

INTERFACES ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA MODERNIDADE

JÚLIA CAVALCANTE BOTTER – julia.cavalvante@usp.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP – SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS – almada@sc.usp.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP – SÃO CARLOS

Área: N° 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: N° 7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Resumo: O OBJETIVO DESTES ARTIGOS É ENCONTRAR E ANALISAR AS INTERFACES ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA MODERNIDADE. FORAM BUSCADOS E OBTIDOS ARTIGOS QUE TRATASSEM CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA NO CONTEXTO DA MODERNIDADE NA *WEB OF SCIENCE* E NO *GOOGLE SCHOLAR*, RESPECTIVAMENTE COM O PROPÓSITO DE OBTER OBRAS TANTO CIENTÍFICAS COMO PRÁTICAS GERENCIAIS EFETIVAS. A REVISÃO TEÓRICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NA MODERNIDADE BASEOU-SE NAS DIMENSÕES CULTURAIS E RESPECTIVOS VALORES, NOS TIPOS CULTURAIS, NA MUDANÇA CULTURAL E NOS NÍVEIS DE PESQUISA DA CULTURA. NA REVISÃO TEÓRICA SOBRE LIDERANÇA NA MODERNIDADE FORAM TRATADAS AS LIDERANÇAS TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL. EM SEGUIDA FORAM APRESENTADAS AS INTERFACES ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA MODERNIDADE. FINALMENTE, NAS CONCLUSÕES APRESENTAM-SE AS TRÊS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NA MODERNIDADE QUE OS AUTORES CONSIDERARAM MAIS RELEVANTES: (1) POSSIBILITAR O SURGIMENTO DE NOVAS IDEIAS E CAMINHOS A SEREM SEGUIDOS E TER UMA VISÃO INSPIRADORA; (2) DESDOBRAR O TIPO CULTURAL GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO PRETENDIDO PARA AS SUAS SUBCULTURAS E POSSIBILITAR MAIOR PARTICIPAÇÃO, MOTIVAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE SEUS LIDERADOS; E (3) EQUILIBRAR A VISÃO INSPIRADORA E OS PLANEJAMENTOS CONCRETOS. A PESQUISA RELATIVA A ESTES ARTIGOS SERÁ CONTINUADA COM REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA E APERFEIÇOAMENTO DESTES CONSTRUTOS TEÓRICOS.

Palavras-chaves: LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL, MODERNIDADE, MUDANÇA ORGANIZACIONAL, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

INTERFACES BETWEEN LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF MODERNITY

Abstract: THE PURPOSE OF THIS ARTICLE IS TO FIND AND ANALYZE THE INTERFACES BETWEEN LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN MODERNITY. ARTICLES DEALING WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF MODERNITY IN THE WEB OF SCIENCE AND GOOGLE SCHOLAR, RESPECTIVELY, WERE SEARCHED AND OBTAINED FOR THE PURPOSE OF OBTAINING BOTH SCIENTIFIC PAPERS AND EFFECTIVE MANAGEMENT PRACTICES. THE THEORETICAL REVISION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MODERNITY WAS BASED ON CULTURAL DIMENSIONS AND VALUES, ON CULTURAL TYPES, ON CULTURAL CHANGE AND ON THE LEVELS OF RESEARCH IN CULTURE. IN THE LITERATURE REVIEW ON LEADERSHIP IN MODERNITY THE TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIPS WERE DEALT WITH. NEXT, THE INTERFACES BETWEEN LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN MODERNITY WERE PRESENTED. FINALLY, IN THE CONCLUSIONS, THE THREE MAIN CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP IN MODERNITY THAT THE AUTHORS CONSIDERED MOST RELEVANT ARE PRESENTED: (1) TO ALLOW THE EMERGENCE OF NEW IDEAS AND PATHS TO BE FOLLOWED AND TO HAVE AN INSPIRING VISION; (2) UNFOLD THE GLOBAL CULTURAL TYPE OF THE INTENDED ORGANIZATION FOR ITS SUBCULTURES AND ENABLE GREATER PARTICIPATION, MOTIVATION AND QUALIFICATION OF THE LEADED STAFF; AND (3) BALANCING INSPIRATIONAL VISION AND CONCRETE PLANNING. THE RESEARCH RELATED TO THIS PAPER WILL BE CONTINUED WITH A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND IMPROVEMENT OF THIS THEORETICAL CONSTRUCT.

Keywords: LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, MODERNITY, ORGANIZATIONAL CHANGE, WORK ORGANIZATION.

1. Introdução

Atualmente, o estudo e a compreensão da cultura organizacional no contexto da modernidade têm uma alta significância nos seus diversos setores. A sua influência está presente desde a relação interpessoal dos membros das equipes, até os resultados finais atingidos pela empresa como um todo (HOUSE et al., 2002).

Junto a isso, estuda-se o fenômeno da liderança, o qual tem a capacidade de alterar ou manter uma determinada cultura em uma organização, visto que é essencialmente o líder que mantém os valores, a visão e os princípios organizacionais da equipe em direção aos seus objetivos (BASS et al., 2003).

A interface entre cultura organizacional e liderança já foi abordada de algumas maneiras, em estudos de casos de empresas (BARRETO et al., 2013.), como também em estudos de casos em Instituição em Ensino Superior (GONÇALVES, 2015). Entretanto, o objetivo deste trabalho é analisar os aspectos comuns existentes entre a cultura organizacional e a liderança podendo realizar uma análise da interface mais abrangente.

Foram buscados e obtidos artigos que tratassem cultura organizacional e liderança no contexto da modernidade na *Web of Science* e no *Google Scholar*, respectivamente com o propósito de obter obras tanto científicas como práticas gerenciais efetivas.

A revisão teórica sobre cultura organizacional baseou-se nas dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) e Schwartz (1999), compostas por valores organizacionais e influenciadas pelas culturas nacionais. Schwartz (1999) mostra a importância de valores organizacionais como principal elemento da cultura. Além disso, observaram-se tanto os tipos de cultura analisados por Cameron e Quinn (2006) como as subculturas que merecem sempre ser consideradas (SCHEIN, 1996). Hofstede (1995) destaca que a análise da cultura nos níveis de micro-, meso- e macro-pesquisa permite melhor e maior compreensão da realidade.

Sobre a liderança, apoiou-se nos conceitos de Burns (1978) apud Barreto et al. (2013) e também nas análises de Bass (1985) apud Barreto et al. (2013) a respeito da liderança transformacional. Além disso, Bass e Avolio (1993) apresentaram os componentes da liderança transacional.

Finalmente, analisam-se as interfaces entre liderança e cultura organizacional explorando aspectos comuns das abordagens de cultura organizacional e de liderança tratadas na revisão de literatura deste artigo. Planeja-se continuar os estudos apresentados neste artigo com revisão sistemática de literatura (DE ALMEIDA BIOLCHINI et al., 2007).

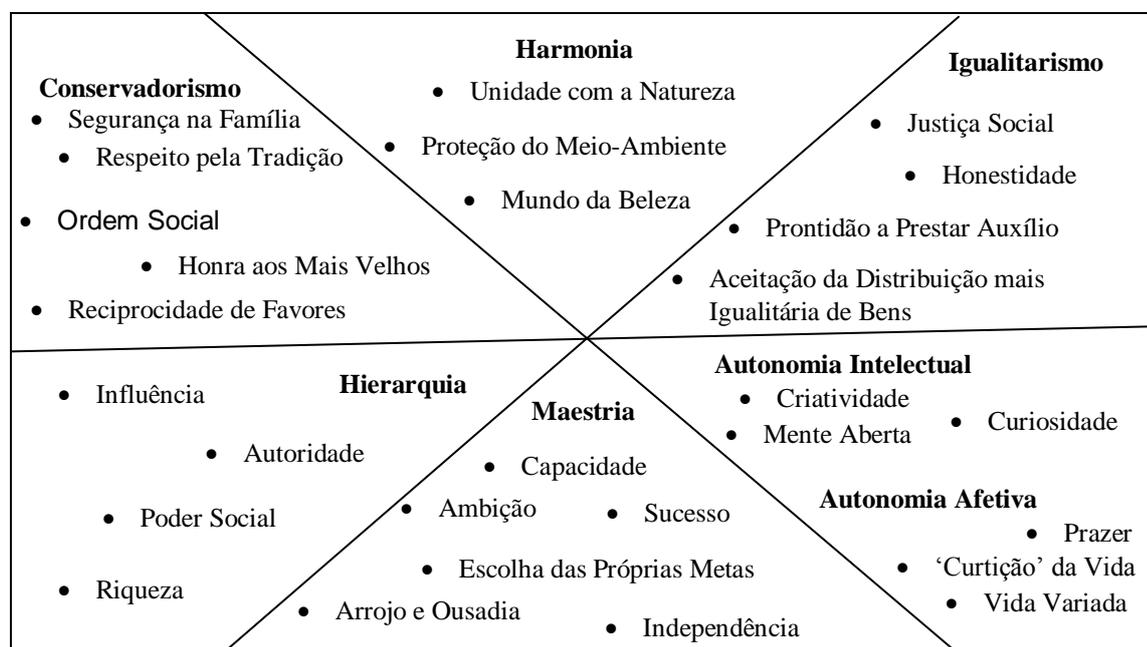
2. Abordagens de cultura encontradas na pesquisa bibliográfica

Este estudo foi baseado nas abordagens das dimensões culturais Hofstede (1980) e de Schwartz (1999), em que se afirma que a identidade de um grupo humano é determinada pela cultura vigente. Schwartz (1999, p.24-25) define valores como as concepções do que é desejável que guiam a maneira como os atores sociais selecionam ações, avaliam pessoas e eventos, e explicam suas ações e avaliações. Assim, valores são critérios e metas que cruzam situações e são ordenados por importância como princípios que guiam a vida das pessoas.

Dimensões e valores culturais são válidas para todo o mundo e permitem compreensão e tratamento globais para a cultura organizacional.

Schwartz (1999, p.29) apresenta vários valores agrupados em três Dimensões da Cultura: Conservadorismos *versus* Autonomia Intelectual e Afetiva; Hierarquia *versus* Igualitarismo; e Maestria *versus* Harmonia (Figura 1). Valores organizacionais estão presentes nos quadrantes desta figura.

Figura 1 – Dimensões e valores culturais



Fonte: Adaptada de Schwartz (1999, p.29).

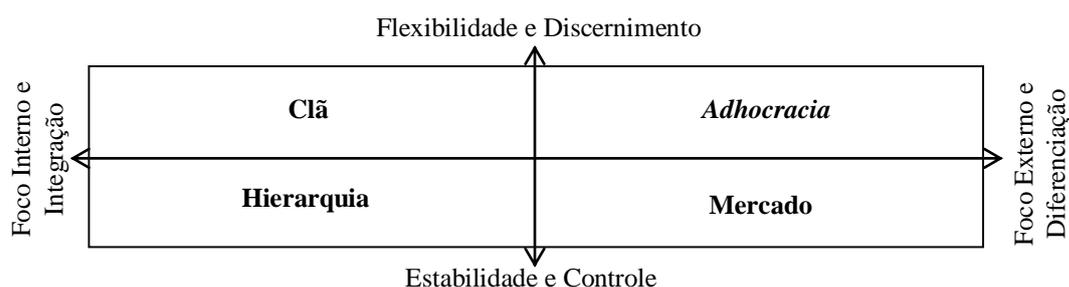
Os Valores e Dimensões da Cultura de Schwartz (1999) e de Hofstede (1980) podem tratar situações de contrastes, por exemplo, fenômenos sociais em diferentes países ou regiões, variação da forma de gestão em diversos setores da empresa, ocupações distintas

(executivos, engenheiros, operadores, dentre outros), posturas de empresas em uma cadeia de suprimentos ou em setores industriais específicos (SANTOS, 2015, p.27).

Além disso, Cameron e Quinn (2006) apresentam os tipos de cultura na Figura 2:

- Cultura de clã apresenta foco maior no desenvolvimento das pessoas envolvidas e na valorização delas ao fazer algum tipo de decisão, demonstrando a capacidade participativa dos líderes. A flexibilidade desse tipo de cultura colabora uma maior interação, confiança e lealdade entre a equipe;
- Cultura hierárquica apresenta uma tendência conservadora nas atitudes dos líderes, visto que a segurança e a ordem oferecidas por eles tendem a motivar os liderados. A estabilidade e a eficácia são mantidas devido à definição dos seus níveis hierárquicos;
- Cultura de mercado se direciona em relação às tendências de mercado permitindo uma maior produtividade e um maior lucro. Instigar a competição e realizar bonificações preestabelecidas serve de motivação para as pessoas envolvidas nos seus processos. Os líderes tendem exigir bastante dos seus liderados, visto que eles incentivam a vitória da equipe; e
- Cultura inovadora ou *adhocrática* é caracterizada por mudanças e pela flexibilidade que incentiva a equipe a priorizar a criatividade, o dinamismo e a inovação. A inclinação dos líderes é serem empreendedores e idealistas para, assim, motivar seus liderados para o crescimento e diversificação.

Figura 2 – Abordagem dos Valores Opostos



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

Os tipos culturais estão associados a ambientes externos e/ou competitivos que estão em processo contínuo de mudança, o que releva a importância de estar sempre se atentando às mudanças externas e internas das organizações a fim de se buscar o tipo cultural mais apropriado para se conseguir melhor desempenho. Em decorrência novos valores organizacionais devem ser concebidos para o tipo cultural que se pretende atingir e

objetivando melhor desempenho da organização.

Nas obras da interface entre liderança e cultura organizacional (TRICE; BEYER, 1991; DAY; 2001) foi bastante enfatizada a importância de se entender e gerenciar as subculturas. A abordagem de Subculturas Organizacionais (SCHEIN, 1996) decorre do fato que agentes organizacionais possuem diferentes modos de operar. Subculturas, para Schein (1996a, p.13-15), são as de Operadores, Engenheiros e Executivos.

Inicialmente sintetiza-se o *modus operandi* da Subcultura dos Operadores (SCHEIN, 1996, p.13):

- Dado que a ação de qualquer organização é, em última instância, a ação de pessoas, o sucesso da empresa depende do conhecimento, da habilidade, da capacidade de aprendizagem e do comprometimento das pessoas;
- O conhecimento e a habilidade são ‘locais’ e baseados na tecnologia essencial da organização;
- Não importa o quanto ‘engenheirado’ seja o processo de produção ou quão cuidadosamente regras e rotinas foram especificadas, operadores devem ter sempre a capacidade de aprender a lidar com surpresas. Operadores, assim, aprendem a subverter o que lhes é imposto como verdade com o objetivo de atingir o sucesso e melhorar a produtividade; e
- A maioria das operações envolvem interdependências entre os elementos separados do processo. Assim, os operadores devem ser capazes de trabalhar como uma equipe colaborativa em que comunicação, abertura, confiança mútua, e comprometimento são altamente valorizados.

Em complemento, apresentam-se os pressupostos da Subcultura dos Engenheiros (SCHEIN, 1996, p.14):

- Engenheiros são ‘proativamente’ otimistas de que eles podem reger a natureza;
- Engenheiros são estimulados por ‘quebra-cabeças’ e problemas e são perfeccionistas pragmáticos que preferem soluções livres de pessoas;
- O mundo ideal é um com máquinas elegantes e processos trabalhando em perfeita precisão e harmonia sem intervenção humana;
- Engenheiros são orientados pela segurança e projetam com cuidado excessivo com a segurança; e
- Engenheiros preferem o pensamento linear, baseado simplesmente na relação entre causa e efeito e o pensamento quantitativo.

As principais características da Subcultura dos Executivos (SCHEIN, 1996, p.15) são mostradas a seguir.

- Executivos focam em sobrevivência e crescimento para assegurar retorno financeiro;
- A sobrevivência financeira é buscada em mercados altamente competitivos e hostis;
- O executivo-chefe está isolado e sozinho, ainda que pareça onisciente e com total controle;
- Executivos não podem obter dados confiáveis dos subordinados, dessa forma, eles devem confiar no seu próprio julgamento;
- A organização muito grande tem que ser conduzida com regras, rotinas, sistemas e rituais;
- O valor inerente dos relacionamentos é perdido, assim que o executivo progride na hierarquia;
- O mundo ideal é aquele em que a organização opera como uma ‘máquina bem lubrificada’, precisando somente de manutenção e de reparo ocasional;
- Pessoas são um mal necessário, não um valor intrínseco; e
- A organização ‘lubrificada’ não precisa de pessoas, somente de atividades e serviços que podem ser contratados.

Não obstante essas três subculturas propostas por Schein (1996) sejam relacionadas aos níveis hierárquicos de empresas, elas poderiam ser pensadas também para outros tipos de organizações nos níveis de micro-, meso- e macro-pesquisa de cultura propostos por Hofstede (1995). Subculturas poderiam ser usadas para interpretar subculturas em governos nacionais, redes de empresas, equipes de projetos, em setores industriais e em instituições como sistema escolar ou sistema político partidário.

Figura 3 – Níveis de micro, meso- e macro-pesquisa: flores, buquês e jardins



Fonte: Adaptada de Hofstede (1995).

Em particular para a Engenharia de Produção:

- no nível de micro pesquisa estariam as relações entre indivíduos, equipes, departamentos e níveis hierárquicos;

- no nível de meso-pesquisa estariam as relações entre empresas, redes de empresas, cadeias de suprimentos, setores industriais e órgãos governamentais associados à indústria;
- no nível de macro-pesquisa estariam as relações entre organizações, instituições e nações.

Reitera-se que Hofstede (1995) destaca que a análise da cultura nos níveis de micro-, meso- e macro-pesquisa permite melhor e maior compreensão da realidade.

3. Abordagens de liderança encontradas na pesquisa bibliográfica

Na liderança em geral, o líder é definido como um membro do grupo o qual tem o objetivo de influenciar as atitudes e o desempenho do grupo e também na realização de boas decisões (SIMONTON, 1994).

Além disso, ela pode ser definida de maneira mais conceitual, sendo a liderança uma habilidade de nível individual, focada na formação intrapessoal para que assim seja possível o desenvolvimento de competências e habilidades no indivíduo SUBCULTURAS (DAY, 2001).

Partindo-se do conceito de que cada pessoa é considerada um líder, a liderança vai ter uma perspectiva de abordagens complementares (MCCAULEY et al., 1998).

Com uma abordagem mais influenciada pela Quarta Revolução Industrial, Herder-Wynne, Amato e de Weerd (2007) definiram liderança como a capacidade de, rapidamente, alinhar e engajar equipes empoderadas e influenciar equipes com uma **grande rede de contatos com clareza nos seus propósitos** visando uma equipe com determinação para alcançar os melhores resultados.

Também foram estudadas duas concepções de liderança, sendo elas: liderança transformacional, afirmada pela primeira vez por Burns (1978) apud Barreto et al. (2013), e transacional, em que os autores Bass e Avolio (1993) pensaram em três componentes para essa liderança visando um maior alcance operacional.

3.1 Liderança transformacional

Burns (1978) apud Barreto et al. (2013) afirma que a liderança deve acompanhar e suprir as propostas do coletivo que está sendo liderado e aqueles que realmente desempenham o papel do líder deve ser avaliado pela sua habilidade de mudar a sociedade ao seu redor.

Para líderes transformacionais, é importante a procura pela potencial motivação dos seus liderados, para que satisfaça as necessidades mais significativas e os estimule por completo. Além disso, sua posição é que os líderes não nascem líderes, nem são feitos para se

tornarem um, mas sim, são envolvidos por uma estrutura baseada em motivação, valores e objetivos (BURNS, 1978 apud BARRETO et al., 2013).

As teorias de liderança transformacional para Ergeneli, Gohar e Temirbekova (2007) abrangem o escopo das teorias de liderança, devido ao reconhecimento da importância dos líderes em relação aos seus comportamentos simbólicos, emocionais e motivacionais em que colabora para alcançar resultados efetivos e melhorar no processo de inovação.

Além da relação com os comportamentos dos líderes, o interesse pelas pessoas ao seu redor é a questão mais significativa. **A capacidade do líder de se dedicar aos seus liderados** para ter o conhecimento das situações que estão sendo vividas e de seus objetivos é de grande importância (KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001).

Bass e Avolio (1993) caracterizaram os líderes transformacionais em quatro componentes:

- a consideração individualizada baseia-se em um trabalho realizado pelo líder desenvolvendo as habilidades nos subordinados visando o desenvolvimento dos liderados para que, no longo prazo, eles apresentem uma **melhor qualificação e motivação**, para assim, reduzir o tempo de supervisão do líder;
- o estímulo intelectual instiga os liderados para que pensem a respeito da organização e dos líderes, possibilitando o **surgimento de novas ideias e caminhos a serem seguidos**;
- a influência idealizada é realizada quando o líder expõe **diversas circunstâncias futuras possíveis** que podem ser alcançadas por abundantes caminhos por ele e por seus liderados que o acompanhe nesses percursos; e
- a motivação inspiradora é alcançada quando o líder tem a capacidade de **equilibrar a visão inspiradora e os planejamentos concretos**, para que os seus liderados sejam motivados com comprometimento, sentimento de espírito de equipe e entusiasmo.

3.2 Liderança transacional

Diferentemente de Burns (1978) apud Barreto et al. (2013), Bass (1985) apud Barreto et al. (2013) não concorda que as lideranças transformacional e transacional são finais opostos que partem de um caminho em comum, mas sim que esses tipos de liderança são diferentes conceitos.

A liderança transacional apresenta três componentes: recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e passivo (BASS e AVOLIO, 1993; KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001; SCHILLING e SCHILLING, 2008). A recompensa contingente se baseia na

premiação do liderado devido ao seu esforço e dedicação em um determinado tempo, essa recompensa pode ser material ou não. O gerenciamento por exceção se baseia em *feedbacks*, reforço negativa e na correção do trabalho realizado pelos liderados. O gerenciamento por exceção apresenta duas vertentes: ativa, em que o líder observa até que seus liderados cometam um erro, para assim, corrigi-lo; passivo, em que o líder interrompe apenas quando o erro se torna evidente, antes disso, não ocorre nenhum tipo de monitoramento, nem prevenção para que não aconteça erros e falhas.

Thomson (2007) acredita que o líder transacional tem a função de auxiliar os seus liderados a manterem o foco visando alcançar o objetivo, e isso se aplica com alta utilidade em organizações que possuem rotinas e padrões a serem seguidos.

4. Interfaces entre liderança e cultura organizacional no contexto da modernidade

No projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (Globe) busca-se comparar como culturas e características de uma liderança efetiva com o objetivo de desenvolver uma teoria empiricamente para que pudesse descrever, entender e anunciar o impacto que as variáveis da cultura específica na liderança e nos processos organizacionais influencia na efetividade desses processos (HOUSE et al., 2002).

Como foi definido por House et al. (2002), uma definição generalizada de uma liderança organizacional emergente é a habilidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e estar capacitado para contribuir com a eficácia, sucesso e **desempenho** da organização que esses líderes são membros.

Quando Simonton (1994) aborda as características de um líder em geral, o líder é definido como sendo um membro do grupo que é capaz de **influenciar as atitudes de um grupo**, o seu notável desempenho ou também ter uma **tomada de decisão melhor** do que a média obtida pelos outros membros do grupo. Já abordando a questão da cultura, para ele, os cientistas sociais costumam utilizar os parâmetros da coletividade para diferenciar cada um dos coletivos em seus diferentes significados.

Como é salientado por Schein (1985), a função atribuída aos fundadores e a definição de lideranças são mecanismos importantes para que ocorra a sustentação da cultura, e também a função que a liderança exerce atua na articulação e no fortalecimento da cultura.

Pelas concepções de Bass e Avolio (1993), os líderes motivam mecanismos para o fortalecimento de normas e comportamentos na esfera cultural e para o desenvolvimento cultural. A subjetividade junto aos problemas e o desejo dos líderes alteram as normas

culturais. Assim, as lideranças influenciam diretamente nas características e nas qualidades de uma cultura organizacional.

Em contraposição, Block (2003) acredita que, devido à existência e multiplicação de níveis hierárquicos, existe a distância organizacional entre os líderes e seus liderados a qual debilita a influência que a liderança exerce sobre a cultura.

Trice e Beyer (1991) buscaram compreender os papéis dos líderes na cultura organizacional. Eles afirmaram que, de maneira generalizada, os líderes enfrentam obstáculos para conservar a cultura existente, assim eles optam por aplicar ritos de renovação para reduzir os impactos negativos que possam influenciar na alteração da cultura atua. E os líderes apresentam dificuldades em ajustar a demanda de diversas subculturas presentes, priorizando os ritos de redução de conflitos. Além disso, no campo da mudança, aproximar e unir os liderados é um contratempo que o líder necessita utilizar suas qualidades pessoais para que seja possível, junto ao rito de integração, a sua superação. Para que seja possível mudar, é necessário reorganizar os elementos que estavam presentes na cultura antiga e se adequar aos novos, sendo possível com a utilização de suas qualidades pessoais junto aos ritos de degradação que podem se basear em alteração dos gestores da equipe, por exemplo.

Como as organizações vêm enfrentando mudanças de diversos tipos, para que as mudanças organizacionais tenham sucesso no seu progresso, os líderes necessitam prestar atenção no conservadorismo existente que influencia as crenças, os valores, as pressuposições, os rituais e os cerimoniais presentes na cultura, para que isso não cause empecilhos na mudança da organização. Para que essas alterações sejam atingidas, é necessário modificar aspectos-chave da cultura existente no novo rumo desejado pela liderança (BASS e AVOLIO, 1993).

Para compreender melhor a mecânica complexa da relação entre cultura e liderança, Ogbonna e Harris (2000) concluíram que o **estilo da liderança influencia a cultura e a ela induz a gestão do desempenho organizacional**. O ambiente interno e externo da organização influencia a movimentação e intensidade das suas relações existentes.

Krishnan (2001) presume que apenas a liderança transformacional permite alcançar o **alto desempenho**, devido ao estímulo que o líder oferece aos seus liderados para que eles obtenham uma **melhora progressiva no seu desempenho**. Essa melhora alcançando **alto desempenho** são frutos de uma **mudança de valores**, atitudes e motivações.

5. Conclusões

Nas conclusões deste artigo pretende-se apresentar de forma sistemática, didática e científica as interfaces entre liderança e cultura organizacional na modernidade. No decorrer deste artigo aspectos destas interfaces foram realçadas em negrito. Estes aspectos são resgatados agora na síntese final deste artigo.

A primeira característica da liderança e cultura organizacional na modernidade é possibilitar o **surgimento de novas ideias e caminhos a serem seguidos** e ter uma **visão inspiradora**. Essas novas ideias serão exploradas com seus liderados com **clareza de seus propósitos**. Convém também buscar algo novo que resulte em **aumento de desempenho** da organização em seu ambiente competitivo externo. Essa tarefa não será fácil porque serão **diversas circunstâncias futuras possíveis**. Assim, cabe associar essas novas ideias aos tipos, dimensões e valores culturais já vistos neste artigo. A clareza da mudança organizacional será possibilitada ao mostrar tipo, dimensões e valores culturais para onde a organização pretende migrar.

Como segunda característica, a complexidade das organizações, em termos unidades, áreas, níveis hierárquicos e diversidade de recursos, exige que a liderança desdobre o tipo cultural global da organização pretendido para as suas subculturas, certamente com intensa participação de seus liderados que formam sua **grande rede de contatos**. Assim, a liderança pode **se dedicar aos seus liderados, influenciar as atitudes de um grupo**, possibilitando uma **tomada de decisão melhor**. Para tal certamente será importante que a liderança possibilite **melhor qualificação e motivação de seus liderados**. Reforça-se que a consideração da cultura com maior abrangência, envolvendo os níveis de micro-, meso- e macro-pesquisa permitirá melhor e maior compreensão da realidade e melhor desempenho da organização.

A terceira característica da liderança na modernidade é o monitoramento contínuo do processo de mudança e do desempenho de sua organização. A liderança deve ter a capacidade de **equilibrar a visão inspiradora e os planejamentos concretos**. Aqui nota-se o relacionamento entre a liderança transformacional e a liderança transacional. Convém gerenciar a mudança cultural com base em *feedbacks* na base ampla de liderados, buscando proximidade e tratar adversidades de forma preventiva e positiva.

Finalmente, afirma-se que a pesquisa relativa a este artigo será continuada com revisão sistemática de literatura e aperfeiçoamento deste construto teórico.

6. Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

- BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, v.17, n.1, p.112-121, 1993.
- BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, v.24, n.6, p.318-334, 2003.
- BRENTANI, U.; KLEINSCHMIDT, E. J. Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs. *Journal of Product Innovation Management*, v.21, n.5, p.309-333, 2004.
- BURNS, J. *Leadership*. New York: Harper and Raw, 1978.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- BARRETO, L, M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração RAUSP*, v.48, n.1, p.34-52, 2013.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, v.17, n.1, p.112-121, 1993.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.; JUNG, D.I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, v.88, n.2, p.207-218, 2003.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- DAY, D. V. Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, v. 11, n. 4, p.581-613, 2001.
- DE ALMEIDA BIOLCHINI, J. C.; MIAN, P. G.; NATALI, A. C. C.; CONTE, T. U.; TRAVASSOS, G. H. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. *Advanced Engineering Informatics*, v. 21, n. 2, p. 133-151, 2007.
- ERGENELI, A.; GOHAR, R.; TEMIRBEKOVA, Z. Transformational leadership: its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, v.31, n.6, p.703-724, 2007.
- GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma Instituição de Ensino Superior (IES). *Gestão da Produção Operação e Sistemas (GEPROS)*, v. 10, n.2, p.85, 2015.
- HERDER-WYNNE, F.; AMATO, R.; DE WEERD, F. *Leadership 4.0: a review of the thinking*. Oxford Leadership. Disponível em <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/10/OL-Leadership-4.0--A-review-of-the-thinking.pdf>. Consulta em 28.03.2019.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. Multilevel research of human systems: flowers, bouquets and gardens. *Human Systems*

Management, v.14, p.207-217, 1995.

HOUSE, R. ; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, v. 37, n. 1, p.3-10, 2002.

KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A. Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, v.22, n.5, p.221-229, 2001.

KRISHNAN, V.R. Value systems of transformational leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, v.22, n.3, p.121-131, 2001.

MCCAULEY, C. D.; MOXLEY, R. S.; VAN VELSOR, E. (Org.). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, v.11, n.4, p.766-788, 2000.

SANTOS, F. C. A. *Cultura organizacional na engenharia de produção: contribuições e limitações atuais e perspectivas futuras*. Tese (Livre-Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v.38, n.1, p.9-20, 1996.

SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. *Business Leadership Review*, v.5, n.2, p.1-12, Apr. 2008.

SCHWARTZ, S.H. A Theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an international review*, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SIMONTON, D. K. *Greatness: Who makes history and why*. Guilford; Guilford Press, 1994.

THOMSON, G. A. *Review of transformational leadership models and its linkage to the scholarship/practice/leadership model*. Abril, 2007. Disponível em: <works.bepress.com/grace_thomson/4>. Acesso em: 10.01.2011.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, v.2, n.2, p.149-169, 1991.