

ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E AS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA DO RIO GRANDE DO SUL

KATIUSCIA SCHIEMER VARGAS

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
kati_schiemer@yahoo.com.br

TATIANE DE ANDRADE NEVES HÖRBE

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
tatianehorbe@gmail.com

GILNEI LUIZ DE MOURA

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
gilneilm@usp.br

KRISTINA KIELING FIGUEIRA

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
kristinakieling@gmail.com

TERRY ROSADO MADERS

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
trmsma@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO

ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E AS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA DO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

O objetivo central do estudo foi analisar a relação entre estilo de liderança e as dimensões da cultura organizacional. Para estudar esta temática realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa em empresas de uma incubadora tecnológica do RS. Quanto aos resultados, o estilo de liderança que apresentou maior média foi o orientado ao *relacionamento* e quanto à dimensão cultural, destacou-se a *orientação para assertividade*. Para análise da relação entre as variáveis determinou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r), que demonstrou relação moderada e positiva entre os estilos de liderança e a dimensão cultural *orientação para o futuro*.

Palavras-chave: Estilo de Liderança, Cultura Organizacional, Incubadora Tecnológica.

ABSTRACT

The central aim of the study was to analyze the relationship between leadership style and the dimensions of organizational culture. To study this issue we carried out a descriptive and quantitative research in a technology incubator RS companies. As for the results, the leadership style that had the highest average was oriented to the *relationship* and how the cultural, stood out *guidance for assertiveness*. To analyze the relationship between the variables determined the Pearson correlation coefficient (r), which showed moderate positive relationship between leadership styles and the cultural dimension *future orientation*.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Technology Incubator.

1. INTRODUÇÃO

A importância de estudar cultura perpassa por diversas questões. Inicialmente, considera-se a relevância de estudar cultura a partir da ideia de Schein (2009), que acredita que entender cultura é prover entendimento de fenômenos submersos que tem impacto poderoso, porém, quase invisível na organização.

A cultura organizacional relaciona-se com a história e tradição da organização; tem alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas deve ser interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos e é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica (HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV E SANDERS, 1990). Deste modo, com todos os seus elementos, valores, crenças e pressupostos, rituais, tabus, heróis e normas, a cultura organizacional demonstra a visão e as considerações do ambiente de negócios que são relevantes na composição do quadro de preceitos da empresa e que virão a ser exigidas quando da procura de colaboradores adeptos e condizentes com a cultura em questão, visando uma maior integração e progresso do trabalho.

Conforme Schein (2009, p. 11), a cultura se forma a partir “de um complexo processo de aprendizagem do grupo” sendo este influenciado pela interação entre os membros do grupo e também pelo comportamento do líder. O líder organizacional possui a função de construir os valores e crenças organizacionais a partir da soma de seus valores e crenças pessoais (ROVEDA, 2010), ou seja, a partir de suas concepções individuais o líder forma as concepções culturais da organização.

Nessa mesma perspectiva, Tan (1998) diz que o líder supre a visão e missão da organização, sendo assim, o mesmo pode exercer influência na cultura organizacional. Contudo, cada líder, cada gerente possui características e comportamentos individuais que faz com que cada um tenha um enfoque e um estilo de liderar (SPECTOR, 2002).

O estilo de liderar compreende o comportamento e as ações do indivíduo frente à situações de gerenciamento. Para Meleiro (2005) as atitudes de pessoas que gerenciam organizações podem vir a alterar o comportamento e a maneira como os indivíduos percebem a organização. Sendo assim, pressupõe-se que de acordo com o estilo que o líder tem de liderar poderá haver o desenvolvimento, de forma mais ou menos proeminente, de certas dimensões da cultura organizacional.

Assim, acreditando na importância de entender a possível interdependência entre liderança e cultura organizacional, surge o seguinte questionamento: Qual a relação entre o estilo de liderança e as dimensões da cultura organizacional? Compreender esta indagação parece permitir verificar como o líder, com suas características e estilo, pode influenciar na formação da cultura de uma empresa e ainda, identificar estilos de liderança que melhor se adequem a diferentes culturas organizacionais.

Diante do exposto, surgiu a motivação para estudar a temática do presente trabalho, cujo objetivo central consiste em: *analisar a relação entre o estilo de liderança e as dimensões da cultura organizacional em empresas de uma incubadora tecnológica do Rio Grande do Sul*. A fim de nortear a pesquisa em termos específicos, definiram-se alguns passos: (i) identificar o estilo de liderança dos gestores das organizações em estudo; e (ii) identificar as dimensões culturais proeminentes nas organizações em estudo.

O objetivo da pesquisa justifica-se por investigar duas variáveis – liderança e cultura organizacional - que podem vir a ter relação com a melhor eficácia organizacional. De um lado o líder, transmitindo sua visão, valores e princípios individuais que irão determinar o grau em que as configurações da cultura vão ser expressas (DIAS, 2007). De outro, a cultura organizacional definindo e servindo de pré-requisito para seleção de lideranças e consequentemente gestões eficazes (SCHEIN, 2009).

Para estudar esta temática selecionou-se como objeto de estudo o ambiente de uma incubadora tecnológica. As incubadoras tecnológicas compreendem ambientes para a formação empreendedora e empresarial, são organizações que abrigam empreendimentos nascentes que com apoio estrutural, técnico, econômico e gerencial tem a oportunidade de transformar suas ideias em produtos, processos ou serviços (MEDEIROS e ATAS, 1995; MEIRELLES, 2007). É, portanto, neste ambiente, que as empresas incubadas iniciam sua formação empresarial e desenvolvimento, incluindo o estabelecimento das dimensões de sua cultura.

Buscando sustentar essa discussão, inicialmente serão apresentados os indícios teóricos da possível relação entre a formação da cultura organizacional e a influência dos líderes, considerando o cenário das incubadoras tecnológicas, contexto de aplicação desta pesquisa. Dando continuidade, apresenta-se o embasamento teórico relativo às variáveis *dimensões da cultura organizacional* e *estilos de liderança*, bem como os respectivos modelos utilizados no estudo empírico. Em seguida, apresenta-se a metodologia empregada, as análises e discussões dos resultados e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL: O PROCESSO DE FORMAÇÃO E A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NO CENÁRIO DAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS

O conceito de cultura comporta diversas definições, já que o seu estudo pode ser fundamentado nos paradigmas da antropologia, da sociologia, da psicologia ou ainda das ciências sociais. Para alguns, cultura é a forma como uma sociedade satisfaz suas necessidades, sejam elas materiais ou psicossociais, sendo assim fonte de sobrevivência e crescimento, para outros a cultura é a própria adaptação, é a forma pela qual se define o perfil de uma comunidade de acordo com suas necessidades de adaptação ao meio ambiente. A cultura pode ainda ser expressa pela combinação de traços que partem do inconsciente humano e formam combinações expressas em símbolos cujo significado dará a chave de uma cultura (MOTTA e CALDAS, 1997).

Hofstede (1984) define cultura como uma programação mental que o indivíduo vai adquirindo ao longo de suas vivências e passagens por ambientes sociais. De acordo com o autor, os indivíduos possuem padrões de pensamento, sentimentos e ações potenciais, que são resultado de uma aprendizagem contínua, iniciada na infância. A cultura é adquirida, não é herdada, ela provém do ambiente social e da interação entre os indivíduos. Na visão do autor, a cultura representa um forte elemento de influência no comportamento singular do indivíduo, e também na sua coletividade, onde cada grupo exerce influência nas pessoas que compõem o grupo.

Corroborando esta ideia para Morgan (1996), a cultura consiste de um processo ativo e vivo onde as pessoas criam e recriam, a partir das interações que estabelecem entre si, significados para o mundo que vivem. Diante disso, entende-se que a cultura pode assumir diversas concepções, tanto no âmbito social quanto no organizacional, já que classes sociais, instituições e organizações produzem culturas que variam de acordo com hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade (MOTTA e CALDAS, 1997).

No âmbito organizacional, a cultura caracteriza-se como um sistema de significados e características-chave compartilhadas e valorizadas na organização (ROBBINS, 1999). A cultura organizacional é o que distingue uma organização de outra, é ela que transmite a identidade da empresa aos seus colaboradores ao mesmo tempo em que molda as atitudes dos mesmos (PINTO, 2005).

A identidade da empresa começa a se consolidar gradualmente com o estabelecimento de relações interpessoais que surgem durante a formação de um grupo e a permanência dos

indivíduos no mesmo. À medida que um grupo se forma, experiências, pensamentos e valores individuais vão sendo compartilhados fazendo com que se configure a cultura daquele grupo (DIAS, 2007).

São várias as forças que podem moldar a cultura de uma empresa. Para Robbins (2005), o processo de formação de uma cultura ocorre de três maneiras: primeiro, os fundadores buscam contratar e manter funcionários que pensam e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas.

Frequentemente, a origem da cultura está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do seu fundador ou de seus fundadores, além disso, a visão do líder também exerce um grande impacto sobre a cultura (DUBRIN, 2008). Logo, entende-se que a expressão em maior ou menor grau das configurações culturais de um grupo será determinada pelo líder.

Diante destas constatações, surgem os indícios que norteiam esta pesquisa: o líder cria mecanismos para desenvolver a cultura da empresa e reforçar normas e comportamentos expressos, isto de acordo com o foco que o mesmo dá para suas ações e reações (BASS e AVOLIO, 1993). Nesta mesma perspectiva, Schein (2009) acredita que a formação da cultura organizacional e a definição de liderança ocorrem em um processo cíclico onde liderança forma cultura e cultura define liderança. O processo começa quando o líder insere seus valores e suposições no grupo e este, quando bem sucedido toma tais suposições como verdadeiras e a cultura é então definida. Essa cultura definirá os tipos de liderança aceitáveis pela organização nas próximas gerações.

Alguns estudos vêm advogando acerca da relação entre cultura e liderança, como os estudos de Pinto (2005), que buscou verificar a relação entre os traços da cultura da organização e de seus líderes, e de Roveda (2010), que visou analisar as interrelações entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e a cultura organizacional.

O estudo de Pinto (2005), baseado em Hofstede (1984) utilizou um conjunto de escalas para medida de oito dimensões da cultura organizacional (grau de distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, índice de masculinidade e feminilidade, índice de controle de incerteza, orientação afiliativa, orientação para o futuro, orientação para realização/desempenho e orientação para assertividade) e, para medida da liderança carismática, uma escala com dezesseis fatores, cada um representando uma característica ou comportamento do líder carismático. Através das análises o estudo concluiu que existe relação entre as características de cultura e o comportamento dos líderes, onde culturas com alta distância hierárquica, alto individualismo e grandes diferenças de gênero são comuns os comportamentos dos líderes de apresentar favoritismo por alguns, tratar outros de forma injusta, fornecer pouco *feedback*, não considerar a opinião dos subordinados, e desta forma, estes líderes não são vistos como exemplo. Já nas empresas que apresentam características de evitar situações ambíguas, apoiar e influenciar os trabalhadores, o uso do planejamento, treinamento e encorajamento do comportamento decisivo nas relações, os funcionários demonstraram maior confiança nos líderes e os veem como exemplo (PINTO, 2005).

No segundo estudo citado, de Roveda (2010) realizou-se uma pesquisa quantitativa com uma amostra de duzentos e sessenta e oito trabalhadores. Os dados foram analisados por meios de técnicas de correlação, regressão linear e análise de variância, mostrando significativas relações entre o estilo de liderança, a comunicação do líder e as características da cultura presente nas organizações. Assim, concluiu-se que o estilo de liderança possui uma relação com a comunicação do líder, que esta comunicação do líder tem uma relação com a

cultura da organização e que a cultura da organização possui relação tanto com a comunicação do líder quanto com o seu estilo de liderança (ROVEDA, 2010).

O papel do líder como construtor da cultura organizacional, deve estar voltado a construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, o que significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Desta forma, o líder deve promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruência nas condutas (SOTO, 2005). Segundo Yukl (1998) o líder tem funções relativas ao planejamento, organização e monitoramento de operações na organização. Volta-se também aos relacionamentos intraorganizacionais e ao comportamento orientado a mudança. O líder, no cenário das constantes mudanças do ambiente interno e externo, desempenha funções de sondar e interpretar eventos, articular uma visão atraente, propor estratégias inovadoras, fazer propostas persuasivas sobre a necessidade de mudança, incentivar e facilitar a experimentação e desenvolver uma coalizão para apoiar e implementar mudanças. Tais papéis citados por Yukl (1998) acabam por justificar o objeto de estudo desta pesquisa, as incubadoras tecnológicas.

Não é novidade para as organizações a necessidade de mudança para manterem-se atuantes e competitivas no mercado; no cenário das incubadoras tecnológicas não é diferente. As empresas que estão em processo de incubação, assim que saírem das incubadoras tecnológicas para atuarem efetivamente no mercado, irão deparar-se com os desafios do ambiente mercadológico, sendo que estes se iniciam com as constantes exigências de mudanças.

As constantes mudanças do mercado fazem com este caracterize-se como um ambiente dotado de dinamicidade e que exige das organizações preparo e capacitação para lidar com a competitividade, sendo que, para Behr (2010) as organizações que forem capazes de reagir a este cenário, agregarão valor a sua atividade e gerarão vantagem competitiva.

Diante do contexto supracitado, acredita-se na concepção de Roveda (2010, p. 21): “as empresas precisam criar ambientes internos flexíveis, com grupos de trabalho que tenham alto grau de desempenho, criatividade e inovação”. A criação deste cenário torna emergencial o desempenho das funções da liderança, que necessita desenvolver um ambiente e uma cultura favorecedora do crescimento organizacional (ROVEDA, 2010).

A partir do exposto, considerando o cenário de atuação das incubadoras tecnológicas tem-se que o líder pode atuar mais significativamente na formação e expressão mais ou menos acentuada das dimensões culturais destas empresas. Para tanto, aborda-se mais detalhadamente na seção a seguir, as dimensões da cultura organizacional.

2.1 As Dimensões da Cultura Organizacional

Hofstede (1984) realizou uma pesquisa em diversos países para verificar as diferenças entre as culturas e como essas diferenças podem influenciar na maneira de administrar as organizações. Em um primeiro momento o estudo foi aplicado em quarenta países e, posteriormente, foi ampliado para cinquenta e três países, encontrando diferenças significativas nos comportamentos e atitudes das pessoas. Por meio do estudo constatou-se a importância e a influência da cultura nacional, contribuindo para um maior entendimento de como essa variável se relaciona com os valores e as atitudes das pessoas em relação ao trabalho.

Ao pesquisar diferentes nações e organizações, Hofstede (1984) identificou quatro dimensões culturais básicas nas organizações.

- Grau de Distância Hierárquica: se refere ao grau de desigualdade entre membros de uma organização ou grupo. Segundo Hofstede (1984, p. 72), a distância de poder entre um chefe B

e um subordinado S na hierarquia é a diferença entre a medida que B pode determinar o comportamento de S e a medida em que S pode determinar o comportamento de B. Assim, envolve questões como: o receio dos empregados em expressar desacordo face aos seus superiores, o estilo de tomada de decisões de suas chefias e a preferência dos subordinados por um estilo particular de tomada de decisões de suas chefias.

- Grau de Individualismo ou Coletivismo: mede a tendência que o grupo possui em adotar comportamentos individuais ao invés de comportamentos coletivos. De acordo com Hofstede (1997), as sociedades onde os laços entre os indivíduos são pouco firmes, caracterizam-se como individualistas. Já nas sociedades onde as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, onde existe lealdade, o coletivismo se sobressai.
- Índice de Controle de Incerteza: Hofstede (1984) diz que algumas nações e grupos apresentam maior tolerância a incerteza que outros. Os grupos com alto controle da incerteza tendem a reagir com maior estresse e ansiedade diante das incertezas do ambiente e, por isso buscam criar mais regras e normas que permitam controlar as situações. Já os grupos com baixo controle de incerteza encaram as mudanças ou os riscos com mais tranquilidade, conseguindo lidar melhor com ambientes em transição, sem a necessidade de regras rígidas e controle extremo das situações.
- Índice de Masculinidade e Feminilidade: as sociedades ou encorajam mais componentes tidos como masculinos ou comportamentos tidos como femininos. Os masculinos se traduzem na força e no sucesso material, enquanto os femininos, na modéstia, na ternura e na busca pela qualidade de vida. Assim, as sociedades mais masculinas valorizam muito o progresso financeiro, a ambição, a competição, a autoconfiança, enquanto as femininas valorizam a qualidade e o bom relacionamento, a conciliação e a cooperação.

Complementando o trabalho desenvolvido por Hofstede (1984), o Projeto *Globe*, de House et al. (1999), realizado em sessenta e duas sociedades, considerou as quatro dimensões já explicadas e encontrou mais 4 (quatro) dimensões de cultura. São elas: *orientação afiliativa*, a *orientação para o futuro*, *orientação para a performance* e a *assertividade*:

- Orientação Afiliativa: também conhecida como orientação humanista, é o grau com que o coletivo premia os indivíduos por serem justos, generosos, atenciosos e gentis uns com os outros, é o valor que se dá aos relacionamentos interpessoais.
- Orientação para o futuro: mede o quanto os indivíduos conduzem seus comportamentos visando o futuro, planejando suas ações e investindo em seu amanhã.
- Orientação para a performance/desempenho: mede o quanto o coletivo incentiva e premia os membros do grupo a melhorarem seu desempenho
- Orientação para assertividade: grau em que a sociedade recompensa e incentiva o comportamento decisivo e determinado nas relações sociais, onde se fala o que se considera correto e verdadeiro, e não o que os demais desejam ouvir. Os indivíduos com alto grau de assertividade possuem facilidade em comunicar suas ideias e sentimentos, sem deixar-se envolver por emoções de ansiedade ou constrangimento.

As escalas do Projeto *Globe*, relacionam o estilo de liderança e o tipo de cultura, comprovando uma relação mútua entre estes dois elementos: a cultura forma o líder e o líder contribui para a sua formação, o que dá indícios de uma forte relação entre estilo de liderança e cultura.

A importância de conhecer e entender a expressão das dimensões da cultura organizacional reside no fato de que a cultura de uma empresa pode significar uma barreira para mudanças, já que pode possuir características que fazem com que a empresa e seus colaboradores resistam ao novo (PINTO, 2005). Entender as dimensões da cultura organizacional aumenta as chances de sobrevivência da empresa, visto que, ela representa o padrão comportamental e o modelo de relacionamentos da empresa com o mercado.

3. LIDERANÇA

Os estudos abordando a temática de liderança consistem um grande campo de pesquisa, visto que, oferecem notória contribuição ao desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais, já que, como coloca Davis e Luthans (1979), liderança é a variável que mais impacta no desempenho humano e organizacional.

A evolução dos estudos sobre liderança não se deu de forma linear, haja vista, que frente à amplitude de abordagens da temática, a liderança é estudada no cenário das organizações sobre diferentes perspectivas e sustentada por diversas teorias (TORRES, 2005). O surgimento dos estudos de liderança se dá na década de 20 e início dos anos 30, com as abordagens da Escola das Relações Humanas, que baseando-se nas ideias de Elton Mayo e seus colaboradores, buscava explicar o poder da organização baseados nas relações interpessoais entre as unidades de trabalho. Isso fez com que a liderança fosse estudada em termos de traços de personalidade.

Em seguida, o foco dos estudos sobre liderança perpassou pela Teoria Comportamental de Liderança e por Teorias Contingenciais. As teorias comportamentais de liderança analisam os comportamentos exibidos pelo líder no desempenho de suas atividades, ou seja, a liderança é determinada pelo estilo que o líder age e conduz atividades e pessoas sob seu comando. Já as Teorias Contingenciais consideram que o estilo eficaz de liderar é determinado pela situação, ou seja, a eficácia da liderança depende do contexto.

Outras abordagens mais recentes também buscam definir a liderança, como a Teoria da Liderança Carismática e a abordagem da Liderança Transformacional e Transacional que, segundo Melo (2004), consideram a liderança como uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. No entanto, se abordará a partir daqui, apenas as questões relativas à abordagem da liderança situacional já que esta compõe o foco e o embasamento para esta pesquisa.

O Modelo de Liderança Situacional baseia-se nas dimensões “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento” que combinadas com as dimensões “alto” e “baixo” originam quatro componentes: determinar (tarefa alto – relacionamento baixo), persuadir (tarefa alto – relacionamento alto), compartilhar (tarefa baixo – relacionamento alto) e delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo). A maturidade dos liderados representa no modelo, o elemento situacional, referindo-se, segundo Melo (2004, p. 48) “à extensão em que as pessoas tem a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica.

O componente “determinar” enfatiza o comportamento diretivo e o líder diz o que deve ser feito; no “persuadir” o líder fornece o comportamento diretivo e o comportamento de apoio; o “compartilhar” é o componente do modelo onde o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o líder desempenha principalmente o papel de facilitador e comunicador; e no componente “delegar” o líder fornece pouca direção ou apoio.

Diante da ampla utilização da abordagem de liderança situacional no Brasil e acreditando que este modelo compila as abordagens anteriores sobre liderança, Melo (2004) apoiou-se nestas perspectivas para elaborar um modelo que verifica o estilo gerencial situacional. A proposta de Melo (2004) compreende a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) que definirá o grau em que o líder enfatiza o componente “tarefa” ou o componente “relacionamento”. Assim, diante da aplicabilidade da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) de Melo (2004) no que diz respeito aos objetivos desta pesquisa, se utilizará a mesma como instrumento de coleta de dados.

4. MÉTODO DE PESQUISA

A fim de atingir o objetivo proposto, esta pesquisa classifica-se quanto aos seus objetivos como descritiva e quanto à abordagem do problema como quantitativa. A pesquisa descritiva visa medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos e variáveis a que se referem (SAMPIERI et al., 2006). O estudo quantitativo visa a medição objetiva, a quantificação dos resultados, (GODOY, 1995) a partir de técnicas de classificação objetivas e descritivas dos dados (HAIR et al., 2005).

Quanto à população-alvo, definiram-se os colaboradores de empresas de uma incubadora tecnológica do Rio Grande do Sul, podendo esta ser definida como o conjunto de elementos possuidores das informações que o pesquisador procura e sobre os quais devem ser feitas inferências (MALHOTRA, 2006).

A incubadora tecnológica em estudo possui dezoito empreendimentos incubados, sendo que suas áreas preferenciais são: eletroeletrônica, agronegócios e a informática. Porém, qualquer projeto que envolva conhecimento e tecnologia inovadora, que não prejudique o meio ambiente e que seu plano de negócios demonstre viabilidade técnica e econômica, são recebidos e avaliados.

Inicialmente, os empreendimentos admitidos na incubadora tecnológica passam pela fase, de pré-incubação, no qual, ainda como projetos, dispõem de um ano para definição dos produtos e/ou serviços a serem comercializados no mercado, certificação da viabilidade do negócio para então formalizarem ou não a criação da empresa. Nesse período é oferecido pela incubadora, ações de capacitação, tais como: consultorias, cursos, treinamentos, visitas técnicas, congressos e seminários. Passado o período de pré-incubação e conforme o resultado das avaliações realizadas, os empreendimentos poderão ingressar na fase de incubação, por um período de três anos. No qual, já estão constituídas e com produto, processo ou serviço pronto para ser disponibilizado no mercado. Passado o período de incubação, as empresas recebem um certificado de graduação para saírem para o mercado.

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada utilizando-se um questionário contendo três seções. A primeira corresponde à obtenção de dados relativos ao perfil dos respondentes; a segunda e a terceira contêm duas escalas já validadas avaliando, respectivamente, o estilo de gerenciar dos líderes (Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG – de Melo, 2004) e as dimensões culturais das organizações em estudo (Avaliação das Dimensões Culturais (Hofstede, 1984; Projeto Globe, 1999). No que se refere à investigação das dimensões culturais, optou-se pela utilização das duas escalas, de Hofstede (1984) e de House et al. (1999), pelo fato de as duas em conjunto coadunarem com o objetivo desta pesquisa, além da relação que as escalas do Projeto *Globe* fazem entre o estilo de liderança e o tipo de cultura, sendo estas as variáveis em foco nesta pesquisa.

De acordo com House et al. (1999), as escalas que medem cada uma das dimensões da cultura são independentes e podem ser aplicadas separadamente. Sendo assim, utilizou-se a dimensão grau de individualismo e coletivismo, da escala de Hofstede (1984), e as demais dimensões da escala de House et al. (1999) - as dimensões de *orientação afiliativa*, a *orientação para o futuro*, *orientação para a performance* e *orientação para a assertividade*. As referidas dimensões foram escolhidas por fazerem uma descrição e diferenciação de comportamentos dos membros da organização que tem uma maior relação com as variáveis que o estudo aborda, além do fato de que a aplicação completa do instrumento, somado aos demais instrumentos utilizados na pesquisa, seria de grande extensão e exaustão para os participantes.

A pesquisa foi submetida à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), tendo como registro o número do CAAE: 07818012.0.0000.5346. Deu-se ao público pesquisado a

ciência de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme preconiza a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) Nº 196/96 (BRASIL, 2004).

Destaca-se que das dezoito empresas incubadas, treze participaram do estudo. Destas treze empresas obteve-se o retorno de vinte e sete questionários respondidos pelos seus colaboradores. Para tratamento dos dados obtidos por meio dos questionários realizou-se inicialmente a tabulação em uma planilha do Microsoft Excel® e em seguida, foi feita uma conferência da digitação dos mesmos. Os dados foram transpostos para o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 18.0*”, por meio do qual foram realizadas as análises estatísticas.

Realizaram-se análises descritivas simples (média) e medidas de variabilidade (desvio padrão), bem como tabelas de frequências. Foram realizadas ainda, análises de correlação de Pearson (r) entre as variáveis. A correlação de Pearson tem como objetivo mensurar a associação entre duas variáveis, verificando se, de modo coerente e sistemático, uma variável muda em relação à outra.

Para identificar o estilo de liderança dos gestores das empresas incubadas e as dimensões da cultura organizacional transformaram-se os dados em categorias, que permitem a qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias. Foram convencionadas três classificações, para qualificar as variáveis e definir os resultados encontrados, a saber: baixo (0,00% a 33,33%), médio (33,34% a 66,67%) e alto (66,68% a 100%).

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de facilitar a apresentação e compreensão da discussão dos resultados encontrados, dividiu-se este tópico em duas partes: (a) perfil dos pesquisados, e; (b) a relação entre o estilo de liderança e as dimensões da cultura organizacional.

5.1 Perfil dos Pesquisados

Quanto ao perfil das treze empresas incubadas participantes deste estudo, percebe-se que tratam-se de empresas jovens em desenvolvimento, que estão no início da sua formação, tanto estrutural como cultural. Quanto ao ramo de atuação, 19,23% atua no ramo de Engenharia e Tecnologia, 15,38% em Desenvolvimento de *Software*, 11,54% em Tecnologia da Informação, e 11,54% Entretenimento Digital.

Referente ao perfil dos respondentes observou-se que 24 destes, pertencem ao gênero masculino e 3 ao feminino. Quanto à idade, 18, possuem entre 18 a 26 anos e 9, entre 27 a 35 anos. No que tange a escolaridade, 12, possuem ensino superior incompleto, 8, ensino superior completo, 4, mestrado incompleto e 2, mestrado completo. Entende-se que estes resultados estão relacionados, inicialmente, ao fato de a incubadora tecnológica estar dentro de uma instituição de ensino superior e, principalmente, pela obrigatoriedade de vínculo de um dos proprietários da empresa incubada com a instituição.

5.2 A Relação entre o Estilo de Liderança e as Dimensões da Cultura Organizacional

No intuito de atender o propósito deste estudo, realiza-se neste tópico a identificação do *estilo de liderança* dos gestores e as *dimensões da cultura* das empresas da incubadora tecnológica tomada como objeto de estudo de acordo com os modelos - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2004); Avaliação das Dimensões Culturais (Hofstede, 1984; Projeto Globe, 1999) – e as bases teóricas e tomadas como referências. Em seguida, são identificadas as associações entre os construtos, objetivo central do artigo.

Os resultados acerca do estilo de liderança dos gestores das empresas incubadas são apresentados na Tabela 1, especificando-se as estatísticas que definem cada construto por meio das análises descritivas simples da média padronizada (\bar{x}) dos construtos e do desvio padrão (Dp).

Tabela 1 – Estatística Geral de Estilo de Liderança.

Construtos	N	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio Padrão (Dp)
Tarefa	27	75,09	ALTO	17,14
Relacionamento		85,35	ALTO	14,40
Situacional		81,28	ALTO	13,24

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando as estatísticas apresentadas na Tabela 1, pode-se verificar que as médias padronizadas de todos os construtos estão dentro da classificação “alto”. No entanto, o estilo orientado ao *relacionamento* foi o que, de acordo com a padronização estabelecida nesta pesquisa, recebeu o valor mais alto (85,35%). O segundo maior valor foi atribuído ao estilo *situacional* (81,28%), seguido de *tarefa* (75,09%). Percebe-se ainda que há uma concordância por parte dos pesquisados quanto as suas percepções sobre o estilo de liderança dos gestores, uma vez que o desvio padrão dos construtos a partir da padronização dos escores não passou de 50% dos valores da média, caracterizando assim, uma homogeneidade dos dados em torno da média.

Os resultados demonstram que, a maioria dos gestores das empresas incubadas, orientam sua atuação para o bom relacionamento, a confiança, a amizade, o respeito pelos sentimentos e ideias de seus subordinados, baseando-se na orientação, no apoio e na facilitação (MELO, 2004; CLEMENTEA e ALMEIDA, 2012). De forma contrária, os gestores expressam em menor nível o estilo de liderança orientado à *tarefa*, estilo este, que dá ênfase a aspectos técnicos, procedimentos, normas, regras e padrões (MOTA, 2006).

A definição do estilo de liderança contribui para analisar a adequação da maneira de gerenciar aos resultados da organização no exercício de suas atividades e principalmente aos seus objetivos futuros.

No que se refere à cultura organizacional, observando a Tabela 2, verifica-se que a *orientação para a assertividade* foi a dimensão com a maior média padronizada, correspondendo a 74,89%, seguida das seguintes dimensões e médias: *orientação para a performance* (74,37%), *orientação afiliativa* (73,91%), *orientação para o futuro* (68,57%) e *grau de individualismo e coletivismo* (45,10%).

Tabela 2 – Estatística Geral de Dimensões da Cultura Organizacional.

Construtos	N	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio Padrão (Dp)
Indiv./ Colet.	27	45,10	MEDIO	4,56
Or. Fut.		68,57	ALTO	5,45
Or. Afil.		73,91	ALTO	6,42
Or. Perf.		74,37	ALTO	7,58
Or. Assert.		74,89	ALTO	6,87

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados demonstram que a cultura das empresas da incubadora tecnológica preconiza a comunicação de ideias e sentimentos, incentiva o posicionamento crítico e define-se pelas relações sociais, mas sem se deixar envolver por sentimentos negativos, mas sim, pelos assertivos. Essas são características da dimensão cultural *orientação para a*

assertividade. Segundo Romero-Garcia (1991), uma organização com altos índices de assertividade no seu dia-a-dia, pratica ações envolvendo *feedback* constante, a apreciação do outro, o dizer o que se pensa e o que se acha correto e não o que o outro gostaria de ouvir.

Somado a expressividade da dimensão *orientação para a assertividade*, tem-se a diferença diminuta desta com a *orientação para a performance*, o que torna válida a sua análise. A *orientação para a performance*, é a que norteia o comportamento das pessoas no sentido de alcançar suas metas em médio prazo, inventar ou criar algo, aprimorar-se, ter preocupação constante com a perfeição, a invenção, a avaliação diária, a correção das desconformidades, o costume em rever o que foi feito e procurar novas formas de solucionar problemas (MELLÃO, 2002).

De modo contrário, a cultura das empresas incubadas direciona-se de maneira ínfima ao planejamento, às projeções e direcionamentos para o futuro no mercado. A *orientação para o futuro*, segundo Pinto (2005), revela o grau que a empresa se dispõe a se preparar para os acontecimentos futuros a serem enfrentados pela organização, medido em termos de planejamento, avaliado tanto quanto ao tempo dedicado ao planejamento como também em termos de envolvimento dos participantes como realização de reuniões para discussão sobre o futuro, debates entre outras ações.

Após a análise individual de cada um dos construtos, procedeu-se a análise de correlação entre o *estilo de liderança* e as *dimensões da cultura organizacional*. Para tanto, utilizou-se a técnica de determinação do coeficiente de correlação de Pearson (r) considerando-a adequada para análise de associação ou relação entre duas variáveis.

Os resultados obtidos demonstraram que nem todas as correlações investigadas são significativas, visto que, algumas das relações estudadas apresentaram $p > 0,05$. Conforme Hair et al. (2005, p. 311), “um coeficiente de correlação não tem significado a menos que seja estatisticamente significativo”, ou seja, $p < 0,05$. A Figura 1 demonstra as correlações consideradas estatisticamente significativas.

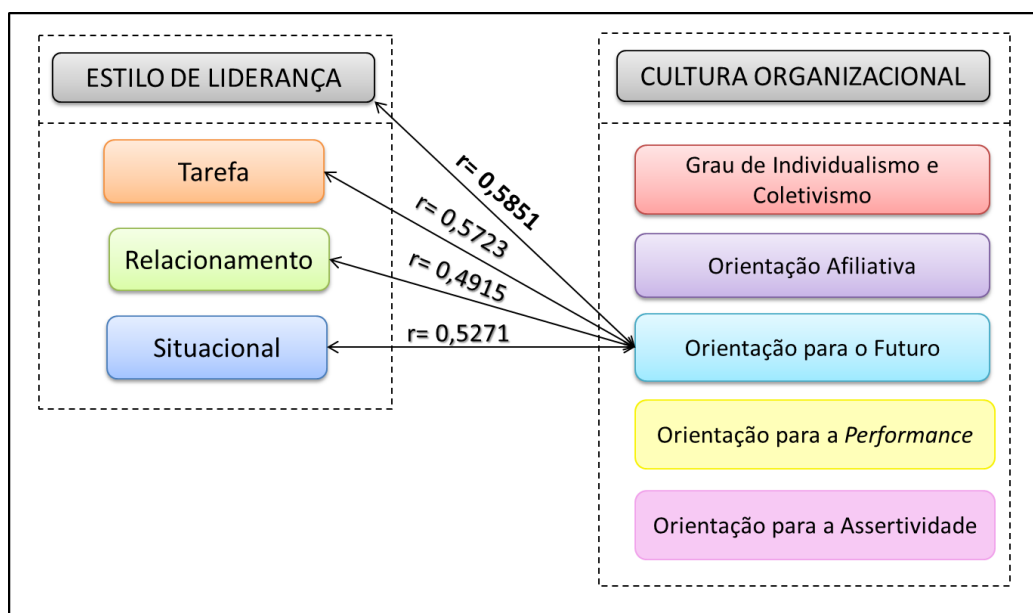


Figura 1 – Correlações Significativas entre os Estilos de Liderança e as Dimensões da Cultura Organizacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando os resultados estatisticamente significativos, verifica-se que a dimensão *estilo de liderança* e todos os seus construtos – estilo de liderança *tarefa*; estilo de liderança

relacionamento e; estilo de liderança *situacional* - tem correlação moderada e positiva com o construto *orientação para o futuro* das dimensões da cultura organizacional, tendo em vista que se encontram no intervalo de +0,4 a +0,6. O resultado denota uma relação diretamente proporcional entre estas variáveis e, portanto, confirma que, de algum modo, existe uma associação entre o estilo de liderança e as características culturais expressas nas organizações em estudo.

A formação da cultura organizacional, por meio da influência do estilo dos líderes, pode ser interpretada como uma sinergia de valores, crenças e hábitos que transcendem o individual, perpassam o estrutural e se disseminam como algo intangível que constrói e define a realidade e a identidade da empresa. Segundo Bass e Avolio (1993), os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural, reforçam normas, comportamentos, características e qualidades da cultura organizacional.

De modo geral, pode-se verificar, inicialmente, que o estilo de liderança dos gestores contribui para o posicionamento futuro das empresas incubadas no mercado, visto que, a dimensão cultural *orientação para o futuro* refere-se ao direcionamento do comportamento dos indivíduos para o futuro, por meio de investimentos e planejamento de ações.

É válido destacar este resultado: o estilo de liderança apresentou relação significativa com apenas uma das dimensões da cultura organizacional – *orientação para o futuro* – o que representa que as características, os comportamentos e os mecanismos individuais para gerir tarefas, pessoas e orientar situações dos gestores das empresas incubadas, no momento da realização da pesquisa, contribuem especificamente para a formação de uma cultura focada e preocupada com as projeções para o futuro.

Especificamente, observa-se que a correlação de maior intensidade, mesmo que com uma diferença exígua, reside entre o estilo de liderança *tarefa* e a dimensão cultural *orientação para o futuro* ($r = 0,5723$). O resultado representa que quanto mais os gestores focam sua atuação na definição e cumprimento de objetivos e trabalham voltando-se para o atingimento de metas, maiores serão os esforços dos colaboradores para as perspectivas futuras das empresas, maiores serão os investimentos para que as empresas ao saírem da incubadora, estejam preparadas para competir. O gestor com o estilo de liderança orientado à *tarefa* preocupa-se com a conquista da missão organizacional, prioriza o trabalho e enfatiza a busca pela realização e cumprimento de regras, prazos e metas (MELO, 2004; MELEIRO, 2005), o que parece corroborar a correlação deste estilo com a dimensão *orientação para o futuro* da cultura organizacional.

Considerando o exposto, entende-se que a cultura das empresas incubadas, sobretudo, o seu processo de formação, pode estar sendo influenciada não apenas pelos gestores de cada uma delas, mas, possivelmente, também pela gestão e, sobretudo, pela cultura já arraigada da Incubadora Tecnológica.

As análises dos resultados da pesquisa vão ao encontro dos objetivos da incubadora tecnológica, que visa, além de estimular a capacidade empreendedora, formar e preparar as empresas incubadas para, futuramente, ao sair da incubadora, possam atuar efetivamente no mercado competitivo. Ou seja, a relação encontrada entre o estilo de liderança dos gestores das empresas incubadas e a cultura organizacional pode ser considerada o reflexo da missão da Incubadora Tecnológica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre liderança e cultura organizacional despertam interesse pelo fato de, contribuírem para o entendimento da influência das ações de gerenciamento de pessoas consideradas pelas organizações e, também, pela sociedade, como indivíduos de sucesso ou destaque, sobre a identidade das organizações. Para Abbade e Brenner (2009, p. 109) “a

liderança representa um papel que é fundamental nas organizações, pois direciona de maneira estratégica a forma de desempenhar trabalhos necessários para se atingirem metas previamente definidas”. A liderança possui um papel institucional na formação, evolução e transformação da cultura organizacional. Para tanto, considerou-se relevante a investigação da relação entre o estilo de liderança e as dimensões da cultura organizacional, sendo este o propósito do desenvolvimento deste estudo.

Esta relação foi investigada, neste estudo, em empresas de uma Incubadora Tecnológica do estado do Rio Grande do Sul (RS), que estão em processo de formação da sua identidade enquanto empresa, estando, portanto, moldando as dimensões da sua cultura. Com a escolha deste cenário, acredita-se que os resultados servirão para fomentar discussões a respeito da orientação da cultura organizacional de empresas novas, que estão passando pelo processo de formação e evolução da sua cultura.

Quanto aos resultados, primeiro, observou-se que a maioria dos gestores das empresas incubadas exerce uma gestão orientada ao *relacionamento* (85,35%), seguido de uma liderança *situacional* (81,28%) e *tarefa* (75,09%). Segundo, identificaram-se as dimensões culturais proeminentes nas empresas incubadas, sendo que, a *orientação para assertividade* apresentou o maior valor médio (74,89%), enquanto que, o grau de *individualismo e coletivismo* apresentou o menor valor médio (45,10%). Terceiro, o tratamento estatístico dos dados apontou correlações significativas entre os estilos de liderança – *tarefa, relacionamento e situacional* - e a dimensão cultural *orientação para o futuro*.

Os resultados das correlações indicaram que os gestores das empresas incubadas, independente do estilo de liderar ser orientado à *tarefa, ao relacionamento* ou um líder *situacional*, influenciam na dimensão cultural que identifica o grau de orientação dos indivíduos para as ações futuras. No entanto, verificou-se uma associação mais significativa da dimensão cultural *orientação para o futuro* com o estilo de liderança orientado à *tarefa*. Vale mencionar ainda, as correlações não significativas estatisticamente entre os estilos de liderança - *tarefa, relacionamento e situacional* – e as demais dimensões culturais – *grau de individualismo e coletivismo, orientação afiliativa, orientação para a performance e orientação para a assertividade*.

Considerando os resultados encontrados, entende-se que, ao desenvolver a pesquisa, o estilo de liderar dos gestores estava influenciando uma dimensão cultural específica e, portanto, colaborando para o direcionamento das ações, da forma de pensar, da maneira de interagir com o mercado, da expressão e do compartilhamento de determinadas características-chave e, sobretudo, influenciando na identidade das empresas incubadas, de determinada forma. No entanto, sabendo-se que o estilo de liderar é formado pelo comportamento habitual e pelas atitudes do indivíduo e não é um atributo estático e único (STERNBERG, 1994; WONG e LEE, 2012), acredita-se que as associações encontradas podem vir a expressarem-se de forma diferente em outras situações como, por exemplo, quando as empresas saírem da incubadora.

Somado ao exposto, há de se compreender que não existe cultura organizacional que possa ser julgada como certa ou errada, melhor ou pior, e sim, uma cultura adequada aos objetivos da empresa e ao ambiente que ela atua. As correlações observadas refletiram o cenário atual das empresas incubadas, que consiste na busca do aperfeiçoamento profissional-empresarial e do preparo para competir no mercado ao saírem da incubadora. Desta forma, considera-se interessante a continuidade deste estudo por meio de análises comparativas entre os estilos de liderança e dimensões culturais das empresas incubadas e após saírem da incubadora. Ainda a título de prosseguimento, sugere-se a replicação em outras incubadoras tecnológicas do estado e de outras localidades do Brasil, a fim de possibilitar a ampliação da amostra e, por conseguinte, análises comparativas. Por último, uma análise *in loco* de cada

empresa durante e depois da incubação, considerando o seu contexto de atuação no mercado – comércio, serviços, tecnologia – permitiria mapear e comparar a evolução cultural destas.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **FACES R. Adm.**, v. 8, n. 1, p. 107-127, 2009.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.
- BEHR, A. Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de *Software*: o caso da ABC Ltda. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- CLEMENTEA, M.; ALMEIDA, C. (orgs). Unidade de Orientação e Integração - UOI. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. **Liderança e gestão de equipas**. Documentação de apoio. Disponível em: <http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao_Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf> Acesso em: 27 dez. 2012.
- DAVIS, T. R. V.; LUTHANS, F. Leadership reexamined: a behavioral approach. **The Academy of Management Review**, vol. 4, n. 2, p. 237 - 248, 1979.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FAIRHURST, G. Considering context in discursive leadership research. **Human Relations**, v. 62, p. 1607-1633, 2009.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 35, n. 2, p. 57 – 63, 1995.
- HAIR, Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- HOFSTEDE, G. **Cultures consequences: international differences in work related values**. London: Sage Publications, 1984.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., & SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 286-316, 1990.
- HOUSE, R. J.; HANGES, P.J.; QUINTANILLA S.A. R.; DORFMAN, P. W. et al. Cultural Influences os Leadership and Organizations. *In*: ARNOLD, V., GESSNER R. J., MOBLEY, W. H. **Advances in Global Leadership**, vol. 1, Stanford: Jai Press Inc.,1999.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MEDEIROS, J. A.; ATAS, L. Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 19-31, jan./mar., 1995.
- MEIRELLES, D. C. A Inovação e Aprendizado Coletivo: interação e cooperação de empresas de base tecnológica em incubadoras de empresas. **Tese (Doutorado em Ciências Sociais)**, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.
- MELEIRO, A. R. Bem-estar no Trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança. **Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde)**, Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

- MELLÃO, M. E. B. Características motivacionais, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de dois grupos de docentes universitários. Dissertação (**Mestrado em Educação**) - Centro Universitário do Triângulo (Unitri), Uberlândia, 2002.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, julh/dez., 2004.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTA, K. A. M. B A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** - Universidade Católica de Goiás (UCG), Goiânia, 2006.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PINTO, M. M. R. A. Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROMERO-GARCIA, O. Crecimiento Psicológico y motivaciones sociales. Mérida, Venezuela: Rogya, 1991.
- ROVEDA, V. As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Mac Graw Hill, 2006.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TAN, G. Managing creativity in organizations: a total system approach. **Creativity and Innovation Management**, v.7, n.1, p. 23-31, 1998.
- TORRES, C. V.; Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? *In*: YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1998.