

# O impacto da liderança transformacional na cultura organizacional e na confiança organizacional

*Paulo Estevinha*, Universidad de La Rioja

*Orlando Lima Rua*, Politécnico do Porto/ISCAP/CEOS.PP/CEI, UNIAG

## RESUMO

O Processo de Bolonha promoveu a mudança de paradigma no ensino superior, no sentido de o capacitar para responder às solicitações da globalização, tentando acompanhar os últimos avanços culturais e científicos. Neste contexto a liderança é tida como um dos *drivers* dessa mudança.

Burns (1978) foi talvez o primeiro a introduzir o conceito de liderança transformacional quando líderes e seguidores são movidos para um maior nível de motivação e moral. Bass (1985) identificou os fatores deste estilo de liderança: *carisma*, onde o líder incute valor, respeito e orgulho para articular uma visão; *atenção individual*, onde presta atenção às necessidades dos seus seguidores para crescimento pessoal destes; e *estímulo intelectual* onde os seguidores são levados a encontrarem novas soluções e caminhos racionais para examinarem as situações, estimulando-os a serem criativos.

Para Allaire e Firsirotu (1984), cultura é entendida como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar 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. Além do entendimento de cultura através de vários paradigmas, sob o ponto de vista material, apresentamos o paradigma de Martin (1992, 2002), onde a autora define a cultura de uma organização como tendo três perspetivas: integração; diferenciação; e fragmentação. A primeira é caracterizada por haver consenso, consistência e clareza dentro da organização partilhando todos da mesma cultura. A segunda por inconsistência, consenso subcultural e limitação de ambiguidade, como que havendo duas subculturas. A terceira tem como características a ambiguidade total e a falta de clareza cultural ou subcultural.

Por sua vez, consensualmente aceita-se que confiança seja um grau de relações de interdependência entre quem confia e aquele que é confiado, embora haja muitas

definições, onde para haver confiança é preciso haver liderança que a promova, isto é, que leve o indivíduo a ultrapassar os seus limites, ao seu desenvolvimento pessoal, e ao incentivo a ser o melhor (Rua & Araújo, 2013). Assim, a confiança pode ser vista como um grau de aceitação e acreditação nos outros, dependendo das suas características e situações (Freire, 2008). Mayer et al., (1995) consideram neste constructo as seguintes dimensões: competência; integridade; e benevolência.

Porquanto, o objetivo fundamental deste trabalho consiste em analisar o impacto da liderança transformacional na cultura organizacional e 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.

Concluimos que a liderança transformacional tem impacto em todas as dimensões de cultura organizacional - direto e positivo sobre integração e fragmentação e direto e negativo sobre a diferenciação, tendo portanto óbvias consequências no impacto da confiança organizacional por parte da cultura organizacional. Por outro lado, a liderança transformacional só impacta diretamente no constructo confiança organizacional através da competência. Relativamente à cultura organizacional, só o fator integração tem impacto nas três dimensões da confiança (competência, integridade e benevolência).

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, cultura organizacional, confiança organizacional

### **Referências bibliográficas**

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

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

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

Freire, C., 2008. Confiança nas Equipas de I&D: Operacionalização de um Constructo. *Revista de Estudos Politécnicos*, VI(10), 165-188.

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, California: Sage Publications-

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Rua, O., & Araújo, J. (2013). The Influence of the Transformational Leadership in the Organizational Trust. *Harvard Deusto Business Research*, II(1), 55-66.