recorrido ao nível de significância resultante da aplicação da técnica de *bootstrapping*, trabalhada no PLS.

A primeira hipótese de trabalho refere-se à relação entre liderança transformacional e confiança organizacional, analisando-se a influência deste estilo de liderança nas dimensões da competência, da integridade e da benevolência no que se refere ao

constructo da confiança. Para o efeito formulámos as seguintes sub-hipóteses:

H1a: *A competência é influenciada pela liderança transformacional.*

H1b: *A integridade é influenciada pela liderança transformacional.*

H1c: *A benevolência é influenciada pela liderança transformacional.*

Os resultados relativos ao p *value* extraídos do *bootstrapping* levam-nos a suportar a H1a (p=0,000) e a não suportar H1b e H1c, respectivamente, com p=0,413 e p=0,335.

Estes resultados vão de encontro ao sustentado no marco teórico onde é fundamentado que a liderança transformacional tem implicações na confiança organizacional (e.g. Andi, 2006; Hernandez; Long & Sitkin, 2014; Hsieh & Wang, 2015; Mayer et al., 1995; Pino, Campo & Ibarra, 2012; Rego & Cunha, 2007; Rua & Araújo, 2013).

No que respeita à segunda hipótese de trabalho, onde se pretende aferir a relação entre confiança organizacional e cultura organizacional, analisámos a influência das dimensões do constructo da cultura na dimensões do constructo da confiança. Daqui derivou a formulação das sub-hipóteses seguintes:

H2a: *A competência é influenciada pela integração.*

H2b: *A competência é influenciada pela diferenciação.*

H2c: *A competência é influenciada pela fragmentação.*

H2d: *A integridade é influenciada pela integração.*

H2e: *A integridade é influenciada pela diferenciação.*

H2f: *A integridade é influenciada pela fragmentação*.

H2g: *A benevolência é influenciada pela integração.*

H2h: *A benevolência é influenciada pela diferenciação.*

H2i: *A benevolência é influenciada pela fragmentação.*

Extraímos através do *bootstrapping* os resultados relativos ao p *value* que nos ajudam a suportar H2a (p=0,000), H2d (p=0,050), H2f (p=0,049), H2g (p=0,100) e H2h (p=0,000). Já as sub-hipóteses H2b (p=0,248), H2c (p=0,993), H2e (p=0,690) e H2i (p=0,550), não puderam ser suportadas.

Alguns autores (e.g. Bibb & Kourdi, 2004; Chen, Chang & Hung; 2008, Martin, 1992, 2010; Smollan, 2013; Tasdan, 2012; Tuan, 2012) sustentam a existência de uma relação

entre cultura e confiança, tendo analisado a influência das dimensões do primeiro constructo nas dimensões do segundo. Os resultados acima evidenciados estão assim parcialmente alinhados com marco teórico definido.

Finalmente, a terceira e última hipótese de trabalho refere-se à relação entre liderança transformacional e cultura organizacional, analisando-se a influência da liderança nas dimensões da integração, da diferenciação e da fragmentação no que se refere ao constructo da cultura. Como tal formulámos as seguintes sub-hipóteses:

H3a: *A integração é influenciada pela liderança transformacional.*

H3b: *A diferenciação é influenciada pela liderança transformacional.*

H3c: *A fragmentação é influenciada pela liderança transformacional.*

Os resultados relativos ao p *value* extraídos do *bootstrapping* levam-nos a suportar todas as sub-hipóteses, onde H3a (p=0,000), H3b (p=0,000) e H3c (p=0,037).

A liderança transformacional tem implicações na cultura da organização, principalmente em ambientes de mudança e mercados instáveis (Bass, 1990). No seguimento deste raciocínio, e mais recentemente, confirmou-se que um ambiente cultural congruente e propício aos desafios de ambientes em mudança, pode ser influenciado por este tipo de liderança onde a implicação da liderança transformacional na cultura organizacional é notória (e.g. Birasnav et al., 2013; Chen et al., 2006; Garrison & Vaughan, 2013; Sotirofski, 2011).

Resumindo, neste âmbito confirma-se que:

1. A liderança tem influência em todos os constructos da cultura organizacional, directa e positiva sobre os dois constructos da cultura (integração e fragmentação), e directa e negativa sobre o constructo de diferenciação do mesmo bloco da cultura organizacional, tendo óbvias consequências na influência da confiança organizacional por parte da cultura organizacional.
2. Por outro lado a liderança transformacional só influi directamente no bloco de confiança organizacional através da competência, e de maneira significativa (0,634).
3. Relativamente à cultura organizacional, só o factor integração influi nos três factores de confiança (competência, integridade e benevolência), apesar da influência no factor benevolência ser com menos significância (p<0,1 => 90%). Aqui, neste factor, a

confiança advém, portanto, cumulativamente da influência indirecta da liderança transformacional, e dos factores da cultura organizacional, integração e diferenciação.

4. Também se verificou que a cultura de diferenciação só influi na confiança no que respeita ao factor benevolência, e a cultura de fragmentação só influi na confiança no que respeita ao factor integridade.
5. Assim, contrastando as hipóteses, confirmam-se as que têm que ver com a influência directa da liderança transformacional na cultura organizacional:
   H3a – a integração é influenciada pela liderança transformacional
   H3b – a diferenciação é influenciada pela liderança transformacional
   H3c – a fragmentação é influenciada pela liderança transformacional
6. Confirmam-se também as hipóteses formuladas pela influência da cultura na confiança, mas conforme se segue:
   H2a – a competência é influenciada pela integração
   H2d – a integridade é influenciada pela integração
   H2g – a benevolência é influenciada pela integração
   Portanto, a cultura de integração influencia os três factores da confiança organizacional.
7. O factor integridade da confiança organizacional só é influenciada pela cultura de integração e pela cultura de fragmentação:
   H2d – a integridade é influenciada pela cultura de integração
   H2f – a integridade é influenciada pela cultura de fragmentação.
8. A cultura de diferenciação só influencia a confiança através da benevolência, e a cultura de fragmentação só influencia a confiança pela via da integridade.
   H2h – a benevolência é influenciada pela diferenciação
   H2f – a integridade é influenciada pela fragmentação.

Concluímos que efectivamente a liderança transformacional exerce uma influência directa sobre a cultura organizacional, e directa na confiança através da competência. A liderança transformacional ainda exerce influência indirecta no bloco da confiança organizacional pela via da cultura de integração. Só esta cultura de integração é que exerce influência sobre a confiança na sua totalidade.

Podemos também dizer que a liderança transformacional exerce influência indirecta na confiança (integridade) através das culturas de integração e fragmentação, e de forma também indirecta na confiança (benevolência) através da cultura de diferenciação.

Julgamos, portanto, que o modelo de investigação apresentado consubstancia, nas suas várias componentes, um instrumento consistente, adequado e plausível para analisar a problemática subjacente ao presente trabalho.

7.3. Considerações finais

O objectivo fundamental deste trabalho consiste em analisar o impacto da liderança transformacional na confiança organizacional e na cultura organizacional.

Actualmente o ensino superior público, fruto da crise económica e financeira que afectou alguns países da União Europeia, particularmente Portugal, enfrenta os vários desafios que vieram alterar o seu paradigma sócio-educativo levando à reorganização da rede pública. Esta reorganização respondeu, por um lado, à necessidade de racionalização da utilização dos recursos decorrentes do orçamento de estado disponíveis para financiar as instituições de ensino superior públicas e, por outro, à diminuição da procura registada sobretudo no ensino superior privado, o que levou a que as universidades e politécnicos tivessem que absorver parte dessa procura.

A par disso, tal mudança de paradigma teve ainda que responder à globalização e constante adaptação às novas tecnologias e mercados. Neste sentido, os estabelecimentos de ensino superior público têm feito um esforço pela melhoria, utilizando sistemas de informação mais elaborados, exigindo melhores qualificações dos seus corpos docentes, recorrendo a *outsourcing* para certos serviços nomeadamente de apoio, fazendo avaliações periódicas, diversificando oferta educativa, incentivando a qualificação e capacitação dos diversos stakeholders, promovendo a respectiva actualização para satisfazer as necessidaes da sociedade em geral e da comunidade científica, em particular.

Porquanto, analisar a relação de temáticas como liderança transformacional, cultura organizacional e confiança organizacional torna-se fundamental para perceber a mudança de paradigma anteriormente exposta.

Dentro deste contexto, optámos por estudar a Universidade da Beira Interior, onde pela análise dos referidos constructos conseguimos observar quais as variáveis que os docentes, enquanto respondentes do inquérito por questionário utilizado no âmbito do presente estudo mais valorizaram ao nível da liderança transformacional, da confiança organizacional e da cultura organizacional.

Assim, reportando-se ao director, a evidência empírica recolhida nas respostas ao questionário permitiram-nos definir quais os atributos, ou seja, as variáveis, que o qualificam enquanto líder transformacional. Convém relembrar que um líder transformacional eficaz deve apostar substancialmente na delegação de poder aos seus

colaboradores, não prescindindo de elevados valores éticos e morais, com vista a incrementar forte espírito de cooperação, transmitindo uma visão global da organização e incutindo capacidades para que possam contribuir para a mudança (Northouse, 2013). Daqui decorre que das variáveis constantes do constructo que utilizamos no presente estudo para analisar a liderança transformacional, proposto por Bass & Avolio (1990), a menos considerada foi a LT17-"Não valoriza frequantemente o bom desempenho".

Martin (1992) apresenta-nos a visão da cultura organizacional como constructo que compreende as dimensões de integração, diferenciação e fragmentação, o qual foi testado no âmbito do presente estudo daí resultando que para os respondentes as 3 variáveis menos relevantes foram: CULT12-"Acha que uma ordem, instrução ou manifestação do seu superior não corresponde ao que é defendido por ele"; CULT20-"A maioria das ordens dos seus superiores são pouco claras, muito complexas ou paradoxais"; e CULT25-"Vê a sua organização como um caos cultural".

Como atrás referido, baseámo-nos nos estudos de Mayer et al. (1995) e Mayer e Davis (1999), onde estes autores reportaram que o valor da confiança dada ao depositário depende de três características específicas: competência, integridade e benevolência. Destas características integrantes do constructo *confiança*, e que integraram o nosso estudo, podemos dizer que as 4 variáveis menos consideradas pelos respondentes foram: CONF15-"As ações e os comportamentos da minha directoria não são muito consistentes"; CONF27-"Estaria disposto que a minha directoria exercesse total controlo sobre o meu futuro nesta organização"; CONF28-"Realmente gostaria de saber de uma boa maneira de ter a minha directoria "debaixo de olho" e CONF32-"Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho".

Como se pode ver, depois de analisadas as variáveis pela sua relevância, só oito variáveis foram consideradas irrelevantes (ver tabelas no apêndice 3) valores abaixo de 2,5 donde a esmagadora maioria das variáveis relevantes dos três constructos liderança, cultura e confiança (80 variáveis) nos levam a considerar a existência da importância, utilidade e consistência deste estudo.

Passando para a análise da relação entre os constructos estudados, bem como das dimensões que cada um deles compreende, concluímos que a competência (do constructo

confiança) é influenciada pela liderança transformacional, tal como confirmado por Rua & Araújo (2013), sendo que na perspectiva dos professores universitários da instituição analisada, a integridade e a benevolência não são influenciadas significativamente pela liderança transformacional.

Seguindo a mesma linha de raciocínio e baseada nos resultados encontrados, verificámos que a cultura é influenciada pela liderança transformacional, tal como já anteriormente confirmado por variados estudos (Bass, 1990; Chen *et al*., 2006; Sotirofski, 2011; Birasnav *et al*., 2013; Garrison & Vaughan, 2013), sendo que, no nosso estudo a cultura engloba as dimensões integração, diferenciação e fragmentação definidas pela autora Martin (1992).

No entanto, pela perspectiva dos respondentes professores universitários a dimensão diferenciação é influenciada negativamente.

Relativamente à confiança, tal como vários autores já afirmaram, existe influência da cultura na confiança (Robbins, 1999; Liao *et al*., 2010; Zamani *et al*., 2012; Motlagh, 2012; Al Hawari, 2012). Também no nosso caso se verifica esta realidade, sendo que a confiança é totalmente influenciada pela cultura (apenas pela dimensão integração), influenciada apenas na dimensão integridade pela dimensão fragmentação, e influenciada apenas na dimensão benevolência pela dimensão diferenciação.

7.4. Implicações teóricas e práticas

Teoria

Segundo a revisão da literatura trata-se de carácter pioneiro da integração dos constructos da Liderança Transformacional, Cultura Organizacional e Confiança Organizacional, por via da construção de um modelo conceptual de investigação combinando os referidos constructos, no contexto da análise da problemática das temáticas a estes associados no ensino superior universitário público, tornando-se assim um contributo a juntar a toda esta problemática referida.

Práticas

Orientações estratégicas para a gestão de topo ao nível do apoio da tomada de decisões

no que se refere à melhoria do desempenho da confiança organizacional promovida pelo impacto da liderança transformacional e da cultura organizacional, reforçando as dimensões destes últimos constructos que não influenciam significativamente a confiança.

Ainda concluímos após os resultados do nosso estudo que estamos convictos que para aumentar a confiança devemos ir à origem da melhoria dos aspectos da liderança transformacional, uma vez que esta potencia uma cultura de integração e que esta por sua vez influencia toda a confiança.

7.5. Limitações da investigação

Qualquer investigação apresenta determinadas limitações que aconselham alguma prudência na generalização, neste caso analítica, dos resultados obtidos no presente estudo. Razão pela qual tais resutados e consequentes conclusões devem delimitar-se exclusivamente à organização estudada.

A principal limitação consiste no facto da amostra não ser representativa da população das instituições do ensino superior público universitário.

Por outro lado, tratando-se de um estudo pioneiro tal situação limita-o nas suas ambições, desde logo por abordar áreas de investigação pouco exploradas.

Devemos ainda referir como limitação o facto dos inquiridos tenderem a responder mais em função do que é socialmente aceite do que das suas próprias opiniões e convicções.

Podemos ainda apontar como limitação deste estudo a utilização somente do tipo de liderança transformacional, outros poderão ser testados.

Uma ou outra limitação pode ser entendida pelo facto de termos utilizado determinado tipo de perspectivas de cultura organizacional (integração, diferenciação e fragmentação), quando poderiam ter sido utilizadas outras tais como a construtivista ou a antropológica, ou até de inovação.

Por último, apresentamos a limitação do facto deste trabalho estudar as problemáticas subjacentes aos constructos considerados somente a partir da perspectiva dos colaboradores docentes.

7.6. Linhas futuras de investigação

Recomendamos que sejam analisadas outras instituições do ensino superior, com vista a consolidar e reforçar os resultados obtidos na presente investigação.

Recomendamos, ainda, a elaboração de outros questionários, mormente no que diz respeito à aplicação destes segundo os níveis de gestão institucional, intermédio e operacional.

Tal como Schein (2004) afirmou "a liderança e a cultura são as duas faces da mesma moeda", por conseguinte podemos sugerir que se aplique esta tese e metodologia a outras instituições, sejam da mesma área como o ensino superior público, como ensino superior privado, ou mesmo até de outras áreas do conhecimento e da vida laboral como empresas dos vários sectores da economia ou ainda organizações sem fins lucrativos e outras associações ou mesmo organizações estatais como ministérios ou câmaras autárquicas. A panóplia de situações de campo de trabalho empírico é vasta para utilização do modelo de investigação apresentado, englobando a temática da confiança no sentido de aferir o desempenho e desenvolvimento organizacional.

No seguimento do exposto seria também interessante fazer uma análise comparativa aplicando este trabalho numa outra instituição de ensino superior público do mesmo país, ou aplicando numa instituição de ensino superior privado também do mesmo país, não deixando em aberto a aplicação deste modelo numa instituição estrangeira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Hawari, M. (2012). A comparative study of trust as a knowledge sharing enabler and its influence on organizacional culture. Journal of Information and Knowledge Management, 11(2), June, article number 1250014.

Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio en Educación*, 11(1).

Alimo, B. & Albane, R. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 74, 1-27.

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizacional Culture. *Organizations Studies*, 5, 193-226.

Alston, F. & Tipett, D. (2009). Does a technology-driven organization's culture influence the trust employees have in teir managers?. EMJ – *Engineering Management Journal*, 21(2), 3-10.

Altuntas, S. & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses'organizational trust levels and their organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Scholarship*, december, 2010, 42(2), 186-194.

Andi (2006). Potential Influence of Project Managers' Leadership Behaviours on Construction Team Trust. *Construction and Professional Practices - Proceedings of the 10th East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering and Construction, EASEC* 2010(5), 233-238.

Baburoglu, O. & Gocer, A. (1994). Whither Organizational Culture? Privatization of the oldest state-owned enterprise in Turkey. *Industrial and environmental crisis Quaterly*, 8, 41-54.

Baier, A. (1986). Trust and anti-trust. *Ehtics*, 96(2), 231-60.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, B. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.

Bass, B. (1990a). *Bass and stogdill´s handbook of leadership*. The Free Press: New York.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Winter, 19-31.

Bass, B. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial military and educational impact*. Lawrence Elbaum Associates Publishers: Mahwah.

Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychololologist Press: Palo Alto.

Bass, B.; Avolio, B. (1993). *Transformational leadership: A response to critics*. Em Chemmers, M. & Ayman, R. (Eds.): *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 49-80. Academic Press: San Diego.

Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiviness through transformational leadership*. Sage: Thousand Oaks.

Bass, B. M. & Avolio, B. J., (1997). Full Range of Leadership: Manual for the Multifactor. *Leadership Questionnaire*, Palo Alto. USA: CA. Mind Garden.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bate, S. P. & Robert, G., (2002). Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernising the National Health Service in England and Wales. *Public Administration*, 80, 643-63.

Bib, S. & Kourdi, J. (2004). *Trust matters: for organizational and personal success*. Palgrave Macmillan.

Birasnav, M.; Albufalasa, M. & Bader, Y. (2013). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Predicting Product and Process Innovation. An Empirical Study Developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhne*, 11(2), 64-75. http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.08.001

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Co.:Houston.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Co: Houston.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley: New York. N. Y.

Blois, K. J., (1999). Trust in business-to-business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, 36(2), 197-2215.

Bluedorn, A. & Lundgren, E. (1993). A Culture-Match Perspective for Strategic Change. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 137-139.

Bluhm, L. H., (1987). Trust, Terrorism and Technology. *Journal of Business Ethics*, 6, 333-42.

Boehm, S. A.; Dwertmann, D. J. G.; Bruch, H. & Shamir, B., (2014). The missing link? Investigating organizational identity strenth and transformational leadership climate as

mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 156-171.

Bryman, A. (1992a). *Charisma and leadership in organizations*. Sage: London.

Bryman, A. & Cramer, D. (1992b). *Análise de dados em ciências sociais*. London: Routledge.

Bryman, A. & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*, 408. Routledge

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row: New York.

Calnan, M. & Rowe, R., (2004). Trust in health care, discussion paper. *The Nuffield Trust*. Bristol.

Cameron, K. S.; Quinn, R.E.; Degraff, J. & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. Edward Elgar: Northampton Mass.

Campenhoudt, L. Van & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais.* 276. Gradiva Publicações.

Carmines, Edward G. & Zeller, Richard A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Carter, M. Z.; Armenakis, A. A.; Feild, H. S. & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 942-958.

Casado-Diaz, J. M. (2000). Local Labour Market Areas in Spain: A case study, Regional Studies. *Taylor & Francis Journals*, 34(9), 843-856.

Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The Development of an Employee Satisfaction Model for Higher Education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500. http://dx.doi.org/10.1108/09544780610685467

Chen, M. H., Chang, Y. C. & Hung S. C. (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1), 21-34.

Chen, M. Y-C.; Lin C. Y-Y.; Lin, H-E. & McDonough III, E. F. (2012). Does Transformational Leadership Facilitates Technological Innovation? The Moderated Roles of Innovative Culture and Incentive Compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 239-264.

Cherry, K. (2010). *Transformational Leadership – What is Transformational Leadership?* Retrieved December, 22, 2011 from http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm.

Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. Mahwah, New Jersey. London

Chin W. & Newsted, P. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, in Rick Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage Publications, 307-341.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (Eds.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, 655-690. Berlin, Germany: Springer-Verlag.

Clifford, D. & Cavanagh, R. (1985). *The Winning Performance.* Versión Manejada: Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa, 1989, Folio: Barcelona.

Connell, N. & Mannion, R. (2006). Conceptualizations of Trust in the Organizational Literature. *Journal of Health Organization and Management*, 20(5), 417-433.

Cox, T.; Lobel, S. & Mcleod, P.(1991). Effects of Ethnic GroupCultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6 ED. Lisboa: Editora RH.

Daft, R. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Dryden Press: Forth Worth.

Damon, C. (1997). *Making sense of meridian: A cultural analysis of organizational life in a new television station.* Unpublished Manuscript. University of Kent, Canterbury: UK.

Davies, H. T. O. & Mannion, R. (2000). *Clinical governance: striking a balance between checking and trusting,* in Smith, P., (ED), *Reforming Markets in Health Care: An Economic Perspective*, Open University Press: Buckingham

De Witte, K. & Van Muijen, J. (1999). Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practionners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 583-595.

Deal,T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading. Versión manejada: *Corporate Cultures:The Rites and Rituals of Corporate Life*, 2000, Perseo Publishing Company: Cambridge.

Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13, 4-22.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Willey: New York.

Desphandé, R. & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.

Desphandé, R.; Farley, J. & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, January, 23-27.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-67.

Douglas, M. (1986). *How Institutions Think*. Syracuse University Press. Syracuse: New York.

Driscoll, J. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictor of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.

Dyer, W. (1985). The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. Em KILMAN, R.; SAXTON, M.; SHERPA, R. and Associates (Eds.). *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 200-229.

EFQM (2003a). *Modelo de Excelência da EFQM*. EFQM: Brussels (tradução da Associação Portuguesa da Qualidade).

EFQM (2003b). *Os conceitos da Excelência*. EFQM: Brussels.

Enomoto, E. (1993). In-school truancy in a multi-ethnic urban high school examined through organizational culture lenses. Doctoral dissertation, University of Michigan. *UMI Dissertation Services 9331999*

Ertürk, A., (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.

Fairclough, G. (1998). Culture Clashes after Combinations Spur a New Brand of Due Dilligence. *Wall Street Journal*, AL.

Farahai, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). Na exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional inteligence: case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211-217.

Ferreira, J.; Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicissociologia das Organizações.* McGraw-Hill:Lisboa.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Efectiveness*. McGraw Hill.

Fiol, C., (2003). Organising for knowledge based competition, in Jackson, S., Hitt, M., and Denise, A., (Eds). *Managing Knowledge for Sustainable Competitive Advantage*, Jossey Bass, San Franciso, CA.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.

Frey, B. (1997). *Not just for the money: an economic theory of personal motivation.* Edgar Elgar: Cheltenham.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press: New York. N. Y.

Gabriel, Y. (1991). Organizations and their Discontents: A Psychoanalytic Contribution to the Study of Organizational Culture. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 318-336.

Gárate, B. J. & Pereiro, J. B. (2001). *El Gato de Alicia, Modelos de Calidad en La Administración Pública*. Ediciones Diaz de Santos, SA: Madrid.

Garrison, D. R. & Vaughan, N. D. (2103). Institutional Change and Leadership associated with Blended Learning Innovation: Two Case Studies. *The Internet and Higher Education*, 18, 24-28. http://dx.doi.org/10.1016/j.iheduc.2012.09.001

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books: New York.

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 320-328

Ghoshal, S. & Moran, P., (1996). Bad for practice: a critique of transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.

Gilson, L., (2004). Trust and the development of health care as a social instituition. *Social Science and Medicine*, 56, 1433-68.

Gordon, G. & Ditomaso, N., (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-799.

Goodenough, F. L. (1949). *Mental Testing*. Rinehart & Company: New York.

Govier, T., (1994). Is it a jungle out there? Trust, distrust and the construction of social reality. *Dialogue – Canadian Philosophical Review*, 33(2), 237-52.

Grant, A. & Sumanth, J., (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.

Gregory, K. (1983). Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.

Grey, C. & Garsten, C. (2001). Trust, Control, and Post-Bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229-50.

Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall: 5th Edition: New Jersey.

Hall, M. A.; Camacho, F.; Dugan, E.; & Balkrishnan, R., (2002). Trust in the medical profession: conceptual and measurement issues. *Health, Services Research*, 37(5), 1419-39.

Han, G., & Harms, P., (2010). Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21,(1), 20-43.

Harrison, J.; Innes, R. & Vanzwaneburg, T. (Eds) (2003). *Rebuilding Trust in Healthcare*. Radcliffe Medical Press: Oxford.

Hater, J. & Bass, B. (1988). Superiors´ Evaluations and Subordinates´ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology,* 73, 695-702.

Henseler, J.; Ringle, Christian M. & Sinkovics, Rudolf, R. (2009). The use of Partial Lesat Squares Path Modeling in international marketing. New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing, 20, 277-319. Doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.

Henwood, F., Wyatt, S., Hart, A. & Smith, J., (2003). Ignorance is bliss sometimes: constraints on the emergence of the informed patient in the changing landscapes of health information. *Sociology of Health and Illness*, 25(6), 589-607.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of Organization Behaviour*. Edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs: N. J..

Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organization Behaviour*. 4th Edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs: N. J.

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo, Lda., 2.ª edição: Lisboa.

Hodson, R., (2004). Science organizational trustworthiness: findings from the organizational ethnographies population of organizational. *Organization Science*, 15(4), 432-445.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications: Beverly Hills, CA.

Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10, 15-41.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGrow-Hill: London.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Thousand Oaks (2nd Ed.): CA.

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599–610.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.

House, R. (1973). A Path-Goal of Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May/June.

Huse, E. F. & Bowditch, J. L. (1992). *El Comportamiento Humano en la Organización*. Deusto: Bilbao.

Hsieh, C. C., & Wang, D. S., (2015). Does Supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *International Journal of Human Resource Management*, p.20. Article in Press.

Hwang, P. & Burgers, W. P. (1997). Properties of Trust: An analytical view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *69*(1), 1997, 67-73.

Johns, J. L., (1996). A concept analysis of trust. *Journal of Advanced Nursing*, 24(2), 76-83.

Jones, G. R. & George, J. M., (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), july 1998, 531-546.

Kanji, G. K. (1996). Implementation and Pitfalls of Total Quality Management. *Journals Oxford Ldt*, 7(3), 331-343.

Kanji, G. K. & Yui, H. (1997).Total Quality Culture. *Total Quality Management*, 8, 417-428.

Kasper-Fuehrer, E. C. & Ashkanasy, N. M., (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27, 235-54.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization.* 2.ª edição, Wiley: New York.

Kilmann, R. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Succes*. Jossey Bass: San Francisco.

Kotter, J. P. (1990). *El Factor Liderazgo*. Díaz de Santos: Madrid

Kotter, J. P. (1992). *Una Fuerza para el Cambio. En qué se Diferencian Liderazgo y Dirección*. Díaz de Santos: Madrid

Kotter, J. P.; Haskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press: New York.

Kotter, J. P.& Haskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Diaz de Santos: Madrid

Klein, K. & House, R. (1995). On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.

Koot, W., Sabelis, I. & Ybema, S. (EDS) (1996). *Contradictions in Context*. Amesterdam, The Netherlands: Vrej University Press.

Koys, D.; Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.

Kramer, M. & Cook, K. S. (2004). *Trust and distrust on organizations: dilemmas and approaches*. Russell Sage Foundation: New York, NY.

Krogh, Georg Von (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133-154.

Kunda, G. (1992). *Engineering culture*. Temple University Press: Philadelphia, PA.

Leal, A. (1991). *Conocer la Cultura de las Organizaciones: una base para la Estrategia y el Cambio*. Actualidad Editorial: Madrid.

Lewis, D.; French, E. & Steane, P. (1997). A Culture of Conflict. *Leadership and Organizational Development Journal*, 18, 275-282.

Lewicki, R. J.; Mcallister, D. J. & Bies R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.

Lewicki, R. J.; Tomlinson, E. C. & Gillespie, N., (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.

Liao, H.; Liu, D. & Loi, R., (2010). Looking at both sides of the social Exchange coin: A Social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53, 1090-1109.

Likert, R. (1968). *El Factor Humano en la Empresa: Su Dirección y Valoración*. Deusto: Bilbao.

Likert, R. (1971). *Novos Padrões de Administração*. Pioneira Editora: Brasil.

Linstead, S. & Grafton-Small, R. (1992). On Reading Organizational Culture. *Organization Studies*, 13, 331-355.

Llwelyn, S. (2003). What counts as "theory" in qualitative management and accounting research? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16(4), 662-708.

López, E. & Morales. J. (1998). Carisma y cultura en las organizaciones productivas: un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis. *Revista de PsicoIogía del Trabajo e las Organizaciones,* 14, 279-293.

Loretta, C. Y. & Chung, R. N. (2006). Establishing a definition for a nurse-led clinic: structure, process, and outcome. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 358-369.

Louis, M. (1980). Surprise and Sense Making. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

Louis, M. (1983). Organizations as Culture-Bearing Milieux. En Pondy, L.; Frost, P.; Morgan, G. y Dandridge, T. (Ed.): *Organizational Symbolism*, 39-54. JAI Press, Greenwich.

Lui, S. S. & Ngo, H. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-85.

Maghroori, R. & Rolland, E. (1997). Strategic Leadership: The Art of Balancing Organizational Mission With Policy, Procedures and External Environment. *The Journal of Leadership Studies*, 2, 62-81.

Mannion, R. & Davies, H. T. O. (2005). Taking stock of social capital in the production in health care. *Journal of Heath Services, Research and Policy*, 10(3), 1-3.

Marchington, M. & Vincent, S. (2004). Analyzing the influence of institutional, organizational and interpersonal forces in shaping inter-organizational relations. *Journal of Management Studies*, 41(6), 1029-56.

Marcone Trigo, R. & Martín Del Buey, F. (2003). Construcción y Validación de un Inventario de Cultura Organizacional Educativa. *Psicothema,* 15(2), 292-299.

Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-64.

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press: New York.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.

Martin, J. (2010). Chapter 14: A culture view of the organizational community at Stanford University. *In Stanford's Organization Theory Renaissance*, 1970-2000. Published online: 09 Mar 2015; 241-262.

Martos, M. C. & González, J. L. (2002). *La Cultura de la Empresa Familiar como Ventaja Competitiva: Una Aplicación al Sector de Concesionarios de Automoción*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, Diciembre.

Mason, S.; Wardrope, J. & Perrin, J. (2003). Developing a community paramedic practitioner intermediate care support scheme for older people with minor conditions. *Emerg. Med. J.*, 20, 196-198.

Mayer, R.; Davis, J. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mayer, R. & Davis, J. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(I), 123-

136.

Mayer, R.; Davis, J. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mayer, R. & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.

Mayerson, D. & Martin, J. (1987). A culture change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623-648.

Mccauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust. *Public Administration Quartely*, Summer, 265-85.

Mcclelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management, *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

Mechanic, D. (1998). The functions and limitations of trust in the provision of medical care. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 23(4), 261-71.

Mendoza Martinez, I. A. (2012). Influencia del Liderazgo en algunas variables de Satisfacción Organizacional en Personal Docente y Administrativo de una Institución Pública de Educación Media Superior. *Revista del Centro de Investigación*. 10(38). Universidad La Salle. México

Mitroff, I. (1982). Stakeholders of the Mind. *Paper presented at the Academy of Management meetings*. New York.

Motlagh Dr., F. S. & Yarmohammadian, Dr., M. H. (2012). The organizational climate, job involvement and organizational trust with knowledge management culture: educational systems of Esfahan city (Iran). *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. 11(5), 63-75.

Narang, L. & Singh, L. (2012). Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between HR Practices and Organizational Trust. *Global Business Review*, 13(2), 239-249.

Nooteboom, B. (2002). *Trust: forms, foudations, functions, failures and figures.* Edward Elgar: Cheltenham.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6º ed). United States of America: Sage Publications.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 701. New York. McGraw-Hill.

Ogbonna, E. & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from the UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788.

Ogbonna, E. & Harris, L. (2002). Organizational Culture: A Ten Year, Two Phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector. *Journal of Management Studies*, 39, 673-707.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business can meet Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading. Versión manejada: La teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafio Japonés, 1982, Orbis: Barcelona.

Pascale, R. & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. Simon and Shuster: New York.

Pacheco, D.; Silva Neto, E.; Franzoni, A. M. & Gunther, H. F. (2015). Liderança Transformacional no Ensino Superior. *INPEAU*. http//biblioteca. Versila.com/2659880.

Pearson, S. D. & Raeke, L. H., (2000). Patients' trust in physicians: many theories, few measures, and little data. *Journal of General Internal Medicine*. 15(7), 509-13.

Pereira, A. (1988). *Disruptions and continuities in portuguese politics: the efectiveness of decentralizing a Napoleonic-Type State*. Edição da Comissão de Coordenação da Região do Norte: Porto.

Perry, J. E., (2013). Before the mandate: Cultivating na organizational Culture of Trust and Integrity. *The American Journal of Bioethics.* September, 13(9), 2013.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para as ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Março: Lisboa.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS (5ª ed., 694): Edições Sílabo.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. Harper and Row Publishers: New York.

Peters, T. J. & Austin, N. (1986). A *Passion for Excellence*. Random House, New York. Versión manejada: Pasión por la Excelencia, 1992, Folio: Barcelona.

Peters, T. J. & Austin, N. (1987). *Pasión por la Excelencia*. Folio: Barcelona.

Peters, T. (1988). *Thriving on Chaos*. MacMillan, Basinhstocke. Versión manejada: De la Excelencia al caos, 1994, Folio: Barcelona.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1991). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Folio: Barcelona.

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Pino, N. D.; Campo, A. M. & Ibarra, D. V. (2012). Manejo del cinismo organizacional: la oportunidad del líder. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 5(2), 7-15.

Pieterse, A.; Knippenberg, D.; Shippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organzational Behavior*, 31(5), 609-623.

Pinto, J. R.; Andrade, A.; Pinto, C. & Veiga De Sousa, F. (1999). *Auto-avaliação da qualidade em serviços públicos.* Secretariado para a Modernização Administrativa. Março: Lisboa.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3.ª edição, Editora Sílabo: Lisboa.

Pondy, L.; Frost, P.; Morgan, G. & Dandridge, T. (Eds.) (1985). *Organizational Symbolism*. JAI Press: Greewich.

Popper, M.; Mayseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11, 267-289.

Porter, M. (1982). *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press. Versión manejada: *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, vigésimo primera edición, 1996, CECSA: México.

Porter, M. (1987). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Supeior Performance*. The Free Press. Versión manejada: *Ventaja competitive. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, octava reimpresión, 1992, CECSA: México.

Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade* (3ªed.), Lisboa: Editora RH.

Reinartz, W.; Haenlein, M., & Henseler, J., (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing* 26(4), 332–344.

Reuvers, M.; Engen, M.; Vinkengurg, C., & Wilson-Evered, E., (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*., 17, 227-244.

Reyes Alfaro, M. & Zambrano Perroni, V. (1991). *Un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora*. Tesis Doctoral. Universidad Central, Santiago de Chile: Chile.

Robbins, S. & Coulter, M. (1999). *Management*. Prentice Hall.

Roldán, J. L. & Cepeda G. (2014). *Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciências sociales.* Departamento de Administración de Empresas y Marketing: Universidade de Sevilha.

Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger: Westport, CN.

Rua, O. (2005). *Implicações do clima organizacional na qualidade dos serviços públicos autárquicos segundo o desenvolvimento do modelo da estrutura comum de avaliação: Estudo do caso da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (Portugal)*. Diploma de Estudios Avanzados, Universidad de La Rioja: Logroño, Septiembre.

Rua, O. & González Menorca, L. (2006). Implicações do clima organizacional na qualidade dos serviços públicos autárquicos segundo o desenvolvimento do modelo da estrutura comum de avaliação: Estudo do caso da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (Portugal), *Actas das XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica "Inovação e Empreendedorismo para o Séc. XXI"*, Universidade de Évora, Évora, 125-136.

Rua, O. (2009). *Implicaciones del liderazgo e del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos municipales: Estudio del caso del Ayuntamiento de la Póvoa de Varzim (Portugal)*. Tesis Doctoral, Universidad de La Rioja: Logroño, Septiembre.

Rua, O; Araújo, J. (2013). The Influence of the Transformational Leadership in the Organizational Trust. *Harvard Deusto Business Research*, II(I), 55-66.

Sable, C. (1992). Studied Trust: building new forms of cooperation in a volatile economy, in Pyke, F. and Sengesberger, W. (Eds). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, IILS, Geneva, 215-50.

Sackman, S. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations*. Exploring the Collective Mind. Sage Publications: CA.

Sackman, S. (1992). Culture and Subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.

Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust: How Japanese and British companies manage buyer-supplier relations*. Cambridge University Press: Cambridge.

Sanday, P. (1979). The Ethnographic Paradigms. *Administrative Science Quarterly*, 24, 527-538.

Sashkin, M. (1990). *Conflict Style Inventory. Trainer's Guide*, HRD Press: MA.

Savenststedt, S. (2002). Nurse-doctor interaction in teleconsultations between a hospital and geriatric nursing home. *Journal of Telemedicine and Telecare,* 8(1), 11-18.

Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-15.

Schein, E. H. (1983). The Role of Founder in Creating Organizational Cultures. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass: San Francisco.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés: Barcelona.

Schein, E. H. (1996a). Culture. The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.

Schein, E. H. (1996b). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, 9-20.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass: San Francisco.

Schoorman, F. D.; Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2),344-354.

Schwartz, H. & Davis, S. (1981). Matching Corporate Cultures and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.

Schwepker Jr., C. & Good, D. (2010). Transformational Leadership and Its Impacto on Sales Force Moral Judgment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 299-318.

Semmes, C. E. (1991). Developing trust: patient-practitioner encounters in natural healthcare. *Journal of Contemporary Ethnography*, 19, 450-70.

Senge, P. M.; Roberts, C.; Ross, R. B.; Smith, B. J. & Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Field Book*. Doubleday Currency: New York.

Sethia , N. & Von Glinow, M. (1985). *Arriving at Four Cultures by Managing the Reward system*. En Kilman, R.; Saxton, M.; Serpa, R. and Associates (Eds.): *Gaining Control of Corporate Culture*, pp. 400-420. Jossey-Bass: San Francisco.

Sharkie, R. (2005). Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 3, 37-44.

Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-38.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Smollan, R. K. (2013). Trust in Change Managers: the Role of Affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 725-747

Sorensen, J. (2002). The Strenght of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

Soothill, K.; Mackay, L. & Webb, C., (Eds) (1995). *Interprofessional Relations in Healthcare*. Arnold: Sevenoaks.

Sosik, J.; Potosky, D. & Kahai, S. (2002). Adaptive self-regulation: Meetings and others expectations of leadership and perfomance. *The Journal of Social Psychology,* 142, 211-232.

Sotirofski, K. (2011). Comparing the Educational Leadership Roles of Albanian and Turkish Higher Education Institutions Administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3560-3565.

Sousa, C. M. P.; Martinez-Lopez, F. J. & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature betwee 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x

Stevenson W. & Bartunek, J. (1996). Power, interaction, position, and the generation of culture agreement in organizations. *Human Relations*, 49, 75-104.

Stone, M. (1974). Cross validatory choice and asessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, Series B, 36 (2), 111-113.

Takahashi, S. (1997). Organizational culture and innovation: Theoretical modelling and statistical testing. *Journal of Economics*, 62, 27-67.

Tasdan, M., (2012). Turkish primary school teachers' perceptions of organizational trust. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 38, 2012, 158-179

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda: Lisboa.

Thorne, S. E. & Robinson, C. A. (1988). Reciprocal trust in healthcare relationships. *Journal of Advanced Nursing*, 13, 782-9.

Tibandebage, P. & Mackintosh, M. (2005). The market shaping of charges, trust and abuse: health care transition in Tanzania. *Social Science and Medicine*, 61, 1385-95.

Tinchy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley

Tuan, L.T., (2012). What trust grows through upward influence?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(2), 158-181

Ueno, S. & Sekaran, U. (1992). The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: an Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, Forth Quarter.

União Europeia (1992). *Tratado da União Europeia*. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, CECA – CEE – CEEA, Bruxelas, Luxemburgo.

Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization at Work. In Dubin, R. (Ed.), *Handbook of work organization and society*. Rand McNally. Skokie, Il.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational socialization. In Staw, B. M.; Cummings, L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 1, JAI Press: Greewich, CT.

Van Maanen, J. (1979b). The self, the situation, and the rules of interpersonal relations. In Bennis W and others, *Essays in interpersonal dynamics*. Dorsey Press: Florence, KY.

Van Maanen, J. & Barley, S. (1984). Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. In Staw, B. and Cumming, L. (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 6. JAI Press: Greewich, CT.

Van Maanen, J. & Barley, S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. En Pondy, L.; Frost, P.; Morgan, G.; Dandridge, T. (Ed): *Organizational Culture*, 31-54. JAI Press: Greewich, CT.

Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and Organizational culture. In Staw, B. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 11, JAI Press: Greewich, CT.

Velez, P. & Strom, T. (2012). Effects of Organizational Trust. *Organization Development Journal*, 30(2), june 2012, 39-50.

Von Rosentiel, L.; Molt, W.; Rüttinger, B. (1995). *Organizations Psychologie*. Kohlhammer: Berlin.

Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. University Pittsburgh Press.

Vroom, V. & Yago, A. (1988). *The Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs: NJ.

Wallston, K. A.; Wallston, B. & Gore, S. (1973). Development of a scale to measure nurses' trust of patients. *Nursing Research*, 22(3), 232-5.

Wasko, M. & Faraj, S. (2000). It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 155-73.

Weick, K. (1985). The Significance of Corporate Culture. En Frost, J. y otros (Eds): *Organizational Culture*, 381-389. Sage Publications: Beverly Hills, CA.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning; meaning; and identity*. Cambridge University Press: Cambridge.

Wiza, M. & Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 135-143.

Whiting, B. (1963). Six Cultures. Willey, New York. Tomado de Sanday, P. (1979), 536-537.

Wofford, J.; Whittington, J. & Goodwin, V. (2001). Follower motive patterns situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues,* 13. 196-211.

Woolthuis, R. K.; Hillebrand, B. & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organizational Studies*, 26(6), 813-40.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Long term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. Em Clark, K. e Clark, M. (Eds.): *Measures of leadership*. Leadership library of América. West Orange. 151-170.

Yammarino, F. J.; Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quaterly*, Spring, 81-102.

Yammarino, F. J. (1996). Group leadership: A level of analysis perspective. Em West. M (Ed.*): Handbook of work group psychology*. 189-224. Willey and Sons. New York.

Yan-Hong, Y. & Cai-Zhuan, L. (2011). Organization trust of employees and its measurement. *International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings*, 6069995,416-420.

Yulk, G. (1981). *Leadership in organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs: NJ.

Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in tranformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quaterly,* 10, 285-305.

Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5th Edition. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Zamani Cheryani, M.; Shahtalebi, B. & Rahmanimanesh, M. (2012). The relationship between perceived organizational support and organizational trust among male high school teachers in the city of Isfahan in academic years 2011-2012. *Life Science Journal*, 9(4), 25 December, 4125-4130.

SITES DE INTERNET

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – E-mail enviado ao directores das faculdades da Universidade da Beira Interior por solicitação do Vice-Reitor.

To: [redacted]

De: Paulo Estevinha [redacted]
Assunto: Fw: RV: ENCUESTA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA
https://es.surveymonkey.com/s/INFLUENCIADALIDERANCA

Exmos Srs,

Este mail contém um link com um questionário no âmbito de um programa de doutoramento a decorrer na universidade de La Rioja (Logroño – Espanha) sob o título **"Influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional"**, e cujos autores são o doutorando Paulo Alexandre Santos Estevinha e a Catedrática E.U. Organización de Empresas, Professora Doutora Leonor González Menorca.

Este questionário só deve ser respondido por todos os docentes **excepto os directores das faculdades e reitoria**, pelo que desde já pedimos aos caríssimos colegas o favor de responderem o mais brevemente possível, pois trata-se de uma área de investigação em fim de linha nesta universidade.

Link do questionário:

ENCUESTA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

Assim pedimos que este mail seja encaminhado para os visados respondentes.

Muito obrigado pela vossa colaboração.

[redacted]

APÊNDICE 2 – Questionário

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Doctorado en "Economía y Dirección de Empresas"

INTRODUÇÃO

O presente questionário visa a realização de um trabalho de investigação subordinado ao tema **"INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL"**, a desenvolver no âmbito do programa de doutoramento de "Economia e Gestão de Empresas" pelo Doutorando Paulo Alexandre Santos Estevinha, sob orientação da Prof.ª Doutora María Leonor Gonzaléz Menorca e do Prof. Doutor Rubén Fernandez Ortiz.

É portanto, uma pesquisa académica que pretende estudar como os colaboradores/docentes responsáveis pelas organizações do ensino superior se sentem e vêm a organização onde estão inseridos, isto é, como acham que é exercida a liderança transformacional pelos seus líderes/directores, e até que ponto lhe depositam confiança.

Ao responder a este questionário estará a contribuir para que se conheça mais sobre a cultura organizacional do ensino superior, e ainda para uma avaliação da confiança obtida como consequência dessa liderança exercida.

OBJECTIVOS

A investigação em apreço tem como principais objectivos analisar:

1. O papel que a liderança exerce na cultura organizacional.
2. Os diferentes aspectos da cultura organizacional.
3. A confiança como resultado da influência da liderança e cultura.

Covilhã, Março/Abril de 2015

N.º _____

QUESTIONÁRIO

O questionário é anónimo e confidencial e os respondentes devem expressar livremente as suas opiniões pessoais e sinceras para que este trabalho seja o mais verdadeiro possível.

Antes de iniciar este questionário, por favor responda às seguintes questões colocando uma cruz no espaço que se adequa à sua situação :

P1. Género

1. Homem_____; **2.** Mulher_____

P2. Idade

1. Até 30 anos____ **2**. Entre 31 e 40____ **3**. Entre 41 e 50____ **4**. Entre 51 e 60____ **5**. Mais de 60____

P3. Estado civil

1. Solteiro____ 2. Casado/União de facto____ 3. Divorciado/Separado____ 4. Outro____

P4. Quantas pessoas fazem parte do seu agregado familiar?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____ 6____ +6____

P5. Grau académico

1 Licenciatura____ 2 Mestrado/MBA____ 3.Doutoramento____

P6. Situação na empresa/organização

1 Contratado____ 2 Efectivo____ 3 Outra____

P7. Antiguidade na instituição

1. Menos de 5 anos____ 2.Entre 5 e 15 anos____ 3.Entre 16 e 25 anos____ 4.Mais de 25 anos____

Agora, referindo-se ao seu director da faculdade, use a escala abaixo para expressar até que ponto discorda ou concorda das questões ou afirmações que se seguem, colocando uma cruz.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente……..……concordo totalmente				

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

LT. Expresse até que ponto concorda ou discorda das questões ou afirmações abaixo:

	Questões	1	2	3	4	5
1	Mostra a todos que espera muito de nós.					
2	Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.					
3	Age, independentemente dos interesses dos outros.					
4	Ilustra um quadro muito interessante do futuro.					
5	Mais que dizer, lidera pelo fazer.					
6	Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.					
7	Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.					
8	Procura ser um bom modelo a ser seguido.					
9	Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos seus colaboradores.					
10	Insiste somente no melhor desempenho.					
11	Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.					
12	Tem um atendimento claro a respeito de " para onde nós vamos".					
13	Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.					
14	Não se contenta em ser o segundo melhor.					
15	Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.					
16	Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.					
17	Não valoriza frequentemente o bom desempenho.					
18	Influencia os outros com os seus planos para o futuro.					
19	Desafia a pensar sobre os novos caminhos para velhos problemas.					
20	É capaz de envolver os outros nos seus ideais.					
21	Questiona de forma a fazer os outros pensarem.					
22	Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".					
23	Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.					
24	Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.					
25	Envolve o grupo a trabalhar para um objectivo comum.					
26	Lidera pelo exemplo.					
27	Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.					
28	Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.					

CULTURA ORGANIZACIONAL

CULT. Ao responder às seguintes questões está a contribuir para melhor definir a cultura organizacional onde se situa.

	Questões	1	2	3	4	5
1	Acha que todos os membros da sua organização aceitam uma liderança pelo exemplo.					
2	Todos se sentem motivados pelo seu superior.					
3	Sente que todos os membros da sua organização partilham dos mesmos valores, como por exemplo justiça na avaliação do desempenho.					
4	É, de um modo geral, aceite que os dirigentes da sua organização são líderes com visão.					
5	Concorda, de um modo geral, com as decisões dos seus superiores.					
6	Em sua opinião, reconhece os valores da sua organização nas manifestações e atitudes dos seus colegas de trabalho?					
7	Sente que os sinais da cultura da sua organização, como normas de vestuário, rituais, linguagem técnica, etc, são congruentes com os valores dela?					
8	Observa que os valores da sua organização são consistentes entre eles, como por exemplo: o tema de inovação (distribuição de recompensas) é consistente com a igualdade (para todos os que merecem e não para os de maior estatuto).					
9	Os membros da sua organização conhecem perfeitamente quais as suas funções.					
10	Os membros da sua organização sabem porque vale a pena, e estarão mais confiantes, desempenharem as suas funções sem qualquer dúvida.					
11	Não há ambiguidade na assunção de que ao desempenharem as suas funções terão mais confiança no futuro.					
12	Acha que uma ordem, instrução ou manifestação do seu superior não corresponde ao que é defendido por ele.					
13	Pensa que uma ordem ou instrução do seu superior pode ser entendida por duas interpretações diferentes?					
14	Em sua opinião, os conteúdos ou valores da sua organização podem entrar em conflito entre eles, como por exemplo, a organização defender a tomada de riscos financeiros e ao mesmo tempo defender o bem-estar dos subordinados?					
15	Relativamente ao tipo de cultura da sua organização admite que haja pessoas com outro ponto de vista.					
16	Perante uma determinada situação imprevista, pensa e tomará posição de forma análoga à da direcção da sua organização.					
17	Reconhece que na sua organização existem dois distintos pontos de vista sobre a mesma.					
18	Considera que pode haver outra interpretação que seja diferente ou vá contra uma manifestação cultural da sua direcção.					
19	Sempre que há na sua organização outra posição perante manifestações da direcção, considera que existe clareza					

	quer numa posição quer na outra.					
20	A maioria das ordens dos seus superiores são pouco claras, muito complexas ou paradoxais.					
21	Já se deu conta de, perante uma ordem ou instrução da sua direcção, não saber o que fazer?					
22	Parece-lhe haver ambiguidade de resposta pela dificuldade em decifrar a questão que lhe é colocada.					
23	Observo que cada um vê os valores e princípios instituídos na sua organização à sua maneira.					
24	Em sua opinião, na sua organização é fácil haver multiplicidade de interpretações às manifestações e instruções recebidas.					
25	Vê a sua organização como um caos cultural.					

CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

CONF. Ao responder às seguintes questões contribuirá para melhor definir a confiança que tem na organização onde se encontra.

	Questões	1	2	3	4	5
1	A minha directoria é muito competente na realização do seu trabalho.					
2	A minha directoria é bem conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.					
3	A minha directoria conhece em profundidade o trabalho que precisa ser feito.					
4	Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha directoria.					
5	A minha directoria tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.					
6	A minha directoria é muito qualificada.					
7	A minha directoria preocupa-se muito com o meu bem-estar.					
8	As minhas necessidades e desejos são muito importantes para a minha direcção.					
9	A minha directoria não faria nada para me prejudicar intencionalmente.					
10	A minha directoria presta realmente atenção ao que é importante para mim.					
11	A minha directoria alterará o seu modo de agir habitual para me ajudar.					
12	A minha directoria tem um forte sentido de justiça.					
13	Nunca tenho que me preocupar se a minha directoria irá cumprir a sua palavra.					
14	A minha directoria esforça-se por ser justa nas suas relações com os outros.					
15	As acções e os comportamentos da minha directoria não são muito consistentes.					
16	Eu partilho dos princípios da minha directoria.					
17	O comportamento da minha directoria parece ser orientado por bons princípios.					
18	Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.					
19	A maioria dos profissionais diz a verdade sobre os limites do seu próprio conhecimento.					
20	A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.					
21	Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.					
22	A maioria dos vendedores é honesta na apresentação dos seus produtos.					
23	A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade.					
24	A maioria das pessoas responde honestamente aos inquéritos de opinião pública.					
25	A maioria dos adultos é competente no seu trabalho.					
26	Se eu pudesse, não deixaria que a minha directoria tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.					
27	Estaria disposto que a minha directoria exercesse total controlo sobre o meu futuro nesta organização.					

28	Realmente gostaria de saber de uma boa maneira de ter a minha directoria "debaixo de olho".					
29	Sentir-me-ia à vontade para entregar à minha chefia uma tarefa ou um problema crítico para mim, mesmo que eu não pudesse verificar as suas acções.					
30	Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha directoria, mesmo que isso manchasse a minha reputação.					
31	Partilharia a minha opinião sobre assuntos "sensíveis" com a minha directoria, mesmo que fosse impopular.					
32	Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho.					
33	Se a minha directoria me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.					
34	Se alguém questionasse os motivos da minha directoria, eu dar-lhe-ia o benefício da dúvida.					
35	Se a minha directoria me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.					

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração.

Paulo Estevinha

APÊNDICE 3 – Estatística descritiva das variáveis de LT, CULT e CONF.

Tabela 1 – Média e desvio padrão das variáveis de LT – Liderança Transformacional

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
LT1	130	1	5	3,42	1,033
LT2	131	1	5	3,46	1,159
LT3	129	1	5	3,02	1,189
LT4	131	1	5	3,03	1,007
LT5	131	1	5	3,34	1,282
LT6	131	1	5	3,49	1,192
LT7	131	1	5	3,53	1,223
LT8	131	1	5	3,54	1,185
LT9	129	1	5	3,64	1,131
LT10	130	1	5	3,42	1,092
LT11	131	1	5	2,59	1,312
LT12	129	1	5	3,37	1,069
LT13	131	1	5	3,62	1,126
LT14	130	1	5	3,43	1,063
LT15	131	1	5	3,66	1,232
LT16	131	1	5	3,48	1,077
LT17	131	1	5	2,12	1,183
LT18	131	1	5	3,23	1,042
LT19	131	1	5	3,16	1,136
LT20	131	1	5	3,22	1,125
LT21	130	1	5	3,17	1,149
LT22	130	1	5	3,38	1,170
LT23	130	1	5	3,15	1,093
LT24	130	1	5	3,36	1,148
LT25	129	1	5	3,41	1,143
LT26	130	1	5	3,45	1,233
LT27	128	1	5	3,27	1,031
LT28	130	1	5	3,31	1,133
N válido (de lista)	121				

Tabela 2 - Média e desvio padrão das variáveis de variáveis de CULT – Cultura Organizacional

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CULT1	131	1	5	3,05	1,047
CULT2	131	1	5	2,79	,998
CULT3	131	1	5	2,73	1,060
CULT4	131	1	5	3,01	1,056
CULT5	131	1	5	3,18	,907
CULT6	130	1	4	3,03	,897
CULT7	130	1	5	3,16	,913
CULT8	130	1	5	2,78	1,094
CULT9	130	1	5	3,26	1,000
CULT10	130	1	5	3,02	,940
CULT11	131	1	5	2,99	,924
CULT12	130	1	5	2,47	1,072
CULT13	131	1	5	2,90	1,080
CULT14	130	1	5	2,99	,936
CULT15	131	1	5	3,82	,881
CULT16	130	1	5	3,19	,855
CULT17	129	1	5	3,11	1,113
CULT18	131	1	5	3,56	,904
CULT19	130	1	5	3,12	,877
CULT20	131	1	5	2,40	1,194
CULT21	131	1	5	2,72	1,178
CULT22	131	1	5	2,58	1,022
CULT23	131	1	5	3,06	1,006
CULT24	131	1	5	2,93	1,047
CULT25	131	1	5	2,05	1,182
N válido (de lista)	122				

Tabela 3 - Média e desvio padrão das variáveis de CONF – Confiança Organizacional

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CONF1	130	1	5	3,51	1,163
CONF2	130	1	5	3,49	1,087
CONF3	130	1	5	3,45	1,189
CONF4	130	1	5	3,29	1,223
CONF5	130	1	5	3,39	1,178
CONF6	130	1	5	3,60	1,132
CONF7	130	1	5	3,02	1,100
CONF8	130	1	5	2,92	1,035
CONF9	130	1	5	3,79	1,256
CONF10	130	1	5	2,95	1,041
CONF11	130	1	5	2,82	1,023
CONF12	130	1	5	3,42	1,206
CONF13	130	1	5	3,48	1,183
CONF14	130	1	5	3,50	1,163
CONF15	130	1	5	2,45	1,227
CONF16	130	1	5	3,18	1,153
CONF17	130	1	5	3,55	1,079
CONF18	130	1	5	3,48	1,036
CONF19	130	1	5	2,82	,930
CONF20	130	1	5	2,79	,921
CONF21	130	1	5	3,52	,982
CONF22	128	1	5	2,55	,868
CONF23	128	1	5	2,69	,978
CONF24	130	1	5	3,22	,950
CONF25	130	1	5	3,07	,828
CONF26	130	1	5	2,83	1,149
CONF27	130	1	5	1,99	1,045
CONF28	128	1	5	2,21	1,092
CONF29	130	1	5	3,02	1,158
CONF30	128	1	5	3,52	1,050
CONF31	130	1	5	3,75	1,081
CONF32	129	1	5	2,19	1,088
CONF33	130	1	5	3,93	1,028
CONF34	130	1	5	3,38	,975
CONF35	130	1	5	3,22	1,056
N válido (de lista)	124				