

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

MARCEL SIGRIST SOMENZARI

**ANÁLISE DO EFEITO DA LIDERANÇA SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DO INSS DA REGIÃO
ADMINISTRATIVA DE ARARAQUARA/SP**

**SÃO CARLOS - SP
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

MARCEL SIGRIST SOMENZARI

**ANÁLISE DO EFEITO DA LIDERANÇA SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DO INSS DA REGIÃO
ADMINISTRATIVA DE ARARAQUARA/SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Mário Sacomano Neto

Coorientador: Prof. Dr. Gilberto Miller Devós Ganga

Linha de pesquisa: Gestão de Organizações Públicas

**SÃO CARLOS - SP
2018**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Marcel Sigrist Somenzari, realizada em 17/05/2018:

Prof. Dr. Gilberto Miller Devos Ganga
UFSCar

Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro
UFSCar

Profa. Dra. Ana Cláudia Fernandes Terence
UNESP

Dedico este trabalho a todos aqueles que lutam por um
mundo mais justo.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer a todas as pessoas que contribuíram ao longo desta desafiadora jornada de quase três anos. Deixo aqui um registro especial e meus agradecimentos para os que tiveram papel fundamental no alcance deste grande objetivo acadêmico.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mário Sacomano Neto, pela sempre dedicada orientação, pela paciência e atenção, e pelo apoio permanente e incondicional em todos os momentos deste trabalho. Foi um privilégio contar novamente com sua parceria acadêmica.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Gilberto Miller Devós Ganga, pela contribuição incalculável à orientação desta pesquisa, pelos ensinamentos estatísticos e metodológicos, e por ter proporcionado novas reflexões e desafios. Foi uma honra receber sua brilhante tutoria.

Aos professores membros das bancas examinadoras de qualificação e de defesa desta dissertação, Prof. Dr. Wilson J. A. Pedro, Profa. Dra. Ana C. F. Terence, Profa. Dra. Cristina L. Ubeda, Prof. Dr. Sérgio A. Fonseca e Prof. Dr. Mateus C. Gerolamo, pelas valiosas contribuições gentilmente disponibilizadas para o enriquecimento acadêmico deste estudo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar, pela oportunidade, estrutura e apoio oferecidos, especialmente à coordenação do programa e aos professores que lecionaram as disciplinas do curso.

Ao Instituto Nacional do Seguro Social, à Gerência Executiva e às Agências da Previdência Social da região administrativa de Araraquara, pela autorização e apoio para a realização deste trabalho, em especial a todos os servidores e estagiários, pela participação na pesquisa.

Aos meus colegas de turma, especialmente ao Matheus, Thiago, Lincoln e Samira, pelo compartilhamento das inquietações, experiências e realizações provenientes do mestrado.

Aos meus amigos e à minha família, em especial minha mãe Leda, meu pai Celso, e minha vó Elvira, pela educação e carinho doados ao longo de suas vidas.

À minha companheira Carolina, por me ensinar o genuíno significado de amar.

“É sempre prudente olhar em frente,
mas é difícil olhar para mais longe
do que pode ver-se.”

(Winston Churchill)

SOMENZARI, M. S. **Análise do efeito da liderança sobre a cultura organizacional das agências do INSS da região administrativa de Araraquara/SP**. 2018. 164f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.

RESUMO

A presente pesquisa discute as relações entre liderança e cultura organizacional no setor público brasileiro. O objetivo do estudo foi avaliar o efeito da liderança sobre a cultura organizacional de treze agências do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) da região administrativa de Araraquara, localizadas no interior do Estado de São Paulo. O trabalho foi realizado através de um *survey*, isto é, um levantamento de dados para a realização de um estudo correlacional. Para tanto, utilizou-se da aplicação de dois modelos de questionários de pesquisa de análise quantitativa: o *Multifactor Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Bass e Avolio (1990), e o Modelo de Valores Competitivos, elaborado por Cameron e Quinn (2006). As assertivas dos questionários foram adaptadas para a escala *Likert* de 5 pontos. Os questionários foram aplicados junto aos indivíduos organizacionais das agências em estudo, obtendo-se uma amostra válida de 166 respondentes, sendo 13 gestores e 153 funcionários das equipes das agências pesquisadas. Para o tratamento dos dados coletados no *survey* foram realizadas análises descritivas e exploratórias, utilizando-se do método da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Foi possível realizar a validação das relações identificadas entre os constructos da liderança e da cultura organizacional nas agências do INSS em estudo. Os resultados demonstram a predominância do estilo de liderança transformacional (BURNS, 1978; BASS; AVOLIO, 1993) e do tipo de cultura clã (CAMERON; QUINN, 2006), bem como a correlação entre estes dois constructos como a que mais se destacou dentre as diversas correlações presentes entre a liderança e a cultura organizacional nas agências do INSS pesquisadas. Por fim, foi possível concluir que, na percepção dos respondentes, a liderança influencia a cultura de uma organização pública, por meio de uma correlação positiva de alta significância estatística (COHEN, 1992).

Palavras-chave: Liderança, Cultura Organizacional, Organização Pública, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

SOMENZARI, M. S. **Analysis of the effect of leadership on the organizational culture of INSS agencies in the administrative region of Araraquara/SP.** 2018. 164p. Thesis (Professional Master in Management of Public Organizations and Systems) – Center for Education and Human Sciences, Federal University of São Carlos, São Carlos, 2018.

ABSTRACT

The present research discusses the relations between leadership and organizational culture in the Brazilian public sector. The objective of the study was evaluate the effect of leadership on the organizational culture of thirteen agencies of the *Instituto Nacional do Seguro Social* (INSS) of the Araraquara administrative region, located in the interior of the State of São Paulo. The work was carried out through a survey, namely, a data collection for the accomplishment of a correlational study. For this purpose, two models of survey questionnaires for quantitative analysis were used: the Multifactor Leadership Questionnaire, developed by Bass and Avolio (1990), and the Competing Values Framework, produced by Cameron and Quinn (2006). The assertions of the questionnaires were adapted to the 5-point Likert scale. The questionnaires were applied to the organizational individuals of the agencies under study, obtaining a valid sample of 166 respondents, being 13 managers and 153 employees of the agencies teams surveyed. For the treatment of the data collected in the survey, descriptive and exploratory analyzes were carried out, using the partial least squares approach of the structural equation modeling method (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). It was possible to validate the relationships identified between the leadership and organizational culture constructs in the INSS agencies of the Araraquara administrative region. The results demonstrate the predominance of the transformational leadership style (BURNS, 1978; BASS; AVOLIO, 1993) and the type of clan culture (CAMERON; QUINN, 2006), as well as the correlation between these two constructs as the one that most stood out among the several correlations present between leadership and organizational culture in the INSS agencies surveyed. Finally, it was possible to conclude that, in the perception of the respondents, leadership influences the culture of a public organization, through a positive correlation of high statistical significance (COHEN, 1992).

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Public Organization, *Instituto Nacional do Seguro Social* (INSS), Structural Equation Modeling (SEM).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Contínuo dos tipos e fatores de liderança	26
Figura 2 – Os tipos de cultura organizacional do modelo de valores competitivos	29
Figura 3 – Processo cíclico da relação entre liderança e cultura nas organizações.....	30
Figura 4 – Modelo teórico-conceitual proposto na pesquisa.....	59
Figura 5 – Modelo de mensuração da liderança – 1ª rodada de verificação	81
Figura 6 – Modelo de mensuração da liderança – 2ª rodada de verificação	84
Figura 7 – Modelo final de mensuração da liderança – 3ª rodada de verificação	87
Figura 8 – Modelo de mensuração da cultura – 1ª rodada de verificação	90
Figura 9 – Modelo de mensuração da cultura – 2ª rodada de verificação	92
Figura 10 – Modelo final de mensuração da cultura – 4ª rodada de verificação.....	98
Figura 11 – Modelo estrutural da liderança e cultura organizacional	99
Figura 12 – Testes t de <i>Student</i> no modelo estrutural	101
Figura 13 – Confirmação do modelo teórico-conceitual proposto na pesquisa	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Teste multivariado de <i>outlier</i> - 1ª rodada de verificação.....	64
Gráfico 2 – Teste multivariado de <i>outlier</i> - 2ª rodada de verificação.....	64
Gráfico 3 – Teste multivariado de <i>outlier</i> - 3ª rodada de verificação.....	65
Gráfico 4 - Teste multivariado de <i>outlier</i> - 4ª rodada de verificação	65

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Regiões administrativas do Estado de São Paulo.....	49
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos da relação entre liderança e cultura de organizações nacionais.....	33
Quadro 2 – Estudos relação liderança e cultura de organizações públicas estrangeiras.....	36
Quadro 3 – Os três períodos históricos da previdência social brasileira.....	45
Quadro 4 – Fundamentação do modelo teórico-conceitual proposto na pesquisa.....	60
Quadro 5 – Síntese dos resultados.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra da pesquisa.....	66
Tabela 2 – Análise descritiva dos dados da liderança na percepção das equipes.....	71
Tabela 3 – Análise descritiva dos dados da cultura na percepção das equipes.....	74
Tabela 4 – Análise descritiva dos dados da liderança na percepção dos gestores.....	76
Tabela 5 – Análise descritiva dos dados da cultura na percepção dos gestores.....	77
Tabela 6 – Matriz das cargas fatoriais da liderança – 1ª rodada de verificação.....	82
Tabela 7 – Indicadores da liderança – 1ª rodada de verificação.....	83
Tabela 8 – Matriz das cargas fatoriais da liderança – 2ª rodada de verificação.....	85
Tabela 9 – Indicadores da liderança – 2ª rodada de verificação.....	85
Tabela 10 – Matriz das cargas cruzadas da liderança – 2ª rodada de verificação.....	86
Tabela 11 – Matriz das correlações variáveis latentes liderança – 2ª rodada de verificação....	86
Tabela 12 – Matriz das cargas fatoriais da liderança – 3ª rodada de verificação.....	88
Tabela 13 – Indicadores da liderança – 3ª rodada de verificação.....	88
Tabela 14 – Matriz das cargas cruzadas da liderança – 3ª rodada de verificação.....	89
Tabela 15 – Matriz das correlações variáveis latentes liderança – 3ª rodada de verificação....	89
Tabela 16 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 1ª rodada de verificação.....	91
Tabela 17 – Indicadores da cultura – 1ª rodada de verificação.....	91
Tabela 18 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 2ª rodada de verificação.....	92
Tabela 19 – Indicadores da cultura – 2ª rodada de verificação.....	93
Tabela 20 – Matriz das cargas cruzadas da cultura – 2ª rodada de verificação.....	94
Tabela 21 – Matriz das correlações variáveis latentes cultura – 2ª rodada de verificação.....	94
Tabela 22 – Matriz das correlações variáveis latentes cultura – 3ª rodada de verificação.....	95
Tabela 23 – Indicador da cultura – 3ª rodada de verificação.....	95
Tabela 24 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 3ª rodada de verificação.....	95
Tabela 25 – Matriz das correlações variáveis latentes cultura – 4ª rodada de verificação.....	96
Tabela 26 – Matriz das cargas cruzadas da cultura – 4ª rodada de verificação.....	96
Tabela 27 – Indicadores da cultura – 4ª rodada de verificação.....	97
Tabela 28 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 4ª rodada de verificação.....	97
Tabela 29 – Coeficientes de determinação (R^2) do modelo estrutural.....	100
Tabela 30 – Indicadores de qualidade de ajuste do modelo estrutural (Q^2 e f^2).....	102
Tabela 31 – Indicador de ajuste geral do modelo estrutural (GoF).....	102
Tabela 32 – Correlações de Pearson (coeficientes de caminho).....	103

Tabela 33 – Correlações de postos de Spearman.....	103
Tabela 34 – <i>Scores</i> dos constructos da liderança e da cultura.....	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AL – Ausência de Liderança
- APS – Agência da Previdência Social
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CAPs - Caixas de Aposentadorias e Pensões
- CB-SEM – *Covariance-Based Structural Equation Modeling*
- CC – Cultura Clã
- CH – Cultura Hierárquica
- CI – Consideração Individualizada
- CIN – Cultura Inovativa
- CM – Cultura de Mercado
- DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
- EI – Estimulo Intelectual
- GE – Gerenciamento por Exceção
- GEX - Gerência Executiva
- IAPAS - Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social
- IAPs - Institutos de Aposentadorias e Pensões
- II – Influência Idealizada
- INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
- INPS - Instituto Nacional de Previdência Social
- INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
- ISSB - Instituto de Serviços Sociais do Brasil
- LBA - Fundação Legião Brasileira de Assistência
- LTF – Liderança Transformacional
- LTF_CI – Liderança Transformacional do tipo Consideração Individualizada
- LTF_EI – Liderança Transformacional do tipo Estimulo Intelectual
- LTF_II – Liderança Transformacional do tipo Influência Idealizada
- LTF_MI – Liderança Transformacional do tipo Motivação Inspiracional
- LTS – Liderança Transacional
- LTS_GE – Liderança Transacional do tipo Gerenciamento por Exceção
- LTS_RC – Liderança Transacional do tipo Recompensa Contingente
- LOPS - Lei Orgânica da Previdência Social
- MDS - Ministério do Desenvolvimento Social

MEE – Modelagem de Equações Estruturais
MI – Motivação Inspiracional
MLQ-6S – *Mulifactor Leadership Questionnaire Form 6-S*
MPAS - Ministério da Previdência e Assistência Social
NAP – Nova Administração Pública
PLS-SEM – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*
RC – Recompensa Contingente
RGPS - Regime Geral de Previdência Social
RPPS – Regime Próprio de Previdência Social
SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*
SINPAS - Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social
SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
SEM – *Structural Equation Modeling*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Caracterização da pesquisa	18
1.2 Problema e objetivos de pesquisa	20
1.3 Justificativa da pesquisa	21
1.4 Estrutura do trabalho	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Liderança	23
2.2 Cultura Organizacional	27
2.3 Liderança e Cultura Organizacional	30
2.4 A administração pública brasileira	37
2.5 Contextualização histórica do INSS	42
3 MÉTODO DE PESQUISA	49
3.1 Descrição do objeto de análise	49
3.2 Classificação metodológica	51
3.3 Coleta de dados	52
3.4 Análise dos dados	54
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 Adequação da amostra	62
4.2 Caracterização da amostra	66
4.3 Análise descritiva dos dados	70
4.4 Análise do efeito da liderança sobre a cultura	79
5 CONCLUSÃO	107
5.1 Implicações teóricas e gerenciais	107
5.2 Abrangência, limitações e possibilidades de trabalhos futuros	110
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – ROTEIRO QUESTIONÁRIO GESTORES	125
APÊNDICE B – ROTEIRO QUESTIONÁRIO EQUIPE	128
APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO	131
APÊNDICE D – ASSERTIVAS E OS CONSTRUCTOS CORRESPONDENTES	132
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO LIDERANÇA - GESTORES	136
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO LIDERANÇA - EQUIPE	137
APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO SOBRE CULTURA	138

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO	140
APÊNDICE I – RESULTADOS INDIVIDUALIZADOS POR AGÊNCIA	141
ANEXO A – APROVAÇÃO DA GERÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	154
ANEXO B – QUESTIONÁRIO VERSÃO ORIGINAL LIDERANÇA.....	157
ANEXO C – QUESTIONÁRIO VERSÃO ORIGINAL CULTURA	158
ANEXO D – COMPROVANTE DE DOAÇÃO.....	160
ANEXO E – TESTE UNIVARIADO DE <i>OUTLIER</i>.....	163

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta a introdução desta dissertação. O capítulo em questão está dividido em quatro seções, a seguir apresentadas na seguinte sequência: caracterização da pesquisa, problemas e objetivos da pesquisa, justificativa da pesquisa e estrutura do trabalho.

1.1 Caracterização da pesquisa

A sociedade mundial contemporânea apresenta um cenário de intensas transformações socioeconômicas e políticas. Ao longo dos últimos anos, com a consolidação do capitalismo, e diante do crescimento da sociedade de consumo, as organizações necessitam adaptar-se a um novo ambiente competitivo, dinâmico e complexo (SHAO; FENG; LIU, 2012).

Faz-se referência às mudanças profundas na produção de bens e na vida das pessoas, através das inovações tecnológicas e das transformações socioeconômicas da sociedade atual (MOTTA, 1999). Neste sentido, segundo Rowe (2002, p. 12), “[...] o ambiente que esta sendo criado pelas forças globais e tecnológicas de hoje é de mudança e complexidade.”

Ademais, na atual conjuntura de internacionalização dos mercados, a adaptação das organizações a estes novos desafios contemporâneos torna-se o fator crítico de sucesso para a sobrevivência das mesmas no ambiente competitivo, dinâmico e complexo das mudanças e inovações tecnológicas que se apresenta na sociedade (MOTTA, 1999; SACOMANO NETO; ESCRIVÃO FILHO, 2000; ROWE, 2002).

Diante desta necessidade de adaptação ao cenário atual de constante mudança, complexidade e inovações, as organizações se encontram diante da necessidade e do desafio de se reinventarem no âmbito gerencial, adquirindo relevância neste contexto a figura do líder organizacional (BERGUE, 2010).

É neste cenário que cada vez mais ganha significância o papel dos líderes organizacionais, cuja habilidade social (FLIGSTEIN, 2007), isto é, a capacidade de induzir a cooperação nos outros, deve conduzir as organizações, em seus processos de adaptação a estes novos fenômenos, através da transformação das ameaças e incertezas do mercado, em oportunidades de negócios (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010; POPA, 2012).

Neste contexto, o campo da produção científica sobre a temática da liderança organizacional ganha significativa relevância (ALATORRE, 2013; VARGAS et al., 2014), tornando-se, nos últimos anos, uma área do conhecimento com grande quantidade de

pesquisas no meio acadêmico (MASOOD et al., 2006; SHAO; FENG; LIU, 2012; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Não obstante, adquire similarmente relevante importância no contexto atual das organizações a temática da cultura organizacional, tendo em vista ser ela um elemento fundamental para a compreensão dos contextos organizacionais, com conseqüente potencial de diagnóstico e desenlace de disfunções das organizações. Neste sentido a cultura organizacional vem recebendo também significativo destaque nas pesquisas científicas nos últimos anos (SILVA; FADUL, 2010).

Outrossim, há também o entendimento de que a cultura organizacional possui relação acentuada com a liderança nas organizações, relação esta permeada pela interdependência destas duas variáveis (POPA, 2012; BARRETO et al., 2013; MAGADA; GOVENDER, 2016). Neste sentido, a liderança pode vir a exercer influência sobre a cultura da organização, assim como a cultura organizacional também pode influenciar a liderança (BASS; AVOLIO, 1993; MORGAN, 2006; RALSTON et al., 2006; REED; COHEN; COLWELL, 2011; POPA, 2012; NIKCEVIC, 2016).

Portanto, faz-se necessário nos estudos sobre liderança organizacional, sua análise conjunta com a cultura organizacional, não apenas pela possível correlação existente entre ambas (HOUSE et al., 2004), mas, também, pela potencial influência da cultura na formulação de estratégias e no desempenho da organização, sinalizando os pontos fortes e as limitações de atuação na gestão do líder organizacional (SCHEIN, 2004; RALSTON et al., 2006; LAMBRIGHT; QUINN, 2011).

É importante ressaltar que o pluralismo teórico, característica desejada nos estudos organizacionais, isto é, a adoção de diferentes perspectivas de análise através da múltipla abordagem metodológica (MUMFORD et al., 2009), neste caso representado pelos constructos da liderança e da cultura organizacional, permite o aprofundamento da análise das organizações em estudo, bem como das proposições de pesquisa (CANDIDO; SACOMANO NETO; CÔRTEZ, 2015).

Corroborando ainda a constatação de que, dentro do vasto campo científico da cultura organizacional (YU; WU, 2009) e da liderança (MASOOD et al., 2006; SHAO; FENG; LIU, 2012), há poucos estudos científicos que levem em consideração a correlação de forças existente entre as duas variáveis da liderança e da cultura nas organizações (HOOIJBERG; CHOI, 2001; MASOOD et al., 2006; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010; IMRAN; ZAHOOR; ZAHEER, 2012; GIRITLI et al., 2013; MAGADA; GOVENDER, 2016).

De mais a mais, nos últimos anos os discursos e as práticas gerenciais, até então típicas do mundo corporativo, ganharam espaço também no setor público. A partir da década de oitenta do século XX, em um contexto de busca de soluções para a crise fiscal dos governos nacionais, a redefinição do papel dos Estados ganhou relevância e se deu com base no processo de reforma gerencial da administração pública, a denominada Nova Administração Pública (NAP) (NOHARA, 2015).

Tendo como premissa a modernização do Estado, os modelos de gestão de empresas privadas, caracterizados pelo resultado, passaram a ser adotados pelas organizações públicas, adquirindo significativa importância neste contexto o papel da liderança no serviço público, como principal condutora das transformações da Nova Administração Pública (DIAS; BORGES, 2015).

Faz-se, portanto, relevante o estudo da temática da liderança em organizações públicas, não apenas para a compreensão do papel da mesma no contexto da reforma gerencial da administração pública, mas também para a averiguação do efeito da liderança sobre a cultura das organizações públicas, em especial neste atual momento de transformações organizacionais no setor público, com o advento da Nova Administração Pública (SILVA; FADUL, 2010).

1.2 Problema e objetivos de pesquisa

A literatura sobre a temática da correlação entre as variáveis da liderança e da cultura nas organizações é escassa, especialmente em organizações do setor público (HINTEA, 2015; MAGADA; GOVENDER, 2016), e mais especificamente em organizações públicas nacionais, tendo em vista que não foram encontrados estudos que tivessem como objeto exclusivo de pesquisa organizações públicas brasileiras (SOMENZARI; RAMOS; SACOMANO NETO, 2017).

Não obstante, o estudo da correlação entre liderança e cultura nas organizações se torna relevante devido à relação acentuada existente entre elas, pautada por uma significativa interdependência entre estas duas variáveis (DULL; TECH, 2010). A observação organizacional indica que esta interdependência entre liderança e cultura gera uma influência mútua entre elas, isto é, a liderança pode influenciar a cultura de uma organização, moldando a mesma, assim como a cultura organizacional também pode influenciar a liderança, limitando a atuação do líder (POPA, 2013).

Portanto, faz-se necessário um estudo dos estilos de liderança e cultura do setor público no Brasil, para averiguar, através de uma análise de correlação estatística entre estas

duas variáveis, se a influência entre estes dois constructos também ocorre em organizações públicas. Para tanto foram selecionadas como objeto de análise treze agências públicas vinculadas ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal à qual o autor deste projeto está inserido profissionalmente, sendo esta escolhida para o estudo devido à acessibilidade do autor para a aplicação da pesquisa, mas também pela abrangência demográfica, pelo atendimento aos cidadãos brasileiros, pelo histórico de complexas mudanças que afetaram a instituição, e pelo atual processo de transformação do seu sistema de gestão com o advento da reforma gerencial (MARSON; MAYER; NOGUEIRA, 2013).

Faz-se referência às Agências da Previdência Social (APS) do INSS de treze cidades da região administrativa de Araraquara, no interior do Estado de São Paulo. São elas, a APS de Araraquara, APS de Bebedouro, APS de Itápolis, APS de Jaboticabal, APS de Matão, APS de Monte Alto, APS de São Carlos, APS de Taquaritinga, APS de Ibitinga, APS de Américo Brasiliense, APS de Guariba, APS de Ibaté e APS de Pitangueiras.

É esta lacuna que a presente pesquisa pretendeu auxiliar a preencher com o objetivo de responder a seguinte questão: Qual é o efeito da liderança sobre a cultura organizacional das agências do INSS da região administrativa de Araraquara? Para subsidiar a questão ora apresentada, estabeleceram-se duas outras questões específicas, a saber: Quais são os tipos predominantes de liderança e de cultura nas agências em estudo? Quais são as possíveis correlações estatísticas existentes entre os tipos de liderança e de cultura identificados nas treze agências públicas selecionadas para o estudo?

Desta forma, o objetivo central desta pesquisa foi o de avaliar o efeito da liderança sobre a cultura organizacional das agências do INSS da região administrativa de Araraquara. Para subsidiar o objetivo central ora apresentado, esta pesquisa também teve os objetivos específicos de identificar os estilos preponderantes de liderança e de cultura das agências em estudo, bem como averiguar as possíveis correlações estatísticas existentes entre os estilos de liderança e de cultura identificados nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara. Portanto, a partir da questão e do objetivo central de pesquisa elaborou-se a seguinte hipótese para este estudo:

Hipótese central: A liderança afeta positivamente a cultura das agências do INSS.

1.3 Justificativa da pesquisa

A justificativa para este estudo está em analisar, através de uma pesquisa correlacional, a percepção dos membros organizacionais em relação aos estilos de liderança e

cultura predominantes em suas organizações públicas. Neste sentido, o estudo se mostra como necessário ao se constatar, através de pesquisas bibliográficas realizadas nas mais diversas bases acadêmicas, a inexistência de estudos científicos comparando as temáticas da liderança à cultura organizacional no setor público brasileiro.

No que tange aos outros países do globo, as pesquisas bibliográficas apresentaram a existência de seis estudos promissores sobre a temática da relação entre liderança e cultura, no contexto de organizações públicas na África do Sul (MAGADA; GOVENDER, 2016), na China (RALSTON et al., 2006), na Holanda (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015), na Líbia (ZAHARI; SHURBAGI, 2012), na Romênia (HINTEA, 2015) e na Venezuela (FARÍA, 2010).

Estas observações organizacionais indicam a importância deste estudo, não apenas pela ausência de pesquisas no caso do setor público brasileiro, mas também pela relevância deste estudo do ponto de vista empírico, ao sinalizarem a correlação entre a liderança e a cultura organizacional no setor público de seus países, através da relação acentuada de interdependência e influência mútua entre estas duas variáveis.

Ademais, conforme mencionado anteriormente, neste atual momento de transformações organizacionais no setor público, acredita-se que a pesquisa apresenta relevância ao buscar contribuir para a compreensão do papel da liderança no contexto da reforma gerencial da administração pública, através da verificação do efeito da liderança sobre a cultura de uma organização pública nacional.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo, ora apresentado, trata da introdução deste estudo. No segundo capítulo, é possível verificar as classificações consideradas para os constructos em estudo, da liderança e da cultura organizacional, através de uma revisão aprofundada da literatura, além de uma contextualização histórica do objeto de análise, qual seja, o INSS e a administração pública brasileira na qual o mesmo está inserido. O terceiro capítulo deste trabalho apresenta maiores detalhes sobre o método de pesquisa utilizado no presente estudo. A apresentação e a análise dos resultados obtidos com a utilização da metodologia proposta são realizadas ao longo do quarto capítulo. Para finalizar, as conclusões sobre a discussão dos resultados através de suas implicações teóricas e gerenciais, a abrangência deste estudo, eventuais limitações desta pesquisa, assim como possibilidades de trabalhos futuros são descritas no quinto e último capítulo desta dissertação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo da dissertação apresenta a revisão da literatura a respeito da temática em estudo. Para tanto, o capítulo está dividido nas próximas cinco seções, quais sejam, liderança, cultura organizacional, liderança e cultura organizacional, a administração pública brasileira e contextualização histórica do INSS.

2.1 Liderança

Nas últimas décadas, o estudo sobre a temática da liderança adquiriu significativo destaque na literatura referente à gestão das organizações. Neste contexto, o constructo da liderança recebeu diversos significados, variando conforme o campo de estudo que dele se utiliza (DIAS; BORGES, 2015).

Neste trabalho, entende-se por liderança como o processo pelo qual um indivíduo influencia a conduta dos demais, com a finalidade de alcançar um objetivo comum. Em outras palavras, a liderança pode ser concebida como uma relação de influência que ocorre entre os líderes e seus seguidores, mediante a qual estas duas partes pretendem alcançar mudanças e resultados, sendo a relação entre eles pautada por propósitos compartilhados por ambas as partes (FARÍA, 2010).

Conforme mencionado, os estudos sobre a temática da liderança nas organizações são vastos e abrangentes (MUMFORD et al., 2009; SANTOS, 2013). Não obstante, uma abordagem específica vem recebendo grande destaque e aceitação no meio acadêmico, sendo considerada por alguns autores como uma das mais estudadas na atualidade (MARQUES et al., 2007; RODRÍGUEZ, 2010; SHAO; FENG; LIU, 2012; CALAÇA; VIZEU, 2015; BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017).

Faz-se referência ao conceito proposto por Burns (1978) de liderança transacional (LTS), liderança transformacional (LTF) e ausência de liderança (AL) nas organizações, e sua aplicação através do modelo criado por Bass e Avolio (1990), a saber: o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-6S).

A liderança transacional é concebida como aquela em que o líder organizacional identifica as necessidades de sua equipe de trabalho e recompensa a mesma pelo seu esforço dispendido no trabalho (BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995). Trata-se, portanto, de uma liderança baseada em uma orientação individualista, na qual o líder e os funcionários racionalmente almejam seus próprios interesses (TRAPERO; LOZADA, 2010).

Neste tipo de liderança a influência do líder sobre os seguidores é determinante para o alcance dos interesses individuais dos envolvidos. Através da articulação, da estratégia

e da utilização do poder, o líder exerce sua influência para obter a aceitação da equipe, e oferece a ela em troca o benefício mútuo, através do alcance do interesse pessoal e individualista (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Segundo Marques et al. (2007), a liderança transacional pode ser dividida em dois fatores, quais sejam, recompensa contingente (RC); pautado pelas trocas realizadas entre o líder e os funcionários com o objetivo de obtenção de recompensas; e gerenciamento por exceção (GE); baseado na atuação do líder apenas nos momentos de erros ou falhas de sua equipe de trabalho.

Desta forma, na liderança transacional caracterizada pela recompensa contingente (LTS_RC), o esforço do liderado possibilita sua recompensa. Por sua vez, na liderança transacional pautada pelo gerenciamento por exceção (LTS_GE), a correção do trabalho do liderado leva ao alcance de seu interesse (BARRETO et al., 2013). De qualquer forma, em ambos os casos o líder transacional estabelece, em um processo de negociação, acordos e trocas com os funcionários, deixando claro o que os mesmos irão receber se fizerem algo de acordo ou contra os objetivos estabelecidos (BASS; AVOLIO, 1993).

Por sua vez, a liderança transformacional pode ser compreendida como o tipo no qual o líder organizacional vai além das transações de trabalho e das relações contratuais, buscando o desenvolvimento de sua equipe de trabalho, e, desta maneira, transcendendo os interesses individuais em prol da organização (BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995; ASHIKALI; GROENEVELD, 2015). Trata-se, segundo Trapero e Lozada (2010), de uma liderança baseada em uma orientação coletiva, na qual o líder racionalmente almeja a integridade dos funcionários de sua equipe.

Na liderança transformacional a influência do líder sobre os seguidores está na sua habilidade de estimular e desenvolver um ideal comum defendido pelo grupo e pautado por valores morais compartilhados por todos. Neste tipo de liderança o líder tem o papel de fazer com que os interesses do coletivo prevaleçam sobre os interesses pessoais dos indivíduos (CALAÇA; VIZEU, 2015).

De acordo com Bass e Avolio (1993), os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes, descritos a seguir:

- a) influência idealizada (II), pautado no carisma do líder para com sua equipe de trabalho, através de uma meta por ele planejada com compromisso pessoal para alcançá-la;

- b) motivação inspiracional (MI), baseado no líder visionário, que promove o comprometimento dos funcionários com a visão da organização e com o espírito de equipe;
- c) estímulo intelectual (EI), caracterizado pelo líder que estimula os trabalhadores a serem criativos e inovadores, para que tenham novas ideias, isto é, busquem novos paradigmas;
- d) consideração individualizada (CI), fundamentado pelo líder que desenvolve habilidades nos funcionários, buscando a delegação e o empoderamento de sua equipe de trabalho.

Desta forma, na liderança transformacional denominada de influência idealizada (LTF_II), o líder compartilha sua visão entre os trabalhadores, fazendo com que estes se sintam especiais e tenham no líder o modelo a ser seguido. Por sua vez, na liderança transformacional caracterizada pela motivação inspiracional (LTF_MI), o líder inspira e motiva os funcionários, trazendo desafios e significados compartilhados para suas atividades laborais. No que tange à liderança transformacional pautada pelo estímulo intelectual (LTF_EI), o líder encoraja os funcionários a questionarem as premissas existentes para o desenvolvimento de novos caminhos. Com relação à liderança transformacional identificada pela consideração individualizada (LTF_CI), o líder destina especial atenção às necessidades dos trabalhadores para aprimorar as realizações de sua equipe (MARQUES et al., 2007; ZAHARI; SHURBAGI, 2012; BARRETO et al., 2013).

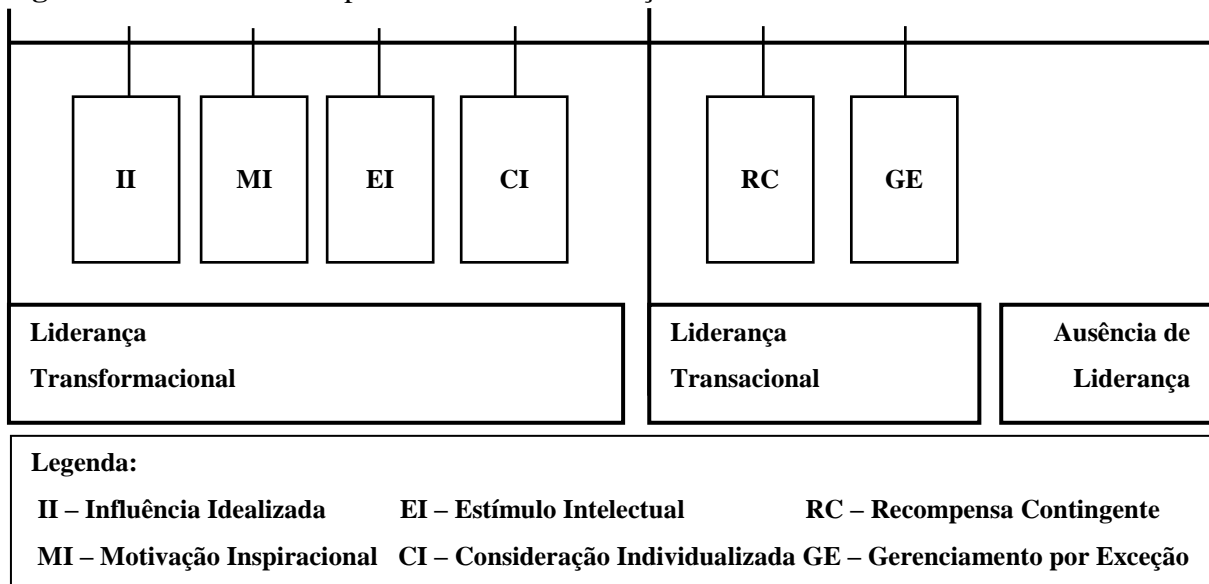
Já a ausência de liderança é entendida como aquela na qual o líder organizacional possui um comportamento neutro e despreocupado, abdicando da sua responsabilidade ao não se envolver com as necessidades, com o desenvolvimento e com as realizações dos funcionários de sua equipe de trabalho (BARRETO et al., 2013). Trata-se, portanto, de um tipo de liderança na qual não existe troca entre o líder e os trabalhadores de sua equipe, já que tanto os interesses individuais quanto os objetivos coletivos são ignorados pelo líder (MARQUES et al., 2007).

A Figura 1 representa de forma esquemática os seis fatores de liderança descritos anteriormente, em uma escala contínua, que abrange os três tipos de liderança, isto é, perpassa pela liderança transformacional à ausência de liderança, passando pela liderança transacional.

Deste modo, de acordo com Bycio, Hackett e Allen (1995), é neste contexto dos tipos de lideranças que Bass e Avolio (1990) desenvolveram o modelo do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-6S). Trata-se de um questionário de pesquisa para ser

aplicado em líderes organizacionais, com o objetivo de identificar o tipo de liderança predominantemente praticado nas organizações (NORTHOUSE, 2013), tendo já sido validado em diversos estudos acadêmicos (MARQUES et al., 2007; ZAHARI; SHURBAGI, 2012; BARRETO et al., 2013).

Figura 1 - Contínuo dos tipos e fatores de liderança



Fonte: Adaptado de Northouse (2013).

O MLQ-6S é, portanto, uma autoavaliação sobre o estilo de liderança, aplicado no exterior por Zahari e Shurbagi (2012), traduzido para o português por Marques et al. (2007), e validado no Brasil por Marques et al. (2007) e Barreto et al. (2013), sendo composto por vinte e uma assertivas, que buscam identificar os três tipos de liderança já explicados anteriormente, a saber: a liderança transformacional; dividida em quatro dimensões, quais sejam, influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada; a liderança transacional; que se divide em duas dimensões, quais sejam, recompensa contingente e gerenciamento por exceção; e a ausência de liderança (BARRETO et al., 2013).

Contudo, faz-se importante destacar que estudos acadêmicos recentes apontam a necessidade de aplicação deste modelo do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-6S), não apenas nos líderes organizacionais, mas em todos os membros das equipes organizacionais, para obter, e poder comparar holisticamente, toda a percepção organizacional sobre o tipo de liderança predominantemente praticado na organização, o denominado estudo 360 graus que engloba equipe de trabalho e líderes (DENISON; MISHRA, 1995; JAVIDAN; WALDMAN, 2003; TRAPERIO; LOZADA, 2010).

2.2 Cultura Organizacional

A partir da década de 80 do século passado, a cultura vem recebendo grande destaque no que tange aos estudos acadêmicos a respeito das organizações. De suma importância para a compreensão das ações humanas e para a construção das estruturas organizacionais, diversas conceituações a respeito do termo cultura no contexto organizacional foram elaboradas no período em referência (PIRES; MACÊDO, 2006; SILVA; FADUL, 2010).

Para fins deste estudo, cultura organizacional é entendida como o padrão de crenças e valores com significados compartilhados, que, através de rituais ou normas, orienta a organização, e se desenvolve durante o curso da interação social dos indivíduos organizacionais (MORGAN, 2006). Neste sentido, “[...] a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo.” (BARRETO et al., 2013, p. 35).

Em outras palavras, a cultura organizacional é compreendida como um padrão de suposições básicas compartilhadas por um grupo, sendo por ele inventadas, descobertas e desenvolvidas, na medida em que o grupo aprende a resolver e gerenciar seus problemas de integração interna e de adaptação externa (SCHEIN, 2004; SILVA, 2004; SHAO; FENG; LIU, 2012).

Desta forma, a definição de cultura no contexto organizacional está concebida nos valores, crenças, suposições e normas que conduzem os processos das organizações, bem como nos comportamentos dos indivíduos organizacionais (RALSTON et al., 2006). Trata-se, portanto, de “[...] uma rede de hábitos, de símbolos e de cenários que fornecem modelos de comportamento.” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 209). Neste sentido, a cultura é concebida como um fator intangível, que, porém, exerce grande influência sobre todos os aspectos de uma organização, desde as relações humanas até a produtividade da mesma (FARÍA, 2010).

De acordo com Yu e Wu (2009), Gambi, Gerolamo e Carpinetti (2013) e Bruno-Faria e Fonseca (2014), dentro do vasto campo de estudo científico sobre a cultura organizacional, destaca-se o modelo de valores competitivos, criado por Cameron e Quinn (2006). Trata-se de um instrumento de pesquisa organizacional, empiricamente validado no meio acadêmico em diversos países do globo (OBENDHAIN; JOHNSON, 2004; RALSTON et al., 2006; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; ZAHARI; SHURBAGI, 2012), inclusive no Brasil (BARRETO et al., 2013; GAMBI, 2014), sendo caracterizado por um questionário, que, ao ser aplicado em uma equipe de trabalho, é capaz de definir o tipo de cultura preponderantemente praticado pela organização (BARRETO et al., 2013).

Este modelo de valores competitivos propõe uma tipologia cultural pautada em quatro grupos de valores organizacionais, opostos e que competem entre si (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Faz-se referência aos quatro tipos de cultura organizacional preconizados por Cameron e Quinn (2006), a saber:

- a) cultura clã (CC), ou organização do tipo família, na qual busca-se o desenvolvimento, o comprometimento e a lealdade dos trabalhadores, bem como a valorização da participação da equipe na tomada das decisões organizacionais, e a liderança participativa;
- b) cultura inovativa (CIN), ou organização do tipo ad hoc, pautada na mudança e na flexibilidade, objetivando equipes de funcionários especialistas, bem como líderes idealistas e empreendedores;
- c) cultura de mercado (CM), ou organização do tipo mercado, caracterizada pela produtividade e orientada para o objetivo, permeada por equipes de trabalhadores competitivos, bem como líderes diretivos;
- d) cultura hierárquica (CH), ou organização burocrática, baseada em valores, normas e regras, objetivando a estabilidade e a formalidade, bem como equipes de funcionários obedientes, e líderes conservadores.

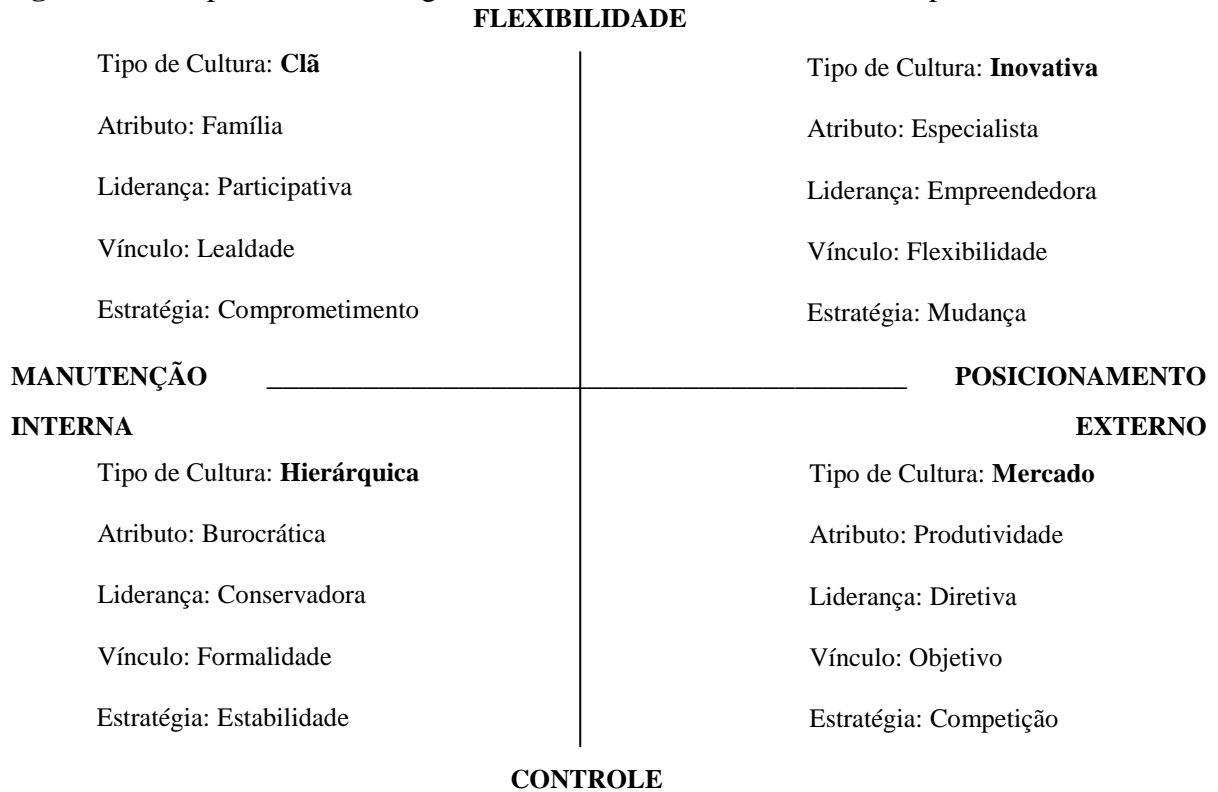
A Figura 2 apresenta de forma esquemática estes quatro tipos de cultura organizacional, sendo que o eixo vertical da figura representa a ênfase organizacional na flexibilidade ou no controle, enquanto que o eixo horizontal representa o foco organizacional na manutenção interna ou no posicionamento externo. Desta forma, o quadrante inferior direito da Figura 2 (cultura de mercado) é pautado pelo controle e posicionamento externo, enquanto que o quadrante superior esquerdo (cultura clã) é identificado pela flexibilidade e manutenção interna, já o quadrante superior direito (cultura inovativa) é representado pela flexibilidade e posicionamento externo, e o quadrante inferior esquerdo (cultura hierárquica) é pautado pelo controle e manutenção interna.

De acordo com Gambi, Araújo e Careta (2015), o modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (2006) se tornou na atualidade um dos tipos preponderantes para estudos científicos com aplicação de métodos quantitativos na temática da cultura organizacional. Ademais, trata-se de um ferramental já validado em uma gama de pesquisas interculturais, tendo apresentado consistente aplicabilidade em diversos países, inclusive no Brasil (BARRETO et al., 2013; GAMBI, 2014).

É importante destacar ainda que o modelo preconizado por Cameron e Quinn (2006) possui outras duas vantagens sobre os demais, quais sejam, a simplicidade do

instrumento de pesquisa, que engloba todo o vasto conteúdo das dimensões culturais em apenas quatro tipos de cultura, e o questionário sucinto, composto por apenas 24 itens, tornando-o conveniente por razões práticas (YU; WU, 2009).

Figura 2 - Os tipos de cultura organizacional do modelo de valores competitivos



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006).

Desta forma, o modelo em referência parte do pressuposto de que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços comuns, que norteiam os vários padrões de eficácia organizacional. Com o objetivo de explicar as diferenças de valores que embasam estes padrões de eficácia organizacional, “[...] o modelo de valores competitivos trabalha com quatro grupos de valores organizacionais, [...] que representam suposições básicas opostas ou que competem entre si continuamente.” (BARRETO et al., 2013, p. 36).

A referida competição, ou oposição de valores, deu origem ao modelo em questão, sendo este último um instrumento eficaz para a definição dos tipos de cultura organizacional, a interpretação de seus atributos e o estudo da cultura em termos comparativos (OBENDHAIN; JOHNSON, 2004; ZU; ROBBINS; FREDENDALL, 2010; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; GIRITLI et al., 2013). Neste sentido, “Os valores organizacionais observados como preponderantes na conduta da organização traduzem um

determinado estilo cultural que norteia e conduz o comportamento [...] da organização.” (BARRETO et al., 2013, p. 36).

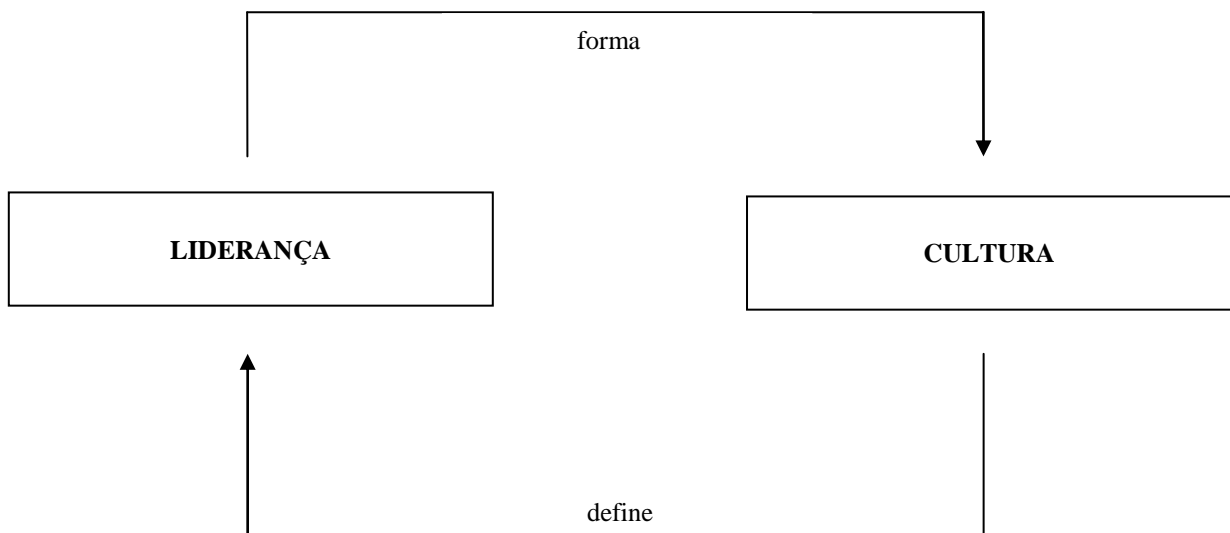
2.3 Liderança e Cultura Organizacional

De acordo com Dull e Tech (2010), o estudo da correlação entre liderança e cultura nas organizações adquire relevância na atualidade devido à constatação da acentuada relação existente entre estas duas variáveis, relação esta caracterizada por uma considerável interdependência entre elas.

Segundo Popa (2013), a observação organizacional indica que esta interdependência entre a liderança e a cultura implica em uma influência mútua entre elas, na qual a liderança pode influenciar a cultura organizacional, moldando a mesma, assim como a cultura de uma organização também pode influenciar a liderança, ao limitar a atuação do líder.

De acordo com Schein (2004), trata-se de um processo cíclico, no qual a liderança forma a cultura de uma organização, enquanto que a cultura organizacional define a liderança. A Figura 3 demonstra o processo cíclico da relação entre estes dois constructos nas organizações.

Figura 3 – Processo cíclico da relação entre liderança e cultura nas organizações



Fonte: Adaptado de Schein (2004).

Não obstante à relevância atual desta temática, averiguou-se que, apesar do vasto campo científico da liderança (MASOOD et al., 2006; SHAO; FENG; LIU, 2012) e da cultura organizacional (YU; WU, 2009), a literatura sobre a temática da correlação entre as

variáveis da liderança e da cultura nas organizações é escassa (HOOIJBERG; CHOI, 2001; MASOOD et al., 2006; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010; IMRAN; ZAHOOR; ZAHEER, 2012; GIRITLI et al., 2013; MAGADA; GOVENDER, 2016), especialmente no setor público (HINTEA, 2015; MAGADA; GOVENDER, 2016), carecendo, portanto, de estudos na área.

Pesquisas bibliográficas realizadas em diversos bancos de dados virtuais de artigos científicos, tais como SCIELO (Scientific Electronic Library Online), SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e *Web of Science*, apontam a existência de apenas três estudos sobre a referida temática no cenário brasileiro, porém dois estudos no contexto de organizações privadas (BARRETO et al., 2013; VARGAS et al., 2014), e um estudo comparado de uma organização privada com outra pública (SOMENZARI; RAMOS; SACOMANO NETO, 2017).

Faz-se referência aos estudos de empresas do mercado de restaurantes (BARRETO et al., 2013), de empresas de uma incubadora tecnológica (VARGAS et al., 2014), e de uma empresa privada nacional de pequeno porte, da área de consultoria e *coaching*, do tipo *startup*, comparada a uma agência de atendimento às demandas previdenciárias judiciais, órgão público, também de pequeno porte e vinculado a uma autarquia do governo federal brasileiro na área da seguridade social (SOMENZARI; RAMOS; SACOMANO NETO, 2017).

O estudo de Barreto et al. (2013) realizado em trinta e sete empresas do mercado de restaurantes do corredor turístico da região metropolitana de Natal no Rio Grande do Norte, auferiu a percepção dos gerentes das referidas organizações a respeito da liderança e da cultura organizacional predominantes nas mesmas. Utilizando-se do *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS; AVOLIO, 1990) e do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006), o estudo indicou a predominância das culturas clã e inovativa, bem como a preponderância do estilo de liderança transformacional nas empresas pesquisadas.

Esta pesquisa apontou também a existência de duas correlações significantes estatisticamente entre os constructos da liderança e da cultura nas empresas em questão. A primeira delas foi uma correlação negativa entre a cultura inovativa e a dimensão da liderança transacional denominada gerenciamento por exceção. Esta constatação permitiu aos autores concluir que culturas organizacionais com o predomínio da inovação e da criatividade, que estimulam a iniciativa, não são compatíveis com o estilo de liderança que atua de maneira

corretiva, através da aplicação de penalidades. A segunda correlação encontrada, também negativa, se deu entre a cultura hierárquica e a dimensão da consideração individualizada do estilo de liderança transformacional, o que permitiu aos autores inferirem que culturas organizacionais com estruturas hierarquizadas, que seguem rígidos padrões e regras formais, não são compatíveis com o estilo de liderança que provê atenção individualizada às necessidades da equipe organizacional (BARRETO et al., 2013).

Por sua vez, o estudo de Vargas et al. (2014), realizado junto aos funcionários de dezoito empresas de uma incubadora tecnológica do Estado do Rio Grande do Sul, procurou averiguar as relações entre os estilos de liderança e as dimensões da cultura organizacional nas empresas da incubadora. Utilizando-se de uma abordagem de pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, os autores alcançaram resultados que permitiram aos mesmos inferir que uma das dimensões culturais pesquisadas possui correlação significativa, e de maneira positiva, com os estilos de liderança estudados, o que possibilitou a conclusão de que “[...] existe uma associação entre o estilo de liderança e as características culturais expressas nas organizações em estudo.” (VARGAS et al., 2014, p. 35).

No que tange ao estudo de Somenzari, Ramos e Sacomano Neto (2017), o mesmo foi realizado de maneira comparada entre duas organizações de pequeno porte, uma organização pública vinculada a uma autarquia do governo federal brasileiro na área da seguridade social, e uma empresa privada nacional, da área de consultoria e *coaching*, do tipo *startup*. O objetivo foi o de identificar e correlacionar os tipos predominantes de liderança e de cultura nas duas organizações em estudo. Para tanto, os autores aplicaram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS; AVOLIO, 1990) e o Modelo de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006) em todos os indivíduos organizacionais.

A pesquisa apontou uma semelhança nas duas organizações, qual seja, o predomínio do estilo de liderança transformacional. Já com relação à cultura organizacional predominante, o estudo apresentou uma disparidade nas organizações, a saber, a cultura hierárquica predominante no órgão público, e a cultura inovativa preponderante na empresa privada (SOMENZARI; RAMOS; SACOMANO NETO, 2017).

Os autores puderam inferir dos resultados encontrados duas correlações significativas entre liderança e cultura organizacional. A primeira delas foi que a cultura clã é compatível com o estilo de liderança transformacional, isto é, culturas organizacionais permeadas por um ambiente de trabalho amigável, no qual a equipe compartilha experiências profissionais e pessoais, estabelecendo uma espécie de família, são compatíveis com o estilo de liderança em que o líder organizacional vai além das transações de trabalho e das relações

de contrato, buscando o desenvolvimento da equipe de trabalho, e indo além dos interesses individuais em prol da organização (SOMENZARI; RAMOS; SACOMANO NETO, 2017).

Já a segunda correlação apontada pelo referido estudo foi que a cultura de mercado não é compatível com o estilo de liderança transformacional. Em outras palavras, os ambientes de trabalho permeados pela produtividade, com orientação para o objetivo, caracterizados por equipes competitivas e líderes diretos não são compatíveis com o estilo de liderança pautado pela orientação coletiva, na qual racionalmente a integridade da equipe é desejada (SOMENZARI; RAMOS; SACOMANO NETO, 2017). Apresenta-se, a seguir, o Quadro 1, síntese dos três estudos abordados, que tratam da relação entre a liderança e a cultura de organizações brasileiras.

Quadro 1 – Estudos da relação entre liderança e cultura de organizações nacionais

Liderança e cultura em organizações nacionais			
<i>Autores da pesquisa</i>	<i>Objeto de estudo</i>	<i>Método de investigação</i>	<i>Resultados e discussões do trabalho</i>
> Somenzari, Ramos e Sacomano Neto (2017)	> Estudo comparado com o objetivo de identificar e correlacionar os tipos predominantes de liderança e de cultura presentes em duas organizações nacionais, uma pública e outra privada.	> Utilização da técnica do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (BASS; AVOLIO, 1990). > Utilização do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006).	> Preponderância do estilo de liderança transformacional nas duas organizações. > Predomínio da cultura hierárquica no órgão público e da cultura inovativa na empresa privada. > Duas correlações significativas foram identificadas entre liderança e cultura nas organizações: I. A cultura clã é compatível com o estilo de liderança transformacional. II. A cultura de mercado não é compatível com o estilo de liderança transformacional.
> Vargas et al. (2014)	> Verificação das relações entre os estilos de liderança e as dimensões da cultura organizacional de dezoto empresas de uma incubadora tecnológica do Estado do Rio Grande do Sul.	> Abordagem de pesquisa quantitativa, de natureza descritiva.	> Uma das dimensões culturais possui correlação significativa, de maneira positiva, com os estilos de liderança. > Associação entre o estilo de liderança e as características culturais presentes nas organizações.
> Barreto et al. (2013)	> Percepção dos gerentes de trinta e sete empresas do mercado de restaurantes do corredor turístico da região metropolitana de Natal (RN) a respeito da liderança e cultura predominantes em suas organizações.	> Utilização do modelo do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (BASS; AVOLIO, 1990). > Utilização do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006).	> Predomínio das culturas clã e inovativa nas organizações. > Preponderância nas empresas do estilo de liderança transformacional > Identificação de duas correlações significativas entre a liderança e a cultura nas organizações: I. Correlação negativa entre a cultura inovativa e a dimensão gerenciamento por exceção do estilo de liderança transacional. II. Correlação negativa entre a cultura hierárquica e a dimensão consideração individualizada do estilo de liderança transformacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos outros países do globo, as pesquisas bibliográficas realizadas apresentaram a existência de seis estudos promissores sobre a temática da relação entre liderança e cultura, no contexto das organizações públicas dos países dos estudos, conforme discriminados a seguir.

Magada e Govender (2016) tiveram como objeto de estudo a liderança e a cultura organizacional nos setores de engenharia, ciência e tecnologia de departamentos de governos locais da administração pública da África do Sul. Por sua vez, Ralston et al. (2006) estudaram liderança e cultura em empresas públicas na China. Já Ashikali e Groeneveld (2015) abordaram a temática da liderança e da cultura organizacional junto aos funcionários do setor público holandês. Zahari e Shurbagi (2012) estudaram liderança e cultura na empresa petrolífera estatal da Líbia. Hintea (2015) teve os objetos de pesquisa da liderança e da cultura nas prefeituras e câmara dos vereadores da Romênia. Por fim, Faría (2010) estudou a liderança e a cultura organizacional nas escolas públicas de educação básica na Venezuela.

O estudo de Magada e Govender (2016) procurou identificar as relações entre liderança e cultura organizacional no desempenho do setor público de departamentos de engenharia, ciência e tecnologia de governos locais da África do Sul. Para tanto, um *survey* foi realizado em uma amostra de funcionários das referidas organizações, utilizando-se da técnica do *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS; AVOLIO, 1990). Os resultados encontrados indicaram que há uma relação entre as práticas da liderança e a cultura das organizações estudadas. Segundo os autores, é através do conhecimento da cultura organizacional que a liderança pode vir a influenciar na performance dos indivíduos organizacionais.

No que tange ao estudo de Ralston et al. (2006), utilizando-se do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006), os autores realizaram um estudo comparado a respeito da cultura organizacional e da liderança em gestores de empresas públicas e privadas na China. Os resultados indicaram que a cultura organizacional e a liderança das empresas públicas chinesas pesquisadas possuem características similares à cultura organizacional e a liderança das empresas privadas do mesmo país. Os autores puderam concluir que o estilo de liderança praticado na organização é o fator de maior influência na cultura organizacional. Neste sentido, de acordo com os autores, o conhecimento da cultura organizacional predominante pode auxiliar na gestão do líder.

Já o estudo de Ashikali e Groeneveld (2015), buscou compreender as relações entre liderança e cultura organizacional junto aos funcionários públicos de diversos setores governamentais na Holanda. Através de um *survey*, utilizando-se da técnica do *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS; AVOLIO, 1990), bem como da modelagem de equações estruturais, o estudo pôde inferir que a liderança do tipo transformacional tem um efeito positivo na inclusão da cultura organizacional. Segundo os autores, a liderança transformacional, através da implementação de uma gestão da diversidade, tende a gerar a

percepção de pertencimento nos empregados, bem como a identificação deles com a organização, influenciando e modelando, desta forma, a cultura organizacional.

Por sua vez, o estudo de Zahari e Shurbagi (2012) investigou as relações entre liderança, cultura organizacional e satisfação no trabalho junto aos funcionários da empresa estatal do setor petrolífero da Líbia. Ao utilizarem as técnicas do *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS; AVOLIO, 1990) e do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006), os autores puderam constatar a liderança transformacional como o estilo de liderança predominante, e a cultura hierárquica como o tipo de cultura organizacional preponderante na organização em estudo. De acordo com os autores, foi possível averiguar na organização em estudo uma relação significativa e positiva entre liderança transformacional, cultura organizacional e a satisfação no trabalho.

Sobre o estudo de Hinteá (2015), o mesmo buscou identificar os estilos predominantes de liderança e de cultura organizacional, bem como a relação entre estas duas variáveis e o desempenho organizacional em prefeituras e câmaras de vereadores da Romênia. A autora utilizou do *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS; AVOLIO, 1990), que fora aplicado nos gestores das referidas organizações, e possibilitou a mesma concluir que a liderança do tipo transformacional possui uma correlação significativa estatisticamente de maneira positiva com o desempenho organizacional, enquanto que, a ausência de liderança possui também uma correlação significativa estatisticamente com o desempenho organizacional, porém de maneira negativa.

Por fim, o estudo de Faría (2010) buscou determinar a relação entre liderança e cultura organizacional de escolas públicas de educação básica na Venezuela. Através da utilização do modelo do *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS; AVOLIO, 1990) junto aos gestores e funcionários das referidas organizações, a autora pode inferir com a pesquisa que a percepção dos resultados da liderança do tipo transformacional é maior do que os resultados esperados para a liderança do tipo transacional. O estudo apresentou também correlações significativas entre a cultura organizacional e a liderança, o que permitiu a autora concluir que existe a percepção nas organizações pesquisadas de que a liderança e a cultura organizacional estão relacionadas. A seguir apresenta-se o Quadro 2, síntese dos seis estudos relatados que abordam a temática da relação entre liderança e cultura em organizações públicas de outros países do globo.

Todas estas observações organizacionais apresentadas nos estudos, conforme pode-se verificar no Quadro 2, indicam a relevância da temática desta dissertação, não apenas pela ausência de pesquisas no caso do setor público brasileiro, mas também pela importância

deste trabalho do ponto de vista empírico, já que as observações dos referidos estudos sinalizaram a correlação entre a liderança e a cultura nas organizações públicas de seus países, através da relação acentuada de interdependência e influência mútua entre estas duas variáveis.

Quadro 2 – Estudos da relação entre liderança e cultura de organizações públicas estrangeiras

Liderança e cultura em organizações públicas de outros países			
<i>Autores da pesquisa</i>	<i>Objeto de estudo</i>	<i>Método de investigação</i>	<i>Resultados e discussões do trabalho</i>
> Magada e Govender (2016)	> Relação entre liderança e cultura organizacional nos setores de engenharia, ciência e tecnologia dos departamentos de governos locais da administração pública da África do Sul.	> Survey realizado em uma amostra de funcionários das organizações em estudo. > Utilização do modelo de Bass e Avolio (1990), o <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> .	> Relação identificada entre as práticas da liderança e a cultura das organizações estudadas. > Através do conhecimento da cultura organizacional, a liderança pode influenciar a performance dos indivíduos organizacionais.
> Ashikali e Groeneveld (2015)	> Compreensão dos funcionários públicos de diversos setores governamentais da Holanda a respeito das relações entre liderança e cultura em suas organizações.	> Realização de um <i>Survey</i> . > Elaboração do modelo de equações estruturais. > Utilização do modelo do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (BASS; AVOLIO, 1990).	> A liderança do tipo transformacional tem efeito positivo na inclusão da cultura organizacional. > A liderança transformacional influencia e modela a cultura organizacional, através da implementação da gestão da diversidade, gerando a percepção de pertencimento nos empregados, e a identificação destes para com a organização.
> Hintea (2015)	> Identificação dos estilos predominantes de liderança e de cultura organizacional, da relação entre estas duas variáveis, e do impacto delas no desempenho organizacional de prefeituras e câmaras de vereadores da Romênia.	> Utilização do modelo do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (BASS; AVOLIO, 1990), aplicado nos gestores das organizações.	> A liderança transformacional possui correlação significativa estatisticamente, de maneira positiva, com o desempenho organizacional. > A ausência de liderança possui correlação significativa estatisticamente, de maneira negativa, com o desempenho organizacional.
> Zahari e Shurbagi (2012)	> Investigação das relações entre liderança, cultura organizacional e satisfação no trabalho junto aos funcionários da empresa estatal do setor petrolífero da Lfbia.	> Utilização da técnica do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> de Bass e Avolio (1990). > Utilização do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006).	> Estilo de liderança predominante na organização: liderança transformacional. > Tipo de cultura predominante na organização: cultura hierárquica. > Relação significante e positiva identificada entre liderança transformacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho na organização em estudo.
> Faria (2010)	> Determinação da relação entre liderança e cultura organizacional em escolas públicas de educação básica na Venezuela.	> Utilização do modelo do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> de Bass e Avolio (1990), aplicado nos gestores e funcionários das organizações.	> A percepção dos resultados da liderança do tipo transformacional é maior do que os resultados esperados para a liderança do tipo transacional. > Correlações significativas entre liderança e cultura organizacional. > Percepção, nas organizações estudadas, de que a liderança e a cultura organizacional estão relacionadas.
> Ralston et al. (2006)	> Estudo comparado sobre a percepção de gestores de empresas públicas e privadas na China a respeito da cultura e da liderança em suas organizações.	> Utilização do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006).	> A cultura organizacional e a liderança das empresas públicas e privadas pesquisadas possuem características similares. > O estilo de liderança praticado na organização é o fator de maior influência na cultura organizacional. > O conhecimento da cultura organizacional predominante pode auxiliar na gestão do líder.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, faz-se necessário um estudo correlacional entre os estilos de liderança e de cultura do setor público no Brasil. É esta lacuna que o presente trabalho pretende auxiliar a preencher, através da aplicação de um *survey* (PARANHOS et al., 2013), isto é, um levantamento de dados, utilizando-se dos modelos de pesquisa denominados *Multifactor*

Leadership Questionnaire (BASS; AVOLIO, 1990) e Modelo de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006), com o objetivo de avaliar o efeito da liderança sobre a cultura organizacional de treze agências públicas nacionais vinculadas ao Instituto Nacional do Seguro Social, quais sejam, as Agências da Previdência Social do INSS da região administrativa de Araraquara, localizadas no interior do Estado de São Paulo, nas cidades de Araraquara, Bebedouro, Itápolis, Jaboticabal, Matão, Monte Alto, São Carlos, Taquaritinga, Ibitinga, Ibaté, Pitangueiras, Américo Brasiliense e Guariba.

2.4 A administração pública brasileira

A administração pública pode ser definida como o conjunto de instituições que objetivam o atendimento das necessidades da sociedade por parte do Estado, através de sua organização e da execução de suas funções, definidas de acordo com o processo político e social de uma nação. Cabe à administração pública, através da tributação recebida da população, a gestão dos bens e serviços prestados, com o objetivo de suprir a necessidade desta população. Ela possui, portanto, características peculiares que a diferenciam da administração privada. Enquanto a administração privada tem como objetivo o lucro empresarial através de práticas gerenciais que não contrariem as regras legais, a administração pública tem por finalidade proporcionar o bem-estar da coletividade, o bem comum, atuando estritamente de acordo com a previsão legal do ordenamento jurídico de um Estado. (PEREIRA; COUTO; SINDEAUX, 2015).

No caso brasileiro, sua jovem República, em seus quase 130 anos de história, sofreu diversas tentativas de reforma no que tange à administração pública. Isso porque, apesar de jovem, a gestão pública nacional herdou, dos quase quatro séculos de período colonial sob o jugo português, toda uma estrutura administrativa e práticas arraigadas que moldam, até hoje, o serviço público nacional. Faz-se referência à gestão patrimonialista, na qual o aparelho estatal funciona como uma extensão do poder do governante, sendo o patrimônio público confundido com o privado, e indevidamente solapado por práticas clientelistas, nepotistas e corruptas (PEREIRA; COUTO; SINDEAUX, 2015).

É possível estabelecer três grandes marcos históricos de extrema relevância para as reformas administrativas no Brasil que buscaram alterar a característica patrimonialista do Estado, quais sejam, a reforma burocrática de 1936 no governo Getúlio Vargas, a reforma de descentralização e desburocratização de 1967 na ditadura militar, e a reforma gerencial de 1995 do governo Fernando Henrique Cardoso (BRESSER PEREIRA, 1996).

A primeira reforma administrativa do país, o denominado modelo Daspiano criado por Vargas, teve como objetivo a implementação das características burocráticas preconizadas por Max Weber no âmbito da administração pública nacional, com o intuito da expansão do papel do Estado na área socioeconômica, visando a modernização nacional-desenvolvimentista (PIRES; MACÊDO, 2006). Segundo Weber (1991), a administração burocrática é concebida como um sistema social organizado por normas escritas para obter racionalidade, impessoalidade e igualdade no tratamento e destinação da coisa pública.

Em outras palavras, a reforma administrativa no primeiro governo de Getúlio Vargas tinha como objetivos a industrialização, a urbanização e o desenvolvimento econômico do país através de um processo de construção burocrática do Estado denominado *state-building* (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

De acordo com Lima Junior (1998), a reforma administrativa em questão trouxe consigo algumas consequências positivas para a administração pública brasileira, quais sejam, a melhoria na qualidade dos servidores públicos com o advento do concurso público, a institucionalização do papel orçamentário e a padronização da aquisição de materiais, através da constituição de uma comissão permanente de compras.

Ademais, esta reforma administrativa marcou o início de uma administração pública nacional “[...] constituída em moldes profissionalizados, inspirada no modelo de administração científica taylorista/fayolista, com uma gestão profissional e impessoal, aproximando-se de uma burocracia nos padrões weberianos.” (SILVA; FADUL, 2010, p. 655).

Deste modo, conforme Abrucio, Pedroti e Pó (2010), os maiores legados da reforma em referência foram a criação de um corpo burocrático, no sentido meritocrático, profissional e universalista, capaz de produzir políticas públicas em larga escala, através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), à época órgão central do sistema de controle da administração pública brasileira, e da criação de unidades administrativas descentralizadas no âmbito federal, as denominadas autarquias como são conhecidas atualmente.

Porém, de acordo com Abrucio, Pedroti e Pó (2010), a reforma administrativa na era Vargas apresentou também pontos negativos para a administração pública brasileira, já que o DASP estava alicerçado em um modelo autoritário, centralista e conservador, que não conseguiu alterar o status das classes dominantes, em especial os interesses agrários regionais. De acordo com os referidos autores, o DASP e as unidades administrativas ou autarquias tiveram, além do papel preponderante na reforma administrativa burocrática, também um

papel político, de controle das unidades administrativas no regime autoritário do Estado Novo, e de manutenção dos interesses agrários regionais, perpetuando as práticas clientelistas na administração pública brasileira.

O que se viu, portanto, com o advento do DASP foi uma forma de administração paralela, o denominado insulamento burocrático, no qual parte da administração pública passou a atuar com base nos pressupostos da burocracia weberiana, enquanto que outra parte ainda continuava sendo permeada pelas práticas clientelistas (NUNES, 1997).

Por sua vez, a segunda reforma administrativa ocorrida no Brasil no período da ditadura militar, se deu com o advento do Decreto-lei 200 de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967). O objetivo desta reforma foi o de dar continuidade à expansão do Estado brasileiro, especialmente através da administração indireta. De acordo com Abrucio, Pedroti e Pó (2010), a descentralização administrativa ocorrida na segunda reforma administrativa, possibilitou à administração indireta maior poder decisório e flexibilidade gerencial, tornando o Estado brasileiro mais ágil, o que facilitou a expansão de suas ações, em especial no âmbito econômico.

Porém, de acordo com os autores, o modelo reformista militar também trouxe pontos negativos. Seu caráter autoritário, pautado em uma ideologia tecnocrática, na qual a política não deveria ser levada em consideração, isto é, a negação do caráter político, não trouxe a moralidade para a administração pública, como seus teóricos preconizavam, ao contrário, o que se viu foram os interesses privados permeados no Estado de maneira ainda mais intensa. Outro insucesso desta reforma foi a fragmentação da administração pública, já que, a descentralização causada pelo Decreto-lei 200 (BRASIL; 1967) não trouxe consigo mecanismos de coordenação, tal como, controle de desempenho. Além disso, nesta reforma, de maneira semelhante à primeira, esteve presente a dicotomia entre a administração indireta com característica burocrática, isto é, racional legal, e a administração direta, ainda aberta à patronagem e às práticas clientelistas (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

As características burocráticas e patrimonialistas presentes na administração pública brasileira fizeram com que o Estado se tornasse paulatinamente ineficiente, não alcançando sua missão básica de servir à sociedade, servindo-se apenas para si próprio, como uma forma de garantia do poder, através da utilização de mecanismos excessivos de controle, que geraram redução da eficiência, ausência de transparência e de objetividade administrativa (PEREIRA; COUTO; SINDEAUX, 2015).

É neste contexto de crise do Estado que ocorre a terceira reforma administrativa no Brasil, a reforma gerencial da administração pública, levada a cabo pelo então ministro de Estado Luiz Carlos Bresser Pereira, no primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, que tinha como objetivo modernizar a gestão e promover a qualidade no serviço público, tornando-o mais eficiente através da mudança de paradigma da administração pública nacional, qual seja, a gestão para os resultados em substituição à gestão dos processos (HOFFMANN; LIMA FILHO, 2017).

O pano de fundo da reforma gerencial da administração pública no Brasil está nos movimentos de reforma do Estado pelo mundo, que tiveram suas origens na Europa e nos Estados Unidos da América durante as décadas de 1980 e 1990, a denominada Nova Administração Pública, em um contexto histórico de busca de soluções para a crise fiscal dos governos à época, decorrente dos dois choques do petróleo em 1973 e 1979, cujo valor do insumo elevou-se sobremaneira, provocando na década seguinte o fim do crescimento da economia mundial, a redução das receitas governamentais e o déficit público (NOHARA, 2015).

Portanto o contexto da reforma gerencial da administração pública remete à década de oitenta do século XX, cuja crise fiscal dos governos nacionais propiciou a redefinição do papel dos Estados pelo mundo. No caso brasileiro, acrescenta-se à crise fiscal, a crise de governabilidade e de credibilidade, ambas decorrentes da ineficiência do setor público nacional (PEREIRA; COUTO; SINDEAUX, 2015).

Conforme Abrucio, Pedroti e Pó (2010), a referida reforma trouxe como pontos positivos a reorganização administrativa do governo federal, com melhorias das informações na administração pública e o fortalecimento das carreiras de Estado, aperfeiçoando dessa forma o modelo meritocrático weberiano. Ademais, de acordo com os autores, mudou-se a concepção da forma de gestão para a melhoria do desempenho do setor público, com base em uma administração voltada para os resultados, o denominado modelo gerencial, isto é, a utilização no setor público de ferramentas de sucesso da iniciativa privada, como por exemplo, a abordagem das temáticas da liderança e da cultura organizacional, objetos deste estudo.

Contudo, a terceira reforma da administração pública brasileira sofreu algumas restrições políticas, quais sejam, a percepção negativa de uma possível ideologia neoliberal, a dificuldade da reforma em um contexto democrático e a prevalência da visão da equipe econômica do governo federal. Além destas questões políticas, podem ser apontados também erros de diagnóstico na concepção da reforma de Bresser Pereira, a saber: um conceito muito

restrito das carreiras estratégicas de estado e uma oposição entre a administração burocrática e a administração gerencial (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

Este contexto impossibilitou a reforma administrativa em questão de obter forças suficientes para uma ampla e contínua resposta da administração pública às mudanças planejadas. Não menos importante, esta tentativa de modernização da administração pública brasileira esbarrou nos limites do sistema político nacional, baseado no presidencialismo de coalisão, no qual a distribuição de cargos e verbas públicas para os partidos da coalisão do governo fora realizada em prol da governabilidade (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

De mais a mais, de acordo com pesquisa realizada por Traesel e Merlo (2014) a respeito dos impactos da reforma gerencial em uma instituição nacional de seguridade social, o lado negativo da referida reforma foi identificado na transferência das práticas gerenciais da administração privada para a pública, através da simples imitação, sem levar em consideração as especificidades da organização pública e de seus servidores, transformando, assim, o principal objetivo organizacional, do resultado social para a eficiência econômica.

Pode-se concluir das experiências das três reformas administrativas ocorridas no Brasil que o processo de construção da administração pública é árduo e inacabado, uma vez que, não obstante às mudanças advindas com as referidas reformas, ainda permanecem presentes na atualidade, os três principais modos de gestão da administração pública nacional, a saber: as práticas patrimonialista, burocrática e gerencial, que, apesar de se sucederem no tempo, não foram totalmente abandonadas, isto é, traços dos modelos anteriores permaneceram vivos no modelo atual, através da convivência de ambas as práticas, e não da substituição delas, exacerbando as contradições presentes nas organizações públicas brasileiras (TRAESEL; MERLO, 2014).

Não obstante, faz-se importante ressaltar que, se não é possível classificar estas três experiências de reforma da administração pública brasileira como bem sucedidas, também não podem ser consideradas fracassos, pois cada uma delas introduziu mecanismos que construíram e modernizaram a gestão pública brasileira, de maneira que “[...] à medida que o país se transformava econômica, social e politicamente, a administração pública se ampliava, se diferenciava e se aparelhava, sempre aumentando a oferta de bens e serviços.” (COSTA, 2008, p.869).

É perceptível, portanto, que a complexidade desta temática demanda a participação de heterogêneos atores sociais nos diversos espaços democráticos da sociedade, tornando imprescindível a ampliação do espaço público para a construção de novas formas de gestão na administração pública nacional (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015), desenvolvidas

com base na associação entre a burocracia e o sistema político (PAULA, 2005), de acordo com o ordenamento jurídico e as exigências legais (NOHARA, 2014), conforme uma consensualidade pública, e através da eficiência e do desempenho ligados ao atendimento das necessidades coletivas (NOHARA, 2015).

2.5 Contextualização histórica do INSS

O Instituto Nacional do Seguro Social, autarquia do governo federal brasileiro, vinculada atualmente ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), responsável em âmbito nacional pelo reconhecimento e operacionalização dos direitos dos trabalhadores abrangidos pelo Regime Geral de Previdência Social (RGPS), foi criado com o advento do Decreto 99350/90, de 27 de junho de 1990 (BRASIL, 1990). No entanto, a origem do INSS remete ao marco jurídico para a criação do sistema previdenciário brasileiro, através do Decreto 4682/23, de 24 de janeiro de 1923 (BRASIL, 1923), também conhecido como Lei Eloy Chaves (BRASIL, 2008).

Concebida através da formação das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs), a lei Eloy Chaves de 1923 surge com as Santas Casas e as Sociedades Benéficas. À época, os trabalhadores associados a estas organizações se filiavam pelas empresas às quais estavam vinculados, tendo inicialmente um montante baixo de segurados no sistema, que se caracterizava pela capitalização dos recursos, custeados por cada indivíduo ao longo de sua vida ativa, para a formação da aposentadoria futura no momento da inatividade, como uma espécie de poupança (GIAMBIAGI; ALÉM, 2011).

Este período de formação é considerado como a primeira fase da história da previdência social brasileira, caracterizado pela organização por categoria profissional (SOUZA, 2011). De acordo com Silva e Costa (2016), este contexto de início da previdência social no Brasil ocorreu em decorrência de uma nova realidade econômica e social existente no país no início do século XX, qual seja, o surgimento dos primeiros polos industriais, e com eles a formação de uma classe operária, que buscava obter uma proteção no trabalho através da criação de uma legislação social no Brasil.

A partir dos anos 30 do século XX, com o advento do primeiro governo de Getúlio Vargas, de acordo com Souza (2011), inicia-se a segunda fase da história da previdência social brasileira, qual seja, a da organização por clientela. Em um contexto de fortalecimento do sindicalismo e da classe média urbana, o Estado brasileiro passou a interferir nas questões previdenciárias, através da criação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs) (BATICH, 2004).

Em oposição ao contexto anterior, é possível identificar neste período o advento de uma legislação social sistemática de cunho intervencionista, em especial com a promulgação da Constituição de 1934, ao estabelecer uma normatização no que tange às questões trabalhistas, assistenciais e previdenciárias, e ao instituir a contribuição tripartida deste sistema social, entre a União, o empregador e o empregado (GENTIL, 2006).

De mais a mais, a partir dos anos 40 do século passado, o governo Vargas unificou os Institutos de Aposentadorias e Pensões, criando o Instituto de Serviços Sociais do Brasil (ISSB). Contudo, apenas a partir de 1960 ocorreu a uniformização das contribuições dos diversos institutos, bem como a unificação da legislação dos IAPs, através da promulgação da Lei nº 3807 de 1960, a Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), efetivando-se, em 1966, com a criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) (GIAMBIAGI; ALÉM, 2011).

Neste contexto, no final de 1960 e início de 1970 ampliou-se a cobertura previdenciária aos trabalhadores até então não contemplados, adicionando-se ao rol de benefícios o seguro por acidente de trabalho. Em 1974, a preocupação com o aumento do número de pessoas beneficiárias em conjunto com as questões relacionadas à seguridade social, motivou a criação do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), então, responsável pela elaboração e execução de políticas previdenciárias, médicas e sociais (SCHWARZER, 2009).

Já em 1977, de acordo com Schwarzer (2009), com o intuito de reduzir gastos e promover a racionalização administrativa, foi constituído o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS). Nele o INPS realizava os pagamentos dos benefícios aos segurados, o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) administrava e recolhia os recursos financeiros do INPS, e o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) gerenciava o sistema de saúde. Havia ainda a Fundação Legião Brasileira de Assistência (LBA), responsável pela assistência da população carente.

Enfim, a partir de 1985, dá-se início ao período daquele que pode ser considerado como a terceira e atual fase da história da previdência social brasileira, a saber, a da organização por clientela e por propósitos (SOUZA, 2011). Neste cenário houve a junção do INPS com o IAPAS, através da criação do INSS, no formato em que o mesmo é conhecido atualmente. Já o INAMPS foi absorvido pelo Ministério da Saúde e a LBA mudada para a pasta da habitação e bem-estar-social. (BATICH, 2004).

É importante destacar que o advento do terceiro período pode ser compreendido como um divisor de águas para a previdência social no Brasil, pois com o advento da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a política governamental adotada na área, até então com caráter assistencial, passou a ser pelo menos em tese, no ordenamento jurídico-legal, em um formato de política de seguridade social, já que trouxe consigo um novo regime previdenciário, o chamado regime de repartição simples, agrupando características do regime de repartição profissional e do regime de repartição social, com a equivalência de benefícios urbanos e rurais, a diversificação na base de financiamento e a universalização do sistema social de natureza pública (GENTIL, 2006).

Neste modelo de regime previdenciário há o pagamento tanto da sociedade, mediante os tributos universais, quanto dos segurados, através de contribuição específica. Fruto do princípio da solidariedade, isto é, embasado no esforço de uns para o proveito de outros, no regime de repartição o indivíduo economicamente ativo contribui para custear os benefícios daqueles que já não o são, mas que também já foram contribuintes, e assim sucessivamente ao longo das gerações (GIAMBIAGI; ALÉM, 2011).

Inúmeros foram, portanto, os avanços na legislação constitucional na área previdenciária durante o período de 1985 a 1990, dentre eles destacam-se:

- a. extensão dos benefícios para os trabalhadores rurais;
- b. ampliação da cobertura dos benefícios;
- c. diminuição de prazos de carência.

A estrutura governamental da previdência social também recebeu importantes alterações no período, através da descentralização da gestão administrativa, passando do âmbito federal para os níveis regionais e locais (SOARES, 1995).

Neste sentido, a partir de 1990, mudanças por meio de disposições normativas, especificamente das Leis nº 8.212 e 8.213 de 1991, definiram o piso de um salário mínimo para todos os beneficiários, a correção dos salários de contribuição e benefícios, a redução em cinco anos para a aposentadoria para as mulheres e também para a aposentadoria por idade para os trabalhadores rurais, a fixação dos planos de benefícios, e a instituição do plano de custeio e disposição sobre a organização da seguridade social (BRASIL, 1991a; BRASIL, 1991b).

Desta forma, é possível aferir que a constituição da atual seguridade social brasileira foi fruto do contexto histórico dos anos 80 do século XX. Faz-se referência ao processo de redemocratização do país, em contraponto a queda do regime militar, que propiciou o movimento de liberação das demandas sociais, até então reprimidas por mais de

duas décadas de autoritarismo (GENTIL, 2006). A título de síntese das três fases da história da previdência social no Brasil, apresenta-se o Quadro 3.

Quadro 3 – Os três períodos históricos da previdência social brasileira

História da previdência social no Brasil					
Período	Contexto	Legislação	Instituições	Sistema de aposentadoria	Caracterização do período
1º período: 1923 - 1929	<ul style="list-style-type: none"> > Surgimento dos primeiros polos industriais > Formação de uma classe operária > Busca de proteção no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> > Lei Eloy Chaves - Decreto 4.682 de 1923 	<ul style="list-style-type: none"> > Caixas de Aposentadoria e Pensões (CAPs) > Santas Casas > Sociedades Beneficentes 	<ul style="list-style-type: none"> > Sistema de capitalização: trabalhador na ativa contribui para sua própria aposentadoria no futuro 	<ul style="list-style-type: none"> > Organização por categoria profissional: trabalhadores se filiavam às instituições previdenciárias pelas empresas às quais estavam vinculados
2º período: 1930 - 1984	<ul style="list-style-type: none"> > Fortalecimento do sindicalismo e da classe média urbana > Estado e legislação social intervencionistas 	<ul style="list-style-type: none"> > Constituição Federal de 1934 - governo Getúlio Vargas > Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS) - Lei 3.807 de 1960 	<ul style="list-style-type: none"> > Instituto de Aposentadoria e Pensões (IAPs) > Instituto de Serviços Sociais do Brasil (ISSB) > Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) > Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) > Sistema nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS) 	<ul style="list-style-type: none"> > Sistema de contribuição tripartida: governo, empregador e empregado 	<ul style="list-style-type: none"> > Organização por clientela: trabalhadores se filiavam às instituições previdenciárias pela intervenção governamental
3º período: 1985 - hoje	<ul style="list-style-type: none"> > Processo de redemocratização do Brasil > Queda do regime militar > Liberação das demandas sociais > Descentralização administrativa da gestão pública 	<ul style="list-style-type: none"> > Constituição Federal de 1988 > Leis 8.212 e 8.213 de 1991 	<ul style="list-style-type: none"> > Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) 	<ul style="list-style-type: none"> > Sistema de repartição: trabalhador na ativa contribui para a aposentadoria do trabalhador inativo, baseado no princípio da solidariedade, no qual há o pagamento da sociedade (tributos universais) e dos segurados (contribuições específicas) 	<ul style="list-style-type: none"> > Organização por clientela e por propósitos: política até então de caráter assistencial passa a ter o formato de política de seguridade social, através da equivalência de benefícios urbanos e rurais, da diversificação na base de financiamento e da universalização do sistema social de natureza pública (saúde, assistência e previdência social)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste viés, de acordo com Soares (1995), a política social estatal até então praticada de 1930 a 1985, de caráter autoritário, centralizador e burocrático, em um formato assistencialista, passou a ser a partir de meados da década de 80 do século passado, descentralizadora, participativa e expansionista, devido às transformações políticas, sociais e econômicas ocorridas à época na sociedade brasileira. Notadamente, as referidas transformações se deram com o objetivo de proteção social das camadas mais vulneráveis da população, através da promoção da cidadania e dos direitos sociais, representados na Constituição Federal de 1988 pela seguridade social, isto é, saúde, assistência e previdência social, públicas e universais (SOARES, 1995).

Contudo, segundo Giambiagi e Além (2001), independente do mérito da ampliação dos direitos sociais que ocorreu no período, a ampliação em questão não foi

associada a um esforço simultâneo de aumento de receita para o equilíbrio financeiro do regime, deixando, desta forma, de considerar potenciais fatores de ameaça ao sistema, tais como a evolução da estrutura demográfica, a crise do emprego e a concorrência dos fundos de pensão privados.

Porém, com posicionamento inverso, de acordo com Gentil (2007), o sistema de seguridade social criado com a Constituição Federal de 1988 detinha suficientes fontes de financiamento para lhe dar suporte, expressamente redigidos na Carta Magna. Contudo, segundo a autora (GENTIL, 2006), o cenário político nacional dominante no início da década de 90 do século XX, caracterizado por uma perspectiva liberal-conservadora, contrastava com o objetivo de formação de um amplo sistema de proteção social, inclusivo e universal, o que levou à descaracterização e à fragmentação do sistema de seguridade social brasileiro previsto na Constituição Federal de 1988, em especial nas suas fontes de financiamento.

Nesta mesma corrente de análise, conforme Soares (1995), a estagnação econômica na década de 80 do século passado repercutiu politicamente na década seguinte, de 90, gerando um retrocesso nas políticas sociais conquistadas através da Constituição Federal de 1988. De acordo com a autora, neste cenário, a partir dos anos 90 do século XX, a permanência, a consolidação e a expansão do até então recém-criado sistema de seguridade social se tornou frágil, levando à possibilidade política de flexibilização, mudança e contenção das políticas sociais preconizadas na Carta Magna.

Desta forma, a justificativa da crise econômica no período em referência abriu espaço para propostas de reformas estruturais, especialmente no que tange ao financiamento, à natureza e à prestação de serviços das políticas sociais, levando à dicotomia entre a legislação e a realidade, isto é, uma seguridade social presente no ordenamento jurídico, porém não constituída na prática em sua plenitude, conforme preconizado na lei. (SOARES, 1995). Em outras palavras:

[...] no momento em que parecia que o curso das políticas previdenciárias tenderiam a um processo mais universalizante e igualitário, as reformas tomam espaço com reestruturação dos princípios alcançados com a Constituição em prol de um equilíbrio financeiro. (SILVA; COSTA, 2016, p. 172).

Não obstante o debate apresentado é possível constatar no período em referência que a crise fiscal-financeira do Governo, a queda do crescimento da economia, o aumento do desemprego e do trabalho informal e a preocupação propiciada pelas mudanças na legislação a partir da Constituição de 1988, estimularam o debate acerca da reforma

previdenciária, que veio a ocorrer ao longo dos anos 90 do século passado e dos anos 2000 do presente século (MARQUES; BATICH; MENDES, 2003), perpassando até os dias atuais.

No que tange ao contexto da reforma previdenciária dos anos 90 do século passado, verifica-se que, o cenário nacional anteriormente apresentado, somado ao contexto global de crise do Estado dos anos 80 e 90 do século XX, e a globalização da economia, propiciaram uma constante transformação no setor público mundial, através do advento da *new public management* (OSBORNE; GAEBLER, 1992). Esta transformação no setor público também se deu no Brasil em meados da década de 90 do século passado, a partir do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, a denominada reforma gerencial da administração pública (BRESSER PEREIRA, 1997).

De acordo com Bresser Pereira (1996), a referida transformação levou à modernização do aparelho do Estado nacional, através da utilização de métodos consagrados da administração empresarial no setor público, dentre eles, conforme anteriormente mencionado, a abordagem das temáticas da liderança e da cultura organizacional, que fazem parte do objeto deste estudo. Neste sentido, a adoção destas práticas gerenciais, provenientes do mundo corporativo, pelas organizações públicas nacionais, fez com que estas, paulatinamente, aderissem à lógica de mercado, na qual o cidadão passou a ser visto como um cliente (SARAIVA, 2002; WART, 2003; FERREIRA, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010; VALADARES et al., 2012; LEMOS; BERNI; PALMEIRA, 2014).

Porém, esta lógica de mercado nas organizações públicas brasileiras também pode ser compreendida como um reflexo no setor público da política econômica neoliberal do governo nacional nos anos 90 do século XX, pautada pelas reformas do Estado brasileiro; através do enxugamento da máquina administrativa e das privatizações; (CANO, 2004), caracterizada por uma acumulação de capital nacional de forma subordinada ao capital financeiro internacional; via dependência de investimentos diretos estrangeiros; e fundamentada pela “[...] retórica de que o mercado é o mais eficiente organizador da sociedade.” (GENNARI, 2001, p. 42).

A referida reforma administrativa no setor público implicou em mudanças nos padrões de gestão do INSS (PRADO; DUARTE, 2015; MATTOS, 2015). Justificadas pela necessidade de modernização e de melhoria no atendimento ao cidadão, e ao reconhecimento de seus direitos previdenciários, orientadas pelo princípio da economicidade e pela gestão por resultados, no início dos anos 2000, foi implantado um novo modelo de gerenciamento do

INSS, compreendendo um conjunto de mudanças organizacionais e de processos de trabalho das agências do INSS (CHRISTO; BORGES, 2017).

De acordo com Christo e Borges (2017), dentre as diversas mudanças organizacionais realizadas no INSS em decorrência da reforma gerencial, destacam-se o redimensionamento do quadro de pessoal, o acompanhamento do trabalho através do instituto da gratificação de desempenho de acordo com o alcance de metas institucionais estabelecidas e a implantação de novos sistemas de processamento de dados e de automação de processos de trabalho.

Neste capítulo apresentou-se a revisão da literatura da presente dissertação, através do aprofundamento dos constructos em estudo, da liderança e da cultura organizacional, bem como da contextualização histórica do objeto de análise desta pesquisa, qual seja, o INSS e o setor público nacional no qual ele está inserido. A seguir, no próximo capítulo, o método de pesquisa utilizado neste trabalho é abordado, de acordo com a descrição do objeto de análise, através da classificação metodológica da pesquisa, e segundo a coleta e a análise dos dados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo trata do método de pesquisa utilizado neste estudo. Dividido em quatro seções, o presente capítulo inicialmente apresenta a descrição do objeto de análise, em seguida é abordada a classificação metodológica da pesquisa, a seguir a descrição da coleta de dados que fora realizada, e por fim, a forma de análise dos dados coletados neste trabalho.

3.1 Descrição do objeto de análise

Este estudo utilizou como método de pesquisa o levantamento de dados do tipo *survey* (FORZA, 2002; PARANHOS et al., 2013), circunscrito a poucas unidades, no caso agências públicas vinculadas ao INSS, realizado no campo, com profundidade e detalhamento (VERGARA, 2005). Neste sentido, a pesquisa foi realizada nas treze Agências da Previdência Social do INSS da região administrativa de Araraquara, localizadas no interior do Estado de São Paulo, quais sejam, APS Araraquara, APS Bebedouro, APS Itápolis, APS Jaboticabal, APS Matão, APS Monte Alto, APS São Carlos, APS Taquaritinga, APS Ibitinga, APS Ibaté, APS Pitangueiras, APS Américo Brasiliense e APS Guariba, conforme Mapa 1, a seguir apresentado.

Mapa 1 – Regiões administrativas do Estado de São Paulo



Fonte: Municípios Paulistas (2017). Disponível em: <https://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=2012896>. Acesso em: jun. 2018.

A região administrativa do INSS em Araraquara, também denominada de Gerência Executiva (GEX) do INSS em Araraquara, conta atualmente com um quadro funcional de 240 funcionários, englobando servidores públicos e estagiários, lotados em funções administrativas e médicas nas 13 agências do INSS da região, conforme distribuição apresentada a seguir:

- a) APS Araraquara – 50 funcionários (23 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor auxiliar/agente de serviços diversos, 9 servidores analistas do seguro social, 11 servidores peritos médicos e 6 estagiários);
- b) APS Bebedouro – 20 funcionários (11 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor auxiliar/agente de serviços diversos, 2 servidores analistas do seguro social, 1 servidor perito médico e 5 estagiários);
- c) APS Itápolis – 23 funcionários (14 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor auxiliar/agente de serviços diversos, 2 servidores analistas do seguro social, 2 servidores peritos médicos e 4 estagiários);
- d) APS Jaboticabal – 22 funcionários (15 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor analista do seguro social, 1 servidor perito médico e 5 estagiários);
- e) APS Matão – 20 funcionários (12 servidores técnicos do seguro social, 3 servidores auxiliares/agentes de serviços diversos, 2 servidores peritos médicos e 3 estagiários);
- f) APS Monte Alto – 13 funcionários (6 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor auxiliar/agente de serviços diversos, 2 servidores peritos médicos e 4 estagiários);
- g) APS São Carlos – 42 funcionários (24 servidores técnicos do seguro social, 2 servidores auxiliares/agentes de serviços diversos, 3 servidores analistas do seguro social, 8 servidores peritos médicos e 5 estagiários);
- h) APS Taquaritinga – 14 funcionários (9 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor analista do seguro social, 3 servidores peritos médicos e 1 estagiário);
- i) APS Ibitinga – 14 funcionários (7 servidores técnicos do seguro social, 4 servidores auxiliares/agentes de serviços diversos, 2 servidores peritos médicos e 1 estagiário);
- j) APS Ibaté – 8 funcionários (4 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor analista do seguro social, 1 servidor perito médico e 2 estagiários);

- k) APS Pitangueiras – 4 funcionários (3 servidores técnicos do seguro social e 1 estagiário);
- l) APS Américo Brasiliense – 7 funcionários (5 servidores técnicos do seguro social, 1 servidor perito médico e 1 estagiário);
- m) APS Guariba – 3 funcionários (2 servidores técnicos do seguro social e 1 estagiário).

3.2 Classificação metodológica

O *survey*, no contexto desta pesquisa, é denominado como uma abordagem de pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, uma vez que buscou averiguar a distribuição e a incidência das opiniões dos indivíduos organizacionais em estudo, através do levantamento de dados para a identificação, análise e melhor compreensão das relações entre os tipos predominantes de liderança presentes nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara e os perfis preponderantes de cultura organizacional apresentados pelas mesmas (KERLINGER, 1980; BARROS; LEHFELD, 2007; GIL, 2008; PARRA FILHO; SANTOS, 2011; GANGA, 2012; PARANHOS et al., 2013). Não obstante, de acordo com Forza (2002), este estudo também pode ser caracterizado pela sua natureza explicativa ao verificar se existe efeito da liderança sobre a cultura de uma organização pública, através da validação das relações identificadas entre os constructos da liderança e da cultura organizacional, observados no *survey* realizado no órgão público em estudo.

Esta pesquisa utilizou o método de levantamento de dados do tipo *survey* por ser considerado um modelo apropriado para responder problemas de pesquisa que façam indagações do tipo “o que?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?” (GANGA, 2012; PARANHOS et al., 2013). O *survey* pode ser caracterizado como um método de pesquisa no qual o objetivo de contribuir com o corpo geral do conhecimento de uma determinada área de interesse ocorre através da intenção do pesquisador em adquirir informações a respeito das características, ações e/ou opiniões de um grupo de indivíduos, selecionado e representativo de uma população, através do levantamento de dados do mesmo, que comumente ocorre por via de um instrumento de pesquisa denominado questionário (FORZA, 2002; PARANHOS et al., 2013).

Desta forma, o método selecionado demonstra ser oportuno para a investigação do problema central de pesquisa deste estudo, a saber: qual é o efeito da liderança sobre a cultura organizacional das agências do INSS da região administrativa de Araraquara? Trata-se

de um método capaz também de responder aos dois problemas específicos de pesquisa deste trabalho, a seguir descritos:

- a) quais são os tipos predominantes de liderança e de cultura nas agências em estudo?
- b) quais são as possíveis correlações estatísticas existentes entre os tipos de liderança e de cultura identificados nas treze agências públicas selecionadas para o estudo?

Porém, Yin (2010) sugere, em pesquisas com abordagens quantitativas, como é o caso deste *survey*, o emprego de múltiplas fontes de evidências como um incremento de confiabilidade. Para tanto, esta pesquisa utilizou de instrumentos de coleta de dados como a documentação e registros em banco de dados, a legislação sobre a administração pública, isto é, as normas e regulamentos vinculados ao INSS e ao direito previdenciário, e as pesquisas diretas ou *surveys*, através da aplicação de questionários estruturados pela observação simples ou não interativa (VERGARA, 2005).

3.3 Coleta de dados

A coleta dos dados foi planejada segundo um protocolo de pesquisa (Apêndices A e B), e acompanhada com uma carta de apresentação da mesma (Apêndice C), com aprovação da gerência das organizações em estudo (Anexo A), tendo sido determinado questões como:

- a) explanação dos objetivos do estudo para os agentes de pesquisa envolvidos e a garantia de sigilo das informações fornecidas;
- b) definição dos agentes de pesquisas respondentes dos questionários, o local, horário, etc.;
- c) definição de critérios para acesso aos documentos que são confidenciais e os que podem ser divulgados;
- d) devolução aos respondentes para validação ou não das evidências coletadas.

Por sua vez, na carta de apresentação, constou:

- a) instituição promotora da pesquisa;
- b) objetivo da pesquisa;
- c) importância da pesquisa e da participação do respondente no preenchimento do questionário;
- d) professor ou membro da equipe responsável e seus contatos (e-mail, telefone, etc.);

- e) confidencialidade e sigilo dos dados;
- f) possibilidade de retorno com os resultados gerais da pesquisa;
- g) tempo de preenchimento do questionário;
- h) agradecimento, mesmo sem a participação do respondente.

As pesquisas foram realizadas diretamente pelo agente da pesquisa por meio de questionários estruturados. Este roteiro já fora previamente validado por outros estudos nacionais, com outras amostras, mas com as mesmas variáveis de pesquisa (MARQUES et al., 2007; BARRETO et al., 2013; GAMBI, 2014). Os roteiros dos questionários podem ser visualizados no Apêndice A, direcionado para os gestores das organizações, e no Apêndice B, voltado para as equipes organizacionais deste estudo.

Para a operacionalização do *survey* (PARANHOS et al., 2013) fez-se necessário definir ainda questões como os agentes envolvidos na pesquisa e os instrumentos de coleta de dados. O agente envolvido na pesquisa foi o autor deste projeto, que esteve presente na aplicação dos questionários em ambas as agências do INSS. A população em estudo é constituída pelos 240 funcionários das Agências da Previdência Social do INSS da região administrativa de Araraquara, conforme distribuição por agência apresentada na primeira parte deste capítulo. Já com relação à amostragem da pesquisa, a pretensão do trabalho foi a de obter uma amostra de pesquisa que abrangesse o máximo possível da população em estudo, com a finalidade de alcançar uma amostra estatisticamente válida, e de acordo com o processo de amostragem probabilístico simples, no qual cada funcionário da população deteve a mesma probabilidade de pertencer à amostra (GANGA, 2012).

Desta forma, a fim de conseguir uma grande adesão de participantes que respondessem aos questionários da pesquisa, o autor deste trabalho decidiu por realizar uma doação da quantia simbólica de R\$ 1,00 para cada questionário preenchido, valor destinado para uma renomada instituição filantrópica que atende parte da população da região na qual as agências em estudo estão inseridas, o Hospital de Câncer de Barretos. A referida doação foi informada na carta de apresentação da pesquisa (Apêndice C), com a finalidade de incentivar a participação dos membros organizacionais.

É importante ressaltar que os princípios e procedimentos éticos, bem como as normas aplicáveis aos estudos em ciências humanas e sociais apresentados por Mainardes (2017) foram observados ao longo deste trabalho, em especial na aplicação da pesquisa. Faz-se referência, no presente caso, às pesquisas de opinião pública com participantes não identificados, às pesquisas com banco de dados cujas informações são agregadas, ao

consentimento e ao assentimento dos participantes, conforme podem ser verificados no Anexo A e no Apêndice C desta dissertação.

Trata-se, no Anexo A, do correio eletrônico enviado a todos os gerentes do INSS, da região administrativa de Araraquara, contendo a apresentação deste trabalho e a aprovação dos mesmos para a realização desta pesquisa. Por sua vez, no Apêndice C, tem-se a carta de apresentação da pesquisa, entregue antes do momento da coleta de dados a toda a população deste estudo, aos servidores e estagiários das agências do INSS da região administrativa de Araraquara, contendo informações a respeito da pesquisa, especialmente à participação facultativa dos funcionários, à ausência de identificação para a garantia do anonimato dos participantes, e aos resultados agregados para assegurar o sigilo das respostas.

A coleta de dados do presente trabalho, isto é, a aplicação dos questionários nos gestores e equipes das treze agências do INSS ocorreu no período de 16 de novembro de 2017 a 16 de janeiro de 2018. Esta pesquisa é, portanto, classificada em função de seu corte temporal como um estudo de corte transversal, no qual os dados são coletados “[...] em um momento preciso do tempo, com o objetivo de procurar associações comuns entre as variáveis.” (OLIVEIRA; MARINHO; DIAS, 2016, p. 568).

3.4 Análise dos dados

A pesquisa aplicada ocorreu a partir de dois métodos ferramentais quantitativos, aplicados nas treze agências do INSS da região administrativa de Araraquara. O primeiro método ferramental quantitativo, qual seja, o Anexo B deste trabalho (BARRETO et al., 2013, p. 50), apresenta a pesquisa direcionada às lideranças das equipes, conforme modelo desenvolvido por Bass e Avolio (1990), denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-6S), baseado na estatística exploratória e na técnica de *survey* (ROESCH, 1999; PARANHOS et al., 2013). Trata-se de uma avaliação sobre a percepção do estilo de liderança, um questionário já aplicado em pesquisas internacionais (ZAHARI; SHURBAGI, 2012), traduzido para o português por Marques et al. (2007), tendo sido validado no Brasil por Marques et al. (2007) e Barreto et al. (2013).

O questionário em referência é composto por 21 assertivas que buscam identificar os três tipos de liderança preconizados por Burns (1978), quais sejam, liderança transacional (dividida em duas dimensões: recompensa contingente e gerenciamento por exceção), liderança transformacional (dividida em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada) e ausência de

liderança. As assertivas dos questionários discriminadas de acordo com seus correspondentes tipos de liderança podem ser visualizadas no Apêndice D deste trabalho.

Cada assertiva na versão original é avaliada em uma escala *Likert* de 1 a 6, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Para verificar em que grau se encontra cada dimensão, é feito o somatório dos indicadores que as representam, sendo 3 assertivas para cada fator de liderança. A interpretação dos resultados da soma das assertivas ocorre da seguinte forma: igual ou menor que 8 – baixo grau; entre 9 e 13 – grau moderado; igual ou maior que 14 – grau elevado, sendo considerados predominantes os fatores de liderança que alcançam grau elevado (BARRETO et al., 2013).

Contudo, a fim de padronizar as escalas dos questionários de pesquisa dos constructos em estudo para que os mesmos pudessem ser devidamente correlacionados estatisticamente (VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2015), e tendo como base uma escala de mensuração mais comumente utilizada atualmente em pesquisas quantitativas de liderança que realizam análise exploratória dos dados (OBENDHAIN; JOHNSON, 2004; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; GAMBI, 2014; GAMBI; ARAÚJO; CARETA, 2015), adotou-se a escala *Likert* de 5 pontos.

Desta forma, a versão original do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6S) foi adaptada para a escala em referência, já que a mesma vem sendo mais praticada na atualidade, pois permite que a pesquisa seja mensurada, validada e correlacionada, de acordo com um modelo estrutural (HAIR, 2009). Ademais, a escala *Likert* possui comprovada eficiência para cumprir com o objetivo de mensuração da percepção de respondentes de questionários de pesquisa (SEABRA, 2001).

Realizou-se também uma alteração na ordem das assertivas do questionário, para que as mesmas pudessem ser respondidas de maneira aleatória, sem que o respondente conseguisse perceber o correspondente tipo de liderança ao qual a assertiva pertencia, além de minimizar as possibilidades de respostas automáticas. Acrescentou-se ainda o preenchimento hachurado das assertivas, alternado nas cores cinza e branco, com o objetivo de produzir um efeito de meia-tinta para representar desnível, evitando ausência de respostas no questionário, através de uma leitura mais dinâmica e precisa. O questionário da liderança, direcionado para os gestores das equipes em estudo, e adaptado pelo autor para esta pesquisa, pode ser visualizado no Apêndice E deste estudo.

É importante ressaltar que estudos acadêmicos de Denison e Mishra (1995), de Javidan e Waldman (2003) e de Trapero e Lozada (2010), apontam a necessidade da aplicação deste modelo do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-6S), não apenas nos líderes

organizacionais, mas também nos membros das equipes organizacionais, para obter, e poder comparar holisticamente, toda a percepção organizacional sobre o tipo de liderança predominantemente praticado na organização, o denominado estudo 360 graus que engloba funcionários e chefes. Portanto esta pesquisa pretendeu também adotar esta percepção para a aplicação dos questionários além dos líderes organizacionais, abrangendo, portanto as equipes de trabalho. Trata-se do Apêndice F, adaptação do Apêndice E, realizada por este autor para que o questionário pudesse ser aplicado também nas equipes organizacionais das agências em análise.

Por sua vez, o segundo método ferramental quantitativo, também proveniente da estatística exploratória e da técnica de *survey* (ROESCH, 1999; PARANHOS et al., 2013), tem por objetivo identificar o perfil cultural preponderante nas agências em estudo, tendo como base o modelo de valores competitivos, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) para diagnosticar a presença dos quatro tipos culturais do modelo, quais sejam, cultura clã, cultura inovativa, cultura de mercado e cultura hierárquica. Desta forma, o Apêndice G deste trabalho é o questionário que foi aplicado junto aos gestores e equipes das treze agências do INSS da região administrativa de Araraquara, indo de acordo com a constatação de Obendhain e Johnson (2004) e de Zu, Robbins e Fredendall (2010), qual seja, a aplicação do modelo de valores competitivos nos funcionários e chefes das equipes organizacionais, obtendo desta forma uma percepção organizacional mais confiável a respeito do tipo de cultura predominantemente praticado na organização, o denominado estudo 360 graus.

Trata-se de um questionário que faz uso de seis dimensões de cultura organizacional, sendo que, para cada dimensão existe um conjunto de quatro frases, representando os quatro tipos de cultura do modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (2006). As assertivas dos questionários discriminadas de acordo com seus correspondentes tipos de cultura podem ser visualizadas no Apêndice D deste trabalho.

No instrumento original, o respondente deve distribuir 100 pontos entre as quatro alternativas, de acordo com a extensão em que cada alternativa se assemelhe à sua organização. Porém, o instrumento original tem sido adaptado para facilitar as respostas, transformando a pontuação em uma escala ordinal de quatro pontos. Desta forma, no modelo adaptado, ao responder o questionário deve-se atribuir o número 1 para a alternativa que melhor represente o ambiente da organização e o número 4 para a alternativa que mais se distancie da realidade organizacional. Esta versão modificada fora testada e validada nos estudos de Zahari e Shurbagi (2012) na Líbia e de Barreto et al. (2013) no Brasil, conforme pode-se observar no Anexo C deste trabalho.

Para a análise dos dados desta versão modificada, é realizada uma inversão de valores, para que os elementos mais representativos recebam números mais elevados. Desta forma, como a somatória dos valores da escala ordinal utilizada equivale a 10, se a composição da cultura organizacional tem uma distribuição uniforme, sendo igualmente representada pelos quatro tipos culturais, obtêm-se o valor de 2,5 para cada um dos quatro elementos. Do mesmo modo, se a distribuição é disforme, são considerados predominantes os tipos de cultura organizacional que apresentam valores superiores a 2,5. (BARRETO et al., 2013).

Porém, novamente com o mesmo objetivo de padronizar as escalas dos questionários de pesquisa dos constructos da liderança e da cultura (VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2015), e para ter uma mensuração mais comumente utilizada em pesquisas quantitativas atuais sobre cultura organizacional que realizam análise exploratória dos dados (OBENDHAIN; JOHNSON, 2004; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; GAMBI; GEROLAMO; CARPINETTI, 2013; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; GAMBI, 2014; GAMBI; ARAÚJO; CARETA, 2015), adotou-se também no questionário da cultura a escala *Likert* de 5 pontos, adaptando-se às versões originais e modificadas do modelo de valores competitivos para a escala em referência, para que a pesquisa pudesse ser mensurada, validada e correlacionada, de acordo com um modelo estrutural (HAIR, 2009), além da comprovada eficiência da escala para cumprir com o objetivo de mensuração da percepção de respondentes de questionários de pesquisa (SEABRA, 2001).

Realizou-se também uma alteração na ordem das assertivas do questionário, para que elas pudessem ser respondidas de maneira aleatória, sem que o respondente conseguisse perceber o correspondente tipo de cultura ao qual a assertiva pertencia, além de minimizar as possibilidades de respostas automáticas. Acrescentou-se ainda o preenchimento hachurado das assertivas, alternado entre as cores cinza e branco, com o objetivo de gerar um efeito de meia-tinta para representar desnível, evitando ausência de respostas no questionário, através de uma leitura mais dinâmica e precisa. O questionário da cultura adaptado por este autor para esta pesquisa pode ser visualizado no Apêndice G deste estudo.

É importante ressaltar que foi desenvolvido um questionário prévio, referente às questões demográficas dos participantes, conforme pode ser visualizado no Apêndice H deste estudo, com o objetivo de caracterização do respondente do questionário, preservada sua identificação, e para a realização de uma análise da amostra de pesquisa em comparação ao universo populacional em estudo.

Os dados coletados foram tabulados, mensurados e analisados de forma estatística, em um primeiro momento através de uma análise descritiva, e em seguida pela análise exploratória dos dados, conforme indicação de Forza (2002). De acordo com o autor, utilizou-se inicialmente da análise descritiva para identificar as frequências dos fenômenos estudados, isto é, o número de ocorrências verificadas nos dados da pesquisa para os tipos de liderança e de cultura organizacional predominantes nas agências do INSS em estudo, através da interpretação da média aritmética, moda, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo das respostas dos questionários coletados.

Já na segunda parte da análise dos dados, realizou-se a análise exploratória através do uso do *structural equation modeling* (SEM), traduzido para o português como modelagem de equações estruturais (MEE), com estimação por mínimos quadrados parciais (*partial least squares* - PLS), para buscar a validação das relações identificadas entre os constructos da liderança e da cultura organizacional nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Nos últimos anos, a modelagem de equações estruturais vem sendo um dos métodos para pesquisas quantitativas que mais tem se destacado em estudos no campo das ciências sociais, por ser uma técnica avançada para o tratamento e análise estatística dos dados, já que possibilita o desenvolvimento de uma análise confirmatória do modelo teórico, ao verificar através da análise fatorial e de regressão múltipla, se os dados coletados apresentam evidências de que os mesmos se comportam como previsto na teoria, pelas hipóteses e constructos de pesquisa, permitindo, portanto, a investigação das relações entre os constructos e as variáveis observáveis (BIDO et al., 2012). Desta forma, adotou-se a modelagem de equações estruturais nesta pesquisa, pois, segundo Oliveira, Marinho e Dias (2016), a MEE se tornou um método adequado para a pesquisa social já que possibilita o teste de hipóteses sobre as relações entre as variáveis em estudo, permitindo que estas sejam correlacionadas ao testar um modelo teórico na realidade do fenômeno investigado.

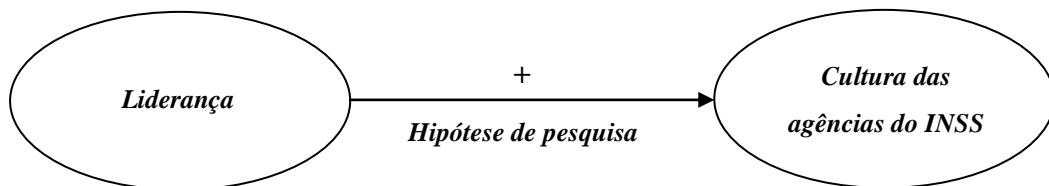
De acordo com Hair, Ringle e Sarstedt (2011), a modelagem de equações estruturais possui duas abordagens de análises, uma baseada na covariância (CB-SEM), e outra na estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Nesta pesquisa optou-se pela utilização da abordagem da modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais, por ser considerada a mais adequada para este estudo, já que o PLS-SEM possui maior adaptabilidade para modelos teóricos complexos, nos quais os dados não são distribuídos normalmente, e envolvem muitas variáveis a serem observadas e relacionamentos entre os constructos de pesquisa. É importante ressaltar também a indicação de pesquisas

recentes nas quais o método PLS-SEM tem se desenvolvido rapidamente e adquirido diversos avanços técnicos (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Ademais, conforme Godinho Filho, Ganga e Gunasekaran (2016), a técnica do PLS-SEM é recomendada, pois quando utilizada na análise exploratória dos dados, a pesquisa geralmente alcança altos níveis de poder estatístico, até mesmo com pequenas amostras em estudo.

De mais a mais, a revisão de literatura realizada constituiu a base para a proposição de um modelo teórico-conceitual que conteve a hipótese para o problema central desta pesquisa e que envolvesse as variáveis utilizadas neste estudo, conforme pode ser observado na Figura 4. Desta forma, de acordo com as relações teóricas e conceituais definidas entre os constructos da liderança e da cultura organizacional, é possível realizar a seguinte proposição ou hipótese de pesquisa para este estudo:

Hipótese central: A liderança afeta positivamente a cultura das agências do INSS.

Figura 4 – Modelo teórico-conceitual proposto na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresenta-se no Quadro 4 a fundamentação na literatura para o modelo teórico-conceitual de pesquisa adotado neste trabalho direcionado à liderança e à cultura organizacional, isto é os autores utilizados na formação e no relacionamento destes dois constructos, bem como na validação no Brasil dos questionários de pesquisa utilizados neste estudo.

É importante ressaltar que neste trabalho constructo é compreendido como um conceito teórico que atua através de um bloco de construção, sendo utilizado para definir relações (CEPELLOS, 2013). Desta forma, o constructo representa um conceito (HAIR et al., 2009). Neste sentido, a partir do modelo teórico-conceitual adotado, e dos constructos estabelecidos, definiu-se o objetivo central desta pesquisa em:

- a) avaliar o efeito da liderança sobre a cultura organizacional das agências do INSS da região administrativa de Araraquara.

Para subsidiar este objetivo central, fez-se importante elaborar os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os estilos predominantes de liderança e de cultura das agências em referência;
- b) averiguar as possíveis correlações estatísticas existentes entre os tipos de liderança e de cultura identificados nas agências do INSS em estudo.

Quadro 4 – Fundamentação do modelo teórico-conceitual proposto na pesquisa

Modelos, relacionamentos e validações dos constructos e questionários de pesquisa				
	Modelo de pesquisa do constructo da liderança	Modelo de pesquisa do constructo da cultura organizacional	Relacionamentos entre os constructos da liderança e da cultura organizacional	Validação dos questionários no Brasil
Autores	<ul style="list-style-type: none"> > Burns (1978) > Bass e Avolio (1990) > Northouse (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> > Morgan (2006) > Cameron e Quinn (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> > Bass e Avolio (1993) > Morgan (2006) > Reed, Cohen e Colwell (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> > Marques et al. (2007) > Barreto et al. (2013) > Gambi (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados coletados com a aplicação dos questionários de pesquisa foram tabulados, analisados e confrontados com o apoio dos *softwares* Microsoft Excel 2010, Minitab 18, SmartPLS 2 e IBM SPSS *Statistics 25 (Statistical Package for the Social Sciences)*, sendo este último um dos sistemas mais completos e disseminados para o tratamento de dados na área das ciências humanas (SANT'ANNA et al., 2016).

A análise de dados foi baseada tanto na experiência empírica do pesquisador quanto na análise teórica. A partir da análise dos dados coletados foi produzida narrativa geral do caso contendo somente aspectos essenciais ao estudo, ou seja, que estiveram relacionados ao modelo teórico-conceitual da pesquisa. Desta forma, todos os instrumentos de coleta de dados tiveram por objetivo coletar evidências acerca das variáveis definidas pelo modelo teórico-conceitual adotado na pesquisa, a fim de se chegar a conclusões fidedignas a respeito dos problemas e objetivos de pesquisa definidos anteriormente (MARTINS, 2010; MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2013).

Faz-se importante ressaltar que um teste piloto dos questionários de pesquisa, Apêndices A e B, foi realizado conforme recomendação metodológica de Forza (2002) para o

desenvolvimento de um *survey*. Desta forma, três pré-testes foram conduzidos com êxito, tendo sido realizados junto aos dois grupos distintos de respondentes desta pesquisa, quais sejam, dois gestores e um funcionário de uma equipe de agência do INSS, ambos não pertencentes ao universo populacional desta pesquisa.

Ademais, a partir da revisão bibliográfica realizada, chegou-se a conclusão de que, para o caso específico da presente pesquisa, a análise das relações entre os dois constructos, quais sejam, liderança e cultura organizacional, deveu-se seguir um determinado modelo estatístico de correlação, o coeficiente de correlação de postos de Spearman (CHEN; POPOVICH, 2002), por ser o mais indicado para variáveis mensuradas em escala ordinal, e em decorrência do tamanho da população (BARRETO et al., 2013), já que se tem em mãos um baixo universo populacional.

Neste sentido, a análise da correlação de postos de Spearman (CHEN; POPOVICH, 2002) se deu através da identificação de correlações significantes estatisticamente entre os dois constructos de liderança e cultura organizacional, tendo como parâmetro a mensuração convencionalizada por Cohen (1992), na qual são consideradas significantes as correlações correspondentes aos valores apresentados nos itens b e c, conforme descrito a seguir:

- a) abaixo de 0,3, positivo ou negativo: correlação de baixa significância;
- b) de 0,3 a 0,5, positivo ou negativo: correlação de significância moderada;
- c) acima de 0,5, positivo ou negativo: correlação de alta significância.

Este capítulo apresentou informações a respeito do método de pesquisa utilizado neste estudo. No próximo capítulo da dissertação os resultados obtidos com a presente pesquisa são apresentados e analisados, juntamente com a adequação e caracterização da amostra obtida neste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa, realizada no período de 16 de novembro de 2017 a 16 de janeiro de 2018 nas Agências da Previdência Social da região administrativa de Araraquara, alcançou o quantitativo de 205 respondentes dos questionários. Conforme mencionado no capítulo anterior do método de pesquisa, realizou-se a doação de R\$ 1,00 ao Hospital de Câncer de Barretos para cada questionário preenchido, com o objetivo de incentivo à participação. Como o total de questionários preenchidos foi de 205, doou-se R\$ 205,00 a referida instituição, conforme comprovante de doação, Anexo D deste trabalho.

A seguir uma adequação e caracterização da amostra são realizadas, juntamente com a análise descritiva e exploratória dos dados, sendo os resultados apresentados e analisados com base na literatura revista, e através de uma análise global das agências da região em estudo.

4.1 Adequação da amostra

Antes de adentrar na caracterização da amostra, bem como na análise dos dados e dos resultados da pesquisa, faz-se imprescindível a realização prévia do tratamento dos dados coletados, isto é, a adequação da amostra de pesquisa, na qual sejam excluídos os questionários inválidos, em decorrência de dados faltantes, de padrões de respostas suspeitas e de *outliers*, com o objetivo de alcançar uma amostra válida e significativa, que possa proporcionar integridade e coerência aos resultados da pesquisa (HAIR et al., 2005).

Com relação aos dados faltantes, verificou-se que apenas um questionário dos 205 coletados apresentou esta discrepância, o que representa menos de 0,5% da amostra. No referido questionário o participante deixou de preencher todas as respostas para o bloco de questões a respeito da liderança. Deste modo, de acordo com Hair et al. (2005), tendo em vista a grande proporção de dados faltantes, decidiu-se pela remoção do questionário em questão do banco de dados da presente pesquisa.

No que tange aos padrões de respostas suspeitas, dos 204 questionários restantes, foram identificados cinco preenchimentos com estas características, isto é, a mesma escolha de respostas para uma série de questões, ou seja, a atribuição da mesma escala de percepção para um bloco inteiro de questões do questionário, da liderança e/ou da cultura, prática indesejável, denominada por Schonlau e Toepoel (2015) de *straightlining*, pois apresenta visualmente uma linha reta nas respostas do questionário. Estes cinco questionários identificados como *straightlining* também foram removidos do banco de dados da presente

pesquisa, tendo em vista que representam aproximadamente 2% da amostra, taxa considerada baixa com relação ao padrão de respostas suspeitas (SCHONLAU; TOEPOEL, 2015).

Os 199 questionários restantes passaram pelo processo de verificação de *outlier* com a utilização do *software* Minitab 18, de acordo com mensuração demonstrada por Leys et al. (2013). *Outliers* são compreendidos como observações extremas, respostas atípicas para uma ou mais questões, pois não estão em conformidade com o comportamento normal da amostra, já que apresentam um grande afastamento e inconsistência com as demais respostas apresentadas pela maioria dos respondentes (SINGH; UPADHYAYA, 2012).

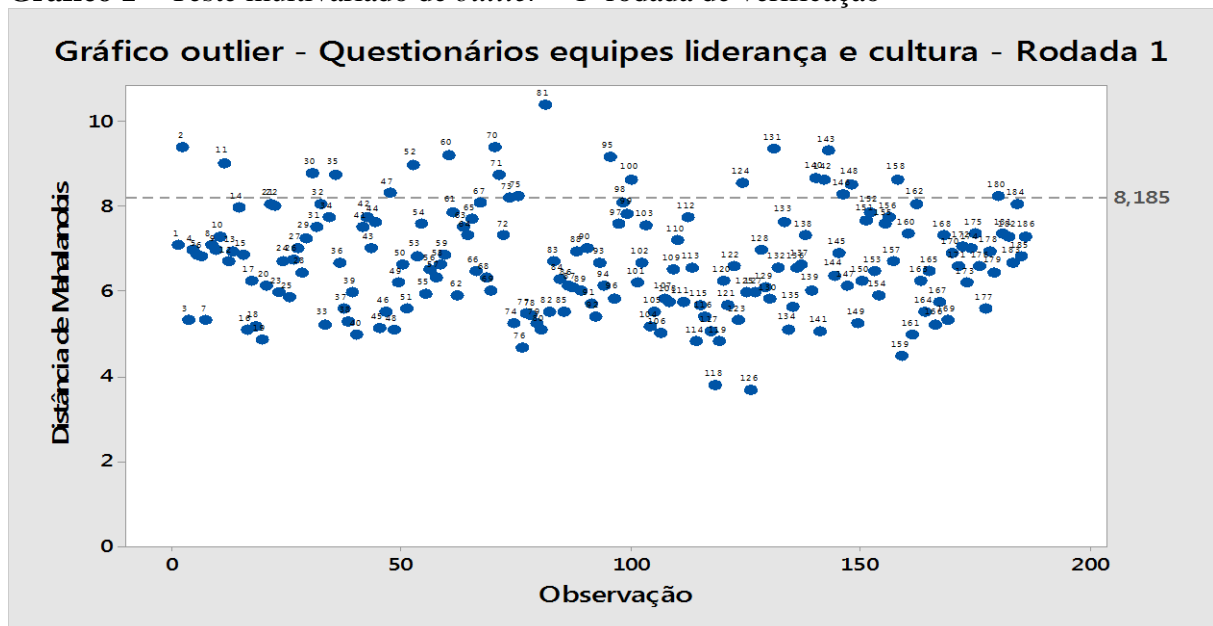
Após o desmembramento da amostra pesquisada entre os dois grupos de respondentes, quais sejam, gestores e equipes, os resultados para os testes univariados de *outliers*, apresentados no Anexo E deste trabalho, não identificaram a ocorrência de *outliers* univariados na amostra das equipes deste estudo. Porém, como este estudo trabalhou com dois objetos de pesquisa, quais sejam, os constructos da liderança e da cultura organizacional, fez-se necessário também o processo de verificação de *outlier* na amostra desmembrada das equipes tendo como base a análise multivariada de acordo com a distância de Mahalanobis (KANNAN; MANOJ, 2015). Faz-se importante ressaltar que a amostra dos gestores desta pesquisa não passou pelo processo de verificação de *outliers*, tendo em vista sua pequena quantidade amostral e populacional, apenas treze indivíduos organizacionais.

O teste multivariado de *outliers* para a amostra das equipes teve quatro rodadas de verificação, até que não houvesse mais *outliers* na amostra averiguada, sendo em cada uma das rodadas, removidos do banco de dados da pesquisa os questionários identificados como *outliers*, aqueles com resultados acima da linha de Mahalanobis nos gráficos provenientes das verificações (KANNAN; MANOJ, 2015). Na primeira rodada de verificação, foram identificados 23 *outliers*, conforme observa-se no Gráfico 1. Na segunda rodada de averiguação, mais 9 *outliers* foram constatados, de acordo com Gráfico 2. Na terceira rodada de verificação de *outlier*, mais 1 caso foi identificado, conforme Gráfico 3. Por fim, na quarta e última rodada de averiguação, nenhum *outlier* foi identificado, de acordo com Gráfico 4.

Portanto, considerando todas as inconsistências mencionadas, isto é, os questionários com dados faltantes (1 caso) os *straightlining* (5 casos), e tendo em vista a existência de 33 *outliers* na amostra, de um total de 205 questionários coletados, 166 questionários foram considerados válidos para as análises dos dados, tendo sido, portanto, excluído do banco de dados da presente pesquisa, o total de 39 questionários, o que representa aproximadamente 19% da amostra coletada. Já a amostra válida de 166 respondentes representa 69,2% da população total em estudo, que abrange 240 indivíduos organizacionais,

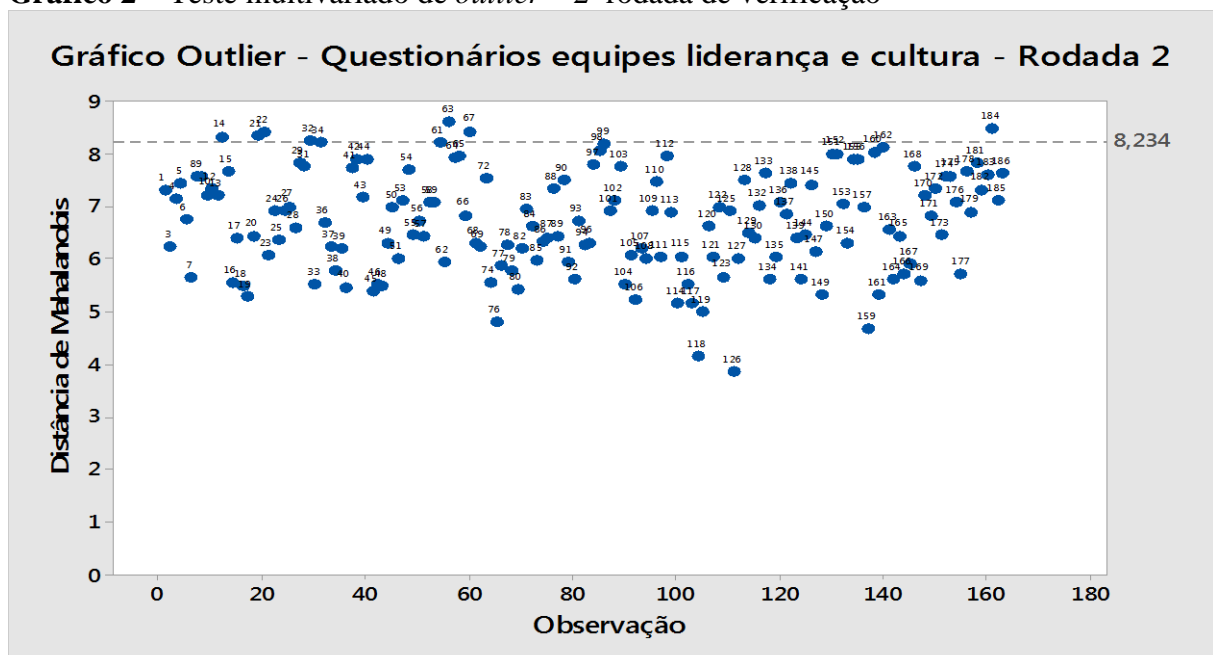
alcançando uma taxa de resposta acima de 50%, considerada importante por Forza (2002) nos estudos das ciências sociais. Através da técnica de amostra probabilística denominada amostragem aleatória simples, realizou-se o cálculo amostral, adquirindo a pesquisa um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4,25%. Desta forma tem-se um tamanho de amostra válido, com significância estatística e representatividade da população em estudo (GELESKI; ZAMPIER; STEFANO, 2016).

Gráfico 1 – Teste multivariado de *outlier* – 1ª rodada de verificação



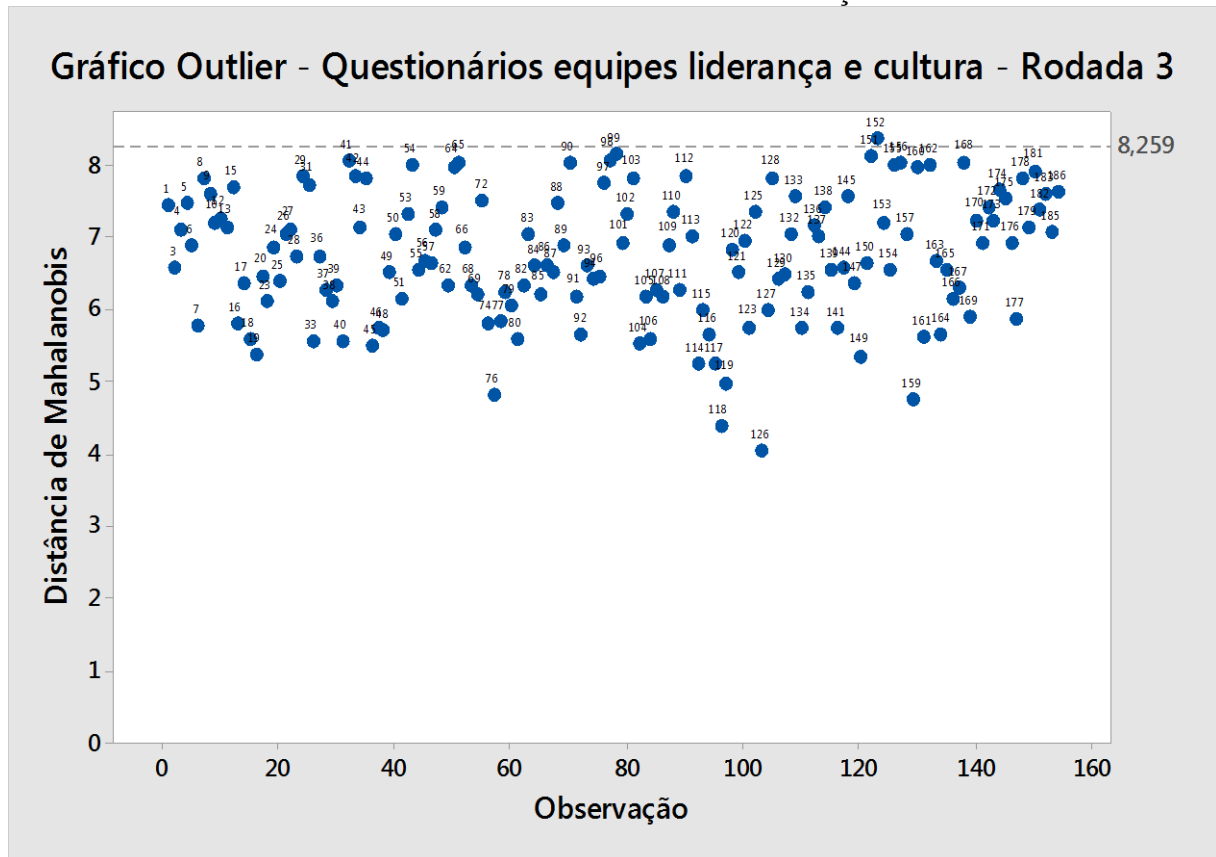
Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Minitab 18.

Gráfico 2 – Teste multivariado de *outlier* – 2ª rodada de verificação



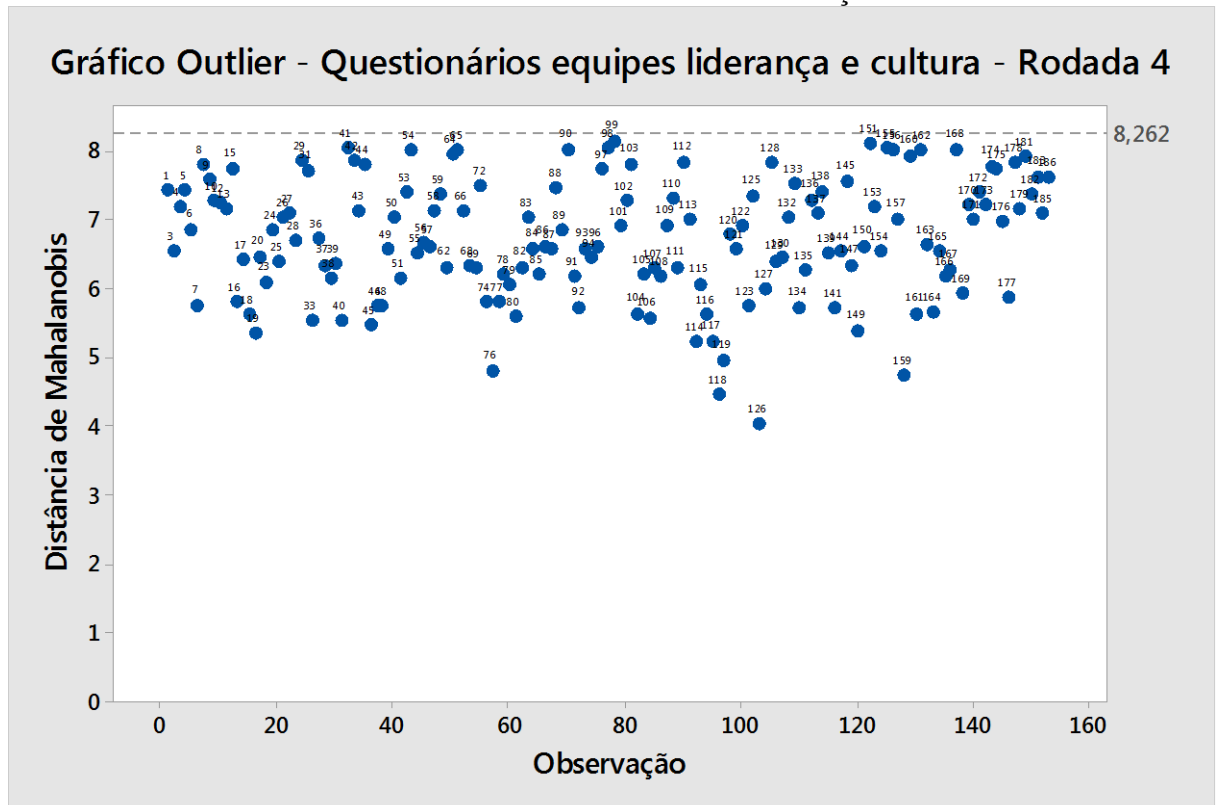
Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Minitab 18.

Gráfico 3 – Teste multivariado de *outlier* – 3ª rodada de verificação



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Minitab 18.

Gráfico 4 – Teste multivariado de *outlier* – 4ª rodada de verificação



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Minitab 18.

4.2 Caracterização da amostra

Conforme anteriormente mencionado, a amostra válida da presente pesquisa detêm um total de 166 questionários válidos, o que representa quase 70% da população total dos 240 indivíduos organizacionais em estudo. A Tabela 1, a seguir, apresenta a caracterização da amostra desta pesquisa, sistematizada com o auxílio do *software* SPSS *Statistics* 25.

Tabela 1 – Caracterização da amostra da pesquisa

	Frequência	Porcentagem (%)
Sexo		
Feminino	90	54,2%
Masculino	76	45,8%
Total	166	100%
Idade		
Até 20 anos	23	13,9%
De 21 a 30 anos	16	9,6%
De 31 a 40 anos	32	19,3%
De 41 a 50 anos	24	14,5%
De 51 a 60 anos	55	33,1%
61 anos ou mais	15	9%
Não quis informar	1	0,6%
Total	166	100%
Escolaridade		
Ensino médio	51	30,7%
Ensino superior	76	45,8%
Pós-graduação	39	23,5%
Total	166	100%
Cargo		
Estagiário	29	17,5%
Auxiliar/Agente	7	4,2%
Técnico	93	56%
Analista	15	9%
Perito médico	22	13,3%
Total	166	100%
Gestor/Equipe		
Gestor	13	7,8%
Equipe	153	92,2%
Total	166	100%
Tempo de serviço no INSS		
Até 1 ano	25	15,1%
De 1 a 10 anos	55	33,1%
De 11 a 20 anos	32	19,3%
De 21 a 30 anos	15	9%
31 anos ou mais	39	23,5%
Total	166	100%
Agência da Previdência Social de Lotação		
APS Araraquara	33	19,9%
APS Bebedouro	17	10,3%
APS Itápolis	13	7,8%
APS Jaboticabal	16	9,7%
APS Matão	12	7,2%
APS Monte Alto	13	7,8%
APS São Carlos	23	13,9%
APS Taquaritinga	9	5,4%
APS Ibitinga	12	7,2%
APS Américo Brasileiro	5	3%
APS Guariba	2	1,2%
APS Ibaté	7	4,2%
APS Pitangueiras	4	2,4%
Total	166	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SPSS 25.

No que tange à caracterização dos respondentes deste estudo com relação ao sexo da amostra, a análise da tabela 1 permite auferir que a maior parte da amostra desta pesquisa é composta por mulheres, 54,2%, sendo, por consequência, 45,8% da amostra de homens. A amostra em questão condiz proporcionalmente com a realidade da população pesquisada, tendo em vista que as Agências da Previdência Social do INSS na região administrativa de Araraquara são compostas por 133 mulheres (55,4%) e 107 homens (44,6%) do total de 240 funcionários. Esta característica de gênero apresentada no INSS diverge da tendência encontrada para os quadros funcionais no serviço público federal brasileiro, na qual as mulheres costumam representar a minoria dos funcionários, em média 46% do total de servidores (FIRMINO; SILVA; VIANA, 2015).

No que diz respeito à idade dos participantes, verifica-se na Tabela 1 uma distribuição da amostra entre todas as faixas etárias, chamando a atenção o significativo quantitativo de respondentes acima de 51 anos de idade (42,1% da amostra), o que pode indicar um envelhecimento da população em estudo, já que, de acordo com esta pesquisa, aproximadamente um em cada dois trabalhadores das agências do INSS da região administrativa de Araraquara possui idade considerada avançada, tendo em vista que a partir da faixa etária acima dos 50 anos, os marcadores sociais do envelhecimento são acentuados e o índice de inatividade se tornam crescentes (MATOS; FONTOURA, 2013).

Outra característica dos respondentes desta pesquisa que corrobora a constatação do envelhecimento da população em estudo é o tempo de serviço no INSS. De acordo com os dados coletados, a Tabela 1 apresenta o dado de que 23,5% dos respondentes possui mais de 31 anos de casa, o que significa que a cada quatro funcionários, aproximadamente um deles já adquiriu, ou está próximo de adquirir as condições para a aposentadoria, conforme artigo 40 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que trata da legislação previdenciária dos servidores públicos inseridos no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), condição jurídica dos funcionários do INSS. Esta constatação indica que as APS's do INSS da região administrativa de Araraquara podem vir a ter em breve sérios problemas com seus quadros funcionais, tendo em vista a grande quantidade de servidores com possibilidade de aposentação em curto prazo, situação também verificado no estudo de Bressan et al. (2013).

No que concerne aos cargos dos respondentes, é possível verificar pela Tabela 1 que todos os cargos existentes no INSS foram contemplados na presente amostra. Mais do que isso, constata-se uma grande representatividade da amostra para com a população pesquisada, já que o quadro de cargos das Agências da Previdência Social do INSS da região

administrativa de Araraquara está distribuído atualmente da seguinte forma: 135 servidores técnicos do seguro social (56,3% da população), 13 servidores auxiliares/agentes de serviços diversos (5,4% da população), 19 servidores analistas do seguro social (7,9% da população), 34 servidores peritos médicos (14,2% da população) e 39 estagiários (16,2% da população). Com percentuais bem próximos aos da população pesquisada, a distribuição de cargos da amostra coletada é apresentada pela Tabela 1 da seguinte forma: 93 técnicos do seguro social (56% da amostra), 7 auxiliares/agentes (4,2% da amostra), 15 analistas do seguro social (9% da amostra), 22 peritos médicos (13,3% da amostra) e 29 estagiários (17,5% da amostra).

Com relação à escolaridade dos participantes desta pesquisa, verifica-se um elevado índice de alfabetização de nível superior na amostra coletada, tendo em vista que, de acordo com a Tabela 1, 69,3% dos respondentes possui ao menos ensino superior. Isto significa afirmar que aproximadamente três de cada quatro funcionários das agências do INSS da região administrativa de Araraquara possuem cursos de graduação. O percentual apresentado poderia, a princípio, contrastar com a atual distribuição de cargos na população pesquisada. Tem-se hoje nos quadros das APS's do INSS da região de Araraquara um total de 187 funcionários (77,9%) com cargos que exigem nível médio de alfabetização (técnicos do seguro social, auxiliares/agentes de serviços diversos e estagiários) e 53 funcionários (22,1%) com cargos cuja exigência é de nível superior (analistas do seguro social e peritos médicos).

Uma primeira observação apenas dos dados apresentados poderia levar a análise equivocada de uma possível discrepância entre a amostra coletada e a população pesquisada. Na realidade, apesar da exigência apenas de ensino médio para ingresso na maior parte dos cargos das agências do INSS da região de Araraquara, a grande maioria desses servidores passou por um processo institucional de educação continuada, no qual políticas de valorização e incentivo a qualificação foram promovidas por investimentos públicos (AIRES et al., 2014), através da capacitação de cursos de aperfeiçoamento, de graduação, e de pós-graduação, motivo pelo qual a maior parte dos servidores do INSS adquiriu um alto índice de formação superior, conforme constatado na amostra coletada neste trabalho.

A Tabela 1 apresenta também a informação da amostra na qual 13 respondentes são gestores (7,8% da amostra) e 153 participantes fazem parte das equipes organizacionais (92,2% da amostra). Isto significa que 100% dos gestores das agências do INSS da região administrativa de Araraquara participaram desta pesquisa, já que tem-se 13 agências na região e um gestor para cada agência, portanto 13 no total da população em estudo. Com relação às equipes das APS's da região de Araraquara, do total populacional de 227 funcionários, 67,4% deles participaram desta pesquisa. De acordo com Vasconcellos-

Guedes e Guedes (2007), acredita-se que este representativo alto índice de adesão da população em estudo na presente pesquisa pode ser decorrente da aplicação presencial dos questionários nas agências, e também em virtude do incentivo à participação através de doação financeira à instituição filantrópica para cada questionário preenchido.

Já a última descrição da amostra deste trabalho apresentada na Tabela 1, obteve novamente uma grande representatividade da população pesquisada, possivelmente também em decorrência da opção de coleta de dados presencial e do incentivo à participação (VASCONCELLOS-GUEDES; GUEDES, 2007). Faz-se referência às APS's de lotação dos respondentes. As agências do INSS da região administrativa de Araraquara apresentam atualmente o seguinte quantitativo de funcionários: 50 funcionários na APS Araraquara (20,8% da população), 20 funcionários na APS Bebedouro (8,3% da população), 23 funcionários na APS Itápolis (9,6% da população), 22 funcionários na APS Jaboticabal (9,3% da população), 20 funcionários na APS Matão (8,3% da população), 13 funcionários na APS Monte Alto (5,4% da população), 42 funcionários na APS São Carlos (17,5% da população), 14 funcionários na APS Taquaritinga (5,8% da população), 14 funcionários na APS Ibitinga (5,8% da população), 7 funcionários na APS Américo Brasiliense (2,9% da população), 3 funcionários na APS Guariba (1,3% da população), 8 funcionários na APS Ibaté (3,3% da população) e 4 funcionários na APS Pitangueiras (1,7% da população).

Desta forma, verifica-se a representatividade da amostra coletada comparando-se os percentuais mencionados da população em estudo com a distribuição dos respondentes da tabela 1, conforme a seguir descrita: 33 respondentes da APS Araraquara (19,9% da amostra), 17 respondentes da APS Bebedouro (10,3% da amostra), 13 respondentes da APS Itápolis (7,8% da amostra), 16 respondentes da APS Jaboticabal (9,7% da amostra), 12 respondentes da APS Matão (7,2% da amostra), 13 respondentes da APS Monte Alto (7,8% da amostra), 23 respondentes da APS São Carlos (13,9% da amostra), 9 respondentes da APS Taquaritinga (5,4% da amostra), 12 respondentes da APS Ibitinga (7,2% da amostra), 5 respondentes da APS Américo Brasiliense (3% da amostra), 2 respondentes da APS Guariba (1,2% da amostra), 7 respondentes da APS Ibaté (4,2% da amostra) e 4 respondentes da APS Pitangueiras (2,4% da amostra).

Por fim, faz-se importante mencionar também que a representatividade da amostra coletada no que tange às APS's de lotação dos respondentes não se resume apenas à representatividade da população em estudo, mas também à representatividade do quantitativo de participantes da pesquisa de acordo com o quadro funcional de cada agência da região, tendo em vista a participação da maioria dos funcionários de todas as agências em estudo,

conforme descrição a seguir: 33 respondentes de um total de 50 funcionários na APS Araraquara (66% de participação), 17 respondentes de um total de 20 funcionários na APS Bebedouro (85% de participação), 13 respondentes de um total de 23 funcionários na APS Itápolis (56,5% de participação), 16 respondentes de um total de 22 funcionários na APS Jaboticabal (72,7% de participação), 12 respondentes de um total de 20 funcionários na APS Matão (60% de participação), 13 respondentes de um total de 13 funcionários na APS Monte Alto (100% de participação), 23 respondentes de um total de 42 funcionários na APS São Carlos (54,8% de participação), 9 respondentes de um total de 14 funcionários na APS Taquaritinga (64,3% de participação), 12 respondentes de um total de 14 funcionários na APS Ibitinga (85,7% de participação), 5 respondentes de um total de 7 funcionários na APS Américo Brasiliense (71,4% de participação), 2 respondentes de um total de 3 funcionários na APS Guariba (66,7% de participação), 7 respondentes de um total de 8 funcionários na APS Ibaté (87,5% de participação) e 4 respondentes de um total de 4 funcionários na APS Pitangueiras (100% de participação).

4.3 Análise descritiva dos dados

No que tange à análise descritiva dos dados coletados nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara, com o objetivo de evitar viés estatístico, optou-se por realizar a análise descritiva dos dados globais dos gestores e equipes de maneira separada, tendo em vista possíveis diferenças nas percepções destes dois grupos distintos de respondentes da pesquisa, em virtude de suas distinções organizacionais, sendo, portanto, inicialmente apresentado os resultados das equipes organizacionais, e em seguida, os resultados dos gestores das agências em estudo.

Desta forma, apresenta-se a Tabela 2, bem como a Tabela 3, sistematizadas com o auxílio do *software* SPSS *Statistics* 25, contendo a média aritmética, mediana, moda, desvio padrão, mínimo, máximo e porcentagem da escala dos resultados encontrados para as assertivas presentes nos questionários das equipes das Agências da Previdência Social da região administrativa de Araraquara, a respeito da percepção das mesmas sobre, respectivamente, os constructos da liderança e da cultura organizacional no ambiente de trabalho.

A análise da Tabela 2 permite auferir que o tipo de liderança com maior média na percepção das equipes das agências do INSS da região administrativa de Araraquara foi a liderança transformacional em seu componente influência idealizada. Com uma média aritmética de 3,85 pontos na escala avaliativa, e mediana e moda de 4 pontos, o que representa

proximidade com a afirmação do questionário de pesquisa intitulada “concordo”, a dimensão da liderança transformacional denominada influência idealizada é, na percepção das equipes das APS’s do INSS da região de Araraquara, o tipo de liderança que mais está presente na gestão da organização.

Isto significa que, na percepção das equipes, os gestores das agências em estudo possuem um estilo de liderança que vai além das transações de trabalho e das relações contratuais, isto é, almejam o desenvolvimento de sua equipe de trabalho, transcendendo os interesses individuais em prol da organização (BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995). Trata-se, portanto, de uma liderança baseada em uma orientação coletiva, na qual os líderes racionalmente buscam a integridade de seus seguidores (TRAPERO; LOZADA, 2010), especialmente através do carisma, e pautado em uma meta planejada, com compromisso pessoal para alcançá-la (BASS; AVOLIO, 1993).

Tabela 2 – Análise descritiva dos dados da liderança na percepção das equipes

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	3,97	4,00	4	0,939	1	5	2,6%	4,5%	15,7%	47,1%	30,1%
LTF_II2	3,84	4,00	4	0,981	1	5	2,6%	7,8%	17,6%	46,5%	25,5%
LTF_II3	3,73	4,00	4	0,919	1	5	2,0%	5,9%	30,1%	41,7%	20,3%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,85	-	-	-	-	-	2,4%	6,1%	21,1%	45,1%	25,3%
LTF_MI1	3,46	4,00	4	0,932	1	5	2,6%	11,8%	34,0%	40,5%	11,1%
LTF_MI2	3,51	4,00	3	0,947	1	5	2,0%	11,1%	35,9%	35,9%	15,1%
LTF_MI3	3,33	3,00	4	0,979	1	5	3,9%	15,1%	35,3%	35,9%	9,8%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,43	-	-	-	-	-	2,8%	12,8%	35,0%	37,4%	12,0%
LTF_EI1	3,22	3,00	3	0,866	1	5	2,0%	16,3%	46,4%	28,8%	6,5%
LTF_EI2	3,49	3,00	3	0,897	1	5	1,3%	10,5%	39,2%	35,9%	13,1%
LTF_EI3	3,42	3,00	4	1,005	1	5	3,3%	14,4%	32,7%	35,9%	13,7%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,38	-	-	-	-	-	2,2%	13,7%	39,4%	33,5%	11,2%
LTF_CI1	3,56	4,00	4	0,924	1	5	2,0%	11,8%	26,8%	47,0%	12,4%
LTF_CI2	3,30	3,00	3	0,974	1	5	3,9%	15,0%	37,9%	33,3%	9,9%
LTF_CI3	3,45	3,00	3	0,945	1	5	2,6%	10,5%	39,9%	33,3%	13,7%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,44	-	-	-	-	-	2,8%	12,4%	35,0%	37,8%	12,0%
LTS_RC1	2,95	3,00	3	0,955	1	5	5,9%	25,5%	40,5%	23,5%	4,6%
LTS_RC2	3,75	4,00	4	0,955	1	5	2,0%	9,2%	21,5%	46,4%	20,9%
LTS_RC3	3,34	3,00	4	0,926	1	5	2,0%	17,6%	32,7%	39,9%	7,8%
Total liderança transacional recompensa contingente	3,35	-	-	-	-	-	3,3%	17,4%	31,6%	36,6%	11,1%
LTS_GE1	4,08	4,00	4	0,803	1	5	1,3%	2,0%	14,4%	51,6%	30,7%
LTS_GE2	3,48	4,00	4	0,933	1	5	2,0%	13,0%	31,4%	41,8%	11,8%
LTS_GE3	3,56	4,00	4	0,924	1	5	2,0%	11,0%	28,8%	45,1%	13,1%
Total liderança transacional gerenciamento por exceção	3,71	-	-	-	-	-	1,8%	8,7%	24,8%	46,2%	18,5%
AL1	3,31	3,00	3	0,928	1	5	1,3%	18,3%	37,9%	32,7%	9,8%
AL2	3,63	4,00	4	0,793	1	5	1,3%	5,9%	30,7%	52,3%	9,8%
AL3	3,25	3,00	4	1,017	1	5	2,6%	26,2%	22,2%	41,2%	7,8%
Total ausência de liderança	3,40	-	-	-	-	-	1,7%	16,8%	30,3%	42,1%	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SPSS 25.

Uma possível explicação para o predomínio da liderança transformacional, em seu componente influência idealizada, pode estar no fato de ter sido estabelecido nos últimos anos junto ao INSS alguns princípios norteadores para a ocupação dos cargos de liderança nas Agências da Previdência Social. Faz-se referência ao critério de seleção dos gestores das APS's do INSS, no qual há a intenção de se privilegiar o mérito e a democratização de acesso, tendo como exigência a realização de programas de formação continuada, acessíveis a todos os servidores da carreira, pré-requisito para investidura no cargo de gestor de agência do instituto (PEREIRA; COUTO; SINDEAUX, 2015).

Ademais, de acordo com Pereira, Couto e Sindeaux (2015), nos últimos anos também foram previstos no INSS princípios gerais de gestão e governança, com o objetivo de tornar as práticas diretivas mais racionais, transparentes e legítimas, possibilitando o monitoramento do desempenho das agências do INSS e a responsabilização de seus gestores. Dentre os referidos princípios destacam-se: foco no cidadão, visão holística da organização, participação das equipes nas decisões gerenciais, através da contratualização da gestão com base em metas previamente estipuladas de maneira coletiva, e avaliação de desempenho.

De mais a mais, é possível verificar na literatura que a constatação desta pesquisa a respeito da predominância do tipo de liderança transformacional, em seu fator influência idealizada, nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara vai ao encontro do resultado apresentado no estudo de Zahari e Shurbagi (2012), qual seja, o tipo de liderança transformacional preponderante em uma empresa estatal da Líbia. Na mesma linha de resultado se encontra o estudo de Somenzari, Ramos e Sacomano Neto (2017), ao identificarem o tipo de liderança transformacional, em seu componente influência idealizada, como predominante em uma organização pública brasileira.

Não obstante, de acordo com a Tabela 2, faz-se importante ressaltar também o peso considerável do tipo de liderança transacional, em seu componente gerenciamento por exceção, na percepção das equipes das agências do INSS da região administrativa de Araraquara a respeito dos estilos de liderança presentes em suas organizações. Com média aritmética de 3,71 pontos, e mediana e moda de 4 pontos, representando, portanto, proximidade com a afirmação do questionário de pesquisa intitulado “concordo”, a dimensão da liderança transacional denominada gerenciamento por exceção detêm significativa relevância para a gestão organizacional, conforme percepção das equipes das agências em estudo.

Neste sentido, na percepção das equipes pesquisadas, os gestores das Agências da Previdência Social do INSS da região administrativa de Araraquara possuem de maneira

significante uma característica de liderança na qual as necessidades da equipe de trabalho são identificadas e negociadas de acordo com o esforço dispendido no trabalho (BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995). Trata-se, portanto, de uma liderança baseada em uma orientação individualista, na qual os líderes e os funcionários racionalmente almejam seus próprios interesses (TRAPERO; LOZADA, 2010), sendo posta em prática pelos líderes nos momentos de erros ou falhas de suas equipes de trabalho (MARQUES et al., 2007).

Este resultado da pesquisa, a respeito da significativa presença do tipo de liderança transacional, em seu componente gerenciamento por exceção, nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara, está de acordo com a constatação apresentada no estudo de Dias e Borges (2015), na qual a liderança transacional, em seu fator de gerenciamento por exceção, também é reconhecida como uma característica marcante na liderança das organizações públicas brasileiras pesquisadas pelos autores.

De acordo com Dias e Borges (2015), a liderança transacional se encontra consideravelmente presente nas organizações públicas nacionais, em especial através de seu componente gerenciamento por exceção, para um melhor desempenho organizacional, através de uma gestão por resultados, na qual mecanismos que atrelem o desempenho às recompensas são estabelecidos para a equipe organizacional, criando uma relação de troca entre gestor e equipe.

Já com relação à cultura organizacional, pela análise da Tabela 3, é possível concluir que o tipo cultural com maior média na percepção das equipes das agências do INSS da região administrativa de Araraquara foi a cultura clã, tendo alcançado 3,5 pontos de média aritmética, e quase todas as medianas e modas das assertivas próximas de 4, patamares próximos da afirmação denominada como “concordo” no questionário de pesquisa. Desta forma, a cultura clã é, na percepção das equipes das APS's do INSS da região administrativa de Araraquara, o tipo de cultura organizacional que mais representa os valores centrais da organização em estudo. Tem-se, portanto, de maneira geral, um ambiente de trabalho amigável, onde as equipes compartilham suas experiências, tanto pessoais quanto profissionais, estabelecendo uma espécie de família, na qual busca-se o seu desenvolvimento, comprometimento, lealdade e participação (CAMERON; QUINN, 2006).

É possível verificar que o resultado encontrado nesta pesquisa tem precedente na literatura da área, tendo em vista que o mesmo foi também constatado no estudo de Somenzari, Ramos e Sacomano Neto (2017), através da observação de uma considerável representatividade da cultura clã na constituição dos valores culturais de uma organização pública nacional.

A despeito do resultado apresentado, a Tabela 3 também evidencia o peso considerável da cultura hierárquica para moldar ou influenciar os valores da cultura organizacional das agências do INSS em estudo. Com 3,46 pontos de média aritmética, e quase todas as medianas e modas das assertivas próximas de 4, novamente em um patamar próximo da afirmação denominada como “concordo” no questionário de pesquisa, tem-se também, na percepção das equipes das APS’s do INSS da região de Araraquara, um local de trabalho permeado pela burocracia, isto é, centrado no controle e na manutenção interna, baseado em valores, normas e regras, objetivando a estabilidade e a formalidade, bem como equipes obedientes e líderes conservadores (CAMERON; QUINN, 2006).

Tabela 3 – Análise descritiva dos dados da cultura na percepção das equipes

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,70	4,00	4	0,932	1	5	2,0%	9,7%	21,6%	49,7%	17,0%
CC2	3,50	4,00	4	0,897	1	5	3,3%	7,2%	35,9%	43,1%	10,5%
CC3	3,65	4,00	4	0,883	1	5	1,3%	7,8%	30,7%	44,5%	15,7%
CC4	3,57	4,00	4	0,978	1	5	2,0%	13,0%	27,5%	41,2%	16,3%
CC5	3,20	3,00	4	1,009	1	5	5,2%	20,3%	30,1%	37,9%	6,5%
CC6	3,38	4,00	4	1,026	1	5	3,9%	17,6%	26,1%	41,3%	11,1%
Total cultura clã	3,50	-	-	-	-	-	3,0%	12,5%	28,6%	43,0%	12,9%
CIN1	3,18	3,00	3	0,954	1	5	3,3%	21,6%	35,9%	32,7%	6,5%
CIN2	3,48	4,00	4	0,933	1	5	1,3%	13,1%	35,3%	36,6%	13,7%
CIN3	3,19	3,00	3	0,965	1	5	4,6%	17,0%	41,2%	29,4%	7,8%
CIN4	3,33	3,00	4	1,007	1	5	3,9%	17,0%	31,4%	37,3%	10,4%
CIN5	3,18	3,00	3	0,967	1	5	4,6%	19,0%	37,3%	32,6%	6,5%
CIN6	3,35	3,00	3	0,975	1	5	3,9%	13,7%	36,6%	35,3%	10,5%
Total cultura inovativa	3,29	-	-	-	-	-	3,6%	16,9%	36,3%	34,0%	9,2%
CM1	3,80	4,00	4	0,773	1	5	0,7%	6,5%	18,3%	61,4%	13,1%
CM2	4,02	4,00	4	0,623	3	5	-	-	18,3%	61,4%	20,3%
CM3	2,83	3,00	3	0,801	1	5	2,0%	34,6%	43,1%	19,0%	1,3%
CM4	3,22	3,00	4	0,881	1	5	3,3%	17,0%	37,9%	38,5%	3,3%
CM5	2,79	3,00	2	0,936	1	5	5,9%	36,6%	32,0%	23,5%	2,0%
CM6	2,95	3,00	3	0,955	1	5	4,5%	27,5%	42,5%	19,0%	6,5%
Total cultura de mercado	3,27	-	-	-	-	-	2,7%	20,4%	32,0%	37,1%	7,8%
CH1	2,88	3,00	2	0,934	1	5	2,0%	39,2%	33,3%	20,3%	5,2%
CH2	3,51	4,00	4	0,954	1	5	3,3%	10,5%	30,7%	43,1%	12,4%
CH3	3,55	4,00	4	0,794	1	5	1,3%	9,1%	28,8%	54,9%	5,9%
CH4	3,42	4,00	4	0,863	1	5	1,3%	15,0%	30,1%	47,7%	5,9%
CH5	3,55	4,00	4	0,903	1	5	2,6%	11,8%	22,2%	54,9%	8,5%
CH6	3,84	4,00	4	0,907	1	5	2,0%	6,4%	19,0%	51,0%	21,6%
Total cultura hierárquica	3,46	-	-	-	-	-	2,1%	15,3%	27,4%	45,3%	9,9%

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SPSS 25.

Deste modo, é possível observar que os resultados desta pesquisa apontam para a coexistência de dois tipos de cultura organizacional nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara, através da presença significativa de uma subcultura, a hierárquica, com uma cultura predominante, a clã. Esta constatação de coexistência de culturas nas organizações está prevista na literatura, de acordo com os estudos de Denison e Mishra (1995).

Não obstante, é possível novamente verificar na literatura da área uma similaridade com os resultados encontrados nesta pesquisa, no que tange à representatividade do tipo de cultura organizacional hierárquica nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara. Neste sentido, Zahari e Shurbagi (2012) observaram o predomínio da cultura hierárquica em uma empresa estatal do setor petrolífero líbio. A mesma constatação está presente no estudo de Somenzari, Ramos e Sacomano Neto (2017), qual seja, a preponderância da cultura hierárquica em uma organização pública brasileira.

A constatação empírica desta representatividade do tipo de cultura hierárquica nas organizações públicas pode ser justificada, de acordo com Pereira, Couto e Sindeaux (2015), pelo caráter legal das normas e regras que regem as práticas no setor público. Segundo os autores, as instituições públicas comumente apresentam um ambiente caracterizado pela formalização de comando e padronização dos procedimentos, particularidades destas organizações que fomentam a burocracia, e por consequência, a cultura hierárquica.

Faz-se importante ressaltar que estas características peculiares às organizações públicas são ainda mais potencializadas no caso brasileiro, diante de seu contexto histórico, conforme apresentado na revisão da literatura realizada neste trabalho. Faz-se referência ao processo de construção da administração pública brasileira e as três reformas administrativas ocorridas no Brasil, ambas formadoras das três principais características presentes na administração pública nacional, quais sejam, as práticas patrimonialista, burocrática e gerencial (TRAESEL; MERLO, 2014).

Ainda no que tange à análise descritiva dos dados das agências do INSS em estudo, acredita-se ser relevante apresentar um inusitado resultado encontrado nesta pesquisa. Faz-se menção à percepção dos gestores das agências do INSS da região administrativa de Araraquara a respeito dos constructos da liderança e da cultura organizacional no ambiente de trabalho. Se comparada aos resultados apresentados para as equipes das APS's da região de Araraquara, é possível verificar semelhanças, mas também diferenças na percepção destes dois grupos de respondentes, o que pode indicar um viés na percepção por parte dos gestores, tendo em vista uma possível parcialidade deste grupo de respondentes sobre a temática pesquisada.

Novamente com o auxílio do *software* SPSS *Statistics* 25, apresenta-se a Tabela 4 e a Tabela 5, contendo a média aritmética, mediana, moda, desvio padrão, mínimo, máximo e porcentagem da escala dos resultados encontrados para as assertivas presentes nos questionários dos gestores das Agências da Previdência Social da região administrativa de

Araraquara, a respeito da percepção dos mesmos sobre, respectivamente, os constructos da liderança e da cultura organizacional no ambiente de trabalho.

Os dados apresentados na Tabela 4 permitem auferir que, na percepção dos gestores das agências do INSS da região administrativa de Araraquara, assim como na percepção das equipes das referidas APS's, a liderança predominante nas organizações é a do tipo transformacional, também com grande relevância para o componente da influência idealizada, porém, no caso da percepção dos gestores, com significância para todas as quatro dimensões do tipo de liderança transformacional, em especial seu componente da consideração individualizada, o que não ocorreu na percepção das equipes.

Tabela 4 – Análise descritiva dos dados da liderança na percepção dos gestores

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,31	4,00	4	0,630	3	5	-	-	7,7%	53,8%	38,5%
LTF_II2	3,85	4,00	4	0,689	3	5	-	-	30,8%	53,8%	15,4%
LTF_II3	3,69	4,00	3	0,751	3	5	-	-	46,1%	38,5%	15,4%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,95	-	-	-	-	-	-	-	28,2%	48,7%	23,1%
LTF_MI1	3,38	4,00	4	1,193	1	5	7,7%	15,4%	23,1%	38,4%	15,4%
LTF_MI2	4,15	4,00	4	0,555	3	5	-	-	7,7%	69,2%	23,1%
LTF_MI3	4,15	4,00	4	0,376	4	5	-	-	-	84,6%	15,4%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,89	-	-	-	-	-	2,5%	5,1%	10,3%	64,1%	18,0%
LTF_EI1	4,08	4,00	4	0,641	3	5	-	-	15,4%	61,5%	23,1%
LTF_EI2	4,08	4,00	4	0,641	3	5	-	-	15,4%	61,5%	23,1%
LTF_EI3	4,00	4,00	4	0,707	3	5	-	-	23,1%	53,8%	23,1%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	4,05	-	-	-	-	-	-	-	18,0%	58,9%	23,1%
LTF_CII	4,31	4,00	4	0,630	3	5	-	-	7,7%	53,8%	38,5%
LTF_CII2	3,92	4,00	5	1,188	1	5	7,6%	-	23,1%	30,8%	38,5%
LTF_CII3	4,38	4,00	4	0,650	3	5	-	-	7,6%	46,2%	46,2%
Total liderança transformacional consideração individualizada	4,20	-	-	-	-	-	2,4%	-	12,9%	43,6%	41,1%
LTS_RC1	3,31	3,00	3	0,947	1	5	7,7%	-	53,8%	30,8%	7,7%
LTS_RC2	4,31	4,00	4	0,630	3	5	-	-	7,7%	53,8%	38,5%
LTS_RC3	4,08	4,00	4	0,862	2	5	-	7,7%	7,7%	53,8%	30,8%
Total liderança transaccional recompensa contingente	3,90	-	-	-	-	-	2,6%	2,6%	23,1%	46,1%	25,6%
LTS_GE1	4,54	5,00	5	0,519	4	5	-	-	-	46,2%	53,8%
LTS_GE2	3,00	3,00	2	1,155	1	5	7,7%	30,8%	23,0%	30,8%	7,7%
LTS_GE3	4,00	4,00	4	1,000	2	5	-	15,4%	-	53,8%	30,8%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,85	-	-	-	-	-	2,6%	15,4%	7,7%	43,5%	30,8%
AL1	2,23	2,00	2	0,927	1	4	23,1%	38,5%	30,8%	7,6%	-
AL2	3,62	4,00	4	0,650	2	4	-	-	7,7%	23,1%	69,2%
AL3	2,54	2,00	2	1,127	1	5	15,4%	38,5%	30,7%	7,7%	7,7%
Total ausência de liderança	2,80	-	-	-	-	-	12,8%	28,2%	28,2%	28,2%	2,6%

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SPSS 25.

É possível notar também nos dados presentes na Tabela 4 que, assim como na percepção das equipes, os gestores das agências do INSS da região de Araraquara percebem a

presença da liderança transacional nas organizações, porém, diferentemente da percepção das equipes, com menor significância do que todos os componentes da liderança transformacional. Esta constatação da pesquisa pode ser também verificada na literatura da área, no estudo de Rukmani, Ramesh e Jayakrishnan (2010) a respeito da percepção dos gestores do setor público na Índia sobre os estilos de liderança praticados em suas organizações. De acordo com os autores, na percepção dos gestores públicos indianos, tanto a liderança transformacional quanto a transacional estão presentes de forma relevante nas organizações pesquisadas, porém com maior importância atribuída à liderança transformacional (RUKMANI; RAMESH; JAYAKRISHNAN, 2010).

Já a análise da Tabela 5 permite concluir que, de acordo com a percepção dos gestores das APS's da região administrativa de Araraquara a cultura clã é a preponderante nas organizações em estudo, assim como ocorreu na percepção das equipes organizacionais. Porém, diferentemente da percepção das equipes, no caso dos gestores, os mesmos perceberam a significativa presença da cultura inovativa nas agências em estudo.

Tabela 5 – Análise descritiva dos dados da cultura na percepção dos gestores

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,77	4,00	4	0,832	2	5	-	7,7%	23,1%	53,8%	15,4%
CC2	3,92	4,00	4	0,641	3	5	-	-	23,1%	61,5%	15,4%
CC3	4,08	4,00	4	0,760	3	5	-	-	23,0%	46,2%	30,8%
CC4	3,92	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	23,0%	38,5%	30,8%
CC5	3,46	4,00	4	0,877	2	5	-	15,4%	30,7%	46,2%	7,7%
CC6	3,92	4,00	5	1,115	2	5	-	15,4%	15,4%	30,7%	38,5%
Total cultura clã	3,85	-	-	-	-	-	-	7,6%	23,0%	46,3%	23,1%
CIN1	3,54	4,00	4	0,967	2	5	-	15,4%	30,7%	38,5%	15,4%
CIN2	4,31	4,00	4	0,630	3	5	-	-	7,7%	53,8%	38,5%
CIN3	3,15	3,00	3	0,801	1	4	7,7%	-	61,5%	30,8%	-
CIN4	3,54	4,00	4	0,967	2	5	-	15,4%	30,7%	38,5%	15,4%
CIN5	3,54	4,00	4	1,127	2	5	-	23,1%	23,1%	30,7%	23,1%
CIN6	3,92	4,00	4	0,760	3	5	-	-	30,7%	46,2%	23,1%
Total cultura inovativa	3,67	-	-	-	-	-	1,3%	9,0%	30,7%	39,8%	19,2%
CM1	3,46	4,00	4	1,127	2	5	-	30,8%	7,7%	46,1%	15,4%
CM2	4,15	4,00	4	0,801	2	5	-	7,7%	-	61,5%	30,8%
CM3	3,00	3,00	3	0,816	2	4	-	30,8%	38,4%	30,8%	-
CM4	3,15	3,00	4	0,899	2	4	-	30,8%	23,1%	46,1%	-
CM5	2,77	3,00	3	0,725	2	4	-	38,5%	46,1%	15,4%	-
CM6	2,85	3,00	2	0,899	2	4	-	46,1%	23,1%	30,8%	-
Total cultura de mercado	3,23	-	-	-	-	-	-	30,8%	23,0%	38,5%	7,7%
CH1	2,92	3,00	2	0,954	2	5	-	38,5%	38,5%	15,3%	7,7%
CH2	3,62	4,00	4	0,506	3	4	-	-	38,5%	61,5%	-
CH3	3,69	4,00	4	0,630	3	5	-	-	38,5%	53,8%	7,7%
CH4	3,38	3,00	3	0,870	2	5	-	15,3%	38,5%	38,5%	7,7%
CH5	3,08	3,00	3	0,954	2	5	-	30,8%	38,5%	23,0%	7,7%
CH6	4,08	4,00	4	0,641	3	5	-	-	15,4%	61,5%	23,1%
Total cultura hierárquica	3,46	-	-	-	-	-	-	14,1%	34,7%	42,2%	9,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SPSS 25.

Desta forma tem-se uma congruência na essência das percepções dos dois grupos de respondentes para os tipos de liderança e cultura predominantes nas agências do INSS em estudo, quais sejam, a liderança transformacional e a cultura clã. Porém, é possível verificar também uma disparidade na percepção dos dois grupos de respondentes no que tange a significância da liderança transacional e da cultura hierárquica de acordo com as equipes das agências, e a presença de todos os componentes da liderança transformacional e da cultura inovativa, segundo os gestores das APS's.

As diferenças apontadas nas percepções dos gestores e equipes podem ser compreendidas pelas distinções organizacionais destes dois grupos de respondentes, e pelos diferentes graus de parcialidade que os mesmos têm a respeito da temática em estudo. Por este motivo, para evitar viés estatístico, optou-se nesta pesquisa por realizar a separação dos resultados globais entre os dois grupos de respondentes, quais sejam, equipes e gestores, conforme sugestão presente no estudo de Barbosa, Gambi e Gerolamo (2017).

Contudo, no que tange à análise descritiva dos dados a respeito dos resultados individualizados para cada uma das treze agências do INSS da região administrativa de Araraquara, não se realizou a separação entre os dois grupos de respondentes, gestores e equipes, tendo em vista o pequeno quantitativo amostral e populacional presentes em parte das agências pesquisadas. Os referidos resultados, da percepção dos servidores das APS's pesquisadas a respeito dos constructos da liderança e da cultura organizacional em suas agências, foram realizados com o auxílio do *software* SPSS *Statistics* 25, e podem ser visualizados no Apêndice I deste estudo, contendo a média aritmética, mediana, moda, desvio padrão, mínimo, máximo e porcentagem da escala dos resultados encontrados para as assertivas presentes nos questionários aplicados com os servidores de cada agência.

De forma geral, apesar de distinções pontuais nos resultados encontrados entre as agências, pode-se observar a tendência na qual na maioria delas há a percepção do predomínio da liderança transformacional, com significância também da liderança transacional, bem como a relevância das culturas clã e hierárquica, resultados similares aos que foram constatados pela análise global das agências em estudo.

Acredita-se que a semelhança nos resultados individualizados das APS's pode ser explicada pelo conceito definido por DiMaggio e Powell (1983) como isomorfismo institucional, isto é, uma homogeneização dos campos institucionais gerada pelo processo burocrático e decorrente das buscas pela racionalidade e legitimidade, levando a ambientes organizacionais similares nas agências em estudo.

4.4 Análise do efeito da liderança sobre a cultura

Para a compreensão do efeito da liderança sobre a cultura realizou-se a análise exploratória dos dados coletados junto às agências do INSS em estudo através do método da modelagem de equações estruturais. De acordo com Fragoso (2014), a primeira etapa a ser realizada para a aplicação do método da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais é o tratamento dos dados coletados, realizado nesta pesquisa conforme descrito neste capítulo, no tópico da adequação da amostra. Porém para a realização da análise quantitativa pela MEE, realizou-se também a exclusão dos treze questionários preenchidos pelos gestores, com o objetivo de evitar viés estatístico decorrente de uma possível autoavaliação, diminuindo-se, desta forma, a amostra da análise exploratória para 153 indivíduos organizacionais, todos eles funcionários das equipes das agências pesquisadas.

Trata-se de uma amostra válida de 153 respondentes para a análise com base na técnica escolhida da modelagem de equações estruturais, pois está acima do quantitativo considerado suficiente de acordo com a regra empírica de dez casos por variável de pesquisa (HAIR et al., 2009; BIDO et al., 2010), já que no caso específico deste estudo, tem-se sete estilos de liderança e quatro tipos de cultura organizacional, 11 variáveis no total, que multiplicadas pela regra de dez casos por variável de pesquisa, deve-se chegar ao quantitativo mínimo de 110 questionários, inferior a amostra utilizada para a MEE de 153 respondentes.

A amostra de 153 respondentes também pode ser considerada válida para a análise da MEE de acordo com as recomendações de Hair, Ringle e Sarstedt (2011) para o tamanho de amostra válida, quais sejam, ser pelo menos 30% da amostra original, ter pelo menos dez vezes o maior número de indicadores formativos usados para medir um constructo, e dispor de pelo menos dez vezes o maior número de caminhos direcionados a um constructo no modelo estrutural.

Pode-se observar que a amostra utilizada na MEE de 153 respondentes representa 74,63% do total da amostra de 205 questionários originalmente coletada, bem acima dos 30% recomendados. Com relação aos indicadores formativos para medir os constructos, verifica-se que os tipos de cultura organizacional são os que possuem o maior número de indicadores formativos, seis no total, que multiplicados por dez vezes conforme recomendado, tem-se o quantitativo mínimo de 60 questionários, inferior à amostra utilizada para a MEE, de 153 respondentes. Quanto ao maior número de caminhos direcionados a um constructo no modelo estrutural, o componente recompensa contingente da liderança transacional foi o constructo que recebeu o maior número de caminhos direcionados a ele no modelo estrutural, cinco no total, que multiplicado por dez vezes conforme recomendado,

tem-se o quantitativo mínimo de 50 questionários, também abaixo da amostra utilizada para a MEE de 153 respondentes. As três recomendações de Hair, Ringle e Sarstedt (2011) foram, portanto, realizadas nesta pesquisa.

No que tange a segunda e terceira etapas da aplicação do método da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais, ambas foram desenvolvidas com a utilização do *software* SmartPLS 2 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), e consistiram, respectivamente, na elaboração e análise do modelo de mensuração, e na elaboração e avaliação do modelo estrutural (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

De acordo com Fragoso (2014), na segunda etapa da aplicação da MEE, a elaboração e análise do modelo de mensuração são realizadas para a avaliação da carga fatorial, da validade (convergente e discriminante) e da confiabilidade dos dados analisados, retirando-se do modelo, quando necessário, os indicadores formativos dos constructos que possuam baixas cargas fatoriais (BIDO et al., 2010). Desta forma, “o modelo de mensuração representa os relacionamentos entre um construto e as correspondentes variáveis observáveis que o refletem [...]” (SILVA, 2017, p. 82), sendo que o referido modelo deve ser elaborado segundo as especificações de indicadores estatísticos para mensurar os constructos e as variáveis observáveis (OLIVEIRA; MARINHO; DIAS, 2016).

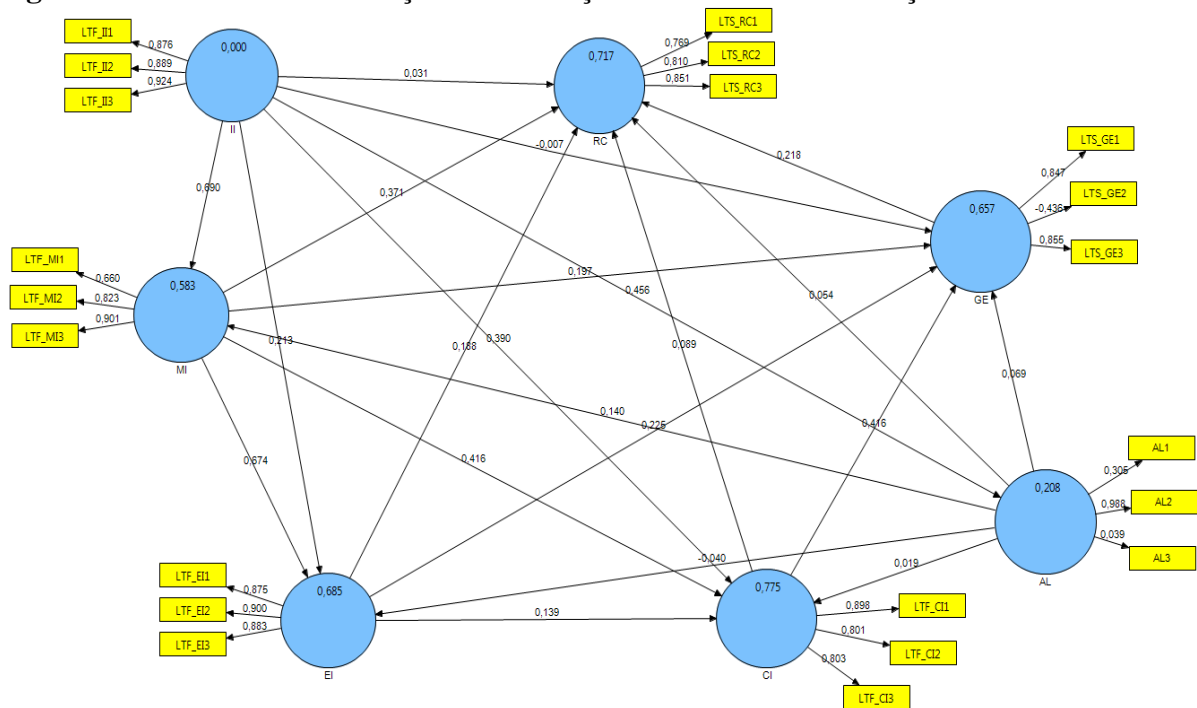
Neste sentido, para as análises do modelo de mensuração, os dados amostrais da pesquisa devem ser processados pelo *software* SmartPLS 2 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), através de rodadas de verificação dos indicadores estatísticos, nas quais o modelo de mensuração deve ser ajustado de acordo com os seguintes critérios apresentados por Fragoso (2014):

- a) avaliação da carga fatorial de cada variável observável, de acordo com seus constructos;
- b) análise da confiabilidade calculada para cada variável observável, segundo o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta;
- c) verificação da validade convergente através da variância média extraída;
- d) averiguação da validade discriminante das variáveis manifestas e latentes.

No caso dos constructos da liderança três rodadas de verificação dos dados foram necessárias para os devidos ajustes do modelo de mensuração, enquanto que para os constructos da cultura organizacional quatro rodadas de processamento dos dados foram realizadas para os ajustes do modelo de mensuração. A seguir apresenta-se o processamento do modelo de mensuração para cada constructo, primeiro para a liderança e em seguida para a cultura organizacional (WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012).

Os resultados provenientes da primeira rodada de processamento dos dados para os constructos da liderança, isto é, a análise fatorial confirmatória para os constructos da liderança e suas variáveis pode ser observada na Figura 5, o modelo de mensuração, e nas Tabelas 6 e 7, respectivamente, a matriz das cargas fatoriais e os indicadores de validade convergente e confiabilidade. Faz-se importante ressaltar que, na figura os constructos (variáveis latentes) são representados por círculos e as variáveis observáveis, ou manifestas, por retângulos. Já as cargas fatoriais estão presentes nas setas que ligam os constructos às variáveis observáveis.

Figura 5 – Modelo de mensuração da liderança – 1ª rodada de verificação



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; EI: estímulo intelectual; CI: consideração individualizada; AL: ausência de liderança; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Pode-se auferir da Figura 5, bem como da Tabela 6, que quatro variáveis observáveis possuem baixa carga fatorial (destacadas na tabela), com valores inferiores a 0,7, carga mínima recomendada por Hair, Ringle e Sarstedt (2011). Faz-se referência as variáveis 1 e 3 do constructo da ausência de liderança (AL1 e AL3), à variável 1 do componente motivação inspiracional do constructo da liderança transformacional (LTF_MI1) e à variável 2 do componente gerenciamento por exceção do constructo da liderança transacional (LTS_GE2). Com relação à Tabela 7, é possível verificar que o constructo da ausência de

liderança obteve resultados abaixo do mínimo satisfatório para a variância média extraída, a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach, já que seus valores mínimos devem ser, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Ainda na Tabela 7, é possível perceber que o constructo da liderança transacional, em seu componente gerenciamento por exceção, também obteve resultados abaixo do mínimo recomendado por Hair, Ringle e Sarstedt (2011). Os valores abaixo do recomendado estão também destacados na Tabela 7.

Tabela 6 – Matriz das cargas fatoriais da liderança – 1ª rodada de verificação

	AL	CI	EI	II	MI	GE	RC
AL1	0,305*						
AL2	0,988						
AL3	0,039*						
LTF_CI1		0,898					
LTF_CI2		0,801					
LTF_CI3		0,803					
LTF_EI1			0,875				
LTF_EI2			0,900				
LTF_EI3			0,883				
LTF_II1				0,876			
LTF_II2				0,889			
LTF_II3				0,924			
LTF_MI1					0,660*		
LTF_MI2					0,823		
LTF_MI3					0,901		
LTS_GE1						0,847	
LTS_GE2						(-0,436)*	
LTS_GE3						0,855	
LTS_RC1							0,769
LTS_RC2							0,810
LTS_RC3							0,851

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: AL: ausência de liderança; CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Desta forma, a fim de alcançar melhores resultados para o modelo de mensuração, de acordo com os valores considerados satisfatórios por Hair, Ringle e Sarstedt (2011), realizou-se a segunda rodada de processamento dos dados para os constructos da liderança e suas variáveis, na qual foram excluídas do modelo as variáveis observáveis com carga fatorial abaixo do recomendado. Faz-se referência as variáveis AL1, AL3 e LTS_GE2, com exceção da variável LTF_MII. A variável LTF_MII não foi excluída do modelo de

mensuração na segunda rodada de verificação dos dados, pois sua carga fatorial ficou muito próxima do mínimo recomendado, e tendo em vista que os indicadores de validade convergente e confiabilidade do constructo desta variável da liderança transformacional em seu componente motivação inspiracional estão todos acima do mínimo considerado satisfatório (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Tabela 7 – Indicadores da liderança – 1ª rodada de verificação

	Variância média extraída	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
AL	0,357*	0,479*	0,372*
CI	0,698	0,874	0,782
EI	0,785	0,916	0,863
II	0,804	0,925	0,878
MI	0,642	0,841	0,716
GE	0,546	0,541*	0,086*
RC	0,657	0,852	0,739

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: AL: ausência de liderança; CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente.

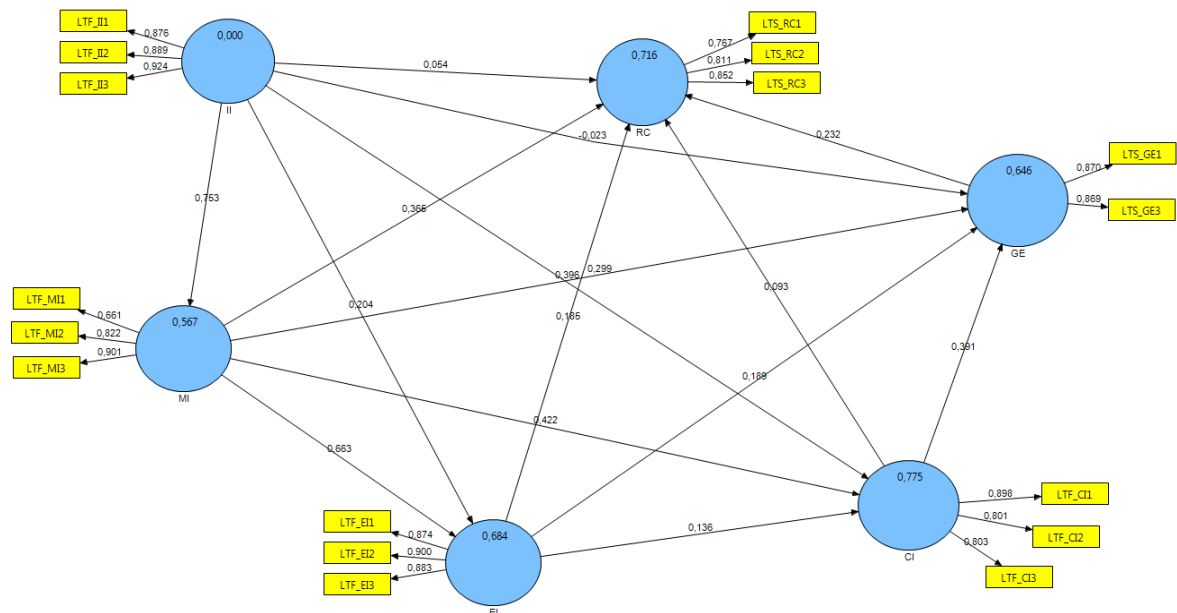
É importante ressaltar que a variável AL2 também foi excluída nesta segunda rodada de verificação, pois, apesar de deter uma carga fatorial satisfatória, não pôde continuar presente no modelo por ser a única variável observável do constructo da ausência de liderança, e como um constructo não pode ser caracterizado por apenas uma variável observável, a variável AL2 e o constructo da ausência de liderança também foram retirados do modelo de mensuração nesta segunda rodada de processamento dos dados (RINGLE; SILVA; BIDDLE, 2014).

Os resultados decorrentes da segunda rodada de verificação dos dados para os constructos da liderança, isto é, a análise fatorial confirmatória para os constructos da liderança e suas variáveis pode ser observada na Figura 6, o modelo de mensuração, e também nas Tabelas 8 e 9, respectivamente, a matriz das cargas fatoriais e os indicadores de validade convergente e confiabilidade.

As análises da Figura 6 e da Tabela 8 permitem concluir que apenas uma variável observável possui baixa carga fatorial (destacada na tabela), com valor inferior a carga mínima recomendada de 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Trata-se novamente da variável 1 do componente motivação inspiracional do constructo da liderança transformacional (LTF_MI1). Porém, sua carga fatorial ficou mais uma vez muito próxima do mínimo recomendado, motivo pelo qual considerou-se todas as variáveis observáveis com

carga fatorial satisfatória, conforme recomendação de Hair, Ringle e Sarstedt (2011). No que tange à Tabela 9, observa-se que todos os resultados estão acima do mínimo satisfatório para a variância média extraída, a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach, quais sejam, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011), com exceção do alfa de Cronbach para o constructo da liderança transacional em seu componente gerenciamento por exceção. Porém, como o referido valor está muito próximo ao mínimo recomendável, considerou-se adequados todos os indicadores de validade convergente e confiabilidade para os constructos da liderança nesta segunda rodada de verificação dos dados (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Figura 6 – Modelo de mensuração da liderança – 2ª rodada de verificação



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; EI: estímulo intelectual; CI: consideração individualizada; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Contudo, para a finalização da análise do modelo de mensuração dos constructos da liderança resta ainda a averiguação da validade discriminante do modelo, tanto das variáveis manifestas, quanto das variáveis latentes, nesta segunda rodada de verificação dos dados (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A verificação da validade discriminante das variáveis manifestas, no nível dos indicadores, pode ser observada na Tabela 10, a matriz das cargas cruzadas. Já a averiguação da validade discriminante das variáveis latentes está apresentada na Tabela 11, a matriz das correlações entre as variáveis latentes.

Tabela 8 – Matriz das cargas fatoriais da liderança – 2ª rodada de verificação

	CI	EI	II	MI	GE	RC
LTF_CI1	0,898					
LTF_CI2	0,801					
LTF_CI3	0,803					
LTF_EI1		0,874				
LTF_EI2		0,900				
LTF_EI3		0,883				
LTF_II1			0,876			
LTF_II2			0,889			
LTF_II3			0,924			
LTF_MI1				0,661*		
LTF_MI2				0,822		
LTF_MI3				0,901		
LTS_GE1					0,870	
LTS_GE3					0,869	
LTS_RC1						0,767
LTS_RC2						0,811
LTS_RC3						0,852

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Tabela 9 – Indicadores da liderança – 2ª rodada de verificação

	Variância média extraída	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
CI	0,698	0,874	0,782
EI	0,785	0,916	0,863
II	0,804	0,925	0,878
MI	0,642	0,841	0,716
GE	0,756	0,861	0,677*
RC	0,657	0,852	0,739

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente.

Para que haja validade discriminante das variáveis manifestas do modelo é necessário que as cargas fatoriais dos constructos (valores destacados na Tabela 10) sejam maiores do que as cargas fatoriais cruzadas com os outros constructos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Dessa forma, de acordo com os resultados apresentados na Tabela 10, só não há validade discriminante da variável manifesta 1 do componente motivação inspiracional do constructo da liderança transformacional (LTF_MI1). O mesmo ocorre com os resultados apresentados na Tabela 11, isto é, só não há validade discriminante das variáveis latentes para

o constructo da liderança transformacional em seu componente motivação inspiracional, já que, para haver validade, os valores na diagonal da referida tabela (em destaque), que representam a raiz quadrada da variância média extraída para os constructos, devem ser maiores do que as correlações entre os demais constructos isto é, entre as demais variáveis latentes (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 10 – Matriz das cargas cruzadas da liderança – 2ª rodada de verificação

	CI	EI	II	MI	GE	RC
LTF_CI1	0,898*	0,778	0,752	0,789	0,712	0,714
LTF_CI2	0,801*	0,561	0,615	0,624	0,590	0,612
LTF_CI3	0,803*	0,539	0,654	0,658	0,605	0,562
LTF_EI1	0,650	0,874*	0,562	0,701	0,643	0,676
LTF_EI2	0,686	0,900*	0,658	0,731	0,615	0,623
LTF_EI3	0,681	0,883*	0,646	0,736	0,637	0,710
LTF_II1	0,689	0,600	0,876*	0,673	0,587	0,607
LTF_II2	0,730	0,630	0,889*	0,654	0,576	0,605
LTF_II3	0,757	0,660	0,924*	0,699	0,589	0,630
LTF_MI1	0,476	0,499	0,371	0,661*	0,538	0,508
LTF_MI2	0,709	0,667	0,674	0,822*	0,613	0,690
LTF_MI3	0,774	0,765	0,711	0,901*	0,674	0,726
LTS_GE1	0,696	0,552	0,666	0,679	0,870*	0,650
LTS_GE3	0,633	0,689	0,466	0,644	0,869*	0,650
LTS_RC1	0,569	0,562	0,460	0,578	0,548	0,767*
LTS_RC2	0,663	0,574	0,679	0,661	0,665	0,811*
LTS_RC3	0,608	0,698	0,518	0,723	0,601	0,852*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Tabela 11 – Matriz das correlações variáveis latentes liderança – 2ª rodada de verificação

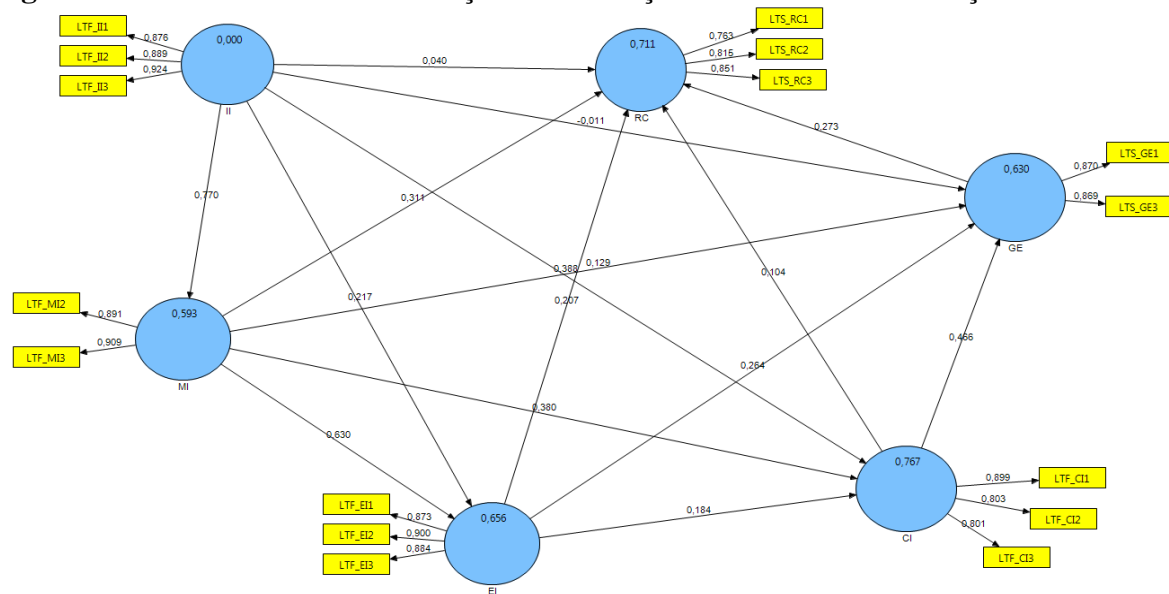
	CI	EI	II	MI	GE	RC
CI	0,835*					
EI	0,759	0,886*				
II	0,809	0,703	0,897*			
MI	0,831	0,816	0,753	0,801*		
GE	0,764	0,713	0,651	0,761	0,869*	
RC	0,757	0,757	0,685	0,810	0,747	0,811*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente.

Portanto, para garantir a validade discriminante de todo o modelo de mensuração, fez-se necessária uma terceira rodada de processamento dos dados para os constructos da liderança e suas variáveis, na qual foi excluída do modelo a variável LTF_MI1 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os resultados decorrentes desta terceira rodada de verificação dos dados para os constructos da liderança, isto é, a análise fatorial confirmatória, pode ser observada na Figura 7, o modelo final de mensuração, e também nas Tabelas 12 e 13, respectivamente, a matriz das cargas fatoriais e os indicadores de validade convergente e confiabilidade.

Figura 7 – Modelo final de mensuração da liderança – 3ª rodada de verificação



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; EI: estímulo intelectual; CI: consideração individualizada; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Os dados apresentados na Figura 7, e também na Tabela 12, permitem concluir que todas as variáveis observáveis possuem alta carga fatorial, com valores superiores a carga mínima recomendada de 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Com relação à Tabela 13, observa-se que todos os resultados estão acima do mínimo satisfatório para a variância média extraída, a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach, quais sejam, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011), exceção feita novamente ao alfa de Cronbach do constructo da liderança transacional em seu componente gerenciamento por exceção.

Contudo, conforme mencionado anteriormente, como o valor em questão está muito próximo do mínimo recomendável, considerou-se adequados todos os indicadores de

validade convergente e confiabilidade para os constructos da liderança nesta terceira rodada de verificação dos dados (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Tabela 12 – Matriz das cargas fatoriais da liderança – 3ª rodada de verificação

	CI	EI	II	MI	GE	RC
LTF_CI1	0,899					
LTF_CI2	0,803					
LTF_CI3	0,801					
LTF_EI1		0,873				
LTF_EI2		0,900				
LTF_EI3		0,884				
LTF_II1			0,876			
LTF_II2			0,889			
LTF_II3			0,924			
LTF_MI2				0,891		
LTF_MI3				0,909		
LTS_GE1					0,870	
LTS_GE3					0,869	
LTS_RC1						0,763
LTS_RC2						0,815
LTS_RC3						0,851

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Tabela 13 – Indicadores da liderança – 3ª rodada de verificação

	Variância média extraída	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
CI	0,698	0,874	0,782
EI	0,785	0,916	0,863
II	0,804	0,925	0,878
MI	0,810	0,895	0,766
GE	0,756	0,861	0,677*
RC	0,657	0,852	0,739

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente.

Por fim, para a finalização da análise do modelo de mensuração dos constructos da liderança averiguou-se a validade discriminante do modelo, tanto das variáveis manifestas, quanto das variáveis latentes, nesta terceira rodada de verificação dos dados (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A verificação da validade discriminante das variáveis manifestas, no nível dos indicadores, pode ser observada na Tabela 14, a matriz das cargas cruzadas. Já a averiguação da validade discriminante das variáveis latentes está apresentada na Tabela 15, a matriz das correlações entre as variáveis latentes.

A análise das Tabelas 14 e 15 permite auferir que o modelo de mensuração para os constructos da liderança possui validade discriminante tanto das variáveis manifestas quanto das variáveis latentes, já que as cargas fatoriais dos constructos (valores destacados na Tabela 14) são maiores do que as cargas fatoriais cruzadas com os outros constructos, e os valores da raiz quadrada da variância média extraída para os constructos (diagonal da Tabela 15 em destaque) são também maiores do que as correlações entre os demais constructos isto é, entre as demais variáveis latentes (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 14 – Matriz das cargas cruzadas da liderança – 3ª rodada de verificação

	CI	EI	II	MI	GE	RC
LTF_CI1	0,899*	0,778	0,752	0,798	0,712	0,714
LTF_CI2	0,803*	0,561	0,615	0,637	0,590	0,613
LTF_CI3	0,801*	0,539	0,654	0,616	0,605	0,563
LTF_EI1	0,650	0,873*	0,562	0,665	0,643	0,675
LTF_EI2	0,686	0,900*	0,658	0,721	0,615	0,623
LTF_EI3	0,682	0,884*	0,646	0,732	0,637	0,710
LTF_II1	0,689	0,600	0,876*	0,700	0,587	0,609
LTF_II2	0,730	0,630	0,889*	0,651	0,576	0,606
LTF_II3	0,757	0,660	0,924*	0,720	0,589	0,632
LTF_MI2	0,709	0,667	0,674	0,891*	0,613	0,690
LTF_MI3	0,774	0,765	0,711	0,909*	0,674	0,726
LTS_GE1	0,696	0,552	0,667	0,671	0,870*	0,652
LTS_GE3	0,633	0,689	0,465	0,574	0,869*	0,649
LTS_RC1	0,569	0,562	0,460	0,533	0,548	0,763*
LTS_RC2	0,663	0,574	0,679	0,675	0,665	0,815*
LTS_RC3	0,609	0,698	0,518	0,694	0,601	0,851*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Tabela 15 – Matriz das correlações variáveis latentes liderança – 3ª rodada de verificação

	CI	EI	II	MI	GE	RC
CI	0,835*					
EI	0,759	0,886*				
II	0,809	0,703	0,897*			
MI	0,825	0,798	0,770	0,900*		
GE	0,764	0,713	0,651	0,716	0,869*	
RC	0,758	0,756	0,686	0,787	0,748	0,811*

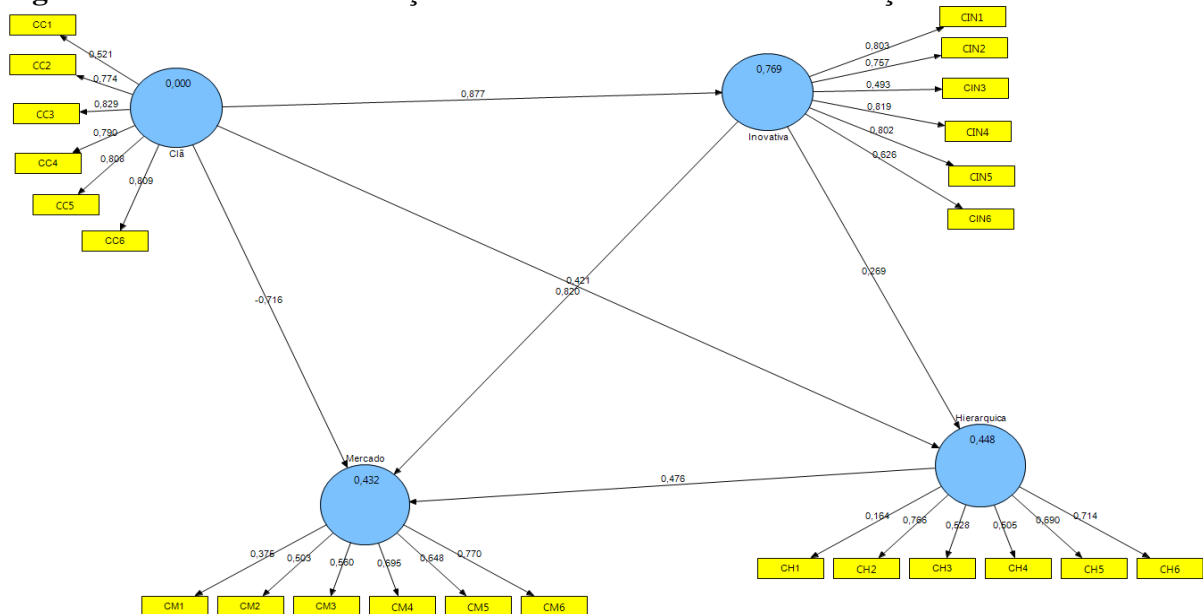
Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente.

Após a realização e adequação do modelo final de mensuração dos constructos da liderança (Figura 7), a partir dos testes de confiabilidade e validade, faz-se necessário

também a apresentação do processamento e avaliação do modelo de mensuração dos constructos da cultura organizacional. Conforme mencionado anteriormente, no caso da cultura organizacional, quatro rodadas de processamento dos dados foram realizadas para os ajustes do modelo de mensuração. Os resultados decorrentes da primeira rodada de processamento dos dados para os constructos da cultura, isto é, a análise fatorial confirmatória dos constructos da cultura e suas variáveis pode ser observada na Figura 8, o modelo de mensuração, e nas Tabelas 16 e 17, respectivamente, a matriz das cargas fatoriais e os indicadores de validade convergente e confiabilidade.

Figura 8 – Modelo de mensuração da cultura – 1ª rodada de verificação



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: CC: cultura clã; CM: cultura de mercado; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa.

A análise dos resultados apresentados na Figura 8 e na Tabela 16 permitem auferir que doze variáveis observáveis possuem baixa carga fatorial (valores destacados na tabela), com valores inferiores a 0,7, carga mínima recomendada por Hair, Ringle e Sarstedt (2011). Faz-se referência a variável 1 do constructo da cultura clã (CC1), às variáveis 1, 3, 4 e 5 do constructo da cultura hierárquica (CH1, CH3, CH4 e CH5), às variáveis 3 e 6 do constructo da cultura inovativa (CIN3 e CIN6) e as variáveis de 1 a 5 do constructo da cultura de mercado (CM1, CM2, CM3, CM4, CM5).

No que tange à Tabela 17, é possível verificar que os constructos da cultura hierárquica e cultura de mercado obtiveram resultados abaixo do mínimo satisfatório para a variância média extraída e o alfa de Cronbach, já que seus valores mínimos devem ser,

respectivamente, 0,5 e 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os valores abaixo do recomendado estão destacados na Tabela 17.

Tabela 16 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 1ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
CC1	0,521*			
CC2	0,774			
CC3	0,829			
CC4	0,790			
CC5	0,808			
CC6	0,809			
CH1		0,164*		
CH2		0,766		
CH3		0,528*		
CH4		0,505*		
CH5		0,690*		
CH6		0,714		
CIN1			0,803	
CIN2			0,757	
CIN3			0,493*	
CIN4			0,819	
CIN5			0,802	
CIN6			0,626*	
CM1				0,375*
CM2				0,503*
CM3				0,560*
CM4				0,695*
CM5				0,648*
CM6				0,770

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CC: cultura clã; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa; CM: cultura de mercado.

Tabela 17 – Indicadores da cultura – 1ª rodada de verificação

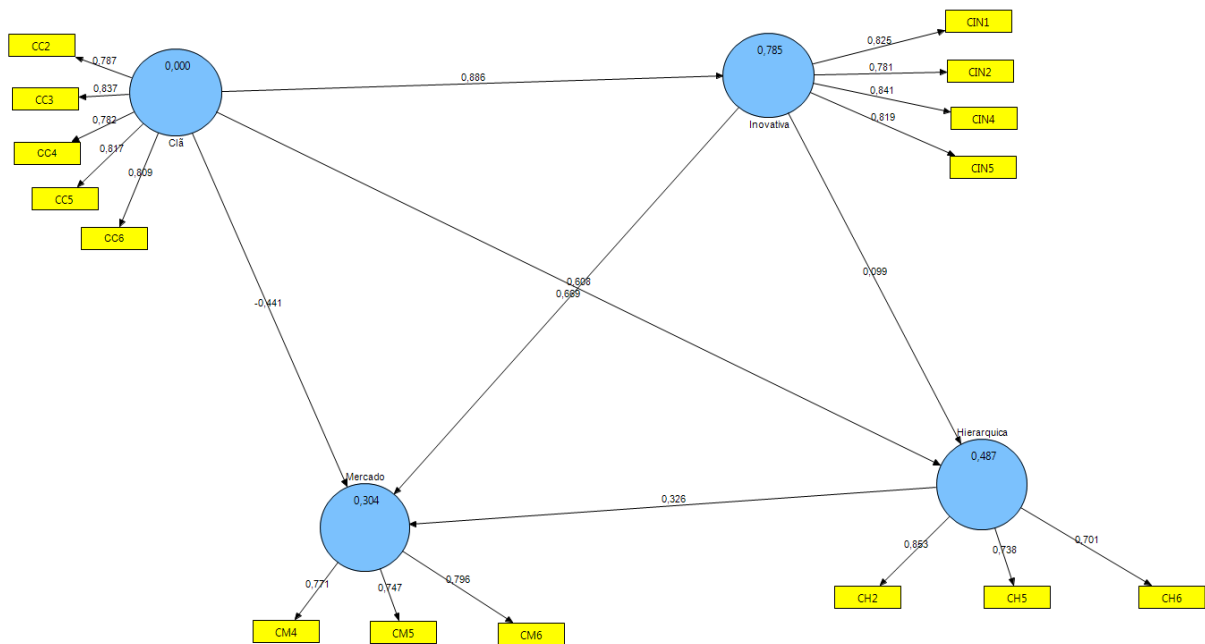
	Variância média extraída	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
Clã	0,581	0,891	0,853
Hierárquica	0,356*	0,746	0,603*
Inovativa	0,528	0,867	0,814
Mercado	0,367*	0,768	0,648*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Portanto, com o objetivo de alcançar melhores resultados para o modelo de mensuração, de acordo com os valores considerados satisfatórios por Hair, Ringle e Sarstedt (2011), realizou-se a segunda rodada de processamento dos dados para os constructos da cultura organizacional e suas variáveis, na qual foram excluídas do modelo as variáveis observáveis com carga fatorial abaixo do recomendado. Faz-se referência as variáveis CC1, CH1, CH3, CH4, CIN3, CIN6, CM1, CM2 e CM3, com exceção das variáveis CH5, CM4 e CM5. As variáveis CH5, CM4 e CM5 não foram excluídas do modelo de mensuração na segunda rodada de verificação dos dados, pois suas cargas fatoriais ficaram muito próximas da carga de 0,7, considerada satisfatória (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Os resultados decorrentes da segunda rodada de verificação dos dados para os constructos da cultura organizacional, isto é, a análise fatorial confirmatória para os constructos da cultura e suas variáveis pode ser observada na Figura 9, o modelo de mensuração, e também nas Tabelas 18 e 19, respectivamente, a matriz das cargas fatoriais e os indicadores de validade convergente e confiabilidade.

Figura 9 – Modelo de mensuração da cultura – 2ª rodada de verificação



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: CC: cultura clã; CM: cultura de mercado; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa.

Tabela 18 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 2ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
CC2	0,787			
CC3	0,837			
CC4	0,782			
CC5	0,817			
CC6	0,809			
CH2		0,853		
CH5		0,738		
CH6		0,701		
CIN1			0,825	
CIN2			0,781	
CIN4			0,841	
CIN5			0,819	
CM4				0,771
CM5				0,747
CM6				0,796

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CC: cultura clã; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa; CM: cultura de mercado.

A Figura 9 e a Tabela 18 demonstram que todas as variáveis observáveis para o modelo da cultura organizacional possuem alta carga fatorial, com valores superiores a carga mínima recomendada de 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Na Tabela 19, observa-se que todos os resultados estão acima do mínimo satisfatório para a variância média extraída, a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach, quais sejam, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011), exceção feita ao alfa de Cronbach dos constructos da cultura hierárquica e cultura de mercado. Contudo, como os valores em referência estão muito próximos do mínimo recomendável, considerou-se adequados todos os indicadores de validade convergente e confiabilidade para os constructos da cultura organizacional nesta segunda rodada de verificação dos dados (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Tabela 19 – Indicadores da cultura – 2ª rodada de verificação

	Variância média extraída	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
Clã	0,651	0,903	0,866
Hierárquica	0,589	0,810	0,659*
Inovativa	0,667	0,889	0,833
Mercado	0,595	0,815	0,660*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

De mais a mais, para a finalização da análise do modelo de mensuração dos constructos da cultura organizacional averiguou-se a validade discriminante do modelo, tanto das variáveis manifestas, quanto das variáveis latentes, nesta segunda rodada de verificação dos dados (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A verificação da validade discriminante das variáveis manifestas, no nível dos indicadores, pode ser observada na Tabela 20, a matriz das cargas cruzadas. Já a averiguação da validade discriminante das variáveis latentes está apresentada na Tabela 21, a matriz das correlações entre as variáveis latentes.

É possível concluir pela Tabela 20 que o modelo de mensuração para os constructos da cultura organizacional possui validade discriminante para as variáveis manifestas, já que as cargas fatoriais dos constructos (valores destacados na Tabela 20) são maiores do que as cargas fatoriais cruzadas com os outros constructos. Porém o mesmo não ocorre com a validade discriminante das variáveis latentes, já que pela análise da Tabela 21 é possível verificar que nem todos os valores da raiz quadrada da variância média extraída para os constructos (diagonal da Tabela 21 em destaque) são maiores do que as correlações entre os demais constructos isto é, entre as demais variáveis latentes (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Faz-se menção ao constructo da cultura clã, que, portanto necessita que sua variância média extraída seja maximizada através da exclusão das variáveis manifestas deste constructo

que detenham as menores cargas fatoriais, até que se chegue à validade discriminante do modelo no que tange às variáveis latentes.

Tabela 20 – Matriz das cargas cruzadas da cultura – 2ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
CC2	0,787*	0,607	0,661	0,272
CC3	0,837*	0,638	0,702	0,302
CC4	0,782*	0,455	0,703	0,265
CC5	0,817*	0,611	0,742	0,419
CC6	0,809*	0,482	0,765	0,254
CH2	0,708	0,853*	0,672	0,391
CH5	0,460	0,738*	0,369	0,272
CH6	0,362	0,701*	0,349	0,356
CIN1	0,721	0,567	0,825*	0,379
CIN2	0,709	0,469	0,781*	0,325
CIN4	0,755	0,534	0,841*	0,392
CIN5	0,710	0,512	0,819*	0,486
CM4	0,279	0,374	0,355	0,771*
CM5	0,366	0,353	0,436	0,747*
CM6	0,221	0,300	0,327	0,796*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CC: cultura clã; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa; CM: cultura de mercado.

Tabela 21 – Matriz das correlações variáveis latentes cultura – 2ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
Clã	0,807*			
Hierárquica	0,696	0,767*		
Inovativa	0,886	0,638	0,817*	
Mercado	0,379	0,446	0,486	0,771*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Portanto, para garantir a validade discriminante de todo o modelo de mensuração da cultura (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), realizou-se a terceira rodada de processamento dos dados para os constructos da cultura organizacional e suas variáveis, na qual foi excluída do modelo a variável observável com menor carga fatorial do constructo da cultura clã, qual seja, a variável CC4 (Tabela 18). Porém, novamente o modelo não alcançou a validade discriminante da variável latente, já que, de acordo com a matriz das correlações entre as variáveis latentes da cultura na 3ª rodada de verificação (Tabela 22), o valor da raiz quadrada da variância média extraída na 3ª rodada de processamento (Tabela 23) para a cultura clã não se apresentou maior do que todas as correlações entre os demais constructos.

Tabela 22 – Matriz das correlações variáveis latentes cultura – 3ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
Clã	0,825*			
Hierárquica	0,709	0,767*		
Inovativa	0,870	0,636	0,817*	
Mercado	0,382	0,447	0,487	0,771*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Tabela 23 – Indicador da cultura – 3ª rodada de verificação

	Variância média extraída
Clã	0,680
Hierárquica	0,589
Inovativa	0,667
Mercado	0,595

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Dessa forma, novamente para garantir a validade discriminante de todo o modelo de mensuração da cultura (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), realizou-se a quarta rodada de processamento dos dados para os constructos da cultura organizacional e suas variáveis, na qual foi excluída do modelo a variável observável com menor carga fatorial do constructo da cultura clã (Tabela 24), qual seja, a variável CC6.

Tabela 24 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 3ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
CC2	0,8124			
CC3	0,831			
CC5	0,842			
CC6	0,8122			
CH2		0,849		
CH5		0,741		
CH6		0,706		
CIN1			0,824	
CIN2			0,782	
CIN4			0,838	
CIN5			0,821	
CM4				0,778
CM5				0,744
CM6				0,791

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CC: cultura clã; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa; CM: cultura de mercado.

Dessa vez o modelo alcançou a validade discriminante da variável latente, já que, de acordo com a matriz das correlações entre as variáveis latentes da cultura na quarta rodada de verificação (Tabela 25), todos os valores da raiz quadrada da variância média extraída para os constructos são maiores do que as correlações entre os demais constructos isto é, entre as demais variáveis latentes (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 25 – Matriz das correlações variáveis latentes cultura – 4ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
Clã	0,850*			
Hierárquica	0,729	0,767*		
Inovativa	0,829	0,638	0,817*	
Mercado	0,394	0,448	0,488	0,771*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Faz-se importante ressaltar que todos os demais parâmetros para a análise do modelo de mensuração dos constructos da cultura organizacional foram também ajustados na quarta rodada de processamento dos dados, tendo sido verificados a validade discriminante das variáveis manifestas (Tabela 26), a validade convergente através da variância média extraída (Tabela 27), a confiabilidade das variáveis de acordo com o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (Tabela 27) e a carga fatorial satisfatória de cada variável de acordo com seus constructos (Tabela 28).

Tabela 26 – Matriz das cargas cruzadas da cultura – 4ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
CC2	0,855*	0,607	0,662	0,273
CC3	0,870*	0,639	0,703	0,304
CC5	0,823*	0,610	0,742	0,419
CH2	0,739	0,854*	0,673	0,394
CH5	0,462	0,733*	0,367	0,273
CH6	0,401	0,706*	0,349	0,355
CIN1	0,660	0,567	0,823*	0,379
CIN2	0,694	0,471	0,784*	0,326
CIN4	0,665	0,534	0,837*	0,394
CIN5	0,690	0,512	0,822*	0,487
CM4	0,259	0,374	0,355	0,778*
CM5	0,391	0,353	0,436	0,748*
CM6	0,251	0,301	0,328	0,785*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CC: cultura clã; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa; CM: cultura de mercado.

Tabela 27 – Indicadores da cultura – 4ª rodada de verificação

	Variância média extraída	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
Clã	0,722	0,886	0,807
Hierárquica	0,588	0,810	0,659*
Inovativa	0,667	0,889	0,833
Mercado	0,594	0,814	0,660*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Tabela 28 – Matriz das cargas fatoriais da cultura – 4ª rodada de verificação

	Clã	Hierárquica	Inovativa	Mercado
CC2	0,855			
CC3	0,870			
CC5	0,823			
CH2		0,854		
CH5		0,733		
CH6		0,706		
CIN1			0,823	
CIN2			0,784	
CIN4			0,837	
CIN5			0,822	
CM4				0,778
CM5				0,748
CM6				0,785

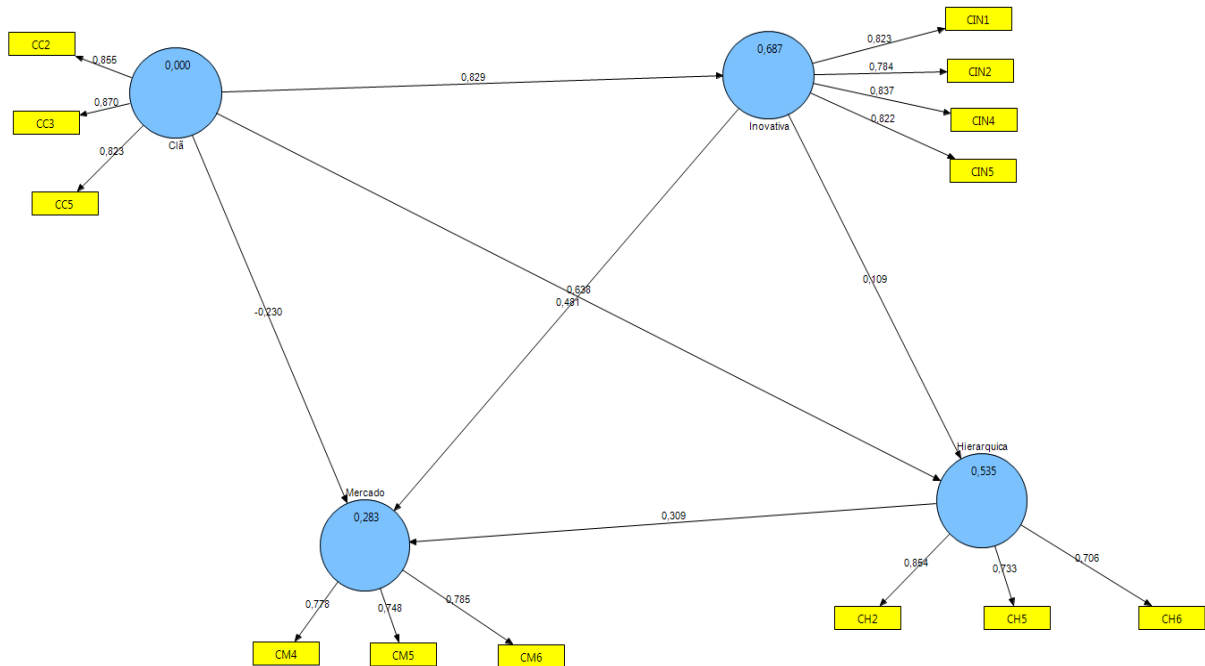
Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CC: cultura clã; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa; CM: cultura de mercado.

Por fim, a Figura 10 apresenta o modelo final de mensuração dos constructos da cultura organizacional após a devida adequação a partir dos testes de confiabilidade (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011) e validade (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Por sua vez, a terceira etapa da aplicação da modelagem de equações estruturais (FRAGOSO, 2014), isto é, a elaboração e avaliação do modelo estrutural ocorrem para especificar as relações observadas entre os constructos (OLIVEIRA; MARINHO; DIAS, 2016) e comparar com o modelo teórico-conceitual adotado (BIDO et al., 2010), confirmando ou refutando as hipóteses de pesquisa (SILVA, 2017). Desta forma, considerando os modelos finais de mensuração dos constructos da liderança e da cultura organizacional, validados após os ajustes realizados, tem-se o modelo estrutural englobando os modelos finais de mensuração (WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012). A Figura 11 apresenta o processamento dos dados de pesquisa realizado no *software* SmartPLS 2, contendo os resultados do modelo estrutural para os constructos da liderança e da cultura organizacional.

Figura 10 – Modelo final de mensuração da cultura – 4ª rodada de verificação



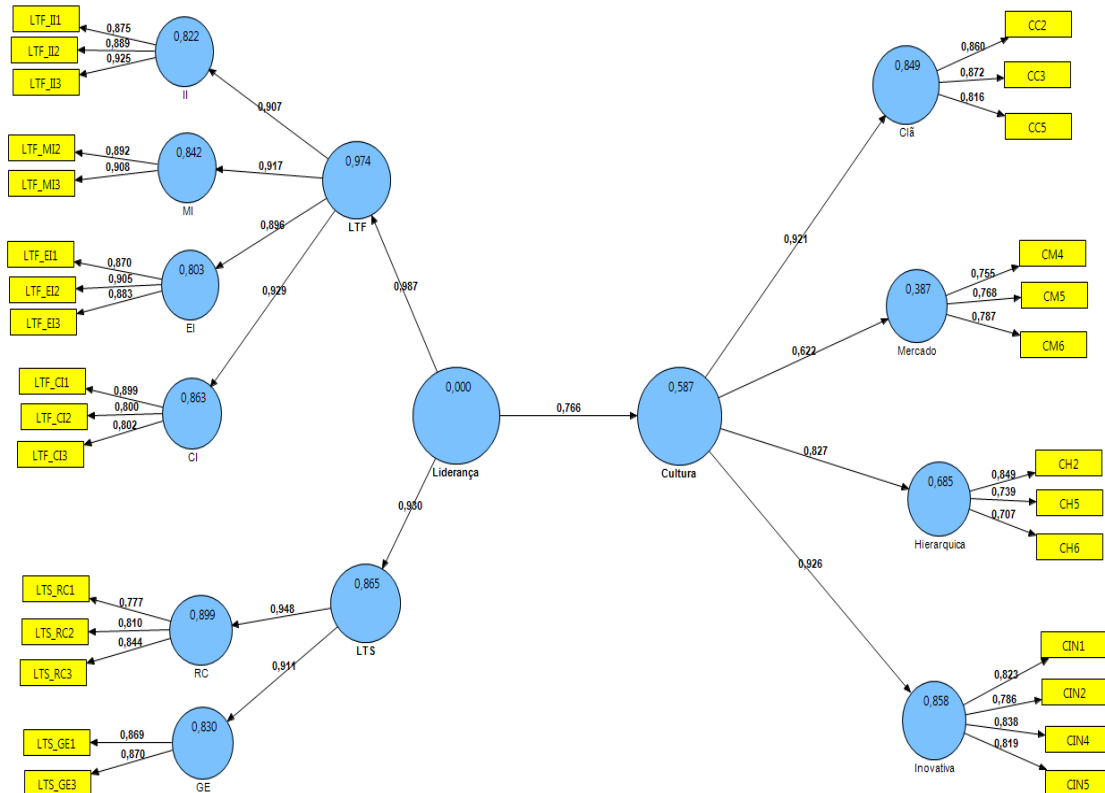
Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: CC: cultura clã; CM: cultura de mercado; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa.

De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), a análise do modelo estrutural consiste basicamente em cinco etapas de verificação, são elas: a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), a significância das relações entre os constructos (testes t de *Student*), a avaliação do indicador de qualidade de ajuste do modelo de acordo com sua relevância ou validade preditiva (Q^2), o tamanho do efeito do indicador de Cohen para a qualidade de ajuste do modelo (f^2) e a avaliação do indicador de ajuste geral do modelo (GoF – *Goodness of Fit*). Após esta avaliação da qualidade de ajuste do modelo estrutural, é necessária também a realização da interpretação dos coeficientes de caminho, isto é, a análise das correlações entre os constructos representadas na Figura 11 pelas setas (correlações) que ligam os círculos (constructos).

Deste modo, a primeira análise do modelo estrutural, qual seja, a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), tem o objetivo de avaliar “[...] a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.” (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 67). De acordo com Hair, Ringle e Sarstedt (2011), os valores de R^2 devem ser considerados substanciais, moderados e fracos, se estiverem acima de, respectivamente, 0,75, 0,5 e 0,25. Já segundo Cohen (1988), na área das ciências sociais e comportamentais o coeficiente R^2 deve ser classificado da seguinte maneira: $R^2 = 2\%$, efeito pequeno, $R^2 = 13\%$, efeito médio, e $R^2 = 26\%$, efeito grande.

Figura 11 – Modelo estrutural da liderança e cultura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; EI: estímulo intelectual; CI: consideração individualizada; RC: recompensa contingente; GE: gerenciamento por exceção; CC: cultura clã; CM: cultura de mercado; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa.

A Tabela 29 apresenta os resultados dos coeficientes de determinação R^2 para o modelo estrutural desta pesquisa, elaborado com o auxílio do *software* SmartPLS 2. Sua análise permite auferir que quase todos os coeficientes R^2 dos constructos do modelo estrutural desta pesquisa adquiriram valores considerados substanciais, isto é, acima de 0,75, exceção feita a dois constructos, quais sejam, a cultura hierárquica com valor R^2 considerado moderado (acima de 0,5), e a cultura de mercado, com valor de R^2 interpretado como fraco (acima de 0,25). De qualquer forma, é possível concluir também que todos os coeficientes R^2 dos constructos do modelo estrutural deste estudo podem ser considerados relevantes, já que seus valores ultrapassam os 26% necessários para serem classificados como efeito grande.

Com relação à segunda análise do modelo estrutural, a significância das relações entre os constructos calculada pelos testes t de *Student*, utilizou-se do *software* SmartPLS, por meio de seu módulo *Bootstrapping*, com as seguintes configurações recomendadas por Hair, Ringle e Sarstedt (2011): quantitativo de respondentes da amostra da

análise exploratória dos dados, 153 no caso desta pesquisa (*cases*), e quantitativo mínimo de 5000 reamostragens (*samples*).

Tabela 29 – Coeficientes de determinação (R^2) do modelo estrutural

Constructo	R^2
CI	0,863
EI	0,803
II	0,822
MI	0,842
GE	0,830
RC	0,899
Clã	0,849
Hierárquica	0,685
Inovativa	0,858
Mercado	0,387
LTF	0,974
LTS	0,865
Liderança	----
Cultura	0,587

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transaccional.

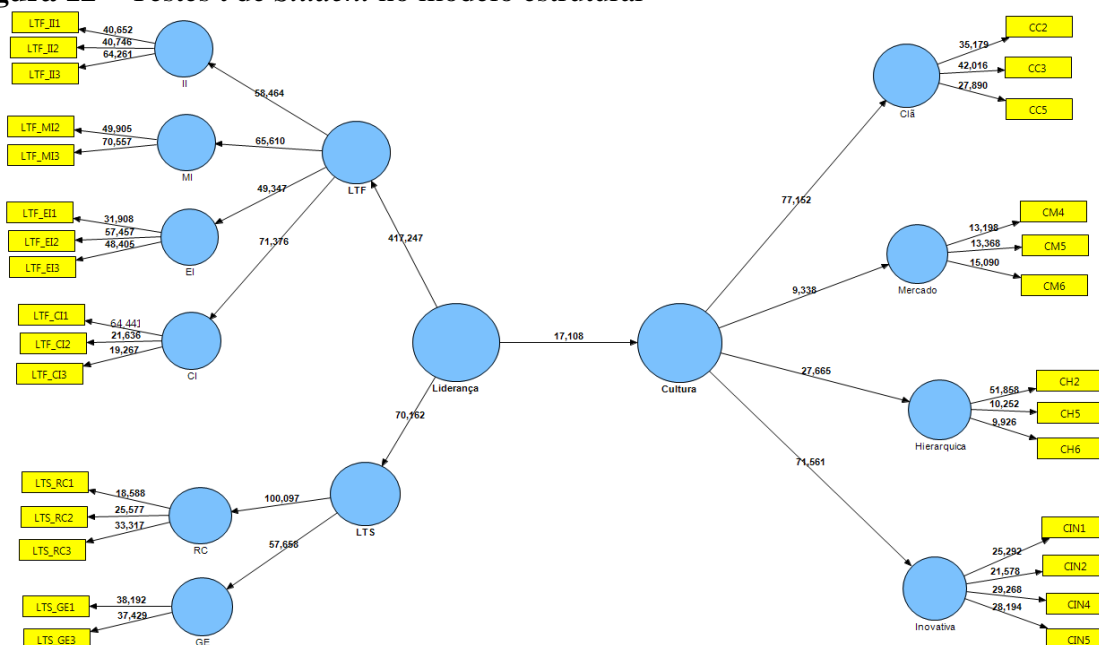
A Figura 12 apresenta os resultados encontrados para os testes t de *Student* no modelo estrutural desta pesquisa. Sua análise permite concluir que as correlações e os coeficientes de regressão do modelo estrutural desta pesquisa são significantes, já que os valores dos testes t dos relacionamentos (representados por setas) entre os constructos (representados por círculos) e suas variáveis observáveis (representadas por retângulos) estão acima dos valores críticos mínimos de 1,65, 1,96 e 2,58, considerados como níveis de significância de, respectivamente, 10%, 5% e 1% (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Já a terceira e a quarta análise do modelo estrutural dizem respeito à avaliação de indicadores de qualidade de ajuste do modelo, respectivamente, de acordo com sua relevância ou validade preditiva (Q^2) e conforme o indicador de Cohen ou tamanho do efeito (f^2). Com a utilização do *software* SmartPLS em seu módulo *Blindfolding* obteve-se os resultados desta duas análises, conforme apresentado na Tabela 30.

O primeiro indicador de qualidade (Q^2) “[...] avalia quanto o modelo estrutural se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado).” (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 70). Como critério de avaliação, os valores obtidos devem ser maiores que zero, sendo que se $Q^2 = 1$, tem-se um modelo perfeito,

que reflete a realidade sem erros (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Por sua vez, o segundo indicador de qualidade (f^2) avalia quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo estrutural, sendo considerados pequenos, médios e grandes os valores de 0,02, 0,15 e 0,35, respectivamente (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). De acordo com a Tabela 30, pode-se concluir que, tanto os valores de Q^2 quanto de f^2 indicam a acurácia do modelo estrutural deste estudo, já que os valores de Q^2 são maiores que zero, e a relevância dos constructos de pesquisa para o ajuste do modelo estrutural, tendo em vista a obtenção de valores de f^2 considerados médios e grandes.

Figura 12 – Testes t de *Student* no modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Legenda: LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; EI: estímulo intelectual; CI: consideração individualizada; RC: recompensa contingente; GE: gerenciamento por exceção; CC: cultura clã; CM: cultura de mercado; CH: cultura hierárquica; CIN: cultura inovativa.

No que tange a quinta e última análise do modelo estrutural, a avaliação do indicador de ajuste geral do modelo (GoF – *Goodness of Fit*) deve ser realizada para as pesquisas nas quais todos os constructos são reflexivos, como é o caso deste estudo. Trata-se de um índice proposto por Tenenhaus et al. (2005) para a adequação do modelo estrutural, cujo cálculo ocorre através da “[...] média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração).” (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 71). A Tabela 31 apresenta o cálculo do referido indicador para o modelo estrutural desta pesquisa,

cujo resultado é considerado como adequado, tendo em vista que está acima do valor mínimo de 0,36, recomendável para as áreas de ciências sociais e do comportamento (WETZELS; ODEKERKEN-SCHRODER; OPPEN, 2009).

Tabela 30 – Indicadores de qualidade de ajuste do modelo estrutural (Q^2 e f^2)

Constructo	Q^2	f^2
CI	0,604	0,393
EI	0,630	0,540
II	0,659	0,575
MI	0,677	0,380
GE	0,638	0,267
RC	0,594	0,316
Clã	0,624	0,430
Hierárquica	0,412	0,203
Inovativa	0,568	0,440
Mercado	0,236	0,204
LTF	0,620	0,562
LTS	0,451	0,348
Liderança	0,510	0,510
Cultura	0,262	0,360

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Tabela 31 – Indicador de ajuste geral do modelo estrutural (GoF)

	R^2	Variância média extraída
CI	0,863	0,698
EI	0,803	0,785
II	0,822	0,804
MI	0,842	0,810
GE	0,830	0,756
RC	0,899	0,658
Clã	0,849	0,722
Hierárquica	0,685	0,589
Inovativa	0,858	0,667
Mercado	0,387	0,593
LTF	0,974	0,640
LTS	0,865	0,525
Liderança	0,000	0,563
Cultura	0,587	0,461
Média aritmética	0,733	0,662

Média geométrica entre as médias aritméticas de R^2 e da Variância média extraída: 0,697 (GoF)

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional; R^2 : coeficiente de determinação.

Tendo sido realizadas as cinco etapas de verificação do modelo estrutural desta pesquisa, e com isso terminada a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, faz-se necessária a análise dos coeficientes de caminho do modelo estrutural, isto é, a observação das correlações de Pearson (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) entre os constructos da liderança e da cultura organizacional nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara, representadas na Figura 11 pelas setas (correlações) que ligam os círculos (constructos). A Tabela 32 apresenta os resultados das correlações de Pearson entre as variáveis latentes de primeira ordem dos constructos da liderança e da cultura de acordo com os coeficientes de caminho apresentados pelo modelo estrutural no *software* SmartPLS 2. Não obstante, é importante também para este estudo, conforme descrito no capítulo do método de pesquisa, a verificação da correlação de postos de Spearman (CHEN; POPOVICH, 2002) realizada no *software* SPSS 25 e apresentada na Tabela 33 para os dois constructos em análise.

Tabela 32 – Correlações de Pearson (coeficientes de caminho)

		Cultura			
		Clã	Inovativa	Hierárquica	Mercado
Liderança	Consideração Individualizada	0,727*	0,598*	0,567*	0,352*
	Estimulo Intelectual	0,711*	0,659*	0,607*	0,372*
	Influência Idealizada	0,713*	0,582*	0,592*	0,276*
	Motivação Inspiracional	0,717*	0,605*	0,564*	0,302*
	Gerenciamento por Exceção	0,646*	0,519*	0,562*	0,359*
	Recompensa Contingente	0,667*	0,577*	0,545*	0,401*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Notas: A correlação é significativa (*) no nível 0,01. Correlação de Pearson entre os constructos da liderança e da cultura: 0,766.

Tabela 33 – Correlações de postos de Spearman

		Cultura			
		Clã	Inovativa	Hierárquica	Mercado
Liderança	Consideração Individualizada	0,668*	0,524*	0,491*	0,281*
	Estimulo Intelectual	0,671*	0,589*	0,544*	0,287*
	Influência Idealizada	0,663*	0,531*	0,543*	0,229*
	Motivação Inspiracional	0,638*	0,510*	0,476*	0,232*
	Gerenciamento por Exceção	0,604*	0,463*	0,461*	0,272*
	Recompensa Contingente	0,615*	0,504*	0,476*	0,309*

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SPSS 25.

Notas: A correlação é significativa (*) no nível 0,01. Correlação de postos de Spearman entre os constructos da liderança e da cultura: 0,694.

É possível constatar semelhantes resultados provenientes das referidas tabelas, quais sejam, os estilos de liderança transformacional e transacional, em todos os seus componentes, possuem correlações significantes e positivas (COHEN, 1992) com os tipos de cultura clã, hierárquica, inovativa e de mercado. Este resultado de pesquisa foi similar ao verificado no estudo de Magada e Govender (2016) ao apresentar a relação entre as práticas da liderança e da cultura de organizações públicas sul-africanas.

Dentre as correlações identificadas nas tabelas, na percepção das equipes das agências do INSS da região administrativa de Araraquara, a cultura clã destaca-se como o tipo cultural de maior correlação com os estilos de liderança transformacional e transacional, em todos os seus componentes, através de correlações de alta significância (COHEN, 1992). Em contrapartida, a cultura de mercado é o tipo cultural que apresenta correlações de menor significância (COHEN, 1992) com os estilos de liderança transformacional e transacional, também em todos os seus componentes.

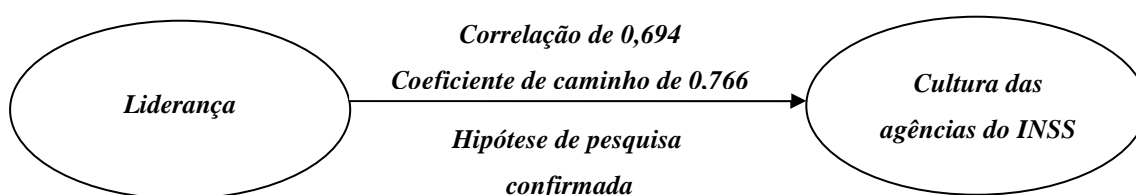
As Tabelas 32 e 33 permitem auferir também que, na percepção das equipes das agências do INSS da região administrativa de Araraquara, o estilo de liderança transformacional, em todos os seus componentes (CI, EI, II e MI), possui correlações de maior significância (COHEN, 1992) com as culturas clã, hierárquica e inovativa, em comparação ao estilo de liderança transacional, em seus dois fatores (GE e RC). Esta constatação de pesquisa corrobora o estudo de Faría (2010) na constatação de maiores resultados da liderança transformacional em relação à liderança transacional nas organizações públicas venezuelanas.

A última análise que pode ser feita das correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem dos constructos da liderança e da cultura organizacional é a de que, na percepção das equipes das agências do INSS da região administrativa de Araraquara, o estilo de liderança denominado ausência de liderança não possui correlação com nenhum dos quatro tipos culturais (clã, de mercado, inovativo e hierárquico), já que, no processo de modelagem de equações estruturais realizado neste estudo, o constructo da ausência de liderança não alcançou indicadores satisfatórios estatisticamente para a MEE, e, portanto, teve de ser excluído do modelo de mensuração e do modelo estrutural desta pesquisa. Este resultado de pesquisa vai ao encontro do que fora constatado no estudo de Hinteá (2015) ao ter verificado a correlação negativa da ausência de liderança em organizações públicas romenas.

No que tange à correlação entre as variáveis latentes de segunda ordem, os constructos da liderança e da cultura organizacional, trata-se da mais relevante para este estudo já que está relacionada à hipótese desta pesquisa. Faz-se referência à correlação

positiva de alta significância (COHEN, 1992) entre os constructos da liderança e da cultura organizacional, conforme identificado na Figura 11 e nas Tabelas 32 e 33. Desta forma, os resultados apresentados nesta pesquisa, no que se refere à análise exploratória dos dados, indicam que a hipótese desenvolvida para o presente estudo pode ser aceita, isto é, a liderança afeta positivamente a cultura das agências do INSS em estudo, através de um coeficiente de caminho de 0,766, e de uma correlação estatística de 0,694, confirmando o modelo teórico-conceitual proposto na pesquisa, conforme apresentado na Figura 13.

Figura 13 – Confirmação do modelo teórico-conceitual proposto na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Faz-se importante ainda a apresentação dos *scores* dos constructos da liderança e da cultura organizacional, isto é, a média aritmética das pontuações atribuídas às variáveis presentes no modelo estrutural desta pesquisa, elaborado através do *software* SmartPLS 2. De acordo com a Tabela 34, é possível constatar congruência nos resultados apresentados pelos *scores* do modelo estrutural com as verificações identificadas no tópico anterior da análise descritiva dos dados, tendo novamente se destacado a liderança transformacional, em seu componente influência idealizada, a liderança transacional, em seu fator gerenciamento por exceção, a cultura clã e a cultura hierárquica. Por fim, a título de síntese dos resultados encontrados nesta pesquisa, apresenta-se o Quadro 5.

Tabela 34 – *Scores* dos constructos da liderança e da cultura

Constructo	Scores
CI	3,445
EI	3,375
II	3,844
MI	3,419
GE	3,842
RC	3,354
LTF	3,532
LTS	3,576
Clã	3,469
Hierárquica	3,625
Inovativa	3,292
Mercado	2,990

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* SmartPLS 2.

Nota: CI: consideração individualizada; EI: estímulo intelectual; II: influência idealizada; MI: motivação inspiracional; GE: gerenciamento por exceção; RC: recompensa contingente; LTF: liderança transformacional; LTS: liderança transacional.

Quadro 5 – Síntese dos resultados

Agências do INSS da região administrativa de Araraquara	
Efeito da liderança sobre a cultura organizacional	> A liderança afeta positivamente a cultura organizacional das agências (correlação positiva de alta significância estatística).
Estilos de liderança	> Predomínio da liderança transformacional, em seu componente influência idealizada. > Significância da liderança transacional, em seu componente gerenciamento por exceção.
Tipos de cultura organizacional	> Predomínio da cultura clã. > Significância da cultura hierárquica.
Correlações entre liderança e cultura organizacional	> Lideranças transformacional e transacional possuem correlações significativas e positivas com os quatro tipos culturais. > Correlação de maior significância para a liderança transformacional e a cultura clã. > Ausência de liderança não possui correlação com nenhum dos quatro tipos culturais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O presente capítulo adequou e caracterizou a amostra obtida na pesquisa, descreveu e explorou os dados coletados, bem como apresentou e analisou os resultados alcançados neste estudo. No próximo e último capítulo desta dissertação são apresentadas as conclusões sobre a discussão dos resultados, a abrangência deste estudo, eventuais limitações desta pesquisa e possibilidades de trabalhos futuros.

5 CONCLUSÃO

No presente capítulo são apresentadas as conclusões desta dissertação, através da discussão dos resultados encontrados para responder aos problemas e objetivos de pesquisa, tendo como base as implicações teóricas e gerenciais deste trabalho. Para finalizar, as conclusões sobre a abrangência deste estudo, as limitações desta pesquisa e a possibilidade de trabalhos futuros são indicadas.

5.1 Implicações teóricas e gerenciais

A primeira implicação teórica deste estudo diz respeito à confirmação da hipótese de pesquisa. Através da análise exploratória dos dados coletados no *survey*, utilizando-se do método da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011), ao validar as relações identificadas entre os constructos da liderança e da cultura organizacional nas Agências da Previdência Social do INSS da região administrativa de Araraquara, foi possível responder ao problema central deste estudo, a saber: na percepção dos respondentes, a liderança afeta a cultura das agências do INSS pesquisadas, através de uma correlação positiva de alta significância estatística (COHEN, 1992).

É importante ressaltar que esta primeira conclusão do presente trabalho, isto é, a constatação do efeito da liderança sobre a cultura de uma organização pública, também foi verificada na literatura da área, no estudo de Ashikali e Groeneveld (2015), tendo utilizado do mesmo método investigativo (PLS-SEM) para constatar o efeito da liderança sobre a cultura organizacional no serviço público holandês.

Já a segunda implicação teórica deste trabalho corresponde à resposta a um dos problemas específicos desta pesquisa, qual seja, os tipos predominantes de liderança e de cultura organizacional identificados nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara. Com a análise descritiva dos dados coletados no *survey*, utilizando-se da média aritmética, moda e mediana, foi possível concluir que a liderança transformacional, em seu componente influência idealizada (BASS; AVOLIO, 1993), é o estilo de liderança mais característico da gestão organizacional, e a cultura clã (CAMERON; QUINN, 2006) é o tipo cultural que mais representa os valores centrais da organização.

Dessa forma, tem-se, na percepção das equipes das agências do INSS em estudo, um estilo de liderança no qual o gestor tem o papel de fazer com que os interesses do coletivo prevaleçam sobre os interesses pessoais dos indivíduos, através do carisma do líder para com sua equipe de trabalho (CALAÇA; VIZEU, 2015). Tem-se também, novamente na

percepção das equipes das APS's do INSS da região administrativa de Araraquara, uma cultura organizacional do tipo família, na qual o desenvolvimento, o comprometimento e a lealdade dos trabalhadores são almejados, juntamente como a valorização da participação da equipe na tomada das decisões organizacionais (CAMERON; QUINN, 2006).

Uma das possíveis explicações para estas constatações pode estar no advento da reforma gerencial da administração pública brasileira no final do século XX, isto é, na busca pela melhoria do desempenho no serviço público, através da tentativa de mudança do paradigma de gestão, de processos para resultados (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010; PEREIRA; COUTO; SINDEAUX, 2015; HOFFMANN; LIMA FILHO, 2017). No caso específico do INSS, o estabelecimento de princípios gerais de gestão e governança (PEREIRA; COUTO; SINDEAUX, 2015).

Porém, a despeito das mudanças advindas com a referida reforma, na percepção das equipes das agências do INSS pesquisadas, é possível verificar também a presença de práticas burocráticas convivendo com as gerenciais (TRAESEL; MERLO, 2014). Isso porque, através da análise descritiva dos dados, bem como dos *scores* atribuídos aos constructos de pesquisa do modelo estrutural, foi possível observar a significância da liderança transacional, em seu fator gerenciamento por exceção (BASS; AVOLIO, 1993), e da cultura do tipo hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006) para a gestão e os valores da organização. Isto significa que se faz também presente nas agências do INSS uma cultura organizacional pautada por valores, normas e regras que objetivam a estabilidade e a formalidade (BARRETO et al., 2013), bem como uma liderança com orientação individualista, na qual o gestor e a equipe racionalmente almejam seus próprios interesses (TRAPERIO; LOZADA, 2010).

Desta forma, assim como no estudo de Reis (2014), os resultados presentes neste trabalho indicam que a reforma gerencial ocorrida no Brasil não foi completa, ao invés disso apresenta-se atualmente um momento de transição no setor público nacional, entre os modelos de gestão burocrático e gerencial, no qual ainda estão presentes características patrimonialistas e burocráticas convivendo com práticas gerenciais.

Com relação a terceira e última implicação teórica deste estudo, a mesma se refere à resposta ao outro problema específico desta pesquisa. Faz-se referência às correlações estatísticas identificadas entre os tipos de liderança e de cultura organizacional nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara. Através da análise exploratória dos dados coletados no *survey* pelo método da MEE (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011), dentre as diversas correlações presentes entre os constructos da liderança e da cultura organizacional,

foi possível constatar que a que mais se destacou ocorreu entre o estilo de liderança transformacional (BURNS, 1978; BASS; AVOLIO, 1993) e o tipo de cultura clã (CAMERON; QUINN, 2006).

Através desta conclusão, é possível constatar a implicação gerencial de que, na percepção das equipes das agências do INSS pesquisadas, a cultura clã tem compatibilidade com a liderança transformacional nas referidas agências. Isto significa que, uma cultura caracterizada por um ambiente de trabalho no qual a equipe compartilha experiências pessoais e profissionais, buscando o desenvolvimento, comprometimento, lealdade e participação de todos (CAMERON; QUINN, 2006), é compatível com o estilo de liderança transformacional, no qual o gestor vai além das transações de trabalho e das relações contratuais, transcendendo os interesses individuais em prol da organização (BASS; AVOLIO, 1993).

Faz-se importante observar que a congruência dos resultados encontrados, tanto pela análise descritiva, quanto pela análise exploratória dos dados coletados neste estudo, propicia robustez para as duas últimas conclusões, já que, mesmo com a utilização de diferentes métodos estatísticos de análise, semelhantes observações foram verificadas ao se constatar a predominância da cultura clã (CAMERON; QUINN, 2006) e do estilo de liderança transformacional (BURNS, 1978; BASS; AVOLIO, 1993), bem como a correlação entre estes dois constructos como a que mais se destacou dentre as diversas correlações presentes entre a liderança e a cultura organizacional nas agências do INSS pesquisadas.

Neste sentido, corrobora também para a congruência dos resultados presentes nas análises descritivas e exploratórias deste trabalho, a constatação da ausência de liderança (BASS; AVOLIO, 1993) como o único estilo de liderança sem significância e correlação com a cultura das agências pesquisadas (CAMERON; QUINN, 2006). Tem-se aí, portanto, na percepção das equipes das agências do INSS da região administrativa de Araraquara, mais uma implicação gerencial proveniente desta pesquisa, a saber: o estilo de liderança pautado por um comportamento neutro e despreocupado (BARRETO et al., 2013), no qual os interesses individuais e coletivos são ignorados (MARQUES et al., 2007), isto é, a ausência de liderança, não tem significância nas agências pesquisadas e é incompatível com os tipos de cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2006) identificados nas referidas agências.

A última implicação gerencial decorrente deste trabalho diz respeito à caracterização da amostra de pesquisa, com relação ao seu envelhecimento e ao considerável tempo de serviço dos respondentes no INSS. Estas características da população estudada indicam que as agências do INSS da região administrativa de Araraquara podem vir a ter

problemas com seus quadros funcionais, tendo em vista o considerável quantitativo de servidores com possibilidade de se aposentar em curto prazo (BRESSAN et al., 2013).

5.2 Abrangência, limitações e possibilidades de trabalhos futuros

No que tange a abrangência deste estudo, de acordo com as conclusões apresentadas, acredita-se que este trabalho cumpriu com seus objetivos propostos, ao contribuir para suprir a lacuna existente na literatura das relações entre a liderança e a cultura organizacional no setor público brasileiro.

Ao verificar empiricamente o efeito da liderança sobre a cultura de uma organização pública nacional, este trabalho indica, no contexto da pesquisa, que um gestor público tem condições de influenciar a cultura de uma agência do INSS, e, sinaliza, de uma forma mais ampla, a existência de correlação entre a liderança e a cultura do setor público no Brasil.

Porém, faz-se importante ressaltar as limitações da pesquisa ora apresentada, bem como as possibilidades de trabalhos futuros decorrentes das próprias limitações deste estudo. Pode-se apontar como limitação o fato deste trabalho ter utilizado somente um tipo de método de pesquisa, qual seja, a abordagem quantitativa, sem o auxílio do método qualitativo. Acredita-se que a curta duração de um programa de mestrado de pós-graduação *stricto sensu*, no qual este estudo está inserido, tenha gerado uma restrição de tempo para a realização de um trabalho que fizesse o uso de diferentes métodos de pesquisa de forma combinada, recorrendo, desta forma, a mais de uma fonte de coleta de dados e obtenção de evidências, com o objetivo de proporcionar, ao se aliar o qualitativo ao quantitativo, complementaridade nas informações obtidas e maior confiabilidade ao estudo. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Neste sentido, sugere-se como possibilidade de trabalhos futuros, o aprofundamento metodológico da temática deste estudo, através da técnica de triangulação de métodos, isto é, o uso combinado de diferentes abordagens metodológicas, tanto de caráter qualitativo como quantitativo, como por exemplo, a realização de entrevistas semiestruturadas, e a aplicação de *surveys*, com questionários estruturados, para evitar possíveis distorções relativas à aplicação de apenas um método, permitir uma maior compreensão em profundidade do fenômeno pesquisado, possibilitar maior rigor, riqueza e complexidade ao estudo e proporcionar maior validade à pesquisa (FIGARO, 2014).

Acredita-se, desta forma, que possibilidades de trabalhos futuros emergem também de eventuais pesquisas qualitativas do objeto de estudo desta pesquisa, para validar e

explicar os resultados encontrados neste trabalho, e para que possam ser observados e analisados os efeitos positivos e negativos da reforma gerencial no setor público, bem como compreendidos o papel da liderança nesta recente tentativa de transformação da cultura organizacional pública brasileira, através da discussão da relevância da liderança para o estudo da gestão pública no Brasil, neste momento de transição entre os modelos burocrático e gerencial.

Outra limitação que pode ser identificada neste trabalho está no fato de o mesmo ter proposto apenas uma hipótese de pesquisa para um objeto de estudo que apresentou um modelo estrutural diversificado, com múltiplas possibilidades de investigação. Dessa forma, estudos que se aprofundem na investigação, não apenas da relação entre os constructos da liderança e da cultura organizacional, mas também em seus desdobramentos, isto é, nas demais relações entre os estilos de liderança e os tipos de cultura organizacional, e que investiguem não somente o efeito da liderança sobre a cultura de uma organização pública, mas também o processo inverso de eventuais limitações da cultura organizacional pública na gestão de um líder (POPA, 2013), bem como um possível processo cíclico da relação entre estes dois constructos (SCHEIN, 2004), se apresentam como possibilidade de trabalhos futuros.

De mais a mais, emerge também como possibilidade de trabalhos futuros, estudos que avancem na discussão das relações da amostra e da população pesquisadas, tais como envelhecimento, tempo de serviço, gênero e idade, para com o objeto de estudo, no caso, o INSS, e o serviço público em geral. Neste campo de pesquisa, um possível caminho a ser seguido pode estar na confirmação, ou na refutação, da implicação gerencial apresentada neste estudo a respeito de uma iminente significativa diminuição do quadro funcional público, devido a grande quantidade de servidores alcançando as condições para a aposentadoria.

Por fim, o corte temporal transversal adotado nesta pesquisa, isto é, a investigação do objeto de estudo apenas em um dado momento do tempo, pode ter dificultado a possibilidade de generalizações das conclusões alcançadas neste estudo, já que não foi possível a observação do fenômeno investigado ao longo do tempo. Corroborando também para o enfraquecimento da possibilidade de generalizações dos resultados encontrados o limitado escopo populacional selecionado para este trabalho.

Portanto, sugere-se como possibilidade de trabalhos futuros estudos com corte temporal longitudinal (OLIVEIRA; MARINHO; DIAS, 2016), com a ampliação da população a ser investigada, através da inclusão de outras organizações públicas, nacionais e internacionais, com o objetivo de estabelecer comparações que indiquem se os resultados

alcançados neste estudo se confirmam em outros contextos, possibilitando conclusões mais consolidadas, bem como novas perspectivas e caminhos de reflexão (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009) para esta relevante temática da relação entre a liderança e a cultura organizacional em instituições públicas no Brasil e também nos outros países do globo.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- AIRES, R. F. F. et al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1007-2017, jul./ago. 2014.
- ALATORRE, A. V. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, REICE, v. 11, n. 1, p. 73-91, 2013.
- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, FATE, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. **Review of Public Personnel Administration**. Sage Publications, v. 35, n. 2, p. 146-168, 2015.
- BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2007.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- _____. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Binghamton, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BATICH, M. Previdência do trabalhador: uma trajetória inesperada. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 33-40, 2004.
- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Ciências da Administração. Brasília: CAPES, UAB, 2010. 106 p.
- BIDO, D. S. et al. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 68-95, mar./abr. 2010.

_____. Qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em periódicos nacionais na área de administração de empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. **O&S**, Salvador, v. 19, n. 60, p. 125-144, jan./mar. 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRASIL. **Decreto n. 4682**, de 24 de janeiro de 1923. Crea, em cada uma das empresas de estradas de ferro existentes no país, uma caixa de aposentadoria e pensões para os respectivos empregados. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DPL/DPL4682.htm>. Acesso em: out. 2016.

_____. **Decreto-lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: fev. 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.

Acesso em: nov. 2016.

_____. Decreto n. 99350, de 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS define sua estrutura básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 jun. 1990. Seção 1, p. 12448.

_____. Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui o Plano de Custeio, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 1991a.

_____. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 1991b.

_____. Ministério da Previdência Social. Instituto Nacional do Seguro Social. **Programa de educação continuada**: ambientação dos servidores do INSS, caderno do participante. Brasília, 2008. 131 p.

BRESSAN, M. A. L. C. et al. Bem-estar na aposentadoria: o que isto significa para os servidores públicos federais? **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 259-272, abr./jun. 2013.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 24-38, jul./set. 1997.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **Revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 30-55, jul./set. 2014.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, US: American Psychological Association, v. 80, n. 4, p. 468-478, aug. 1995.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121-135, jan./mar. 2015.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CANDIDO, S. E. A.; SACOMANO NETO, M.; CÔRTEZ, M. R. Campos e redes na análise das organizações: explorando distinções teóricas e complementaridades metodológicas. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 1073-1097, set./dez. 2015.

CANO, W. A reforma da previdência. **Serviço Social & Saúde**, Campinas, v. 3, n. 3, p. 13-22, mai. 2004.

CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. S. Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo? **CONSAD**, Brasília, p. 1-22, mai. 2015.

CEPELLOS, V. M. **O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade**. 2013. 98f. Dissertação (Mestrado em Estudos organizacionais) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

CHEN, P. Y.; POPOVICH, P. M. **Correlation: parametric and nonparametric measures**. California: Sage Publications, 2002.

CHRISTO, C. S.; BORGES, M. E. S. Reorganização do trabalho em uma agência da previdência social: resistência à mudança ou preservação da saúde? **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 104-114, jun. 2017.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

_____. Statistical power analysis. **Current Directions in Psychological Science**, Sage Publications, v. 1, n. 3, p. 98-101, jun. 1992.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, mar./apr. 1995.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, jan./abr. 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, apr. 1983.

DULL, M.; TECH, V. Leadership and organizational culture: sustaining dialogue between practitioners and scholars. **Public Administration Review**, v. 70, n. 6, p. 857-866, nov./dec. 2010.

FARÍA, L. C. P. Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. **Revista Venezolana de Gerencia**, Universidad del Zulia, v. 15, n. 51, p. 486-503, jul./sep. 2010.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador, p. 1-23, oct. 2009.

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras – estudos midiáticos**, Unisinos, v. 16, n. 2, p. 124-131, mai./ago. 2014.

FIRMINO, C. R.; SILVA, F. H. E.; VIANA, P. H. P. C. Desigualdades de gênero no serviço público federal. **CONSAD**, Brasília, p. 1-21, mai. 2015.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 61-80, abr./jun. 2007.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FRAGOSO, N. D. **O desenvolvimento das competências empreendedoras no ambiente de incubadoras na América Latina: a percepção de gestores e empreendedores**. 2014. 238 p. Tese (Doutorado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R. A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 81, n. 1, p. 334-339, 2013.

GAMBI, L. N. **A relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho operacional**. 2014. 136 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo - USP, Escola de Engenharia de São Carlos, 2014.

GAMBI, L. N.; ARAÚJO, L. E. D.; CARETA, C. B. Estudo da relação entre cultura organizacional e desempenho. **SIMPOI**, São Paulo, p. 1-11, 2015.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na Engenharia de Produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

GELESKI, P.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Pessoas mais comprometidas aprendem mais? *Survey* em uma instituição pública. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, Maringá, v. 38, n. 1, p. 1-12, jan./jun. 2016.

GENNARI, A. M. Globalização, neoliberalismo e abertura econômica no Brasil nos anos 90. **Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 30-45, 2001.

GENTIL, D. L. **A política fiscal e a falsa crise da seguridade social brasileira: análise financeira do período 1990–2005**. 2006. 357 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto de Economia - IE, 2006.

_____. A falsa crise do sistema de seguridade social no Brasil: uma análise financeira do período 1990 -2005. **Congresso Trabalhista Brasileiro**, Brasília, p. 01-30, fev. 2007.

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. C. A crise da Previdência Social. In: GIAMBIAGI, F. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 279-311, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRITLI, H. et al. The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 2, p. 228-238, 2013.

GODINHO FILHO, M.; GANGA, G. M. D.; GUNASEKARAN, A. Lean manufacturing in brazilian small and medium enterprises: implementation and effect on performance. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 24, p. 7523-7545, 2016.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

_____. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, mar. 2011.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, p. 193-224, 2003.

HINTEA, C. Transformational leadership and performance in the romanian public administration. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 51, p. 103-121, 2015.

HOFFMANN, D. S.; LIMA FILHO, R. N. Reforma gerencial e indicadores de desempenho: uma revisão bibliográfica. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, p. 1-5, abr./jun. 2017. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/02/reforma-gerencial.html>>. Acesso em: jan. 2018.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: an examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, Sage Publications, v. 33, n. 4, p. 402-431, sep. 2001.

HOUSE, R. J. et al. **Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 Societies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

IMRAN, R.; ZAHOR, F.; ZAHEER, A. Leadership and performance relationship: culture matters. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 3, n. 6, p. 713-717, dec. 2012.

JAVIDAN, M.; WALDMAN, D. A. Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 229-242, mar./apr. 2003.

KANNAN, K. S.; MANOJ, K. Outlier detection in multivariate data. **Applied Mathematical Sciences**, v. 9, n. 47, p. 2317-2324, 2015.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1980.

LAMBRIGHT, W. H.; QUINN, M. M. Understanding leadership in public administration: the biographical approach. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 782-790, sep./oct. 2011.

LEMONS, R. B.; BERNI, R. C. D.; PALMEIRA, E. M. Liderança na gestão pública. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 194, p. 1-16, 2014.

LEYS, C. et al. Detecting outliers: do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the median. **Journal of Experimental Social Psychology**. v. 49, n. 4, p. 764-766, jul. 2013.

LIMA JUNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 2, p. 5-31, abr./jun. 1998.

MAGADA, T.; GOVENDER, K. The relationship among leadership, organisation culture, and performance: a south african public service organization perspective. In: VASILENKO, D.; KHAZIEVA, N. **Proceedings of The 4th International Conference on Management, Leadership and Governance**. Saint-Petersburg: ICMLG, p. 210-216, 2016.

MAINARDES, J. A ética na pesquisa em educação: panorama e desafios pós-Resolução CNS nº 510/2016. **Educação**, Porto Alegre, v. 40, n. 2, p. 160-173, mai./ago. 2017.

- MARQUES, G. M. et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do multifactor leadership questionnaire (MLQ) no Brasil. **EnGPR**, Natal, p. 1-16, jun. 2007.
- MARQUES, R. M.; BATICH, M.; MENDES, A. Previdência social brasileira: um balanço da reforma. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 111-121, 2003.
- MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2013.
- MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (Coord.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.
- MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Guia para elaboração de Monografia e TCC em Engenharia de Produção**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MASOOD, S. A. et al. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers**, Part B: Journal of Engineering Manufacture, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.
- MATOS, C. S.; FONTOURA, D. S. Envelhecimento da população e mercado de trabalho: a opção do empreendedorismo – notas para Portugal. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, set. 2013.
- MATTOS, F. Do conservadorismo à tradição marxista: rumos políticos do serviço social na previdência. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 182-190, jul./dez. 2015.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Edição Executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. São Paulo: Qualitymark, 1999.
- MUMFORD, M. D. et al. Leadership research: traditions, developments, and current directions. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. **The SAGE Handbook of Organizational Research Methods**. California: Sage Publications, 2009.
- NIKCEVIC, G. The influence of organizational culture on leadership: case study Montenegro. **Technical Gazette**, v. 23, n. 1, p. 191-197, 2016.
- NOHARA, I. P. Contrato de gestão para ampliação da autonomia gerencial – case jurídico de malogro na importação e novas formas de se alcançar maior eficiência na gestão pública. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 14, n. 55, p. 169-185, jan./mar. 2014.

_____. Regulação da atividade econômica na dissolução das fronteiras entre público e privado. **SCIENTIA IURIS**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 29-46, jun. 2015.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed. California: Sage Publications, 2013.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

OBENDHAIN, A. M.; JOHNSON, W. C. Product and process innovation in service organizations: the influence of organizational culture in higher education institutions. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 9, n. 3, p. 1-24, jul. 2004.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov./dez. 2010.

OLIVEIRA, R. R.; MARINHO, M. F. A.; DIAS, A. T. Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 559-578, set./dez. 2016.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York: Plume, 1992.

PARANHOS, R. et al. Corra que o survey vem aí: noções básicas para cientistas sociais. **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social**, Argentina, v. 3, n. 6, p. 7-24, oct. 2013.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage do Brasil, 2011.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, R. M. M.; COUTO, F. F.; SINDEAUX, R. V. Mudanças normativas para uma nova administração pública no INSS: considerações sobre a transição dos modelos na gestão de pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 232-248, mai./jun./jul./ago. 2015.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

POPA, B. M. The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. **Journal of Defense Resources Management**, Brasov, v. 3, n. 1, p. 123-127, 2012.

_____. Risks resulting from the discrepancy between organizational culture and leadership. **Journal of Defense Resources Management**, Brasov, v. 4, n. 1, p. 179-182, 2013.

PRADO, F. O.; DUARTE, E. E. C. A racionalização do trabalho dos assistentes sociais do INSS. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 18, n. 12, p. 162-171, jul./dez. 2015.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 712-735, 2011.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, mar. 1983.

RALSTON, D. A. et al. Today's state-owned enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? **Strategic Management Journal**, Wiley Interscience, v. 27, n. 9, p. 825-843, sep. 2006.

REED, L. L.; COHEN, D. V.; COLWELL, S. R. A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis, and implications for research. **Journal of Business Ethics**, Springer Netherlands, v. 101, n. 3, p. 415-434, jul. 2011.

REIS, M. L. Reforma do Estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. **FOCO**, v. 7, n. 1, p. 104-137, jan./jul. 2014.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, mai. 2014.

RODRÍGUEZ, E. Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. **Revista de Ciencias Sociales**, Universidad del Zulia, v. 16, n. 4, p. 629-641, oct./dic. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

RUKMANI, K.; RAMESH, M.; JAYAKRISHNAN, J. Effect of leadership styles on organizational effectiveness. **European Journal of Social Sciences**, v. 15, n. 3, p. 365-370, 2010.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 7, n. 2, p. 136-145, ago. 2000.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Redes, campos e instituições: constituindo uma agenda para a análise das relações entre organizações. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 230-253, jul./dez. 2009.

SANT'ANNA, A. S. et al. Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 308-319, 2016.

SANTOS, N. C. et al. A relevância da liderança no Brasil: um estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2012. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, set. 2013.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHONLAU, M.; TOEPOEL, V. Straightlining in web survey panels over time. **Survey Research Methods**, v. 9, n. 2, p. 125-137, 2015.

SCHWARZER, H. Previdência social: reflexões e desafios. Brasília: MPS, 2009. 233 p. **Coleção Previdência Social, Série Estudos**; v. 30, 1. Ed. Disponível em: <http://www.previdenciasocial.gov.br/arquivos/office/3_100202-164641-248.pdf>. Acesso em: dez. 2016.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul./ago. 2001.

SHAO, Z.; FENG, Y.; LIU, L. The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning systems success: an empirical study in China. **Computers in Human Behavior**, Elsevier, v. 28, p. 2400-2413, ago. 2012.

SILVA, N. Liderança e cultura organizacional: a visão de mundo dos empreendedores e principais colaboradores na construção da realidade social nas organizações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 179-186, jan./jun. 2004.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, jul./ago. 2010.

SILVA, L. L.; COSTA, T. M.T. A formação do sistema previdenciário brasileiro: 90 anos de história. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 8, n. 3, p. 159-173, jul./set. 2016.

SILVA, J. H. O. **Modelo de satisfação de estudantes na educação profissional**: integrando qualidade em serviços, resultados da aprendizagem, empregabilidade, imagem, valor e lealdade. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

SINGH, K.; UPADHYAYA, S. Outlier detection: applications and techniques. **International Journal of Computer Science Issues**, v. 9, n. 1, n. 3, p. 307-323, jan. 2012.

SOARES, L. T. R. **Ajuste neoliberal e desajuste social na America Latina**. 1995. 446 p. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, 1995.

SOMENZARI, M. S.; RAMOS, A. C. C.; SACOMANO NETO, M. Estilos de liderança e cultura organizacional: estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada. **Revista Espacios**, v. 38, n. 53, p. 22-38, nov. 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p22.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.

SOUZA, M. E. A. Déficit previdenciário: fato ou mito? **Cognitio Juris**, João Pessoa, v. 1, n. 3, p. 77-86, dez. 2011.

TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **XXVI ENEGEP**, Fortaleza, p. 1-9, out. 2006.

TRAESEL, E. S.; MERLO, A. R. C. “Somos sobreviventes”: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014.

TRAPERO, F. G. A.; LOZADA, V. M. Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. **Estudios Gerenciales**, Universidad ICESI, v. 26, n. 114, p. 59-76, ene./mar. 2010.

VALADARES, J. L. et al. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, set. 2012.

VALMOHAMMADI, C.; ROSHANZAMIR, S. The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance. **Int. J. Production Economics**, v. 164, p. 167-178, 2015.

VARGAS, K. S. et al. Estilo de liderança e dimensões da cultura organizacional em incubadora tecnológica. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 21-40, out. 2014.

VASCONCELLOS-GUEDES, L.; GUEDES, L. F. A. E-surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. **SemeAd**, São Paulo, p. 1-18, jan. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WART, M. V. Public-sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, Texas Tech University, v. 63, n. 2, p. 214-228, mar./apr. 2003.

WEBER, M. **O que é a burocracia**. Brasília: CFA, 1991.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRODER, G.; OPPEN, C. V. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 177-195, mar. 2009.

WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 206-215, mar./apr. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YU, T.; WU, N. A review of study on the competing values framework. **International Journal of Business and Management**, Canadian Center of Science and Education, v. 4, n. 7, p. 37-42, jul. 2009.

ZAHARI, I. B.; SHURBAGI, A. M. A. The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. **International Business Research**, Canadian Center of Science and Education, v. 5, n. 9, p. 89-97, aug. 2012.

ZU, X.; ROBBINS, T. L.; FREDNDALL, L. D. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. **Int. J. Production Economics**, v. 123, p. 86-106, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO QUESTIONÁRIO GESTORES

BLOCO 1: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Agência da Previdência Social de lotação: APS _____
2. Tempo de serviço no INSS: _____
3. Sexo: () Masculino () Feminino
4. Idade: () até 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos
 () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos
 () 61 a 70 anos () 71 anos ou mais () não desejo informar
5. Cargo: () Auxiliar/Agente () Técnico () Analista
 () Perito médico () Estagiário
6. Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior
 () Pós-graduação

BLOCO 2: PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA - GESTORES

Este questionário está relacionado com os estilos de liderança. De acordo com sua percepção sobre o seu perfil de liderança como gestor(a) da Agência da Previdência Social em que atua, assinale o nível de concordância das declarações abaixo conforme a escala a seguir:

1 Discordo totalmente **2** Discordo **3** Nem concordo nem discordo **4** Concordo **5** Concordo totalmente

Declarações		Escala				
1	Eu faço os funcionários se sentirem bem ao meu lado	1	2	3	4	5
2	O que os funcionários querem fazer é aprovado por mim	1	2	3	4	5
3	Eu reconheço/recompenso quando os funcionários alcançam suas metas	1	2	3	4	5
4	Eu fico satisfeito quando os funcionários atingem os padrões desejados	1	2	3	4	5
5	Eu passo uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer	1	2	3	4	5
6	Eu consigo com que os funcionários repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes	1	2	3	4	5
7	Eu me contento em deixar que os funcionários continuem trabalhando da mesma forma de sempre	1	2	3	4	5
8	Eu proporciono aos funcionários novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas	1	2	3	4	5
9	Eu ajudo os funcionários a encontrarem significado em seu trabalho	1	2	3	4	5
10	Enquanto as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada	1	2	3	4	5
11	Eu deixo os funcionários saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo	1	2	3	4	5
12	Eu chamo atenção para o que os funcionários podem conseguir pelo que realizam	1	2	3	4	5

13	Eu falo aos funcionários o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles	1	2	3	4	5
14	Os funcionários se orgulham por trabalharem comigo	1	2	3	4	5
15	Eu dou atenção pessoal aos funcionários que se sentem rejeitados	1	2	3	4	5
16	Eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer	1	2	3	4	5
17	Eu ajudo os funcionários a se desenvolverem	1	2	3	4	5
18	Eu digo aos funcionários os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem seu trabalho	1	2	3	4	5
19	Eu faço os funcionários pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras	1	2	3	4	5
20	Os funcionários têm plena confiança em mim	1	2	3	4	5
21	Eu pergunto aos funcionários somente o que é absolutamente essencial	1	2	3	4	5

BLOCO 3: PERCEPÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Este questionário está relacionado com a cultura organizacional. De acordo com sua percepção sobre a cultura atual da Agência da Previdência Social em que atua, assinale o nível de concordância das declarações abaixo conforme a escala a seguir:

1 Discordo totalmente **2** Discordo **3** Nem concordo nem discordo **4** Concordo **5** Concordo totalmente

Declarações		Escala				
1	A organização é como se fosse uma família, meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho	1	2	3	4	5
2	Meu gestor é considerado dinâmico, está sempre tentando inovar para obter maior sucesso da organização	1	2	3	4	5
3	O que mantém a organização unida é a preocupação em atingir metas e a ambição de ser a melhor entre os concorrentes	1	2	3	4	5
4	Para a organização, o sucesso é atender mais, ou seja, ser o líder de mercado	1	2	3	4	5
5	A organização é um lugar que está constantemente mudando, as pessoas estão sempre mudando para melhorar	1	2	3	4	5
6	Meu gestor geralmente incentiva meu trabalho	1	2	3	4	5
7	A organização procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno	1	2	3	4	5
8	Meu gestor é exemplo de organização e eficiência	1	2	3	4	5
9	Para a organização, o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos	1	2	3	4	5
10	Para a organização, o sucesso é ter o melhor produto/serviço do mercado	1	2	3	4	5
11	A maneira como o gestor comanda é caracterizada por trabalho em equipe e participação	1	2	3	4	5

12	A organização incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados	1	2	3	4	5
13	O que mantém a organização unida é a preocupação em seguir as regras definidas	1	2	3	4	5
14	A organização incentiva as pessoas a enfrentarem novos desafios e experimentarem coisas novas para a melhoria organizacional	1	2	3	4	5
15	Na organização, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa	1	2	3	4	5
16	O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, pois todos estão comprometidos com o trabalho	1	2	3	4	5
17	O que mantém a organização unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento da mesma, procurando sempre fazer coisas novas	1	2	3	4	5
18	A organização incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos funcionários	1	2	3	4	5
19	A maneira como o gestor comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas	1	2	3	4	5
20	Meu gestor está sempre preocupado em atingir metas e conseguir resultados	1	2	3	4	5
21	Para a organização, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
22	A maneira como o gestor comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os funcionários acham melhor	1	2	3	4	5
23	A organização é um lugar muito rígido, onde tudo o que faço é controlado por alguém	1	2	3	4	5
24	A maneira como o gestor comanda é centrada em atingir resultados e ganhar dos concorrentes	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – ROTEIRO QUESTIONÁRIO EQUIPE

BLOCO 1: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Agência da Previdência Social de lotação: APS _____
2. Tempo de serviço no INSS: _____
3. Sexo: () Masculino () Feminino
4. Idade: () até 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos
 () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos
 () 61 a 70 anos () 71 anos ou mais () não desejo informar
5. Cargo: () Auxiliar/Agente () Técnico () Analista
 () Perito médico () Estagiário
6. Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior
 () Pós-graduação

BLOCO 2: PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA - EQUIPE

Este questionário está relacionado com os estilos de liderança. De acordo com sua percepção sobre o perfil de liderança do(a) gestor(a) da Agência da Previdência Social em que atua, assinale o nível de concordância das declarações abaixo conforme a escala a seguir:

1 Discordo totalmente **2** Discordo **3** Nem concordo nem discordo **4** Concordo **5** Concordo totalmente

Declarações		Escala				
1	O gerente me faz sentir bem ao seu lado	1	2	3	4	5
2	O que eu quero fazer é aprovado pelo gerente	1	2	3	4	5
3	O gerente reconhece/recompensa quando eu alcanço minhas metas	1	2	3	4	5
4	O gerente fica satisfeito quando eu atinjo os padrões desejados	1	2	3	4	5
5	O gerente passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer	1	2	3	4	5
6	O gerente consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes	1	2	3	4	5
7	O gerente se contenta em deixar que eu continue trabalhando da mesma forma de sempre	1	2	3	4	5
8	O gerente me proporciona novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas	1	2	3	4	5
9	O gerente me ajuda a encontrar significado em meu trabalho	1	2	3	4	5
10	Enquanto as coisas estiverem funcionando, o gerente não tenta mudar nada	1	2	3	4	5
11	O gerente me deixa saber o que ele pensa sobre o que eu estou fazendo	1	2	3	4	5
12	O gerente chama atenção para o que eu posso conseguir pelo que realizo	1	2	3	4	5
13	O gerente me fala o que fazer se eu quero ser recompensado pelo meu trabalho	1	2	3	4	5

14	Eu me sinto orgulhoso por trabalhar com o gerente	1	2	3	4	5
15	O gerente da atenção pessoal quando eu me sinto rejeitado	1	2	3	4	5
16	O gerente expressa com poucas palavras o que eu poderia e deveria fazer	1	2	3	4	5
17	O gerente ajuda a me desenvolver	1	2	3	4	5
18	O gerente me diz os padrões que eu tenho de seguir para conduzir bem meu trabalho	1	2	3	4	5
19	O gerente me faz pensar sobre os antigos problemas de novas maneiras	1	2	3	4	5
20	Eu tenho plena confiança no gerente	1	2	3	4	5
21	O gerente me pergunta somente o que é absolutamente essencial	1	2	3	4	5

BLOCO 3: PERCEPÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Este questionário está relacionado com a cultura organizacional. De acordo com sua percepção sobre a cultura atual da Agência da Previdência Social em que atua, assinale o nível de concordância das declarações abaixo conforme a escala a seguir:

1 Discordo totalmente **2** Discordo **3** Nem concordo nem discordo **4** Concordo **5** Concordo totalmente

	Declarações	Escala				
1	A organização é como se fosse uma família, meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho	1	2	3	4	5
2	Meu gestor é considerado dinâmico, está sempre tentando inovar para obter maior sucesso da organização	1	2	3	4	5
3	O que mantém a organização unida é a preocupação em atingir metas e a ambição de ser a melhor entre os concorrentes	1	2	3	4	5
4	Para a organização, o sucesso é atender mais, ou seja, ser o líder de mercado	1	2	3	4	5
5	A organização é um lugar que está constantemente mudando, as pessoas estão sempre mudando para melhorar	1	2	3	4	5
6	Meu gestor geralmente incentiva meu trabalho	1	2	3	4	5
7	A organização procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno	1	2	3	4	5
8	Meu gestor é exemplo de organização e eficiência	1	2	3	4	5
9	Para a organização, o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos	1	2	3	4	5
10	Para a organização, o sucesso é ter o melhor produto/serviço do mercado	1	2	3	4	5
11	A maneira como o gestor comanda é caracterizada por trabalho em equipe e participação	1	2	3	4	5
12	A organização incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados	1	2	3	4	5
13	O que mantém a organização unida é a preocupação em seguir as regras definidas	1	2	3	4	5

14	A organização incentiva as pessoas a enfrentarem novos desafios e experimentarem coisas novas para a melhoria organizacional	1	2	3	4	5
15	Na organização, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa	1	2	3	4	5
16	O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, pois todos estão comprometidos com o trabalho	1	2	3	4	5
17	O que mantém a organização unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento da mesma, procurando sempre fazer coisas novas	1	2	3	4	5
18	A organização incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos funcionários	1	2	3	4	5
19	A maneira como o gestor comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas	1	2	3	4	5
20	Meu gestor está sempre preocupado em atingir metas e conseguir resultados	1	2	3	4	5
21	Para a organização, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
22	A maneira como o gestor comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os funcionários acham melhor	1	2	3	4	5
23	A organização é um lugar muito rígido, onde tudo o que faço é controlado por alguém	1	2	3	4	5
24	A maneira como o gestor comanda é centrada em atingir resultados e ganhar dos concorrentes	1	2	3	4	5

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) servidor(a)/estagiário(a) do INSS:

Tenho a satisfação de convidá-lo(a) para participar da pesquisa que estou desenvolvendo no curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, intitulada *Estilos de liderança e cultura organizacional no setor público brasileiro: survey nas agências do INSS da região administrativa de Araraquara/SP*.

A pesquisa tem como objetivo identificar e correlacionar os estilos predominantes de liderança e de cultura organizacional das treze agências administrativas do INSS da Gerência Executiva de Araraquara. Para tanto, um questionário foi estruturado em três blocos, contendo a caracterização do respondente, a percepção sobre liderança, e a percepção sobre a cultura organizacional. **O tempo de preenchimento do questionário não levará mais do que 10 minutos.** Será garantido o anonimato do participante, uma vez que não será solicitada a sua identificação.

Sua participação é de extrema importância para que esta pesquisa possa alcançar os objetivos propostos. Também você poderá ter acesso aos resultados e ao relatório final da pesquisa. Buscando incentivar a sua participação realizarei a **doação da quantia de R\$ 1,00 para cada questionário preenchido**, valor a ser destinado para o Hospital de Câncer de Barretos. Os resultados da pesquisa serão oportunamente disponibilizados de maneira agregada, mantendo o sigilo das respostas do participante.

Desde já agradeço a sua atenção e colaboração.

Marcel Sigrist Somenzari

Mestrando do PPGGOSP da UFSCar

Servidor do INSS lotado na APS ADJ Araraquara

APÊNDICE D – ASSERTIVAS E OS CONSTRUCTOS CORRESPONDENTES

PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA – GESTOR

- Influência idealizada (II) - Liderança transformacional (LTF):
 - Questão 1 (LTF_II1) - Eu faço os funcionários se sentirem bem ao meu lado.
 - Questão 20 (LTF_II2) - Os funcionários têm plena confiança em mim.
 - Questão 14 (LTF_II3) - Os funcionários se orgulham por trabalharem comigo.

- Motivação inspiracional (MI) - Liderança transformacional (LTF):
 - Questão 16 (LTF_MI1) - Eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.
 - Questão 5 (LTF_MI2) - Eu passo uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer.
 - Questão 9 (LTF_MI3) - Eu ajudo os funcionários a encontrarem significado em seu trabalho.

- Estimulo intelectual (EI) - Liderança transformacional (LTF):
 - Questão 19 (LTF_EI1) - Eu faço os funcionários pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras.
 - Questão 8 (LTF_EI2) - Eu proporciono aos funcionários novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.
 - Questão 6 (LTF_EI3) - Eu consigo com que os funcionários repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.

- Consideração individualizada (CI) - Liderança transformacional (LTF):
 - Questão 17 (LTF_CI1) - Eu ajudo os funcionários a se desenvolverem.
 - Questão 11 (LTF_CI2) - Eu deixo os funcionários saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo.
 - Questão 15 (LTF_CI3) - Eu dou atenção pessoal aos funcionários que se sentem rejeitados.

- Recompensa contingente (RC) - Liderança transacional (LTS):
 - Questão 13 (LTS_RC1) - Eu falo aos funcionários o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.
 - Questão 3 (LTS_RC2) - Eu reconheço/recompenso quando os funcionários alcançam suas metas.
 - Questão 12 (LTS_RC3) - Eu chamo atenção para o que os funcionários podem conseguir pelo que realizam.

- Gerenciamento por exceção (GE) - Liderança transacional (LTS):
 - Questão 4 (LTS_GE1) - Eu fico satisfeito quando os funcionários atingem os padrões desejados.
 - Questão 10 (LTS_GE2) - Enquanto as coisas estiverem funcionando, eu não tento

mudar nada.

Questão 18 (LTS_GE3) - Eu digo aos funcionários os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem seu trabalho.

- Ausência de liderança (AL):

Questão 7 (AL1) - Eu me contento em deixar que os funcionários continuem trabalhando da mesma forma de sempre.

Questão 2 (AL2) - O que os funcionários querem fazer é aprovado por mim.

Questão 21 (AL3) - Eu pergunto aos funcionários somente o que é absolutamente essencial.

PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA – EQUIPE

- Influência idealizada (II) - Liderança transformacional (LTF):

Questão 1 (LTF_II1) - O gerente me faz sentir bem ao seu lado.

Questão 20 (LTF_II2) - Eu tenho plena confiança no gerente.

Questão 14 (LTF_II3) - Eu me sinto orgulhoso por trabalhar com o gerente.

- Motivação inspiracional (MI) - Liderança transformacional (LTF):

Questão 16 (LTF_MI1) - O gerente expressa com poucas palavras o que eu poderia e deveria fazer.

Questão 5 (LTF_MI2) - O gerente passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.

Questão 9 (LTF_MI3) - O gerente me ajuda a encontrar significado em meu trabalho.

- Estimulo intelectual (EI) - Liderança transformacional (LTF):

Questão 19 (LTF_EI1) - O gerente me faz pensar sobre os antigos problemas de novas maneiras.

Questão 8 (LTF_EI2) - O gerente me proporciona novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.

Questão 6 (LTF_EI3) - O gerente consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes.

- Consideração individualizada (CI) - Liderança transformacional (LTF):

Questão 17 (LTF_CI1) - O gerente ajuda a me desenvolver.

Questão 11 (LTF_CI2) - O gerente me deixa saber o que ele pensa sobre o que eu estou fazendo.

Questão 15 (LTF_CI3) - O gerente dá atenção pessoal quando eu me sinto rejeitado.

- Recompensa contingente (RC) - Liderança transacional (LTS):

Questão 13 (LTS_RC1) - O gerente me fala o que fazer se eu quero ser recompensado pelo meu trabalho.

Questão 3 (LTS_RC2) - O gerente reconhece/recompensa quando eu alcanço

minhas metas.

Questão 12 (LTS_RC3) - O gerente chama atenção para o que eu posso conseguir pelo que realizo.

- Gerenciamento por exceção (GE) - Liderança transacional (LTS):

Questão 4 (LTS_GE1) - O gerente fica satisfeito quando eu atinjo os padrões desejados.

Questão 10 (LTS_GE2) - Enquanto as coisas estiverem funcionando, o gerente não tenta mudar nada.

Questão 18 (LTS_GE3) - O gerente me diz os padrões que eu tenho de seguir para conduzir bem meu trabalho.

- Ausência de liderança (AL):

Questão 7 (AL1) - O gerente se contenta em deixar que eu continue trabalhando da mesma forma de sempre.

Questão 2 (AL2) - O que eu quero fazer é aprovado pelo gerente.

Questão 21 (AL3) - O gerente me pergunta somente o que é absolutamente essencial.

PERCEPÇÃO SOBRE CULTURA

- Cultura clã (CC):

Questão 1 (CC1) - A organização é como se fosse uma família, meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho.

Questão 6 (CC2) - Meu gestor geralmente incentiva meu trabalho.

Questão 11 (CC3) - A maneira como o gestor comanda é caracterizada por trabalho em equipe e participação.

Questão 16 (CC4) - O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, pois todos estão comprometidos com o trabalho.

Questão 18 (CC5) - A organização incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos funcionários.

Questão 21 (CC6) - Para a organização, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.

- Cultura inovativa (CIN):

Questão 5 (CIN1) - A organização é um lugar que está constantemente mudando. As pessoas estão sempre mudando para melhorar.

Questão 2 (CIN2) - Meu gestor é considerado dinâmico. Está sempre tentando inovar para obter maior sucesso da organização.

Questão 22 (CIN3) - A maneira como o gestor comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os funcionários acham melhor.

Questão 17 (CIN4) - O que mantém a organização unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento da mesma, procurando sempre fazer coisas novas.

Questão 14 (CIN5) - A organização incentiva as pessoas a enfrentarem novos desafios e experimentarem coisas novas para a melhoria organizacional.

Questão 10 (CIN6) - Para a organização, o sucesso é ter o melhor produto/serviço do mercado.

- Cultura de mercado (CM):

Questão 15 (CM1) - Na organização, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa.

Questão 20 (CM2) - Meu gestor está sempre preocupado em atingir metas e conseguir resultados.

Questão 24 (CM3) - A maneira como o gestor comanda é centrada em atingir resultados e ganhar dos concorrentes.

Questão 3 (CM4) - O que mantém a organização unida é a preocupação em atingir metas e a ambição de ser a melhor entre os concorrentes.

Questão 12 (CM5) - A organização incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados.

Questão 4 (CM6) - Para a organização, o sucesso é atender mais, ou seja, ser o líder de mercado.

- Cultura hierárquica (CH):

Questão 23 (CH1) - A organização é um lugar muito rígido, onde tudo o que faço é controlado por alguém.

Questão 8 (CH2) - Meu gestor é exemplo de organização e eficiência.

Questão 19 (CH3) - A maneira como o gestor comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas.

Questão 13 (CH4) - O que mantém a organização unida é a preocupação em seguir as regras definidas.

Questão 7 (CH5) - A organização procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno.

Questão 9 (CH6) - Para a organização, o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos.

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA - GESTORES

Este questionário está relacionado com os estilos de liderança. De acordo com sua percepção sobre o seu perfil de liderança como gestor(a) da Agência da Previdência Social em que atua, assinale o nível de concordância das declarações abaixo conforme a escala a seguir:

1 Discordo totalmente **2** Discordo **3** Nem concordo nem discordo **4** Concordo **5** Concordo totalmente

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

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA - EQUIPE

Este questionário está relacionado com os estilos de liderança. De acordo com sua percepção sobre o perfil de liderança do(a) gestor(a) da Agência da Previdência Social em que atua, assinale o nível de concordância das declarações abaixo conforme a escala a seguir:

1 Discordo totalmente **2** Discordo **3** Nem concordo nem discordo **4** Concordo **5** Concordo totalmente

Declarações		Escala				
1	O gerente me faz sentir bem ao seu lado	1	2	3	4	5
2	O que eu quero fazer é aprovado pelo gerente	1	2	3	4	5
3	O gerente reconhece/recompensa quando eu alcanço minhas metas	1	2	3	4	5
4	O gerente fica satisfeito quando eu atinjo os padrões desejados	1	2	3	4	5
5	O gerente passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer	1	2	3	4	5
6	O gerente consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes	1	2	3	4	5
7	O gerente se contenta em deixar que eu continue trabalhando da mesma forma de sempre	1	2	3	4	5
8	O gerente me proporciona novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas	1	2	3	4	5
9	O gerente me ajuda a encontrar significado em meu trabalho	1	2	3	4	5
10	Enquanto as coisas estiverem funcionando, o gerente não tenta mudar nada	1	2	3	4	5
11	O gerente me deixa saber o que ele pensa sobre o que eu estou fazendo	1	2	3	4	5
12	O gerente chama atenção para o que eu posso conseguir pelo que realizo	1	2	3	4	5
13	O gerente me fala o que fazer se eu quero ser recompensado pelo meu trabalho	1	2	3	4	5
14	Eu me sinto orgulhoso por trabalhar com o gerente	1	2	3	4	5
15	O gerente dá atenção pessoal quando eu me sinto rejeitado	1	2	3	4	5
16	O gerente expressa com poucas palavras o que eu poderia e deveria fazer	1	2	3	4	5
17	O gerente ajuda a me desenvolver	1	2	3	4	5
18	O gerente me diz os padrões que eu tenho de seguir para conduzir bem meu trabalho	1	2	3	4	5
19	O gerente me faz pensar sobre os antigos problemas de novas maneiras	1	2	3	4	5
20	Eu tenho plena confiança no gerente	1	2	3	4	5
21	O gerente me pergunta somente o que é absolutamente essencial	1	2	3	4	5

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO SOBRE CULTURA

Este questionário está relacionado com a cultura organizacional. De acordo com sua percepção sobre a cultura atual da Agência da Previdência Social em que atua, assinale o nível de concordância das declarações abaixo conforme a escala a seguir:

1 Discordo totalmente **2** Discordo **3** Nem concordo nem discordo **4** Concordo **5** Concordo totalmente

Declarações		Escala				
1	A organização é como se fosse uma família, meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho	1	2	3	4	5
2	Meu gestor é considerado dinâmico, está sempre tentando inovar para obter maior sucesso da organização	1	2	3	4	5
3	O que mantém a organização unida é a preocupação em atingir metas e a ambição de ser a melhor entre os concorrentes	1	2	3	4	5
4	Para a organização, o sucesso é atender mais, ou seja, ser o líder de mercado	1	2	3	4	5
5	A organização é um lugar que está constantemente mudando, as pessoas estão sempre mudando para melhorar	1	2	3	4	5
6	Meu gestor geralmente incentiva meu trabalho	1	2	3	4	5
7	A organização procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno	1	2	3	4	5
8	Meu gestor é exemplo de organização e eficiência	1	2	3	4	5
9	Para a organização, o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos	1	2	3	4	5
10	Para a organização, o sucesso é ter o melhor produto/serviço do mercado	1	2	3	4	5
11	A maneira como o gestor comanda é caracterizada por trabalho em equipe e participação	1	2	3	4	5
12	A organização incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados	1	2	3	4	5
13	O que mantém a organização unida é a preocupação em seguir as regras definidas	1	2	3	4	5
14	A organização incentiva as pessoas a enfrentarem novos desafios e experimentarem coisas novas para a melhoria organizacional	1	2	3	4	5
15	Na organização, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa	1	2	3	4	5
16	O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, pois todos estão comprometidos com o trabalho	1	2	3	4	5
17	O que mantém a organização unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento da mesma, procurando sempre fazer coisas novas	1	2	3	4	5
18	A organização incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos funcionários	1	2	3	4	5

19	A maneira como o gestor comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas	1	2	3	4	5
20	Meu gestor está sempre preocupado em atingir metas e conseguir resultados	1	2	3	4	5
21	Para a organização, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
22	A maneira como o gestor comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os funcionários acham melhor	1	2	3	4	5
23	A organização é um lugar muito rígido, onde tudo o que faço é controlado por alguém	1	2	3	4	5
24	A maneira como o gestor comanda é centrada em atingir resultados e ganhar dos concorrentes	1	2	3	4	5

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO

1. Agência da Previdência Social de lotação: APS _____
2. Tempo de serviço no INSS: _____
3. Sexo: () Masculino () Feminino
4. Idade: () até 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos
 () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos
 () 61 a 70 anos () 71 anos ou mais () não desejo informar
5. Cargo: () Auxiliar/Agente () Técnico () Analista
 () Perito médico () Estagiário
6. Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior
 () Pós-graduação

APÊNDICE I – RESULTADOS INDIVIDUALIZADOS POR AGÊNCIA

APS Araraquara

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	3,52	4,00	4	0,972	1	5	6,1%	6,1%	27,3%	51,5%	9,0%
LTF_II2	3,42	4,00	4	1,001	1	5	3,0%	18,2%	21,2%	48,5%	9,1%
LTF_II3	3,33	3,00	3	0,854	1	5	3,0%	9,0%	45,5%	36,4%	6,1%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,42	-	-	-	-	-	4,0%	11,1%	31,3%	45,5%	8,1%
LTF_MI1	3,18	3,00	4	1,074	1	5	9,0%	15,2%	30,3%	39,4%	6,1%
LTF_MI2	3,24	3,00	3	1,001	1	5	6,1%	12,1%	42,4%	30,3%	9,1%
LTF_MI3	2,82	3,00	3	1,014	1	4	12,2%	24,2%	33,3%	30,3%	-
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,08	-	-	-	-	-	9,1%	17,2%	35,3%	33,3%	5,1%
LTF_EI1	2,76	3,00	3	0,867	1	4	6,1%	33,3%	39,4%	21,2%	-
LTF_EI2	2,97	3,00	3	0,951	1	5	6,1%	24,2%	39,4%	27,3%	3,0%
LTF_EI3	2,73	3,00	3	1,069	1	5	12,0%	30,3%	36,4%	15,2%	6,1%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	2,82	-	-	-	-	-	8,1%	29,3%	38,4%	21,2%	3,0%
LTF_CII1	3,00	3,00	3	0,968	1	5	6,1%	24,2%	36,4%	30,3%	3,0%
LTF_CII2	2,91	3,00	3	1,011	1	5	9,1%	24,2%	36,4%	27,3%	3,0%
LTF_CII3	3,21	3,00	3	1,053	1	5	6,1%	15,2%	42,4%	24,2%	12,1%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,04	-	-	-	-	-	7,1%	21,2%	38,4%	27,3%	6,0%
LTS_RC1	2,52	3,00	3	0,834	1	4	12,1%	33,3%	45,5%	9,1%	-
LTS_RC2	3,36	4,00	4	0,994	1	5	6,1%	12,0%	27,3%	48,5%	6,1%
LTS_RC3	2,79	3,00	3	0,893	1	4	9,1%	24,2%	45,5%	21,2%	-
Total liderança transaccional recompensa contingente	2,89	-	-	-	-	-	9,1%	23,2%	39,4%	26,3%	2,0%
LTS_GE1	3,79	4,00	4	0,927	1	5	3,0%	6,1%	18,2%	54,5%	18,2%
LTS_GE2	3,39	4,00	4	1,029	1	5	6,1%	12,0%	27,3%	45,5%	9,1%
LTS_GE3	3,09	3,00	3	0,914	1	5	3,0%	24,2%	36,5%	33,3%	3,0%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,42	-	-	-	-	-	4,1%	14,1%	27,3%	44,4%	10,1%
AL1	3,18	3,00	3	0,846	1	5	3,0%	15,2%	45,5%	33,3%	3,0%
AL2	3,30	4,00	4	1,015	1	5	6,1%	15,2%	27,1%	45,5%	6,1%
AL3	3,27	4,00	4	1,126	1	5	9,1%	18,1%	15,2%	51,5%	6,1%
Total ausência de liderança	3,25	-	-	-	-	-	6,1%	16,2%	29,3%	43,4%	5,0%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,36	3,00	3	0,742	2	5	-	12,1%	42,4%	42,5%	3,0%
CC2	3,15	3,00	3	0,870	1	5	6,1%	9,1%	51,5%	30,3%	3,0%
CC3	3,21	3,00	4	0,927	1	5	3,0%	21,2%	30,3%	42,5%	3,0%
CC4	3,06	3,00	3	0,933	1	5	3,0%	27,4%	33,3%	33,3%	3,0%
CC5	2,73	3,00	2	0,944	1	4	9,1%	33,3%	33,3%	24,3%	-
CC6	2,91	3,00	4	1,100	1	5	9,1%	33,3%	18,2%	36,4%	3,0%
Total cultura clã	3,07	-	-	-	-	-	5,1%	22,7%	34,8%	34,9%	2,5%
CIN1	2,73	3,00	2	1,008	1	5	9,1%	36,4%	30,3%	21,2%	3,0%
CIN2	3,27	4,00	4	0,977	1	5	6,1%	15,1%	27,3%	48,5%	3,0%
CIN3	2,64	3,00	2	0,895	1	4	9,1%	36,4%	36,4%	18,1%	-
CIN4	2,79	3,00	2	1,023	1	4	9,1%	36,4%	21,2%	33,3%	-
CIN5	2,88	3,00	2	0,992	1	5	6,1%	33,3%	30,3%	27,3%	3,0%
CIN6	3,21	3,00	3	1,023	1	5	6,1%	15,2%	39,3%	30,3%	9,1%
Total cultura inovativa	2,92	-	-	-	-	-	7,6%	28,8%	30,8%	29,8%	3,0%
CM1	3,70	4,00	4	0,728	2	5	-	9,1%	18,1%	66,7%	6,1%
CM2	3,91	4,00	4	0,631	3	5	-	-	24,2%	60,6%	15,2%
CM3	3,00	3,00	3	0,935	1	5	3,0%	30,3%	33,4%	30,3%	3,0%
CM4	3,18	3,00	4	0,882	1	4	3,0%	21,2%	30,3%	45,5%	-
CM5	2,55	2,00	2	0,971	1	5	9,1%	48,5%	24,2%	15,2%	3,0%
CM6	3,03	3,00	3	0,984	1	5	6,1%	21,2%	42,4%	24,2%	6,1%
Total cultura de mercado	3,23	-	-	-	-	-	3,5%	21,7%	28,8%	40,4%	5,6%
CH1	2,88	3,00	2	0,960	2	5	-	45,4%	27,3%	21,2%	6,1%
CH2	3,09	3,00	4	1,042	1	4	9,1%	21,2%	21,2%	48,5%	-
CH3	3,55	4,00	4	0,794	1	5	3,0%	6,1%	27,3%	60,6%	3,0%
CH4	3,55	4,00	4	0,754	2	5	-	12,2%	24,2%	60,6%	3,0%
CH5	3,15	3,00	4	0,939	1	5	3,0%	24,2%	30,3%	39,5%	3,0%
CH6	3,48	4,00	4	1,004	1	5	6,1%	9,1%	24,2%	51,5%	9,1%
Total cultura hierárquica	3,28	-	-	-	-	-	3,5%	19,7%	25,8%	47,0%	4,0%

APS Bebedouro

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	3,59	4,00	4	0,939	1	5	5,9%	-	35,3%	47,0%	11,8%
LTF_II2	3,65	4,00	4	1,057	1	5	5,9%	5,9%	23,5%	47,1%	17,6%
LTF_II3	3,12	3,00	3	0,928	1	5	5,9%	11,8%	52,9%	23,5%	5,9%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,45	-	-	-	-	-	5,9%	5,9%	37,2%	39,2%	11,8%
LTF_MI1	3,59	4,00	3	0,795	2	5	-	5,9%	41,2%	41,2%	11,7%
LTF_MI2	3,53	4,00	4	1,125	2	5	-	23,5%	23,5%	29,5%	23,5%
LTF_MI3	3,29	3,00	4	0,920	2	5	-	23,5%	29,4%	41,2%	5,9%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,47	-	-	-	-	-	-	17,6%	31,4%	37,3%	13,7%
LTF_EI1	3,24	3,00	3	0,831	2	5	-	17,6%	47,1%	29,4%	5,9%
LTF_EI2	3,24	3,00	3	0,831	2	5	-	17,6%	47,1%	29,4%	5,9%
LTF_EI3	3,24	3,00	3	1,033	1	5	5,9%	11,8%	47,1%	23,4%	11,8%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,24	-	-	-	-	-	2,0%	15,7%	47,1%	27,3%	7,9%
LTF_CI1	3,59	4,00	4	0,870	2	5	-	11,8%	29,4%	47,0%	11,8%
LTF_CI2	3,59	4,00	4	1,228	1	5	5,9%	17,6%	11,8%	41,2%	23,5%
LTF_CI3	3,24	3,00	3	0,970	2	5	-	23,5%	41,2%	23,5%	11,8%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,47	-	-	-	-	-	2,0%	17,6%	27,5%	37,2%	15,7%
LTS_RC1	2,88	3,00	2	1,111	1	5	5,9%	41,2%	17,6%	29,4%	5,9%
LTS_RC2	3,82	4,00	5	1,185	2	5	-	17,6%	23,5%	17,6%	41,3%
LTS_RC3	3,59	4,00	4	0,870	2	5	-	11,8%	29,4%	47,0%	11,8%
Total liderança transacional recompensa contingente	3,43	-	-	-	-	-	2,0%	23,5%	23,5%	31,3%	19,7%
LTS_GE1	4,18	4,00	4	0,728	3	5	-	-	17,6%	47,1%	35,3%
LTS_GE2	3,76	4,00	4	0,903	2	5	-	11,8%	17,6%	53,0%	17,6%
LTS_GE3	3,82	4,00	4	0,951	2	5	-	11,8%	17,6%	47,1%	23,5%
Total liderança transacional gerenciamento por exceção	3,92	-	-	-	-	-	-	7,9%	17,6%	49,0%	25,5%
AL1	3,65	4,00	4	0,996	2	5	-	17,6%	17,6%	47,2%	17,6%
AL2	3,71	4,00	4	0,772	2	5	-	5,9%	29,4%	52,9%	11,8%
AL3	3,18	3,00	4	0,951	1	4	5,9%	17,6%	29,4%	47,0%	-
Total ausência de liderança	3,51	-	-	-	-	-	2,0%	13,7%	25,5%	49,0%	9,8%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,94	4,00	3	0,827	3	5	-	-	35,3%	35,3%	29,4%
CC2	3,47	4,00	4	0,943	1	5	5,9%	5,9%	29,4%	52,9%	5,9%
CC3	3,47	3,00	3	0,800	2	5	-	5,9%	52,9%	29,4%	11,8%
CC4	3,59	4,00	4	0,870	2	5	-	11,8%	29,4%	47,0%	11,8%
CC5	3,47	3,00	3	0,874	2	5	-	11,8%	41,1%	35,3%	11,8%
CC6	3,65	4,00	4	0,786	2	5	-	11,8%	17,6%	64,7%	5,9%
Total cultura clã	3,60	-	-	-	-	-	1,0%	7,9%	34,2%	44,1%	12,8%
CIN1	3,12	3,00	3	0,781	1	4	-	5,9%	5,9%	58,8%	29,4%
CIN2	3,24	3,00	3	0,970	2	5	-	23,5%	41,2%	23,5%	11,8%
CIN3	3,00	3,00	3	0,866	1	4	5,9%	17,6%	47,1%	29,4%	-
CIN4	3,24	3,00	3	0,903	2	5	-	23,5%	35,3%	35,3%	5,9%
CIN5	3,24	3,00	3	0,831	1	4	5,9%	5,9%	47,0%	41,2%	-
CIN6	3,65	4,00	4	0,996	1	5	5,9%	-	35,3%	41,2%	17,6%
Total cultura inovativa	3,25	-	-	-	-	-	3,0%	12,7%	35,3%	38,2%	10,8%
CM1	3,82	4,00	4	0,728	2	5	-	5,9%	17,6%	64,7%	11,8%
CM2	4,24	4,00	4	0,752	3	5	-	-	17,6%	41,2%	41,2%
CM3	3,06	3,00	3	0,748	2	4	-	23,5%	47,1%	29,4%	-
CM4	3,18	3,00	3	0,883	1	4	5,9%	11,7%	41,2%	41,2%	-
CM5	2,82	3,00	2	0,951	1	4	5,9%	35,3%	29,4%	29,4%	-
CM6	3,12	3,00	3	0,697	2	4	-	17,6%	53,0%	29,4%	-
Total cultura de mercado	3,37	-	-	-	-	-	2,0%	15,7%	34,3%	39,2%	8,8%
CH1	3,00	3,00	2	0,935	2	4	-	41,2%	17,6%	41,2%	-
CH2	3,59	4,00	3	0,795	2	5	-	5,8%	41,2%	41,2%	11,8%
CH3	3,71	4,00	4	0,920	2	5	-	11,8%	23,5%	47,1%	17,6%
CH4	3,65	4,00	3	0,702	3	5	-	-	47,0%	41,2%	11,8%
CH5	3,59	4,00	4	0,712	2	4	-	11,8%	17,6%	70,6%	-
CH6	4,06	4,00	4	0,748	3	5	-	-	23,5%	47,1%	29,4%
Total cultura hierárquica	3,60	-	-	-	-	-	-	11,8%	28,4%	48,0%	11,8%

APS Itápolis

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	3,85	4,00	4	0,801	2	5	-	7,7%	15,4%	61,5%	15,4%
LTF_II2	3,69	4,00	4	0,947	2	5	-	15,4%	15,4%	53,8%	15,4%
LTF_II3	3,62	4,00	4	0,870	2	5	-	15,4%	15,4%	61,5%	7,7%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,72	-	-	-	-	-	-	12,8%	15,4%	59,0%	12,8%
LTF_MI1	3,23	3,00	4	0,927	1	4	7,7%	7,7%	38,4%	46,2%	-
LTF_MI2	3,69	4,00	3	0,751	3	5	-	-	46,1%	38,5%	15,4%
LTF_MI3	3,08	3,00	3	0,954	1	4	7,7%	15,3%	38,5%	38,5%	-
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,33	-	-	-	-	-	5,1%	7,7%	41,0%	41,1%	5,1%
LTF_EI1	3,15	3,00	4	1,144	1	5	7,7%	23,1%	23,1%	38,4%	7,7%
LTF_EI2	3,54	4,00	4	0,776	2	5	-	7,7%	38,4%	46,2%	7,7%
LTF_EI3	3,38	4,00	4	0,768	2	4	-	15,4%	30,8%	53,8%	-
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,36	-	-	-	-	-	2,6%	15,4%	30,8%	46,1%	5,1%
LTF_CI1	3,38	4,00	4	1,121	1	5	7,7%	15,4%	15,4%	53,8%	7,7%
LTF_CI2	3,46	4,00	4	1,050	1	5	7,7%	7,7%	23,1%	53,8%	7,7%
LTF_CI3	3,23	3,00	3	1,092	1	5	7,7%	7,7%	53,8%	15,4%	15,4%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,36	-	-	-	-	-	7,7%	10,3%	30,7%	41,0%	10,3%
LTS_RC1	2,69	3,00	2	1,109	1	4	15,4%	30,8%	23,0%	30,8%	-
LTS_RC2	3,92	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	23,0%	38,5%	30,8%
LTS_RC3	3,54	4,00	4	0,776	2	4	-	15,4%	15,4%	69,2%	-
Total liderança transacional recompensa contingente	3,38	-	-	-	-	-	5,1%	18,0%	20,4%	46,2%	10,3%
LTS_GE1	4,08	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	15,3%	38,5%	38,5%
LTS_GE2	4,00	4,00	4	0,707	3	5	-	-	23,1%	53,8%	23,1%
LTS_GE3	2,92	3,00	4	1,188	1	4	15,3%	23,1%	15,4%	46,2%	-
Total liderança transacional gerenciamento por exceção	3,67	-	-	-	-	-	5,1%	10,3%	17,9%	46,2%	20,5%
AL1	3,31	3,00	4	0,947	2	5	-	23,1%	30,7%	38,5%	7,7%
AL2	3,38	3,00	3	0,650	2	4	-	7,7%	46,1%	46,2%	-
AL3	3,23	3,00	2	1,166	2	5	-	38,5%	15,4%	30,7%	15,4%
Total ausência de liderança	3,31	-	-	-	-	-	-	23,1%	30,7%	38,5%	7,7%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	4,15	4,00	4	0,555	3	5	-	-	7,7%	69,2%	23,1%
CC2	3,54	4,00	4	1,127	1	5	7,7%	7,7%	23,0%	46,2%	15,4%
CC3	3,62	4,00	4	0,961	2	5	-	15,4%	23,0%	46,2%	15,4%
CC4	3,85	4,00	4	0,987	2	5	-	15,4%	7,7%	53,8%	23,1%
CC5	3,23	4,00	4	1,235	1	5	15,4%	7,7%	23,1%	46,1%	7,7%
CC6	3,54	4,00	4	0,967	2	5	-	15,4%	30,8%	38,4%	15,4%
Total cultura clã	3,66	-	-	-	-	-	3,9%	10,3%	19,1%	50,0%	16,7%
CIN1	3,77	4,00	4	0,927	2	5	-	15,4%	7,7%	61,5%	15,4%
CIN2	3,46	4,00	4	0,776	2	4	-	15,4%	23,1%	61,5%	-
CIN3	2,92	3,00	4	1,115	1	4	15,4%	15,4%	30,8%	38,4%	-
CIN4	3,46	4,00	4	0,877	2	5	-	15,4%	30,8%	46,1%	7,7%
CIN5	3,46	3,00	3	1,050	1	5	7,7%	-	46,1%	30,8%	15,4%
CIN6	3,46	4,00	4	1,198	1	5	7,7%	15,4%	15,4%	46,1%	15,4%
Total cultura inovativa	3,42	-	-	-	-	-	5,1%	12,8%	25,7%	47,4%	9,0%
CM1	3,77	4,00	4	0,927	1	5	7,7%	-	7,7%	76,9%	7,7%
CM2	4,23	4,00	4	0,439	4	5	-	-	-	76,9%	23,1%
CM3	2,92	3,00	3	0,760	2	4	-	30,8%	46,1%	23,1%	-
CM4	2,85	3,00	2	0,987	1	4	7,6%	30,8%	30,8%	30,8%	-
CM5	2,77	3,00	4	1,166	1	4	15,4%	30,8%	30,8%	15,4%	-
CM6	2,69	2,00	2	1,251	1	5	15,4%	38,5%	15,4%	23,1%	7,6%
Total cultura de mercado	3,21	-	-	-	-	-	7,7%	21,8%	19,2%	44,9%	6,4%
CH1	2,85	2,00	2	1,068	2	5	-	53,8%	15,4%	23,1%	7,7%
CH2	3,31	4,00	4	1,251	1	5	7,7%	23,1%	15,4%	38,4%	15,4%
CH3	3,38	4,00	4	0,768	2	4	-	15,4%	30,8%	53,8%	-
CH4	3,23	3,00	4	0,832	2	4	-	23,0%	30,8%	46,2%	-
CH5	3,46	4,00	4	1,050	1	5	7,7%	7,7%	23,1%	53,8%	7,7%
CH6	3,77	4,00	4	1,092	1	5	7,7%	-	23,1%	46,1%	23,1%
Total cultura hierárquica	3,33	-	-	-	-	-	3,9%	20,5%	23,1%	43,5%	9,0%

APS Jaboticabal

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,38	4,00	4	0,619	3	5	-	-	6,3%	50,0%	43,7%
LTF_II2	4,00	4,00	4	0,894	2	5	-	6,3%	18,7%	43,7%	31,3%
LTF_II3	4,13	4,00	4	0,806	3	5	-	-	25,0%	37,5%	37,5%
Total liderança transformacional influência idealizada	4,17	-	-	-	-	-	-	2,1%	16,7%	43,7%	37,5%
LTF_MI1	3,75	4,00	4	0,856	2	5	-	6,3%	31,3%	43,7%	18,7%
LTF_MI2	3,63	4,00	4	0,806	2	5	-	12,5%	18,7%	62,5%	6,3%
LTF_MI3	3,56	3,50	3	0,629	3	5	-	-	50,0%	43,7%	6,3%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,65	-	-	-	-	-	-	6,3%	33,3%	50,0%	10,4%
LTF_EI1	3,19	3,00	3	0,655	2	4	-	12,5%	56,2%	31,3%	-
LTF_EI2	3,44	3,00	3	0,727	2	5	-	6,3%	50,0%	37,4%	6,3%
LTF_EI3	3,44	3,00	3	0,892	2	5	-	12,5%	43,7%	31,3%	12,5%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,36	-	-	-	-	-	-	10,4%	50,0%	33,3%	6,3%
LTF_CI1	3,50	3,50	3	0,730	2	5	-	6,3%	43,7%	43,7%	6,3%
LTF_CI2	3,50	3,00	3	0,632	3	5	-	-	56,3%	37,4%	6,3%
LTF_CI3	3,75	4,00	4	0,931	2	5	-	12,4%	18,8%	50,0%	18,8%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,58	-	-	-	-	-	-	6,2%	39,6%	43,7%	10,5%
LTS_RC1	2,81	3,00	3	0,750	1	4	6,3%	18,7%	62,5%	12,5%	-
LTS_RC2	3,75	4,00	4	0,856	2	5	-	6,3%	31,3%	43,7%	18,7%
LTS_RC3	3,63	4,00	4	0,806	2	5	-	6,3%	37,5%	43,7%	12,5%
Total liderança transacional recompensa contingente	3,40	-	-	-	-	-	2,1%	10,4%	43,8%	33,3%	10,4%
LTS_GE1	4,38	4,00	4	0,500	4	5	-	-	-	62,5%	37,5%
LTS_GE2	3,50	4,00	4	0,894	2	5	-	18,7%	18,7%	56,3%	6,3%
LTS_GE3	3,56	4,00	4	0,892	2	5	-	12,5%	31,3%	43,7%	12,5%
Total liderança transacional gerenciamento por exceção	3,81	-	-	-	-	-	-	10,4%	16,7%	54,2%	18,7%
AL1	3,38	3,00	3	0,806	2	5	-	12,5%	43,7%	37,5%	6,3%
AL2	3,56	3,50	3	0,629	3	5	-	-	50,0%	43,7%	6,3%
AL3	3,31	3,50	4	0,946	2	5	-	25,0%	25,0%	43,7%	6,3%
Total ausência de liderança	3,42	-	-	-	-	-	-	12,5%	39,6%	41,6%	6,3%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	4,13	4,00	4	0,719	3	5	-	-	18,8%	49,9%	31,3%
CC2	3,44	3,50	4	0,814	2	5	-	12,5%	37,5%	43,7%	6,3%
CC3	3,88	4,00	3	0,806	3	5	-	-	37,5%	37,5%	25,0%
CC4	3,69	4,00	4	0,873	2	5	-	12,5%	18,7%	56,3%	12,5%
CC5	3,31	4,00	4	0,873	2	4	-	25,0%	18,7%	56,3%	-
CC6	3,44	3,50	3	1,031	1	5	6,3%	6,3%	37,5%	37,5%	12,4%
Total cultura clã	3,65	-	-	-	-	-	1,1%	9,4%	28,1%	46,9%	14,5%
CIN1	3,19	3,00	2	1,047	2	5	-	31,3%	31,3%	25,0%	12,4%
CIN2	3,63	4,00	4	0,806	2	5	-	6,3%	37,5%	43,7%	12,5%
CIN3	3,00	3,00	3	0,730	2	4	-	25,0%	50,0%	25,0%	-
CIN4	3,25	3,00	3	0,856	2	5	-	18,7%	43,7%	31,3%	6,3%
CIN5	3,06	3,00	4	0,854	2	4	-	31,3%	31,3%	37,4%	-
CIN6	3,13	3,00	3	0,885	2	5	-	25,0%	43,7%	25,0%	6,3%
Total cultura inovativa	3,21	-	-	-	-	-	-	22,9%	39,6%	31,2%	6,3%
CM1	3,75	4,00	4	0,683	2	5	-	6,3%	18,7%	68,7%	6,3%
CM2	3,88	4,00	4	0,500	3	5	-	-	18,7%	75,0%	6,3%
CM3	2,50	2,00	2	0,730	2	4	-	62,5%	25,0%	12,5%	-
CM4	3,19	3,00	3	0,750	2	4	-	18,8%	43,8%	37,4%	-
CM5	2,69	3,00	2	0,704	2	4	-	43,8%	43,8%	12,4%	-
CM6	2,94	3,00	3	0,772	2	4	-	31,2%	43,8%	25,0%	-
Total cultura de mercado	3,16	-	-	-	-	-	-	27,1%	32,3%	38,5%	2,1%
CH1	3,06	3,00	3	0,998	2	5	-	31,3%	43,7%	12,5%	12,5%
CH2	3,81	4,00	4	0,911	2	5	-	6,3%	31,3%	37,4%	25,0%
CH3	3,50	4,00	4	0,730	2	4	-	12,5%	25,0%	62,5%	-
CH4	3,19	3,00	4	0,981	2	5	-	31,3%	25,0%	37,4%	6,3%
CH5	3,88	4,00	4	0,885	2	5	-	6,3%	25,0%	43,7%	25,0%
CH6	4,00	4,00	4	0,816	2	5	-	6,3%	12,5%	56,2%	25,0%
Total cultura hierárquica	3,57	-	-	-	-	-	-	15,7%	27,1%	41,6%	15,6%

APS Matão

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,83	5,00	5	0,389	4	5	-	-	-	16,7%	83,3%
LTF_II2	4,75	5,00	5	0,452	4	5	-	-	-	25,0%	75,0%
LTF_II3	4,67	5,00	5	0,651	3	5	-	-	8,3%	16,7%	75,0%
Total liderança transformacional influência idealizada	4,75	-	-	-	-	-	-	-	2,8%	19,5%	77,7%
LTF_MI1	3,08	3,00	2	1,311	1	5	8,3%	33,3%	16,7%	25,0%	16,7%
LTF_MI2	4,25	4,00	4	0,452	4	5	-	-	-	75,0%	25,0%
LTF_MI3	4,00	4,00	4	0,739	3	5	-	-	25,0%	50,0%	25,0%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,78	-	-	-	-	-	2,8%	11,1%	13,9%	50,0%	22,2%
LTF_EI1	4,17	4,00	5	0,835	3	5	-	-	25,0%	33,3%	41,7%
LTF_EI2	4,50	4,50	4	0,522	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
LTF_EI3	4,33	4,00	4	0,492	4	5	-	-	-	66,7%	33,3%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	4,33	-	-	-	-	-	-	-	8,3%	50,0%	41,7%
LTF_CII	4,42	4,00	4	0,515	4	5	-	-	-	58,3%	41,7%
LTF_CI2	3,67	4,00	4	0,985	1	5	8,3%	-	16,7%	66,7%	8,3%
LTF_CI3	4,00	4,00	5	1,206	1	5	8,3%	-	16,7%	33,3%	41,7%
Total liderança transformacional consideração individualizada	4,03	-	-	-	-	-	5,5%	-	11,1%	52,8%	30,6%
LTS_RC1	3,08	3,00	3	1,240	1	5	16,7%	8,3%	33,4%	33,3%	8,3%
LTS_RC2	4,50	4,50	4	0,522	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
LTS_RC3	4,08	4,00	4	0,669	3	5	-	-	16,7%	58,3%	25,0%
Total liderança transaccional recompensa contingente	3,89	-	-	-	-	-	5,6%	2,8%	16,7%	47,1%	27,8%
LTS_GE1	4,58	5,00	5	0,515	4	5	-	-	-	41,7%	58,3%
LTS_GE2	2,83	3,00	2	0,937	2	5	-	41,7%	41,7%	8,3%	8,3%
LTS_GE3	4,00	4,00	4	0,953	2	5	-	8,3%	16,7%	41,7%	33,3%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,80	-	-	-	-	-	-	16,7%	19,5%	30,5%	33,3%
AL1	2,67	3,00	3	0,888	1	4	8,3%	33,3%	41,7%	16,7%	-
AL2	3,58	3,50	3	0,900	2	5	-	8,3%	41,7%	33,3%	16,7%
AL3	3,00	3,00	2	1,206	1	5	8,3%	33,3%	16,8%	33,3%	8,3%
Total ausência de liderança	3,08	-	-	-	-	-	5,5%	25,0%	33,4%	27,8%	8,3%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,83	4,00	4	0,718	2	5	-	8,3%	8,3%	75,1%	8,3%
CC2	4,17	4,00	5	0,835	3	5	-	-	25,0%	33,3%	41,7%
CC3	4,58	5,00	5	0,515	4	5	-	-	-	41,7%	58,3%
CC4	4,33	5,00	5	0,888	3	5	-	-	25,0%	16,7%	58,3%
CC5	3,50	4,00	4	1,168	1	5	8,3%	8,3%	25,0%	41,7%	16,7%
CC6	3,83	4,00	4	1,030	2	5	-	16,7%	8,3%	50,0%	25,0%
Total cultura clã	4,04	-	-	-	-	-	1,4%	5,5%	15,3%	43,1%	34,7%
CIN1	3,67	4,00	4	0,778	2	5	-	8,3%	25,0%	58,4%	8,3%
CIN2	4,25	4,50	5	0,866	3	5	-	-	25,0%	25,0%	50,0%
CIN3	3,58	4,00	4	1,084	1	5	8,3%	-	33,3%	41,7%	16,7%
CIN4	4,33	5,00	5	0,985	2	5	-	8,3%	8,3%	25,0%	58,4%
CIN5	3,25	3,00	3	0,965	2	5	-	25,0%	33,4%	33,3%	8,3%
CIN6	3,50	3,00	3	1,168	2	5	-	16,7%	50,0%	-	33,3%
Total cultura inovativa	3,76	-	-	-	-	-	1,4%	9,6%	29,2%	30,6%	29,2%
CM1	4,08	4,00	4	0,793	3	5	-	-	25,0%	41,7%	33,3%
CM2	4,25	4,00	4	0,622	3	5	-	-	8,3%	58,4%	33,3%
CM3	2,58	3,00	3	0,900	1	4	16,7%	16,7%	58,3%	8,3%	-
CM4	3,08	3,00	3	0,669	2	4	-	16,7%	58,3%	25,0%	-
CM5	2,92	3,00	3	0,669	2	4	-	25,0%	58,3%	16,7%	-
CM6	2,83	3,00	3	0,577	2	4	-	25,0%	66,7%	8,3%	-
Total cultura de mercado	3,29	-	-	-	-	-	2,8%	13,9%	45,8%	26,4%	11,1%
CH1	3,08	3,00	3	1,084	2	5	-	33,3%	41,7%	8,3%	16,7%
CH2	4,17	4,00	4	0,577	3	5	-	-	8,3%	66,7%	25,0%
CH3	3,33	3,00	3	0,492	3	4	-	-	66,7%	33,3%	-
CH4	3,50	3,50	3	0,522	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
CH5	3,50	4,00	4	0,905	1	4	8,3%	-	25,0%	66,7%	-
CH6	4,08	4,00	4	0,793	3	5	-	-	25,0%	41,7%	33,3%
Total cultura hierárquica	3,61	-	-	-	-	-	1,4%	5,6%	36,0%	44,5%	12,5%

APS Monte Alto

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,23	4,00	4	0,725	3	5	-	-	15,4%	46,1%	38,5%
LTF_II2	4,15	4,00	4	0,801	3	5	-	-	23,0%	38,5%	38,5%
LTF_II3	4,08	4,00	5	0,862	3	5	-	-	30,8%	30,8%	38,4%
Total liderança transformacional influência idealizada	4,15	-	-	-	-	-	-	-	23,0%	38,5%	38,5%
LTF_MI1	4,23	4,00	4	0,599	3	5	-	-	7,7%	61,5%	30,8%
LTF_MI2	4,08	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	15,3%	38,5%	38,5%
LTF_MI3	3,92	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	23,0%	38,5%	30,8%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	4,08	-	-	-	-	-	-	5,1%	15,3%	46,2%	33,4%
LTF_EI1	3,85	4,00	4	0,689	3	5	-	-	30,8%	53,8%	15,4%
LTF_EI2	4,08	4,00	4	0,760	3	5	-	-	23,0%	46,2%	30,8%
LTF_EI3	4,23	4,00	4	0,599	3	5	-	-	7,7%	61,5%	30,8%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	4,05	-	-	-	-	-	-	-	20,5%	53,8%	25,7%
LTF_CII	4,23	4,00	4	0,599	3	5	-	-	7,7%	61,5%	30,8%
LTF_CII2	3,62	3,00	3	0,870	3	5	-	-	61,5%	15,4%	23,1%
LTF_CII3	3,85	4,00	3	0,801	3	5	-	-	38,5%	38,5%	23,0%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,90	-	-	-	-	-	-	-	35,9%	38,5%	25,6%
LTS_RC1	3,85	4,00	4	0,555	3	5	-	-	23,1%	69,2%	7,7%
LTS_RC2	4,08	4,00	4	0,760	3	5	-	-	23,0%	46,2%	30,8%
LTS_RC3	4,08	4,00	4	0,760	3	5	-	-	23,0%	46,2%	30,8%
Total liderança transaccional recompensa contingente	4,00	-	-	-	-	-	-	-	23,0%	53,9%	23,1%
LTS_GE1	4,31	4,00	5	0,751	3	5	-	-	15,4%	38,4%	46,2%
LTS_GE2	3,08	3,00	3	1,038	1	5	7,7%	15,4%	46,2%	23,0%	7,7%
LTS_GE3	4,31	4,00	4	0,630	3	5	-	-	7,7%	53,8%	38,5%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,90	-	-	-	-	-	2,6%	5,1%	23,1%	38,4%	30,8%
AL1	3,00	3,00	3	0,913	1	4	7,7%	15,4%	46,2%	30,7%	-
AL2	3,85	4,00	4	0,555	3	5	-	-	23,1%	69,2%	7,7%
AL3	3,31	4,00	4	1,182	1	5	7,7%	23,1%	7,7%	53,8%	7,7%
Total ausência de liderança	3,39	-	-	-	-	-	5,1%	12,9%	25,7%	51,2%	5,1%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	4,00	4,00	4	1,080	1	5	7,7%	-	7,7%	53,8%	30,8%
CC2	3,92	4,00	4	0,760	3	5	-	-	30,8%	46,2%	23,0%
CC3	4,15	4,00	4	0,801	3	5	-	-	23,0%	38,5%	38,5%
CC4	4,00	4,00	4	0,913	2	5	-	7,7%	15,3%	46,2%	30,8%
CC5	3,85	4,00	3	0,987	2	5	-	7,6%	30,8%	30,8%	30,8%
CC6	4,08	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	15,3%	38,5%	38,5%
Total cultura clã	4,00	-	-	-	-	-	1,3%	3,8%	20,5%	42,3%	32,1%
CIN1	3,77	4,00	3	1,013	2	5	-	7,7%	38,4%	23,1%	30,8%
CIN2	4,31	4,00	5	0,751	3	5	-	-	15,4%	38,4%	46,2%
CIN3	3,54	3,00	3	0,776	3	5	-	-	61,5%	23,1%	15,4%
CIN4	3,92	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	23,1%	38,4%	30,8%
CIN5	3,69	4,00	4	1,182	2	5	-	23,1%	15,3%	30,8%	30,8%
CIN6	3,62	4,00	3	1,044	2	5	-	15,3%	30,8%	30,8%	23,1%
Total cultura inovativa	3,81	-	-	-	-	-	-	9,0%	30,8%	30,8%	29,4%
CM1	3,77	4,00	4	0,927	2	5	-	7,7%	30,8%	38,4%	23,1%
CM2	4,08	4,00	4	0,641	3	5	-	-	15,4%	61,5%	23,1%
CM3	2,92	3,00	3	0,641	2	4	-	23,1%	61,5%	15,4%	-
CM4	3,46	4,00	4	1,127	1	5	7,7%	7,7%	30,8%	38,4%	15,4%
CM5	3,08	3,00	4	0,862	2	4	-	30,8%	30,8%	38,4%	-
CM6	3,31	3,00	3	1,251	1	5	7,7%	15,4%	38,4%	15,4%	23,1%
Total cultura de mercado	3,44	-	-	-	-	-	2,6%	14,1%	34,6%	34,6%	14,1%
CH1	2,77	3,00	3	0,725	1	4	7,7%	15,4%	69,2%	7,7%	-
CH2	4,15	4,00	4	0,689	3	5	-	-	15,4%	53,8%	30,8%
CH3	3,62	4,00	4	0,768	2	5	-	7,7%	30,8%	53,8%	7,7%
CH4	3,77	4,00	4	0,832	2	5	-	7,7%	23,1%	53,8%	15,4%
CH5	3,85	4,00	3	0,899	3	5	-	-	46,2%	23,0%	30,8%
CH6	4,08	4,00	4	0,954	2	5	-	7,7%	15,3%	38,5%	38,5%
Total cultura hierárquica	3,71	-	-	-	-	-	1,3%	6,4%	33,3%	38,5%	20,5%

APS São Carlos

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,00	4,00	4	0,798	2	5	-	4,3%	17,4%	52,2%	26,1%
LTF_II2	3,83	4,00	4	0,984	1	5	4,3%	-	30,4%	39,2%	26,1%
LTF_II3	3,61	4,00	4	0,783	1	5	4,3%	-	30,4%	61,0%	4,3%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,81	-	-	-	-	-	2,9%	1,4%	26,1%	50,8%	18,8%
LTF_MI1	3,52	3,00	3	0,730	2	5	-	4,3%	47,9%	39,1%	8,7%
LTF_MI2	3,30	3,00	3	0,703	2	5	-	8,7%	56,6%	30,4%	4,3%
LTF_MI3	3,30	4,00	4	0,974	1	5	4,3%	17,5%	26,1%	47,8%	4,3%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,37	-	-	-	-	-	1,4%	10,2%	43,5%	39,1%	5,8%
LTF_EI1	3,13	3,00	3	0,626	2	4	-	13,0%	60,9%	26,1%	-
LTF_EI2	3,39	3,00	3	0,722	2	5	-	8,7%	47,8%	39,2%	4,3%
LTF_EI3	3,43	3,00	3	0,945	2	5	-	17,4%	34,8%	34,8%	13,0%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,32	-	-	-	-	-	-	13,0%	47,8%	33,4%	5,8%
LTF_CI1	3,57	4,00	4	0,843	2	5	-	13,0%	26,1%	52,2%	8,7%
LTF_CI2	3,04	3,00	3	0,638	2	4	-	17,4%	60,9%	21,7%	-
LTF_CI3	3,61	4,00	4	0,839	2	5	-	8,7%	34,8%	43,5%	13,0%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,41	-	-	-	-	-	-	13,1%	40,6%	39,1%	7,2%
LTS_RC1	3,04	3,00	3	0,767	2	5	-	21,8%	56,5%	17,4%	4,3%
LTS_RC2	3,91	4,00	4	0,733	2	5	-	8,7%	4,3%	74,0%	13,0%
LTS_RC3	2,87	3,00	2	0,869	2	4	-	43,5%	26,1%	30,4%	-
Total liderança transaccional recompensa contingente	3,27	-	-	-	-	-	-	24,7%	29,0%	40,5%	5,8%
LTS_GE1	4,09	4,00	4	0,515	3	5	-	-	8,7%	73,9%	17,4%
LTS_GE2	3,52	4,00	4	0,994	1	5	4,3%	8,7%	30,4%	43,6%	13,0%
LTS_GE3	3,57	4,00	4	0,728	2	5	-	8,7%	30,4%	56,6%	4,3%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,73	-	-	-	-	-	1,4%	5,8%	23,2%	58,0%	11,6%
AL1	3,30	3,00	3	1,020	1	5	4,3%	13,0%	43,6%	26,1%	13,0%
AL2	3,83	4,00	4	0,650	2	5	-	4,3%	17,4%	69,6%	8,7%
AL3	3,39	4,00	4	0,941	2	5	-	21,7%	26,1%	43,5%	8,7%
Total ausência de liderança	3,51	-	-	-	-	-	1,4%	13,0%	29,1%	46,4%	10,1%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,13	3,00	4	0,920	1	4	4,3%	21,7%	30,4%	43,6%	-
CC2	3,35	3,00	4	0,832	2	5	-	17,4%	34,8%	43,5%	4,3%
CC3	3,48	3,00	3	0,790	2	5	-	8,7%	43,5%	39,1%	8,7%
CC4	3,35	3,00	3	0,982	1	5	4,3%	8,7%	47,9%	26,1%	13,0%
CC5	3,13	3,00	4	0,920	2	5	-	30,4%	30,4%	34,9%	4,3%
CC6	3,39	4,00	4	0,891	1	5	4,3%	8,7%	34,9%	47,8%	4,3%
Total cultura clã	3,31	-	-	-	-	-	2,2%	15,9%	37,0%	39,1%	5,8%
CIN1	3,04	3,00	3	0,928	1	5	4,3%	21,7%	43,6%	26,1%	4,3%
CIN2	3,35	3,00	3	0,832	2	5	-	13,0%	47,9%	30,4%	8,7%
CIN3	3,48	3,00	3	0,790	2	5	-	4,3%	56,6%	26,1%	13,0%
CIN4	3,22	3,00	3	0,850	1	5	4,3%	8,7%	52,3%	30,4%	4,3%
CIN5	3,22	3,00	3	0,795	2	5	-	17,4%	47,9%	30,4%	4,3%
CIN6	3,13	3,00	3	0,869	1	4	4,3%	17,4%	39,1%	39,2%	-
Total cultura inovativa	3,24	-	-	-	-	-	2,2%	13,8%	47,9%	30,3%	5,8%
CM1	3,61	4,00	4	0,941	2	5	-	17,4%	17,4%	52,2%	13,0%
CM2	3,91	4,00	4	0,515	3	5	-	-	17,4%	73,9%	8,7%
CM3	2,78	3,00	3	0,600	2	4	-	30,4%	60,9%	8,7%	-
CM4	3,04	3,00	3	0,706	2	4	-	21,7%	52,2%	26,1%	-
CM5	2,74	3,00	2	0,864	1	4	4,3%	39,1%	34,9%	21,7%	-
CM6	2,70	3,00	2	0,822	1	4	4,3%	39,1%	39,1%	17,5%	-
Total cultura de mercado	3,13	-	-	-	-	-	1,4%	24,6%	37,0%	33,4%	3,6%
CH1	2,65	3,00	2	0,714	2	4	-	47,9%	39,1%	13,0%	-
CH2	3,17	3,00	3	0,887	1	5	4,4%	13,0%	47,8%	30,4%	4,4%
CH3	3,30	4,00	4	0,926	1	4	4,4%	17,4%	21,7%	56,5%	-
CH4	2,96	3,00	4	0,928	1	4	4,4%	30,4%	30,4%	34,8%	-
CH5	3,52	4,00	4	0,994	1	5	4,4%	13,0%	17,4%	56,5%	8,7%
CH6	3,70	4,00	4	0,974	2	5	-	17,4%	13,0%	52,2%	17,4%
Total cultura hierárquica	3,22	-	-	-	-	-	2,9%	23,2%	28,2%	40,6%	5,1%

APS Taquaritinga

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,33	5,00	5	1,000	2	5	-	11,1%	-	33,3%	55,6%
LTF_II2	4,33	4,00	4	0,707	3	5	-	-	11,2%	44,4%	44,4%
LTF_II3	4,22	4,00	4	0,667	3	5	-	-	11,1%	55,6%	33,3%
Total liderança transformacional influência idealizada	4,29	-	-	-	-	-	-	3,8%	7,4%	44,4%	44,4%
LTF_MI1	3,33	3,00	3	0,866	2	5	-	11,1%	55,6%	22,2%	11,1%
LTF_MI2	3,56	4,00	4	1,130	1	5	11,1%	-	22,2%	55,6%	11,1%
LTF_MI3	3,56	3,00	3	1,014	2	5	-	11,1%	44,5%	22,2%	22,2%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,48	-	-	-	-	-	3,7%	7,4%	40,8%	33,3%	14,8%
LTF_EI1	3,67	4,00	3	0,707	3	5	-	-	44,4%	44,4%	11,2%
LTF_EI2	4,22	4,00	5	0,833	3	5	-	-	22,3%	33,3%	44,4%
LTF_EI3	4,00	4,00	4	1,000	2	5	-	11,1%	11,1%	44,4%	33,4%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,96	-	-	-	-	-	-	3,7%	25,9%	40,7%	29,7%
LTF_CI1	4,11	4,00	4	0,782	3	5	-	-	22,2%	44,5%	33,3%
LTF_CI2	3,56	3,00	3	1,014	2	5	-	11,1%	44,5%	22,2%	22,2%
LTF_CI3	3,44	3,00	3	0,726	3	5	-	-	66,7%	22,2%	11,1%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,70	-	-	-	-	-	-	3,7%	44,5%	29,6%	22,2%
LTS_RC1	3,44	3,00	3	0,726	3	5	-	-	66,7%	22,2%	11,1%
LTS_RC2	3,67	4,00	3	1,000	2	5	-	11,2%	33,3%	33,3%	22,2%
LTS_RC3	3,56	4,00	4	0,882	2	5	-	11,2%	33,3%	44,4%	11,1%
Total liderança transacional recompensa contingente	3,56	-	-	-	-	-	-	7,5%	44,4%	33,3%	14,8%
LTS_GE1	4,22	4,00	4	0,667	3	5	-	-	11,1%	55,6%	33,3%
LTS_GE2	3,00	3,00	3	0,707	2	4	-	22,2%	55,6%	22,2%	-
LTS_GE3	3,89	4,00	4	0,782	3	5	-	-	33,3%	44,5%	22,2%
Total liderança transacional gerenciamento por exceção	3,70	-	-	-	-	-	-	7,4%	33,3%	40,8%	18,5%
AL1	3,11	3,00	3	1,167	1	5	11,1%	11,1%	44,5%	22,2%	11,1%
AL2	3,78	4,00	4	0,833	2	5	-	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%
AL3	2,89	3,00	3	0,601	2	4	-	22,2%	66,7%	11,1%	-
Total ausência de liderança	3,26	-	-	-	-	-	-	3,7%	14,8%	40,8%	33,3%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	4,33	5,00	5	1,000	2	5	-	11,1%	-	33,3%	55,6%
CC2	3,56	3,00	3	0,726	3	5	-	-	55,6%	33,3%	11,1%
CC3	4,11	4,00	4	0,601	3	5	-	-	11,1%	66,7%	22,2%
CC4	4,33	4,00	4	0,707	3	5	-	-	11,2%	44,4%	44,4%
CC5	2,89	3,00	3	0,782	2	4	-	33,3%	44,4%	22,3%	-
CC6	3,33	3,00	3	1,000	2	5	-	22,3%	33,3%	33,3%	11,1%
Total cultura clã	3,76	-	-	-	-	-	-	11,1%	25,9%	38,9%	24,1%
CIN1	3,33	3,00	3	0,707	2	4	-	11,2%	44,4%	44,4%	-
CIN2	3,67	4,00	3	0,707	3	5	-	-	44,4%	44,4%	11,2%
CIN3	3,33	3,00	3	1,323	1	5	11,1%	11,1%	33,4%	22,2%	22,2%
CIN4	3,67	4,00	4	0,500	3	4	-	-	33,3%	66,7%	-
CIN5	3,11	3,00	3	0,782	2	4	-	22,2%	44,5%	33,3%	-
CIN6	3,22	3,00	3	0,667	2	4	-	11,1%	55,6%	33,3%	-
Total cultura inovativa	3,39	-	-	-	-	-	1,9%	9,3%	42,6%	40,6%	5,6%
CM1	3,78	4,00	4	0,833	2	5	-	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%
CM2	4,33	4,00	4	0,707	3	5	-	-	11,2%	44,4%	44,4%
CM3	2,44	2,00	2	0,726	2	4	-	66,7%	22,2%	11,1%	-
CM4	3,67	4,00	4	0,500	3	4	-	-	33,3%	66,7%	-
CM5	2,67	3,00	2	0,707	2	4	-	44,4%	44,4%	11,2%	-
CM6	3,11	3,00	3	0,928	2	5	-	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%
Total cultura de mercado	3,33	-	-	-	-	-	-	24,1%	29,6%	35,2%	11,1%
CH1	3,00	3,00	3	0,707	2	4	-	22,2%	55,6%	22,2%	-
CH2	3,78	4,00	4	0,667	3	5	-	-	33,3%	55,6%	11,1%
CH3	3,89	4,00	4	0,601	3	5	-	-	22,2%	66,7%	11,1%
CH4	3,56	4,00	4	0,882	2	5	-	11,1%	33,3%	44,5%	11,1%
CH5	3,11	4,00	4	1,054	2	4	-	44,4%	-	55,6%	-
CH6	4,00	4,00	4	1,000	2	5	-	11,1%	11,1%	44,5%	33,3%
Total cultura hierárquica	3,56	-	-	-	-	-	-	14,8%	25,9%	48,2%	11,1%

APS Ibitinga

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,17	4,00	4	0,835	2	5	-	8,3%	-	58,4%	33,3%
LTF_II2	3,92	4,00	4	0,996	1	5	8,3%	-	-	75,0%	16,7%
LTF_II3	3,83	4,00	4	0,835	2	5	-	8,3%	16,7%	58,3%	16,7%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,97	-	-	-	-	-	2,8%	5,5%	5,6%	63,9%	22,2%
LTF_MI1	3,92	4,00	4	0,669	3	5	-	-	25,0%	58,3%	16,7%
LTF_MI2	3,50	3,00	3	1,087	2	5	-	16,7%	41,6%	16,7%	25,0%
LTF_MI3	3,58	3,00	3	0,996	2	5	-	8,3%	50,0%	16,7%	25,0%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,67	-	-	-	-	-	-	8,3%	38,9%	30,6%	22,2%
LTF_EI1	3,42	3,00	3	0,900	2	5	-	8,3%	58,3%	16,7%	16,7%
LTF_EI2	3,75	4,00	3	0,965	2	5	-	8,4%	33,3%	33,3%	25,0%
LTF_EI3	3,75	4,00	3	0,754	3	5	-	-	41,7%	41,7%	16,6%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,64	-	-	-	-	-	-	5,6%	44,4%	30,6%	19,4%
LTF_CI1	3,92	4,00	4	0,900	2	5	-	8,3%	16,7%	50,0%	25,0%
LTF_CI2	3,58	3,50	3	1,311	1	5	8,3%	8,3%	33,3%	16,8%	33,3%
LTF_CI3	3,58	3,00	3	0,793	3	5	-	-	58,3%	25,0%	16,7%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,69	-	-	-	-	-	2,8%	5,5%	36,1%	30,6%	25,0%
LTS_RC1	3,17	3,00	3	0,937	2	5	-	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%
LTS_RC2	3,92	4,00	4	0,900	2	5	-	8,3%	16,7%	50,0%	25,0%
LTS_RC3	3,67	3,50	3	0,778	3	5	-	-	50,0%	33,3%	16,7%
Total liderança transaccional recompensa contingente	3,59	-	-	-	-	-	-	11,1%	36,1%	36,1%	16,7%
LTS_GE1	4,08	4,00	4	0,793	3	5	-	-	25,0%	41,7%	33,3%
LTS_GE2	3,83	4,00	4	0,835	2	5	-	8,3%	16,7%	58,3%	16,7%
LTS_GE3	3,75	4,00	4	0,866	2	5	-	8,3%	25,0%	50,0%	16,7%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,89	-	-	-	-	-	-	5,6%	22,2%	50,0%	22,2%
AL1	3,33	3,00	2	1,231	2	5	-	33,3%	25,0%	16,7%	25,0%
AL2	3,75	4,00	3	0,754	3	5	-	-	41,7%	41,7%	16,6%
AL3	3,58	3,50	3	0,900	2	5	-	8,3%	41,7%	33,3%	16,7%
Total ausência de liderança	3,55	-	-	-	-	-	-	13,9%	36,1%	30,6%	19,4%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,25	4,00	4	1,215	1	5	8,3%	25,0%	8,3%	50,1%	8,3%
CC2	3,75	4,00	4	1,138	1	5	8,3%	-	25,0%	41,7%	25,0%
CC3	3,75	4,00	4	1,138	1	5	8,3%	-	25,0%	41,7%	25,0%
CC4	3,33	3,00	3	1,073	2	5	-	25,0%	33,3%	25,0%	16,7%
CC5	3,50	4,00	4	0,905	2	5	-	16,7%	25,0%	50,0%	8,3%
CC6	3,58	3,50	3	1,084	2	5	-	16,7%	33,3%	25,0%	25,0%
Total cultura clã	3,53	-	-	-	-	-	4,2%	13,8%	25,0%	38,9%	18,1%
CIN1	3,00	3,00	3	0,953	2	5	-	33,3%	41,7%	16,7%	8,3%
CIN2	3,50	3,50	2	1,168	2	5	-	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
CIN3	3,67	4,00	4	0,778	2	5	-	8,3%	25,0%	58,4%	8,3%
CIN4	3,50	4,00	4	1,168	1	5	8,3%	8,3%	25,0%	41,7%	16,7%
CIN5	3,17	3,00	3	1,115	1	5	8,3%	8,3%	58,4%	8,3%	16,7%
CIN6	3,92	4,00	4	0,669	3	5	-	-	25,0%	58,3%	16,7%
Total cultura inovativa	3,46	-	-	-	-	-	2,8%	13,8%	33,4%	34,7%	15,3%
CM1	3,92	4,00	4	0,669	3	5	-	-	25,0%	58,3%	16,7%
CM2	4,17	4,00	4	0,718	3	5	-	-	16,7%	50,0%	33,3%
CM3	3,08	3,00	2	0,996	2	5	-	33,3%	33,3%	25,0%	8,4%
CM4	3,67	4,00	4	0,888	2	5	-	8,3%	33,3%	41,7%	16,7%
CM5	3,17	3,00	3	0,835	2	5	-	16,7%	58,3%	16,7%	8,3%
CM6	3,17	3,00	2	1,030	2	5	-	33,4%	25,0%	33,3%	8,3%
Total cultura de mercado	3,53	-	-	-	-	-	-	15,3%	31,9%	37,5%	15,3%
CH1	2,92	2,50	2	1,311	1	5	8,3%	41,6%	16,7%	16,7%	16,7%
CH2	3,58	4,00	4	0,793	2	5	-	8,3%	33,4%	50,0%	8,3%
CH3	3,92	4,00	4	0,793	3	5	-	-	33,3%	41,7%	25,0%
CH4	3,92	4,00	4	0,515	3	5	-	-	16,7%	75,0%	8,3%
CH5	3,75	4,00	4	0,754	2	5	-	8,3%	16,7%	66,7%	8,3%
CH6	4,00	4,00	4	0,603	3	5	-	-	16,7%	66,6%	16,7%
Total cultura hierárquica	3,68	-	-	-	-	-	1,4%	9,7%	22,3%	52,8%	13,8%

APS Ibaté

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	3,43	4,00	4	1,397	1	5	14,3%	14,3%	-	57,1%	14,3%
LTF_II2	3,43	4,00	4	1,134	2	5	-	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%
LTF_II3	3,43	3,00	3	0,976	2	5	-	14,3%	42,9%	28,5%	14,3%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,43	-	-	-	-	-	4,8%	19,0%	19,1%	42,8%	14,3%
LTF_MI1	2,57	2,00	2	0,787	2	4	-	57,1%	28,6%	14,3%	-
LTF_MI2	3,29	3,00	2	1,113	2	5	-	28,6%	28,6%	28,6%	14,2%
LTF_MI3	3,29	3,00	2	1,113	2	5	-	28,6%	28,6%	28,6%	14,2%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,05	-	-	-	-	-	-	38,1%	28,6%	23,8%	9,5%
LTF_EI1	3,29	3,00	3	0,951	2	5	-	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
LTF_EI2	3,57	3,00	3	0,787	3	5	-	-	57,1%	28,6%	14,3%
LTF_EI3	3,29	3,00	3	0,951	2	5	-	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,38	-	-	-	-	-	-	9,5%	57,1%	19,1%	14,3%
LTF_CI1	3,43	3,00	3	0,976	2	5	-	14,3%	42,9%	28,5%	14,3%
LTF_CI2	3,57	4,00	2	1,272	2	5	-	28,6%	14,2%	28,6%	28,6%
LTF_CI3	3,43	4,00	4	1,134	2	5	-	28,6%	14,3%	42,9%	14,2%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,48	-	-	-	-	-	-	23,8%	23,8%	33,4%	19,0%
LTS_RC1	3,14	3,00	3	1,069	2	5	-	28,6%	42,8%	14,3%	14,3%
LTS_RC2	3,43	4,00	4	1,512	1	5	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	28,5%
LTS_RC3	3,57	4,00	2	1,272	2	5	-	28,6%	14,2%	28,6%	28,6%
Total liderança transaccional recompensa contingente	3,38	-	-	-	-	-	4,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%
LTS_GE1	3,86	4,00	5	1,464	1	5	14,3%	-	14,3%	28,5%	42,9%
LTS_GE2	3,29	3,00	3	0,951	2	5	-	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
LTS_GE3	4,00	4,00	4	0,816	3	5	-	-	28,6%	42,8%	28,6%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,72	-	-	-	-	-	4,8%	4,8%	33,3%	28,5%	28,6%
AL1	3,14	3,00	4	0,900	2	4	-	28,6%	28,6%	42,8%	-
AL2	3,86	4,00	4	0,690	3	5	-	-	28,6%	57,1%	14,3%
AL3	2,43	2,00	2	1,134	2	5	-	85,7%	-	-	14,3%
Total ausência de liderança	3,14	-	-	-	-	-	-	38,1%	19,1%	33,3%	9,5%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,57	4,00	4	1,134	2	5	-	28,6%	-	57,1%	14,3%
CC2	3,43	3,00	3	0,535	3	4	-	-	57,1%	42,9%	-
CC3	3,57	4,00	4	0,535	3	4	-	-	42,9%	57,1%	-
CC4	3,43	4,00	4	1,272	1	5	14,3%	-	28,6%	42,8%	14,3%
CC5	2,57	3,00	1	1,272	1	4	28,6%	14,2%	28,6%	28,6%	-
CC6	3,57	4,00	4	1,512	1	5	14,3%	14,3%	-	42,8%	28,6%
Total cultura clã	3,36	-	-	-	-	-	9,5%	9,5%	26,3%	45,2%	9,5%
CIN1	3,29	3,00	3	0,756	2	4	-	14,2%	42,9%	42,9%	-
CIN2	3,57	3,00	3	1,134	2	5	-	14,3%	42,9%	14,3%	28,5%
CIN3	2,86	3,00	3	0,690	2	4	-	28,6%	57,1%	14,3%	-
CIN4	3,00	3,00	4	1,155	1	4	14,3%	14,3%	28,5%	42,9%	-
CIN5	3,00	3,00	2	1,414	1	5	14,3%	28,6%	14,3%	28,5%	14,3%
CIN6	3,29	4,00	4	1,113	1	4	14,3%	-	28,6%	57,1%	-
Total cultura inovativa	3,17	-	-	-	-	-	7,2%	16,7%	35,7%	33,3%	7,1%
CM1	3,71	4,00	4	0,951	2	5	-	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%
CM2	4,00	4,00	4	0,577	3	5	-	-	14,3%	71,4%	14,3%
CM3	2,71	3,00	2	0,756	2	4	-	42,9%	42,9%	14,2%	-
CM4	3,29	4,00	4	0,951	2	4	-	28,6%	14,3%	57,1%	-
CM5	3,00	3,00	2	1,414	1	5	14,3%	28,6%	14,2%	28,6%	14,3%
CM6	2,71	3,00	2	0,756	2	4	-	42,9%	42,9%	14,2%	-
Total cultura de mercado	3,24	-	-	-	-	-	2,4%	26,2%	23,8%	40,4%	7,2%
CH1	3,14	3,00	4	0,900	2	4	-	28,6%	28,6%	42,8%	-
CH2	3,29	3,00	3	0,488	3	4	-	-	71,4%	28,6%	-
CH3	3,43	4,00	4	0,787	2	4	-	14,3%	28,6%	57,1%	-
CH4	3,00	3,00	2	1,414	1	5	14,3%	28,6%	14,3%	28,5%	14,3%
CH5	3,57	4,00	4	0,535	3	4	-	-	42,9%	57,1%	-
CH6	3,71	4,00	4	0,488	3	4	-	-	28,6%	71,4%	-
Total cultura hierárquica	3,36	-	-	-	-	-	2,4%	11,9%	35,7%	47,6%	2,4%

APS Pitangueiras

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,25	4,50	5	0,957	3	5	-	-	25,0%	25,0%	50,0%
LTF_II2	3,75	4,00	4	0,500	3	4	-	-	25,0%	75,0%	-
LTF_II3	3,50	3,00	3	1,000	3	5	-	-	75,0%	-	25,0%
Total liderança transformacional influência idealizada	3,83	-	-	-	-	-	-	-	41,7%	33,3%	25,0%
LTF_MI1	3,25	3,50	4	0,957	2	4	-	25,0%	25,0%	50,0%	-
LTF_MI2	4,00	4,00	4	0,816	3	5	-	-	25,0%	50,0%	25,0%
LTF_MI3	3,75	4,00	4	0,500	3	4	-	-	25,0%	75,0%	-
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,67	-	-	-	-	-	-	8,3%	25,0%	58,4%	8,3%
LTF_EI1	3,25	3,50	4	0,957	2	4	-	25,0%	25,0%	50,0%	-
LTF_EI2	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
LTF_EI3	4,00	4,00	4	0,816	3	5	-	-	25,0%	50,0%	25,0%
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,75	-	-	-	-	-	-	8,3%	16,7%	66,7%	8,3%
LTF_CI1	4,25	4,00	4	0,500	4	5	-	-	-	75,0%	25,0%
LTF_CI2	3,25	3,50	4	0,957	2	4	-	25,0%	25,0%	50,0%	-
LTF_CI3	4,25	4,00	4	0,500	4	5	-	-	-	75,0%	25,0%
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,92	-	-	-	-	-	-	8,3%	8,3%	66,7%	16,7%
LTS_RC1	3,50	3,50	3	0,577	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
LTS_RC2	3,50	3,50	3	0,577	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
LTS_RC3	3,75	4,00	4	0,500	3	4	-	-	25,0%	75,0%	-
Total liderança transaccional recompensa contingente	3,58	-	-	-	-	-	-	-	41,7%	58,3%	-
LTS_GE1	4,25	4,00	4	0,500	4	5	-	-	-	75,0%	25,0%
LTS_GE2	3,50	3,50	2	1,291	2	5	-	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
LTS_GE3	3,75	4,00	4	0,500	3	4	-	-	25,0%	75,0%	-
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,83	-	-	-	-	-	-	8,3%	16,7%	58,3%	16,7%
AL1	3,25	3,00	3	1,258	2	5	-	25,0%	50,0%	-	25,0%
AL2	4,25	4,00	4	0,500	4	5	-	-	-	75,0%	25,0%
AL3	2,75	2,50	2	0,957	2	4	-	50,0%	25,0%	25,0%	-
Total ausência de liderança	3,42	-	-	-	-	-	-	25,0%	25,0%	33,3%	16,7%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	3,75	4,00	4	0,500	3	4	-	-	25,0%	75,0%	-
CC2	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CC3	3,75	4,00	4	0,500	3	4	-	-	25,0%	75,0%	-
CC4	3,75	4,00	4	0,500	3	4	-	-	25,0%	75,0%	-
CC5	3,50	3,50	3	0,577	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
CC6	2,50	2,50	2	0,577	2	3	-	50,0%	50,0%	-	-
Total cultura clã	3,54	-	-	-	-	-	-	8,3%	29,2%	62,5%	-
CIN1	3,25	3,50	4	0,957	2	4	-	25,0%	25,0%	50,0%	-
CIN2	3,50	4,00	4	1,000	2	4	-	25,0%	-	75,0%	-
CIN3	3,50	3,50	3	0,577	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
CIN4	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CIN5	4,00	4,00	4	0,816	3	5	-	-	25,0%	50,0%	25,0%
CIN6	3,50	3,50	3	0,577	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
Total cultura inovativa	3,63	-	-	-	-	-	-	8,3%	25,0%	62,5%	4,2%
CM1	4,00	4,50	5	1,414	2	5	-	25,0%	-	25,0%	50,0%
CM2	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CM3	3,00	3,00	3	0,816	2	4	-	25,0%	50,0%	25,0%	-
CM4	3,75	4,00	4	1,258	2	5	-	25,0%	-	50,0%	25,0%
CM5	3,50	4,00	4	1,000	2	4	-	25,0%	-	75,0%	-
CM6	3,00	2,50	2	1,414	2	5	-	50,0%	25,0%	-	25,0%
Total cultura de mercado	3,54	-	-	-	-	-	-	25,0%	12,5%	45,8%	16,7%
CH1	2,75	2,50	2	0,957	2	4	-	50,0%	25,0%	25,0%	-
CH2	4,00	4,00	4	0,816	3	5	-	-	25,0%	50,0%	25,0%
CH3	4,00	4,00	4	0,816	3	5	-	-	25,0%	50,0%	25,0%
CH4	3,50	3,50	2	1,291	2	5	-	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
CH5	3,25	3,50	4	0,957	2	4	-	25,0%	25,0%	50,0%	-
CH6	4,25	4,00	4	0,500	4	5	-	-	-	75,0%	25,0%
Total cultura hierárquica	3,63	-	-	-	-	-	-	16,7%	20,8%	45,8%	16,7%

APS Américo Brasiliense

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	4,40	4,00	4	0,548	4	5	-	-	-	60,0%	40,0%
LTF_II2	3,60	4,00	4	0,548	3	4	-	-	40,0%	60,0%	-
LTF_II3	4,00	4,00	4	0,707	3	5	-	-	20,0%	60,0%	20,0%
Total liderança transformacional influência idealizada	4,00	-	-	-	-	-	-	-	20,0%	60,0%	20,0%
LTF_MI1	3,40	3,00	3	0,548	3	4	-	-	60,0%	40,0%	-
LTF_MI2	3,40	3,00	3	0,548	3	4	-	-	60,0%	40,0%	-
LTF_MI3	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
Total liderança transformacional motivação inspiracional	3,60	-	-	-	-	-	-	-	40,0%	60,0%	-
LTF_EI1	3,40	3,00	3	0,548	3	4	-	-	60,0%	40,0%	-
LTF_EI2	3,20	3,00	3	0,447	3	4	-	-	80,0%	20,0%	-
LTF_EI3	3,60	4,00	4	0,548	3	4	-	-	40,0%	60,0%	-
Total liderança transformacional estímulo intelectual	3,40	-	-	-	-	-	-	-	60,0%	40,0%	-
LTF_CII	3,80	4,00	4	0,447	3	4	-	-	20,0%	80,0%	-
LTF_CII2	3,00	3,00	2	1,000	2	4	-	40,0%	20,0%	40,0%	-
LTF_CII3	3,60	4,00	4	0,548	3	4	-	-	40,0%	60,0%	-
Total liderança transformacional consideração individualizada	3,47	-	-	-	-	-	-	-	13,3%	26,7%	60,0%
LTS_RC1	2,60	2,00	2	0,894	2	4	-	60,0%	20,0%	20,0%	-
LTS_RC2	3,80	4,00	4	0,447	3	4	-	-	20,0%	80,0%	-
LTS_RC3	3,00	3,00	2	1,000	2	4	-	40,0%	20,0%	40,0%	-
Total liderança transaccional recompensa contingente	3,13	-	-	-	-	-	-	-	33,3%	20,0%	46,7%
LTS_GE1	4,00	4,00	3	1,000	3	5	-	-	40,0%	20,0%	40,0%
LTS_GE2	3,40	3,00	3	0,548	3	4	-	-	60,0%	40,0%	-
LTS_GE3	3,40	3,00	3	0,548	3	4	-	-	60,0%	40,0%	-
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	3,60	-	-	-	-	-	-	-	53,4%	33,3%	13,3%
AL1	3,00	3,00	2	1,000	2	4	-	40,0%	20,0%	40,0%	-
AL2	3,60	4,00	4	0,548	3	4	-	-	40,0%	60,0%	-
AL3	2,60	2,00	2	0,894	2	4	-	60,0%	20,0%	20,0%	-
Total ausência de liderança	3,07	-	-	-	-	-	-	-	33,3%	26,7%	40,0%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	4,00	4,00	4	0,707	3	5	-	-	20,0%	60,0%	20,0%
CC2	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CC3	3,80	4,00	4	0,447	3	4	-	-	20,0%	80,0%	-
CC4	3,80	4,00	4	0,447	3	4	-	-	20,0%	80,0%	-
CC5	3,80	4,00	4	0,447	3	4	-	-	20,0%	80,0%	-
CC6	3,20	3,00	3	0,837	2	4	-	20,0%	40,0%	40,0%	-
Total cultura clã	3,77	-	-	-	-	-	-	-	3,3%	20,0%	73,4%
CIN1	3,20	3,00	3	0,837	2	4	-	20,0%	40,0%	40,0%	-
CIN2	3,20	3,00	3	0,447	3	4	-	-	80,0%	20,0%	-
CIN3	4,00	4,00	4	0,707	3	5	-	-	20,0%	60,0%	20,0%
CIN4	3,00	3,00	3	0,707	2	4	-	20,0%	60,0%	20,0%	-
CIN5	3,20	4,00	4	1,304	1	4	20,0%	-	20,0%	60,0%	-
CIN6	3,80	4,00	4	1,095	2	5	-	20,0%	-	60,0%	20,0%
Total cultura inovativa	3,40	-	-	-	-	-	-	-	3,3%	10,0%	36,7%
CM1	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CM2	3,40	3,00	3	0,548	3	4	-	-	60,0%	40,0%	-
CM3	2,80	3,00	2	0,837	2	4	-	40,0%	40,0%	20,0%	-
CM4	2,80	3,00	4	1,304	1	4	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	-
CM5	2,00	2,00	2	0,707	1	3	20,0%	60,0%	20,0%	-	-
CM6	2,20	2,00	2	0,837	1	3	20,0%	40,0%	40,0%	-	-
Total cultura de mercado	2,87	-	-	-	-	-	-	-	10,0%	26,7%	30,0%
CH1	2,20	2,00	2	0,837	1	3	20,0%	40,0%	40,0%	-	-
CH2	3,40	3,00	3	0,548	3	4	-	-	60,0%	40,0%	-
CH3	3,80	4,00	4	0,447	3	4	-	-	20,0%	80,0%	-
CH4	3,00	3,00	3	0,707	2	4	-	20,0%	60,0%	20,0%	-
CH5	3,80	4,00	4	1,095	2	5	-	20,0%	-	60,0%	20,0%
CH6	4,20	4,00	4	0,447	4	5	-	-	-	80,0%	20,0%
Total cultura hierárquica	3,40	-	-	-	-	-	-	-	3,3%	13,3%	30,0%

APS Guariba

Resultados liderança

Tipo de Liderança	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
LTF_II1	5,00	5,00	5	0,000	5	5	-	-	-	-	100,0%
LTF_II2	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
LTF_II3	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	-	100,0%
Total liderança transformacional influência idealizada	4,50	-	-	-	-	-	-	-	-	16,7%	83,3%
LTF_MI1	3,50	3,50	2	2,121	2	5	-	50,0%	-	-	50,0%
LTF_MI2	4,00	4,00	3	1,414	3	5	-	-	50,0%	-	50,0%
LTF_MI3	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
Total liderança transformacional motivação inspiracional	4,00	-	-	-	-	-	-	16,7%	16,7%	16,7%	49,9%
LTF_EI1	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
LTF_EI2	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
LTF_EI3	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
Total liderança transformacional estímulo intelectual	4,00	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0%	-
LTF_CII	3,50	3,50	3	0,707	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
LTF_CII2	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
LTF_CII3	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
Total liderança transformacional consideração individualizada	4,00	-	-	-	-	-	-	-	16,7%	66,6%	16,7%
LTS_RC1	4,00	4,00	3	1,414	3	5	-	-	50,0%	-	50,0%
LTS_RC2	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
LTS_RC3	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
Total liderança transaccional recompensa contingente	4,17	-	-	-	-	-	-	-	16,7%	50,0%	33,3%
LTS_GE1	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
LTS_GE2	3,00	3,00	2	1,414	2	4	-	50,0%	-	50,0%	-
LTS_GE3	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
Total liderança transaccional gerenciamento por exceção	4,00	-	-	-	-	-	-	16,7%	-	50,0%	33,3%
AL1	3,50	3,50	2	2,121	2	5	-	50,0%	-	-	50,0%
AL2	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
AL3	3,50	3,50	2	2,121	2	5	-	50,0%	-	-	50,0%
Total ausência de liderança	3,67	-	-	-	-	-	-	33,3%	-	33,4%	33,3%

Resultados cultura organizacional

Tipo de Cultura	Análise descritiva						Escala (%)				
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
CC1	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
CC2	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CC3	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CC4	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CC5	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CC6	4,00	4,00	3	1,414	3	5	-	-	50,0%	-	50,0%
Total cultura clã	4,08	-	-	-	-	-	-	-	8,3%	75,0%	16,7%
CIN1	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CIN2	4,50	4,50	4	0,707	4	5	-	-	-	50,0%	50,0%
CIN3	4,00	4,00	3	1,414	3	5	-	-	50,0%	-	50,0%
CIN4	4,00	4,00	3	1,414	3	5	-	-	50,0%	-	50,0%
CIN5	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CIN6	3,50	3,50	3	0,707	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
Total cultura inovativa	4,00	-	-	-	-	-	-	-	25,0%	50,0%	25,0%
CM1	3,00	3,00	2	1,414	2	4	-	50,0%	-	50,0%	-
CM2	3,50	3,50	2	2,121	2	5	-	50,0%	-	-	50,0%
CM3	3,00	3,00	2	1,414	2	4	-	50,0%	-	50,0%	-
CM4	2,50	2,50	2	0,707	2	3	-	50,0%	50,0%	-	-
CM5	3,50	3,50	3	0,707	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
CM6	3,50	3,50	2	2,121	2	5	-	50,0%	-	-	50,0%
Total cultura de mercado	3,17	-	-	-	-	-	-	41,6%	16,7%	25,0%	16,7%
CH1	3,00	3,00	2	1,414	2	4	-	50,0%	-	50,0%	-
CH2	3,50	3,50	3	0,707	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
CH3	3,50	3,50	3	0,707	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
CH4	3,50	3,50	3	0,707	3	4	-	-	50,0%	50,0%	-
CH5	4,00	4,00	4	0,000	4	4	-	-	-	100,0%	-
CH6	4,00	4,00	3	1,414	3	5	-	-	50,0%	-	50,0%
Total cultura hierárquica	3,58	-	-	-	-	-	-	8,3%	33,4%	50,0%	8,3%

ANEXO A – APROVAÇÃO DA GERÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Fwd: Re: Pesquisa acadêmica nas agências

Assunto: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica nas agências
De: Gerência Executiva Araraquara - INSSSP <gexacq@inss.gov.br>
Data: 13/11/2017 08:34
Para: Lista Gerentes APS 21022 <lista-gerapsspacq@inss.gov.br>, Marcel Sigrist Somenzari <marcel.somenzari@inss.gov.br>

Bom dia!

O servidor Marcel, lotado na APSDJ, está desenvolvendo uma tese para o mestrado, e para tanto visitará as APS e aplicará um questionário nos servidores que se disponibilizarem e mediante anuência dos Gerentes.

Obrigado a todos os que puderem ajudar.

Abraço

ARQUIBALDO DELFINO SILVA
 Matr. 1549777
 Gerente Executivo
 21.022 - Gerência Executiva do INSS em Araraquara - SP
 SR Sudeste I - SP
 Rua Nove de Julho nº 2794 - Araraquara - SP
 Tel.: (16) 99767.6722 - VoIP (16) 3114-3244



Só imprima o necessário. Preserve o meio ambiente.

----- Mensagem encaminhada -----

Assunto: Re: Pesquisa acadêmica nas agências
Data: Fri, 10 Nov 2017 10:34:17 -0200
De: APSDJSP Araraquara <APSDJ21022120@inss.gov.br>
Para: GEXSP Araraquara <gexacq@inss.gov.br>, Arquibaldo Delfino Silva - INSSSP <arquibaldo.silva@inss.gov.br>

Arquibaldo, bom dia! Tudo bem?

Conforme e-mail abaixo enviado aos gerentes das agências da região de Araraquara, e contando com a anuência dos mesmos, venho por meio deste informar que iniciarei a aplicação dos questionários da minha pesquisa de mestrado de maneira presencial nas agências a partir da próxima semana, com previsão de término para o mês de fevereiro do ano que vem.

Fwd: Re: Pesquisa acadêmica nas agências

Avisarei oportunamente os gerentes das agências, com antecedência das visitas às unidades.

Aproveito a oportunidade para enviar em anexo a carta de apresentação da pesquisa.

Os questionários serão disponibilizados para quem tiver interesse em participar, no momento das visitas às agências.

Peço, se possível, a sua gentileza para retransmitir este e-mail aos colegas das agências.

Desde já agradeço sua ajuda, bem como a atenção e colaboração de todos(as), e me coloco a disposição para demais esclarecimentos.

Att.

--

Marcel Sigrist Somenzari
Analista do Seguro Social
21.022.120 - APS ADJ
GEX Araraquara - SP
(16) 3114-3240



Em 23/03/2017 19:00, Marcel Sigrist Somenzari escreveu:

Prezados(as) gerentes, boa tarde!

Conforme conversei ao longo desta semana com vocês, venho por meio deste apresentar meu projeto de pesquisa acadêmico (em anexo a este email) que estou realizando na UFSCar no curso de mestrado profissional em Gestão Pública.

Trata-se de um estudo sobre os estilos de liderança e de cultura organizacional presentes no setor público nacional.

Para tanto, me propus a realizar um estudo de caso das agências administrativas (APS) do INSS da região de Araraquara, através da aplicação de dois modelos de questionários junto aos membros das equipes de trabalho das referidas agências.

Pretendo realizar a aplicação dos questionários, junto aos colaboradores das agências, de maneira presencial, afim de esclarecer dúvidas, diminuir abstenções e não prejudicar o andamento do trabalho de vocês e de suas equipes. Ressalto que a aplicação dos dois questionários não demora mais do que 10 minutos por colaborador.

Planejei executar a aplicação dos referidos questionários nas agências no 2º semestre deste ano, entre os meses de setembro a dezembro, para que eu consiga paulatinamente ao longo deste

Fwd: Re: Pesquisa acadêmica nas agências

período de quase quatro meses abranger todas as agências da região, bem como repor os dias de trabalho aqui no meu setor, conforme permissão de minha Gerente Maria Ester, e do Gerente Executivo Arquibaldo, que nos leem em cópia. Informo que pretendo avisá-los com antecedência das visitas a serem realizadas nas agências, em momento mais oportuno, próximo das datas das minhas viagens particulares.

Conto com a anuência de vocês, e do gerente executivo Arquibaldo, para a realização deste trabalho. Reitero que pretendo também disponibilizar para vocês o relatório gerencial, que será fruto deste trabalho, a ser elaborado até o final do 1º semestre do ano que vem.

Desde já agradeço a colaboração e a atenção de vocês, sendo que me coloco a disposição para o esclarecimento de dúvidas e informações adicionais.

Att.

--

Marcel Sigríst Somenzari
Analista do Seguro Social - Matr. 1636865
21.022.120 - APS ADJ Araraquara
GEX Araraquara - SP
marcel.somenzari@inss.gov.br
Tel.: (16) 3114-3240



Só imprima o necessário. Preserve o meio ambiente.

— Anexos: —

Carta de apresentação.pdf

15,9KB

ANEXO B – QUESTIONÁRIO VERSÃO ORIGINAL LIDERANÇA

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

DISCORDO

1 Discordo **2** Discordo **3** Discordo **4** Concordo **5** Concordo **6** Concordo
 Totalmente Muito Pouco Pouco Muito Totalmente

CONCORDO

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

ANEXO C – QUESTIONÁRIO VERSÃO ORIGINAL CULTURA

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

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

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

1. Características Dominantes		HOJE	IDEAL
A	A organização é como se fosse uma família. Meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho.		
B	A organização é um lugar que está constantemente mudando. As pessoas estão sempre mudando para melhorar.		
C	Na organização, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa.		
D	A organização é um lugar muito rígido, onde tudo que faço é controlado por alguém (gestor).		

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

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

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

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

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

ANEXO D – COMPROVANTE DE DOAÇÃO

18/01/2018

Hospital de Cancer de Barretos - Fundacao Pio XII

Instruções de Impressão

- Imprima em impressora jato de tinta ou laser em qualidade normal ou alta (Não use modo econômico).
- Utilize folha A4 (210 x 297 mm) ou Carta (216 x 279 mm) e margens mínimas à esquerda e à direita do formulário.
- Corte na linha indicada. Não rasure, risque, fure ou dobre a região onde se encontra o código de barras.
- Caso não apareça o código de barras no final, clique em F5 para atualizar esta tela.
- Caso tenha problemas ao imprimir, copie a sequência numérica abaixo e pague no caixa eletrônico ou no internet banking:
- As doações não estão relacionadas a dedução fiscal!

Linha Digitável: 03399.54158 98500.000009 79655.701021 4 74100000020500

Valor: R\$ 205,00

Recibo do SacadoHospital de Cancer de Barretos - Fundacao Pio XII
CNPJ: 49.150.352/0002-01
Rua Antenor Duarte Villela, 1.331
Barretos / SP

|033-7|

03399.54158 98500.000009 79655.701021 4 74100000020500

Cedente	Agência/Código do Cedente	Espécie	Quantidade	Nosso número
Hospital de Cancer de Barretos - Fundacao Pio XII	021 5415985	R\$		000000079655-7
Número do documento	CPF/CNPJ	Vencimento	Valor documento	
79655	CNPJ: 49.150.352/0002-01	20/01/2018	205,00	
(-) Desconto / Abatimentos	(-) Outras deduções	(+) Mora / Multa	(+) Outros acréscimos	(-) Valor cobrado

Sacado

Nome do seu Cliente: MARCEL SIGRIST SOMENZARI

Demonstrativo

Obriga pela sua dose de amor.

As doacoes nao estao relacionadas a deducao fiscal.

Doacao para o Hospital de Cancer de Barretos

Autenticação mecânica

Corte na linha pontilhada

|033-7|

03399.54158 98500.000009 79655.701021 4 74100000020500

Local de pagamento	Vencimento				
Pagável em qualquer Banco até o vencimento	20/01/2018				
Cedente	Ponto Venda / Ident. cedente				
Hospital de Cancer de Barretos - Fundacao Pio XII	021 5415985				
Data do documento	Nº documento	Espécie doc.	Acelte	Data processamento	Nosso número
18/01/2018	79655	DM	N	18/01/2018	000000079655-7
Carteira	Espécie	Quantidade	Valor Documento	(-) Valor documento	
COBRANCA SIMPLES - CSR	R\$			205,00	
Instruções (Texto de responsabilidade do cedente)	(-) Desconto / Abatimentos				
Em caso de duvidas entre em contato conosco: financeiro@hcancerbarretos.com.br ou doar@hcancerbarretos.com.br	(-) Outras deduções				
Emitido pelo sistema Hospital de Cancer de Barretos	(+) Mora / Multa				
www.hcancerbarretos.com.br	(+) Outros acréscimos				

Apos a geracao do boleto, o doador tem o prazo de 3 (tres) dias para efetivar o deposito. Caso
https://www.hcancerbarretos.com.br/doacoes/sistema-de-doacao/boletos/boleto_santander_banespa.php

1/2

18/01/2018

Hospital de Câncer de Barretos - Fundação Pio XII

| contrário, este boleto será invalidado.

| **As doações não estão relacionadas a dedução fiscal.**

| (-) Valor cobrado

| Sacado

| Nome do seu Cliente: MARCEL SIGRIST SOMENZARI

| Endereço: AV. JOSE ZILIO LI, 151

| ARARAQUARA - SP - CEP: 14806-025

| Cód. baixa

| Sacador/Avalista

| Autenticação mecânica - Ficha de Compensação



| Corte na linha pontilhada

18/01/2018 - BANCO DO BRASIL - 15:14:39
 456204562 0003

COMPROVANTE DE PAGAMENTO DE TITULOS

CLIENTE: MARCEL SIGRIST SOMENZARI
 AGENCIA: 4562-4 CONTA: 16.334-1 VAR:51
 =====
 BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.

0339954158985000000979655701021474100000020500
 NR. DOCUMENTO 11.801
 DATA DO PAGAMENTO 18/01/2018
 VALOR DO DOCUMENTO 205,00
 VALOR COBRADO 205,00
 =====

Total debitado na variacao: 51 205,00
 NR.AUTENTICACAO B.F1E.03B.59D.0B4.61E
 =====

Central de Atendimento BB
 4004 0001 Capitais e regioes metropolitanas
 0800 729 0001 Demais localidades
 Consultas, informacoes e servicos transacionais.

SAC
 0800 729 0722
 Informacoes, reclamacoes e cancelamento de
 produtos e servicos.

Ouvidoria
 0800 729 5678
 Reclamacoes nao solucionadas nos canais
 habituais: agencia, SAC e demais canais de
 atendimento.

Atendimento a Deficientes Auditivos ou de Fala
 0800 729 0088
 Informacoes, reclamacoes, cancelamento de
 cartao, outros produtos e servicos de Ouvidoria.
 =====

Parabens! Seu premio da promocao "Seu Desejo e
 uma Ordem" esta disponivel para voce aproveitar.
 Resgate agora: desejocourocard.com.br

ANEXO E – TESTE UNIVARIADO DE *OUTLIER*

Teste de Outlier: QL1 (II1); QL2 (AL2); QL3 (RC2); QL4 ...); QC24 (CM3)

Método

Hipótese nula Todos os valores de dados são provenientes da mesma população normal

Hipótese alternativa O menor ou o maior valor dos dados é um outlier

Nível de significância $\alpha = 0,05$

Teste de Grubbs

Variável	N	Média	DesvPad	Mín	Máx	G	P
QL1 (II1)	186	3,9355	1,0060	1,0000	5,0000	2,92	0,594
QL2 (AL2)	186	3,6398	0,8216	1,0000	5,0000	3,21	0,211
QL3 (RC2)	186	3,6828	1,0405	1,0000	5,0000	2,58	1,000
QL4 (GE1)	186	4,0645	0,8860	1,0000	5,0000	3,46	0,083
QL5 (MI2)	186	3,4032	1,0469	1,0000	5,0000	2,30	1,000
QL6 (EI3)	186	3,3978	1,0515	1,0000	5,0000	2,28	1,000
QL7 (AL1)	186	3,3226	0,9772	1,0000	5,0000	2,38	1,000
QL8 (EI2)	186	3,4570	1,0138	1,0000	5,0000	2,42	1,000
QL9 (MI3)	186	3,3011	1,0427	1,0000	5,0000	2,21	1,000
QL10 (GE2)	186	3,5376	1,0247	1,0000	5,0000	2,48	1,000
QL11 (CI2)	186	3,1935	1,0831	1,0000	5,0000	2,03	1,000
QL12 (RC3)	186	3,2151	1,0890	1,0000	5,0000	2,03	1,000
QL13 (RC1)	186	2,8333	1,0801	1,0000	5,0000	2,01	1,000
QL14 (II3)	186	3,7043	0,9884	1,0000	5,0000	2,74	1,000
QL15 (CI3)	186	3,4409	1,0341	1,0000	5,0000	2,36	1,000
QL16 (MI1)	186	3,4032	1,0101	1,0000	5,0000	2,38	1,000
QL17 (CI1)	186	3,4892	1,0462	1,0000	5,0000	2,38	1,000
QL18 (GE3)	186	3,5108	1,0666	1,0000	5,0000	2,35	1,000
QL19 (EI1)	186	3,1613	0,9950	1,0000	5,0000	2,17	1,000
QL20 (II2)	186	3,8118	1,0408	1,0000	5,0000	2,70	1,000
QL21 (AL3)	186	3,1774	1,0530	1,0000	5,0000	2,07	1,000
QC1 (CC1)	186	3,5968	1,0469	1,0000	5,0000	2,48	1,000
QC2 (CI2)	186	3,3763	1,0646	1,0000	5,0000	2,23	1,000
QC3 (CM4)	186	3,1667	0,9914	1,0000	5,0000	2,19	1,000
QC4 (CM6)	186	2,9892	1,0449	1,0000	5,0000	1,92	1,000
QC5 (CI1)	186	3,0699	1,0555	1,0000	5,0000	1,96	1,000

QC6 (CC2)	186	3,4409	0,9805	1,0000	5,0000	2,49	1,000
QC7 (CH5)	186	3,5538	0,9972	1,0000	5,0000	2,56	1,000
QC8 (CH2)	186	3,4570	1,0453	1,0000	5,0000	2,35	1,000
QC9 (CH6)	186	3,9140	0,9433	1,0000	5,0000	3,09	0,330
QC10 (CI6)	186	3,3172	1,0611	1,0000	5,0000	2,18	1,000
QC11 (CC3)	186	3,5376	1,0558	1,0000	5,0000	2,40	1,000
QC12 (CM5)	186	2,7258	1,0267	1,0000	5,0000	2,22	1,000
QC13 (CH4)	186	3,3978	0,9714	1,0000	5,0000	2,47	1,000
QC14 (CI5)	186	3,0914	1,0640	1,0000	5,0000	1,97	1,000
QC15 (CM1)	186	3,8172	0,8692	1,0000	5,0000	3,24	0,190
QC16 (CC4)	186	3,5054	1,1016	1,0000	5,0000	2,27	1,000
QC17 (CI4)	186	3,2204	1,0954	1,0000	5,0000	2,03	1,000
QC18 (CC5)	186	3,0699	1,1439	1,0000	5,0000	1,81	1,000
QC19 (CH3)	186	3,5054	0,8463	1,0000	5,0000	2,96	0,515
QC20 (CM2)	186	4,0645	0,6787	2,0000	5,0000	3,04	0,389
QC21 (CC6)	186	3,2634	1,1345	1,0000	5,0000	2,00	1,000
QC22 (CI3)	186	3,1237	1,0505	1,0000	5,0000	2,02	1,000
QC23 (CH1)	186	2,9516	1,0149	1,0000	5,0000	2,02	1,000
QC24 (CM3)	186	2,8871	0,9260	1,0000	5,0000	2,28	1,000

*** NOTA * Nenhum outlier no nível de significância 5%**