Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL | www.gual.ufsc.br ISSN 1983-4535

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NO WORK LIFE BALANCE: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK LIFE BALANCE: STUDY IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Cássio Murilo da Rosa, Mestre
https://orcid.org/0000-0001-6123-2639
cassiomurilor@gmail.com
Universidade Regional de Blumenau | Programa de Pós-Graduação em Administração
Blumenau | Santa Catarina | Brasil

Marisia Raquel Cerrutti, Mestre
https://orcid.org/0000-0003-3751-1886
marisiaraquel@outlook.com
Universidade Regional de Blumenau | Programa de Pós-Graduação em Administração
Blumenau | Santa Catarina | Brasil

Giancarlo Gomes, Doutor
https://orcid.org/0000-0003-1174-7161
giancarlog@furb.br
Universidade Regional de Blumenau | Programa de Pós-Graduação em Administração
Blumenau | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 24/junho/2019
Aprovado em 29/janeiro/2020
Publicado em 01/maio/2020

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no *Work Life Balance* em uma instituição pública de ensino, identificando o tipo de cultura apresentado no modelo de Cameron e Quinn (1999). A pesquisa foi quantitativa, descritiva, tipo *survey*, realizada com 338 os servidores das 16 unidades do Instituto Federal Catarinense (IFC). Para análise de dados foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturadas. Os resultados apontaram a predominância da cultura Clã, a qual mostrou-se consideravelmente superior a Adhocracia, Mercado e Hierárquica. A Cultura Clã, sugere que os colaboradores do IFC valorizam o ambiente organizacional que possua características como flexibilidade, voltado para a inovação, valorização das pessoas e talentos, bem como a liberdade profissional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. IFC. Liderança Transformacional. *Work Life Balance*.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership on organizational culture and Work Life Balance in a public educational institution, identifying the type of culture presented in the model of Cameron and Quinn (1999). The research was quantitative, descriptive, type survey, performed with 338 the servers of the 16 units of the Federal Institute of Santa Catarina (IFC). For the analysis of data, the Modeling of Structured Equations was used. The results pointed out the predominance of the Clan culture, which was considerably superior to Adhocracy, Market and Hierarchical. The Culture Clan suggests that IFC employees value the organizational environment that has characteristics such as flexibility, innovation, appreciation of people and talents, as well as professional freedom.

Keywords: IFC. Organizational Culture. Transformational Leadership. Work Life Balance.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional atua em constantes mudanças no seu cenário e isto requer que as organizações aprimorem sua eficiência e seu gerenciamento. Para lidar com o desafio da transformação, há necessidade de modernizar e aperfeiçoar suas práticas gerenciais (JATI et al, 2015). Os relacionamentos entre líderes e liderados são diferenciados, dando lugar para as negociações com os subordinados, pelas quais são explicadas as perspectivas de entrega bem como as compensações ao cumprirem suas realizações (BASS, 1990).

Percebe-se a liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia outros indivíduos, tornando-os seus seguidores com o propósito de coesão e coerência aos objetivos organizacionais. Assim, vários estilos de lideranças se identificam com as características pessoais dos líderes e dos subordinados e com o contexto organizacional (ACAR, 2012).

Por intermédio da cultura organizacional e das características da liderança as organizações conseguem adotar processo proativo com o intuito de se preparar para crises graves, assim como, gerenciar crises que possam ocorrer, induzindo à trajetória de recuperação positiva. Nestas ocasiões as empresas perceberão se o líder atual possui estilo de liderança adequado para gerenciar efetivamente os problemas (BOWERS; HALL; SRINIVASAN, 2017).

O estilo de liderança transformacional, é capaz de conseguir desempenho superior da equipe, elevando os interesses comuns dos funcionários, por meio de conscientização e aceitação dos propósitos e missão organizacional, ampliando a sua visão para além grupo. O alcance dos resultados por este estilo de liderança pode se dar por meio do carisma, pelo qual seus seguidores se inspiram. Outro modo de alcançar os resultados pode ser atender as necessidades emocionais de cada funcionário, estimulando-os intelectualmente (BASS, 1990).

Líderes transformacionais possuem consciência das potencialidades máximas dos seus subordinados, criando conexão capaz de elevar a motivação e a ética do grupo. Tal estilo de liderar possui capacidade de implementar mudanças na estratégia, visão, atitude e cultura organizacional (JATI, 2015). Assim, ao desenvolver uma cultura organizacional efetiva em tal organização, os colaboradores e outras partes interessadas sentirão o clima organizacional saudável e bom para se trabalhar. A liderança possui um papel importante na criação da cultura organizacional positiva (YÜCEL; KARATAS; AYDIN, 2013).

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no *Work Life Balance* em uma instituição

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

pública de ensino, identificando o tipo de cultura apresentado no modelo de Cameron e Quinn (1999). O modelo baseia-se em questionário com 8 dimensões e após as devidas tabulações, divide-se em quatro quadrantes que acarretam perfis de tipologias distintas, sendo Cultura do Clã, Cultura Inovadora, Cultura Hierárquica e Cultura de Mercado.

Por meio de pesquisas realizadas, dentre essas a de Shneider, Ehrhart e Macey, (2013), afirmam que há poucos estudos sobre o papel do líder na cultura de uma organização e a de Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), os quais argumentam que no setor público brasileiro existe cultura peculiar, bem como de liderança na cultura organizacional na perspectiva dos colaboradores, constatou-se a necessidade de aprofundar a pesquisa na temática da influência da liderança na cultura organizacional em uma instituição pública de ensino. Além disso, o estudo se justifica pelo fato de que a cultura organizacional do setor público é distinta da cultura organizacional da iniciativa privada (SHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentam-se alguns aspectos da literatura com os conceitos de Cultura organizacional e liderança transformacional.

2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança tem sido percebida como tema de estudo, fortemente a partir da década de 1980. De acordo com Ogbona e Harrus (2000), havendo estreita ligação entre liderança e cultura organizacional, o alinhamento dos valores dos funcionários com os valores adotados por uma organização, pode afetar diretamente o seu desempenho. O líder pode interferir na cultura organizacional, incluindo seus liderados, bem como ampliando a mudança a seus pares e superiores (BERGAMINI, 1994).

Lideranças que possuem características de transmitir a comunicação e possuir visão de futuro, são conhecidas como “transformacionais”. Outras características da liderança transformacional são o senso comum, flexibilidade intelectual e desenvolvimento de seus funcionários. Tais características são percebidas pelos funcionários, clientes, fornecedores, financiadores e comunidade (BASS, 1990).

É possível definir liderança transformacional como um estilo de liderança que eleva a compreensão de interesses coletivos entre os indivíduos na organização, auxiliando-os a conquistar os objetivos comuns. Os liderados são percebidos como recursos valiosos para a

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

organização. Deste modo, a liderança transformacional converte-se em propulsor da cultura orientada para o melhor desempenho organizacional (GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012).

A liderança transformacional surgiu pelos estudos de Bass (1985), e pode ser definida como estilo de liderança relacional, no qual os liderados possuem confiança e respeito pelo líder e são estimulados a realizar mais do que o esperado para o alcance das metas e objetivos organizacionais (BOAMAH et al., 2017). De acordo com os mesmos autores a liderança transformacional é parte das teorias modernas sobre liderança, e despertaram interesse de estudiosos a partir da década de 1980.

A liderança transformacional possui quatro dimensões principais, que são: a influência idealizada em atributos e comportamentos, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada, as quais proporcionam uma alavancagem promissora para a melhorar os processos de equipe, além disso, os comportamentos transformadores do líder facilitam as intervenções da formação de equipe (AGA; NOORDERHAVEN; VALLEJO, 2016). A **influência idealizadora** proporciona um comportamento que desperta fortes emoções e identificação com o líder; a **motivação inspiradora** mostra o quanto o líder transmite visão atraente e inspiradora para os subordinados, proporcionando atribuições desafiadoras e aumentando as expectativas dos seguidores; o **estímulo intelectual** envolve conscientização dos seguidores sobre os problemas da organização e os influenciam a desenvolver abordagens inovadoras e criativas para solucioná-los; a **consideração individualizada** envolve o fornecimento de apoio, incentivo e treinamento aos subordinados (AGA; NOORDERHAVEN; VALLEJO, 2016).

De acordo com Cetin e Kinik (2015) a liderança transformacional, atua para transformação dos seguidores, estabelecem um clima organizacional em que os valores são aceitos e compartilhados comumente. Deste modo, as organizações que possuem o estilo de liderança transformacional tendem a ser mais produtivas seja individualmente, em equipe, unidade ou na empresa como um todo. Por promoverem clima de confiança em toda a organização, este estilo de liderar possui capacidade de alterar a cultura organizacional, incentivando a inovação de produtos e processos, bem como aumentando a criatividade de seus funcionários (ELREHAIL et al., 2017).

Para Shao, Feng e Hu (2017) a liderança transformacional trabalha para alterar a cultura de uma organização de acordo com a sua visão, preferindo optar por novos modos e

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

oportunidades para trabalhar. Deste modo, o líder transformacional, cria cultura de diálogo aberto e encoraja novas formas de pensar, e enfatiza os benefícios da colaboração (BOAMAH et al., 2017). Tais líderes, de acordo do Jati (2015), possuem a capacidade de promover mudanças na estratégia, visão, atitude e cultura da organização. Ao afetar a cultura organizacional, a liderança transformacional possui impacto positivo no desempenho dos funcionários (KHOSHLAHN; ARDABILI, 2016).

As lideranças possuem papel relevante na articulação e fortalecimento da organização, atuando como considerável mecanismo para a sua sustentação. Considera-se a liderança como elemento central na construção e manutenção da cultura organizacional, mediante as práticas de gestão de pessoas e de negócios, reconhecimento, relacionamento interpessoal, formação da visão, valores e outros elementos necessários para a sua consolidação (SCHEIN, 1992).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Organizações são dotadas de individualidades que as diferenciam umas das outras, em determinados aspectos, tais como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linha de poder, entre outros. O modo de ser de uma organização, constituído de crenças, valores, regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes constituem a cultura organizacional. Assim, a cultura organizacional é composta de crenças e valores, os quais impactam na eficiência e eficácia das atividades executadas (CROZATTI, 1998).

D´Iribarne (1992) argumenta que a cultura organizacional é formada por um sistema de conceitos que permitem aos indivíduos atribuírem sentidos às suas vivências, envolvendo termos como liberdade, igualdade, justiça e responsabilidade e aspectos como crenças, valores, ritos e costumes.

De acordo com Bio (1996) e Schein (1992) os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa. Para Schein (1992), a cultura organizacional pode ser caracterizada como um conjunto de pressupostos compartilhados entre membros de determinada organização e, quando envolvidas com o processo, vislumbram resolver os seus problemas de adaptação externa e da integração interna e são assimiladas pelos novos integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

Panagiotis, Alexandro e George (2014) citam que a cultura organizacional possibilita a formação de um sentido de identidade entre os membros, o que leva a um sentido de compromisso com algo maior que o interesse individual. Diante disso, Ferreira (2006) e Ferreira e Hill (2007), recomendam a utilização do modelo de Cameron e Quinn (2006), pois este permite mensurar a cultura organizacional, assim como, os valores constantes, apresentando significativa aceitação entre diferentes linhas de pesquisa.

O modelo desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) distingue quatro tipos de cultura, denominadas como Cultura do Clã, Cultura da Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura da Hierarquia. Os valores concorrentes produzem polaridades como flexibilidade *versus* estabilidade e foco interno *versus* externo. Essas duas polaridades foram as mais importantes na definição do sucesso organizacional. No quadro 1 estão detalhadas e especificadas as tipologias com os tipos de cultura do modelo proposto por Cameron e Quinn (2006).

Quadro 1 Tipologia de Cultura Organizacional

Flexibilidade e Descrição	
Cultura do Clã/Apoio (Foco interno e flexível)	Local de trabalho amigável, os líderes atuam como figuras do pai; lugar familiar para trabalhar; a instituição premia a atividade em equipe, incentiva a participação e o consenso.
Cultura da Inovação/Adhocracia (foco externo e flexível)	Local de trabalho dinâmico com líderes que estimulam a inovação; caracterizada pela melhoria contínua, busca de soluções criativas, planeamento e antecipação das necessidades.
Cultura Hierárquica (foco interno e controlado)	Local de trabalho estruturado e formalizado, os líderes atuam como coordenadores; típicas de instituições controladoras e estruturadas; colaboradores orientados por procedimentos administrativos; o sucesso da organização depende de eficiência; os aspectos principais são caracterizados por planeamento e o controle de gastos.
Cultura de Mercado (foco externo e controlado)	Local de trabalho competitivo com líderes como motoristas; instituições voltadas para resultados; colaboradores competitivos, líderes firmes e produtivos; gestão caracterizada como competitiva, com foco na superação de metas e objetivos audaciosos; ações voltadas para competitividade e alcance de objetivos e metas mensuráveis.

Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (2006)

A cultura Clã salienta a flexibilidade e o foco na organização interna. Suas características são o trabalho em equipe, envolvimento dos funcionários e compromisso corporativo (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

A orientação do Mercado permite que a organização consiga se antecipar as mudanças do mercado, permitindo que a empresa consiga se adaptar as mudanças no setor o qual está inserida (LUKAS; FERREL, 2000). Droge, Cantalone e Harmancioglu (2008), complementam que para a orientação estratégica proativa é necessário o aumento do nível de

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

orientação do mercado, a fim de identificar e atuar sobre as novas oportunidades de mercado. A cultura de mercado é focada externamente e orientada para o controle. Os valores organizacionais predominantes nessa cultura, são aqueles voltados para a produtividade e a competitividade. A cultura hierárquica é voltada para o controle e se concentra na organização interna (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

As organizações orientadas para o exterior geralmente têm uma variedade de mecanismos para aumentar suas chances de obter informações sobre seu ambiente de negócios, favorecendo, dessa maneira, o surgimento da Inovação no âmbito empresarial (KIMBERLY; EVANISKO, 1981, DETERT; SCHROEDER; MAURIEL, 2000). A organização, ao promover a orientação externa, em detrimento da Orientação Interna, gera elementos que promovem a Inovação organizacional, permitindo, dessa maneira, que a empresa tenha uma posição mais competitiva no segmento que está inserida (COOPER; WOO; DUNKELBERG, 1989).

Na cultura hierárquica há a existência de regras e regulamentos, as quais quando excessivas autoridade e centralização, inibem o processo de criatividade, e ocasionam condições desfavoráveis de surgimento de novas oportunidades gerenciais. (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). O controle burocrático padroniza a avaliação dos resultados através de regras e procedimentos, sendo esses elaboradas pelas autoridades hierárquicas (OUCHI, 1979). As organizações burocráticas auferem eficiência " ao jogar com segurança" e buscam orientação imitativa. Em referência a segunda dimensão, que trata de foco interno e externo, constata-se que as culturas voltadas para o foco externo estão mais relacionadas a orientação da inovação enquanto as culturas voltadas internamente, estão relacionadas a orientação da imitação (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Os valores ideologias e crenças são considerados particularmente importantes para a compreensão da cultura de uma organização e são vistos como uma representação confiável. Segundo os citados autores a avaliação e a medição da cultura organizacional se concentram em valores organizacionais (HOWARD, 1998; OTTO,1989)

A cultura das organizações públicas brasileira é caracterizada pelos aspectos burocráticos, autoritarismo centralizados, paternalismo, descontinuidade e ingerência política. Tais características influenciam na maneira como os colaboradores atuam nessas organizações, com apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

nas relações e o apego ao poder (PIRES; MACEDO, 2006). Os estudos de Pettigrew (1979) citam que a com a criação da cultura organizacional, os aspectos de liderança tornam-se mais compreensíveis.

A relação de liderança organizacional está diretamente ligada com mecanismos de compromisso e a forma de observar o compromisso é através da abordagem cultural (PETTIGREW, 1979). O mesmo autor cita que os mecanismos possuem papel de separar as pessoas dos seus desapegos, direcionando-as para às necessidades e propósitos da organização. Diante desse contexto, constata-se que todos os aspectos das abordagens culturais estão interligados com o estilo de liderança. De acordo com Bass e Volio (1993) a cultura organizacional se desenvolve a partir da liderança, ou seja, existe uma relação muito próxima entre a liderança e a cultura organizacional. A cultura afeta a liderança, assim como, a liderança afeta a cultura.

2.3 *WORK LIFE BALANCE*

Al-Haddad e Kotnour (2015) definem a liderança como um processo pelo qual determinado indivíduo influência e direciona os colegas para atingir objetivo comum. Neste contexto, constata-se que o estilo de liderança impacta a cultura organizacional no decorrer das práticas diárias da organização, influenciando, dessa forma, o *Work Life Balance.*

Beauregard e Henry (2009) recomendam que as organizações adotem práticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as quais podem influenciar o desempenho organizacional**,** como melhoria nos processos de troca social, economia de custos, maior produtividade e menor rotatividade. De acordo com os mesmos autores, a organização ao implantar tais práticas, colabora com que os funcionários no sentido de equilibrarem suas demandas de atividades e de responsabilidades pessoais, favorecendo a produtividades dos funcionários e a melhora significativa dos negócios.

No ponto de vista de Bara e Bhargava (2010) a necessidade de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal torna-se um elemento integrante das expectativas dos colaboradores. Em discussões que abordem acerca da integração entre trabalho e família, a questão do *Work Life Balance* tem sido evidenciada, a fim de reduzir os conflitos de papéis, decorrentes do grande volume de trabalho nas organizações. Alguns profissionais possuem demandas excessivas em determinados períodos, causando sobrecarga de trabalho, os quais necessitam gerenciar devidamente o seu tempo (ALTOÉ; VOESE, 2018).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

Work Life Balance, de acordo com Sub e Sayah (2013), trata-se da relação equilibrada entre os indivíduos e as organizações. Khallash e Kruse (2012), consideram que o equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho é almejado por todos os indivíduos, pelo qual se possa utilizar o tempo fora do trabalho com atividades diversas como cuidar dos filhos, realizar atividades domésticas, atividades de lazer e autodesenvolvimento. Segundo os mesmos autores, devido aos aspectos tecnológicos, muitas barreiras foram derrubadas e os indivíduos passam a integrar o trabalho com a vida particular e, que só é possível alcançar o equilíbrio quando há distinção entre o trabalho e a vida pessoal.

Darcy et al (2012), consideram que os funcionários de uma organização, preocupam-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional em diversos estágios na sua carreira. Deste modo, é importante o apoio da liderança, para que seja possível conciliar a carga de trabalho com as necessidades pessoais. De acordo com Posig e Kickul (2004), é necessário que a equipe e as lideranças estejam cientes dos papéis organizacionais a serem desempenhados e que auxiliem os colaboradores a alcançarem o *Work Life Balance*.

Para Hammond et al. (2015), líderes possuem papel essencial em influenciar positiva ou negativamente as experiências laborais dos funcionários. Assim, identifica-se que a liderança é considerada fator importante para o bem-estar do funcionário e que tal influência vai além do local de trabalho. Ademais, é interessante compreender o efeito da liderança transformacional na gestão de trabalho e vida pessoal dos funcionários

Piccolo e Colquitt (2006), consideram que a liderança transformacional pode influenciar alguns recursos como a autonomia, por meio do incentivo aos seus seguidores em relação ao pensamento independente e ao apoio as ideias criativas. Tais comportamentos propõem percepções de liberdade e autonomia. Hammond et al. (2015), complementam que, os funcionários ao obterem autonomia para gerir as cargas de trabalho de maneira flexível, diminuem o seu estresse e possuem mais tempo para dedicação aos assuntos familiares.

Braun e Peus (2018), citam que a liderança transformacional influencia positivamente nas práticas de *Work Life Balance* e são aceitas pelos funcionários, resultando em satisfação no trabalho. O apoio da liderança pode se harmonizar os conflitos entre trabalho e família.

De acordo com Alegre e Pasamar as empresas que possuem políticas de *Work Life Balance,* estão propensas a resultados positivos no que se refere a inovação, aprendizado e criatividade. Além disso há redução de conflitos no ambiente de trabalho, bem-estar físico e mental, satisfação e compromisso de vida e trabalho, redução do absenteísmo e rotatividade

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

de pessoal. Tais aspectos podem resultar em maior satisfação e, consequentemente maior atração e retenção de dos funcionários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto esse estudo foi enquadrado como pesquisa descritiva e transversal, com abordagem quantitativa. Esta pesquisa busca descrever a influência da liderança transformacional na cultura organizacional. Os dados foram coletados utilizando questionário composto por quatro partes. A primeira é formada por questões relacionadas com a Liderança Transformacional. A segunda por questões relacionadas a cultura organizacional com base no *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron e Quinn (2006). Seguindo o modelo, a cultura foi dividida em seis subgrupos: características dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, união organizacional, ênfases estratégicas e critérios de sucesso. Estes formam os quatro tipos de cultura proposto pelos autores - (Adhocracia, Clã, Mercado e Hierarquia). O terceiro bloco traz afirmativas envolvendo *Work Life Balance*. Os modelos de medição e seus respectivos conceitos são descritos no quadro 2.

Quadro 2 Dimensões do *Work Life Balance*

Dimensões	Sub-dimensões	Base teórica	Mensuração
Liderança Transformacional	Orientação para buscar oportunidades; Visão dos objetivos; Motivação dos colaboradores; Liderança eficiente e motivadora; Efeito na moral dos colaboradores. (Cinco variáveis)	García-Morales; Verdú-Jover e Lloréns-Montes (2008)	Escala Likert 5 pontos, variando de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”).
Cultura Organizacional	Adhocracia, Clã, Mercado e Hierarquia. (24 variáveis – seis por tipo de cultura).	Cameron e Quinn (2006)	
Work-Life Balance WLB	- WLB - *Flexibilidade* (Quatro variáveis); - WLB - Vida Familiar (Cinco variáveis).	Carlson, Acmar e Williams (2000); Clark, (2001)	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A pesquisa foi enviada por correio eletrônico, e os dados coletados nos meses de dezembro de 2017 a fevereiro de 2018 com os servidores, das 16 unidades do Instituto Federal Catarinense (IFC). A população é constituída por um total de 1.885 (mil oitocentos e oitenta e cinco servidores), distribuídos entre Técnicos Administrativos, Professores Efetivos, Temporário e Substitutos.

Para a análise dos dados utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A confiabilidade de cada construto foi calculada separadamente. Para tal foi utilizado o *Alfa de*

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

Cronbach (AC), sendo aceitos valores de acima de 0,7. Utilizou-se ainda a Confiabilidade Composta (CC), que é uma medida de consistência interna dos itens, sugerindo-se valores maiores que 0,70. A *Average Variance Extracted* - AVE representa uma medida de confiabilidade que indica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente, sendo que a literatura recomenda valores superiores a 0,5 (HAIR JR *et al*., 2016).

Foram observados os critérios de validade discriminante, que é entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros. Com a finalidade de avaliar a significância dos modelos de análise foi observado os valores resultantes do Teste T de *Student*, em que os valores devem ser ≥ 1,96 (HAIR JR *et al*., 2016) e, *p-value* <0,05. Atendendo a esses critérios, não há necessidade de retirada de assertivas dos construtos nestes ajustes. Os valores de Q^2 (Validade preditiva ou indicador de *Stone-Geisser*) avaliam a acurácia do modelo, sendo que os valores devem ser >0 e, o f^2 (Tamanho do efeito ou Indicador de Cohen) condiz a utilidade do construto ao modelo, em que vales 0,02, 0,15 e 0,35 são respectivamente considerados, pequenos, médios e grandes (HENSELER, RINGLE; SINKOVICS, 2009; RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Os resultados estão dispostos na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, serão descritos os resultados obtidos a partir do levantamento empregado na condução da pesquisa. De acordo com a tabela 1, do total de 1.885 servidores participaram da pesquisa, 17,93 % responderam o questionário, ou seja, 210 respondentes a maioria das respostas foram obtidas de técnicos administrativos.

Tabela 1 Participantes da Pesquisa

Cargo	Total de Servidores em Exercício	Questionários Respondidos	Questionários respondidos X total de servidores IFC.
Técnicos Administrativos	855	210	24,56%
Professores Efetivos	916	118	12,88%
Professores Substitutos	114	10	8,77%
TOTAL	**1.885**	**338**	**17,93%**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A maioria dos respondentes encontram-se na Reitoria a qual é composta, na sua maioria, por técnicos administrativos. Nos campi, encontram-se os docentes e técnicos

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

administrativos, e Campus Fraiburgo teve o maior número de respondentes, com o 29,03 %. A amostra apresentada possui um quadro de servidores com ingresso recente na Instituição, a maioria dos respondentes têm de 01 a 03 anos de efetivo exercício, compondo um total de 105, que representa 30,6 % da amostra. Determinado fato ocorre em decorrência de recentes nomeações de servidores para a sede administrativa e por ser uma instituição nova, com suas atividades iniciadas no ano de 2010.

4.2 TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Por meio do método estatístico do Método de Equações Estruturais constatou-se o tipo de cultura organizacional que prevalece do modelo *Competing Value Model (C.V.M)* de Cameron e Quinn (2006) e no estudo de Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011). Inicialmente, rodou-se o teste de confiabilidade *Alpha de Cronbach* (AC), *Confiabilidade Composta*, *Average Variance Extractec (A.V.E)* e *rho_A*.

Na análise de confiabilidade interna, a confiabilidade composta e o alpha de cronbach necessitam serem maiores que 0,60 (NUNNALY E BERNSTEIN,1994). A confiabilidade composta representa um fator de maior relevância do que o Alpha de Cronbach. Além dos índices citados, foi apresentado o Rho_pa com o objetivo de estimar a confiabilidade por meio dos pesos fatoriais e o A.V.E, e mensurar o quanto as variáveis de relacionam positivamente com nos constructos o qual pertencem, devendo o indice, de acordo com a literatura, superior a 0,50. Na tabela 2 são apresentados os indices dos testes de confiabilidade:

Tabela 2 Teste de confiabilidade do constructo da pesquisa

Dimensões	Alpha de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	*Average Variance Extracted*
Adhocracia	0.900	0.904	0.926	0.715
Clã	0.917	0.921	0.937	0.750
Hierárquica	0.694	0.767	0.806	0.515
Liderança	0.948	0.950	0.960	0.828
Mercado	0.868	0.874	0.905	0.656
WLB	0.740	0.809	0.803	0.322
WLB – Flex.	0.807	0.815	0.873	0.633
WLB VF	0.854	0.862	0.902	0.698

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em análise à tabela 2, constatou-se que os índices de confiabilidade composta apresentaram números satisfatórios. Quanto ao *Alpha de Cronbach* é possível diagnosticar que o menor índice foi de 0,694, sendo considerado pela literatura como aceitável. No A.V.E é possível diagnosticar que todas as variáveis apresentaram índices acima do recomendado

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

pela literatura, ou seja, superior a 0,50, com exceção do constructo de segunda ordem, denominado WLB "*Work Life Balance"* que apresentou índice de 0,322, ou seja, abaixo do estabelecido na literatura, contudo, por se tratar de constructo de segunda ordem, o índice encontrado não possui relevância. Com base nos resultados da confiabilidade, é possível atestar que os construtos demonstraram limites aceitáveis para teste do modelo estrutural. A análise discriminante foi realizada utilizando o critério de Fornell e Laker (1981). A validade discriminante é definida como sendo a medida que os indicadores representam em um constructo único, sendo os indicadores distintos um dos outros. Os resultados encontrados são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 Validade discriminante de acordo com o Critério de Fornell e Larcker

	Adhocracia	**Clã**	**Hierárquica**	**Líder**	**Mercado**	**WLB - Flex**	**WLB - VF**
Adhocracia	**0.845**						
Clã	0.940	**0.866**					
Hierárquica	0.792	0.795	**0.718**				
Liderança	0.870	0.885	0.771	**0.910**			
Mercado	0.691	0.681	0.689	0.694	**0.810**		
WLB- *Flexibilidade*	0.160	0.130	0.155	0.095	0.064	**0.796**	
WLB - Vida Familiar	0.246	0.200	0.218	0.198	0.082	0.189	**0.835**

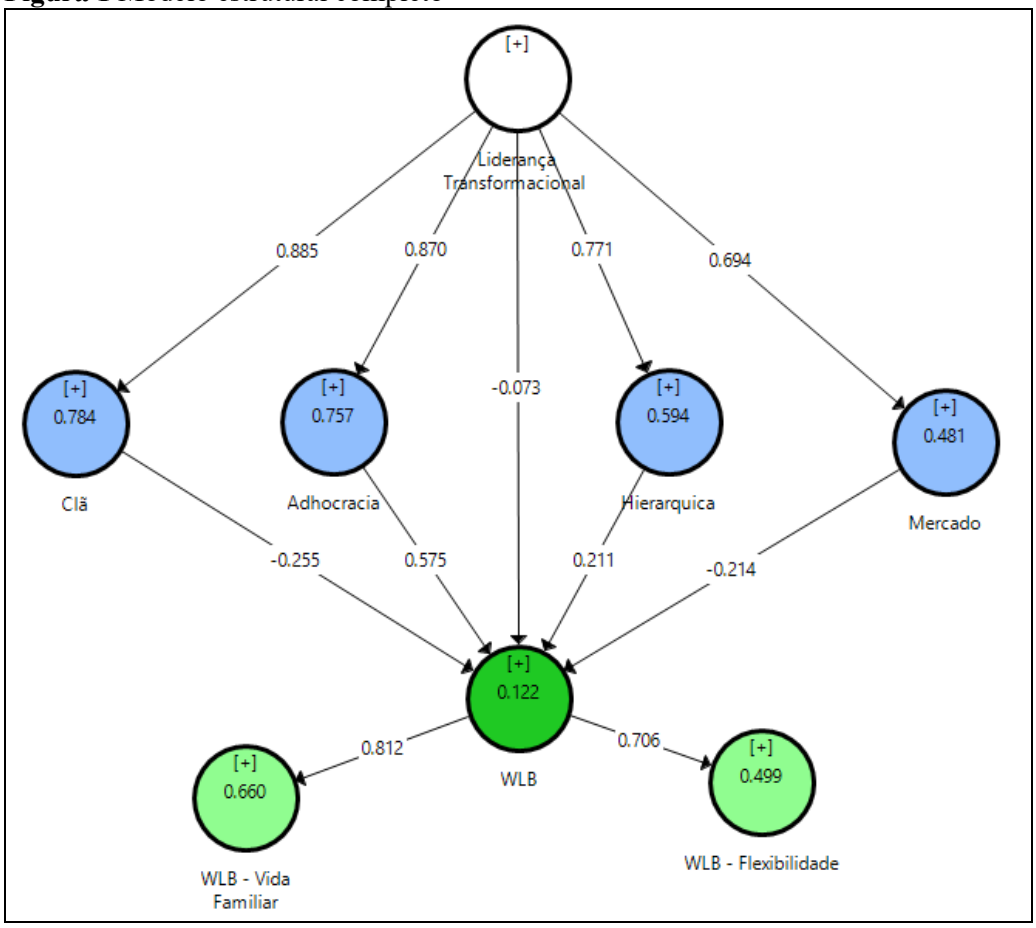
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Por meio da análise de resultados, foi possível constatar que as dimensões Clã e Hierarquia não apresentaram validade discriminante, sendo que as demais dimensões apresentaram índices satisfatórios. A próxima etapa foi o exame dos resultados do modelo estrutural, conforme apresentado na figura 1.

A figura 1 apresenta o coeficiente de caminho e o R^2 das variáveis, o qual avalia a variância das variáveis endógenas, sendo explicada pelo modelo estrutural. O citado índice indica a qualidade do modelo ajustado (RINGLE, DA SILVA, BIDO, 2014). De acordo com Coehn (1988) recomenda que o R^2 seja classificado do seguinte modo: R^2 = 2% efeito pequeno, R^2 = 13% efeito médio e R^2 = 26% efeito grande. De acordo com a figura 1, as dimensões da cultura com maior R^2 são constituídas pelo Clã (R^2 = 78,4%) e adhocracia (R^2= 75,7%). O Work-Life Balance apresentou um coeficiente baixo (0,112) ao contrário dos índices das dimensões de estabilidade e controle (0,660) e flexibilidade e liberdade (0,499) que apresentaram valores superiores. Com o objetivo de complementar a análise da avalição do modelo estrutural, será apresentado na tabela 4 o coeficiente de caminho, Teste T e o P – Value.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

Figura 1 Modelo estrutural completo



Fonte : Dados da pesquisa (2019).

Tabela 4 Coeficiente de caminho, teste t e P–value.

Caminho Estrutural	***Path Coefficients***	**Estatística T**	***P-Values***
Work-Life Balance → WLB – *Flexibilidade*	0.706	12.792	0.000
Work-Life Balance → WLB – Vida Familiar	0.812	25.454	0.000
Adhocracia → WLB	**0.575**	3.260	0.001
Clã → WLB	0.255	1.310	0.191
Hierárquica → WLB	0.211	1.716	0.087
Mercado → WLB	0.214	2.462	0.014
Liderança Transformacional → Adhocracia	0.870	60.898	0.000
Liderança Transformacional → **Clã**	**0.885**	70.319	0.000
Liderança Transformacional → Hierárquica	0.771	40.818	0.000
Liderança Transformacional → Mercado	0.694	17.483	0.000
Liderança Transformacional → WLB	0.073	0.500	0.617

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O coeficiente de caminho apresentado na figura 1 e na tabela 4 indicam que a liderança exerce influência sobre todos os tipos de culturas. O resultado encontrado indica que a liderança exerce maior influência sobre o clã, conforme apontado Liderança Transformacional → Cultura Clã $\beta = 0.885$, $p < 0.005$. O resultado indica que a organização

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

possui um local de trabalho amigável, premiando as atividades em equipe e incentivando a participação e o consenso. A cultura que apresentou menor relação foi a liderança transformacional → Cultura de Mercado $\beta = 0.694$, $p < 0.005$, indicando que a organização não possui um cultura voltada para os resultados e os colaboradores não são estimulados a serem competitivos, ou seja, a organização não é caracterizada como competitiva, não se preocupando com atender metas e objetivos audaciosos. Determinado fato pode ser explicado pois a autarquia pública não visa lucro e sim a prestação de serviço para a sociedade, de forma pública e com qualidade.

Schein (1992) considera que a liderança pode ser considerada como mecanismo para a sustentação, representando elemento central na construção e manutenção da cultura organizacional. No ponto de vista de Boamah et al. (2017), o líder transformacional, cria cultura de diálogo aberto entre os servidores e encoraja esses a terem novas formas de pensar. Esse entendimento reforça a importância da cultura clã dentro do IFC, a qual estimula a participação dos servidores, os líderes atuam como figuras do pai, e propiciam o diálogo aberto, bem como incentivam o envolvimento dos servidores.

Na análise do *Work Life Balance* é possível constatar que a cultura da adhocracia se destaca, apresentando o índice Adhocracia $\beta = 0.575$, $p < 0.005$. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem implicações para as atitudes, comportamentos, bem-estar e eficácia organizacional dos funcionários. Tal fato exigiu que a organização introduzisse intervenções para auxiliar os funcionários a administrar as demandas conflitantes da vida profissional. Algumas dessas intervenções proporcionam maior autonomia por meio de flexibilização de benefícios e políticas que afetam diretamente a vida profissional (BARAL; BHARGAVA, 2010).

A cultura da Adhocracia prioriza a flexibilidade e a mudança e os valores buscados dentro desse tipo de cultura são a criatividade, o empreendedorismo e a tomada de decisão (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). A autonomia e a liberdade incentivam a criatividade, favorecendo a inovação dentro da organização. Por meio da inovação as organizações conseguem flexibilizar as políticas que afetam a qualidade da vida profissional, visto que as atividades a serem exercidas requerem maior criatividade. Ao inovar, as organizações conseguem alterar a cultura organizacional e consequentemente flexibilizar as políticas profissionais (MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

Tabela 5 Coeficientes padronizados e significâncias: Diferença entre o sexo

Caminho Estrutural	*Path Coefficients*		*Path Coefficients*	*P-Values*
	M.	*F.*	Diferença M. (-) F.	Diferença M. (-) F.
Liderança → Cultura de Mercado	0.739***	0.659***	0.080	0.153
Liderança → Cultura Hierárquica	0.760***	0.788***	0.028	0.789
Liderança → Cultura Adhocracia	**0.883*****	**0.864*****	0.019	0.240
Liderança → Cultura Clã	**0.882*****	**0.893*****	0.011	0.680
Liderança → *Work-Life Balance*	0.134n.s	0.194n.s	0.329	0.123
Mercado → *Work-Life Balance*	0.224 n.s	0.202 n.s	0.021	0.544
Hierárquica → *Work-Life Balance*	0.297*	0.162 n.s	0.135	0.285
Adhocracia → *Work-Life Balance*	0.660**	0.472 n.s	0.187	0.285
Clã → *Work-Life Balance*	0.606**	0.009 n.s	0.597	0.948
Work-Life Balance → Flexibilidade	0.699***	0.667***	0.031	0.442
Work-Life Balance → Vida Familiar	0.838***	0.813***	0.025	0.340

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No comparativo entre o sexo masculino e feminino, como mostra a tabela 5, é possível constatar a predominância da cultura de adhocracia para o sexo masculino e, a cultura clã para o sexo feminino. A cultura da adhocracia estimula a inovação dentro da organização, buscando e estimulando a criatividade. A cultura clã favorece a atividade em equipe e incentiva a participação e o consenso. Há a predominância do trabalho em equipe e desenvolvimento de colaboradores, existindo compartilhamento de convivência (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). Baral e Bhargava (2010), mencionam que os líderes são vistos como mentores, constituindo um lugar familiar para trabalhar. Segundo os mesmos autores a cultura familiar, que é o caso da Cultura Clã, se desenvolve quando os indivíduos se sentem apoiados pelos empregadores, visando um equilíbrio nos papeis profissionais e familiares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no *Work Life Balance* em uma instituição de ensino em Santa Catarina. Para tal, utilizou-se pesquisa quantitativa. Foram utilizados dados primários, coletados no IFC. O método estatístico utilizado foi o Método de Equações Estruturais, com o auxílio do software estatístico *Smart PLS*, versão 2.0.

Os resultados apontaram a predominância da cultura Clã, a qual mostrou-se superior a Adhocracia, Mercado e Hierárquica. A referida cultura, sugere que os colaboradores do IFC, por tratar-se de ambiente educacional, valorizam o ambiente organizacional que possua características como flexibilidade, voltado para a inovação, valorização das pessoas e talentos,

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

bem como a liberdade profissional. Além disso, a instituição possui um local de trabalho amigável, orientado para as pessoas, no qual valoriza-se as atividades em equipe, a participação e a harmonia, fazendo valer o consenso.

Verifica-se que a liderança exerce influência em todos os tipos de cultura, ou seja, a liderança é forte, porém não possui relação com a qualidade de vida no trabalho. Além disso, constatou-se que há percepções diferenciadas entre homens e mulheres referente a cultura organizacional. Ao se observar cada cultura individualmente, constatou-se que a percepção de homens e mulheres são idênticos nas seguintes culturas: a cultura clã e a adhocracia mostrou relação mais forte com colaboradores do sexo masculino e femininos. Ao analisar a baixa relação entre a liderança e a cultura de mercado, percebe-se que, por ser uma organização pública, a competitividade não é um ponto central, tendo pouco estímulo para tal. E, pelo fato de não visar lucro, não é mandatório que os colaboradores atinjam grandes metas.

Quanto ao *Work Life Balance* percebe-se que a liderança no IFC é forte, no entanto não possui relação com a qualidade de vida no trabalho. Como a instituição não possui metas voluptuosas, e não voltada para o mercado, percebe-se que há equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários.

A importância deste estudo está no fato de que a liderança exerce papel fundamental em organizações, influenciando na cultura organizacional e causando impactos em seus colaboradores e na organização em geral. É necessário que as lideranças compreendam a cultura organizacional traduzindo-a para os colaboradores de modo a empenhar-se na melhoria do ambiente e *Work Life Balance*.

Os resultados deste estudo podem auxiliar os gestores quanto ao conhecimento e interpretação dos resultados mais relevantes, auxiliando-os no desenvolvimento de ações para melhoria e evolução do ambiente organizacional, no que se refere a liderança e cultura da organização, bem como no *Work Life Balance*. Tais dados podem servir para o desenvolvimento e capacitação da liderança, bem como implementação de ações e programas de treinamento. Como sugestão de estudo futuro, está o aprofundamento dos estudos e a comparação entre os diversos *campi*.

REFERÊNCIAS

ACAR, Zafer. A. Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 217-226, 2012.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

AGA, Deribe A; NOORDERHAVEN, Niels; VALLEJO, Bertha. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. **International Journal of Project Management,** v. 34, n.5, p. 806-818, 2016.

ALEGRE, Joaquín; PASAMAR, Susana. Firm innovativeness and work-life balance. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 30, n. 4, p. 421-433, 2018.

AL-HADDAD, Serina; KOTNOUR, Timothy. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 2, p. 234-262, 2015;

ALTOÉ, Stella Maris Lima; VOESE, Simone Bernardes. Fatores explicativos de Work-Life Balance e a gestão de tempo conduzindo ao bem estar na visão de contadores paranaenses. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 1, 2018.

BARAL, Rupashree; BHARGAVA, Shivganesh. Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 3, p. 274-300, 2010

BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission Set**. Mind Garden, 1995.

BEAUREGARD, Alexandra T; HENRY, Lesley C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human resource management review,** v.19, n. 1, p. 9-22, 2009.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BIAZZI, Monica R; MUSCAT, Antônio; BIAZZI, Jorge L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção,** v.18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BIO, Sérgio R. Notas de aulas da disciplina "Cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial" do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

BOAMAH, Sheila A. et al. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. **Nursing outlook**, 2017.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

BOWERS, Melissa R.; HALL, J. Reggie; SRINIVASAN, Mandyam M. Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. **Business Horizons**, v. 60, n. 4, p. 551-563, 2017.

BRAUN, Susanne; PEUS, Claudia. Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter?. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 4, p. 875-893, 2018

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. **Ed. Revista**. San Francisco: Jossey –Bass, 2006.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organisational culture. **Reading: Addison-Wesley**, 1999.

CARLSON, Dawn S.; KACMAR, K. Michele; WILLIAMS, Larry J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. **Journal of Vocational behavior**, v. 56, n. 2, p. 249-276, 2000.

CETIN, Munevver O.; KINIK, Sehkar F. F.. An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 519-527, 2015.

CLARK, Sue Campbell. Work cultures and work/family balance. **Journal of Vocational Behavior,** v. 58, n. 3, p. 348-365, 2001.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York, NY: Academic Press, 1988.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudos, n. 18, p. 01-20, 1998.

COOPER, Arnold C.; WOO, Carolyn ; DUNKELBERG, William C. Enterpreneurship and the initial size of firm. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n.1,p.75-87, 1989.

DARCY, Colette et al. Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 111-120, 2012.

DA SILVA, Leilianne M. T. B. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

D'IRIBARNE, Philippe. La logique de l'honneur. **Gestion des entreprises et traditions nationales**. Paris, Le Seuil, 1992.

DETERT, James R.; SCHROEDER, Roger G.; MAURIEL, John. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of Management Review**, Vol. 25, n. 4, p. 850-63, 2000.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

DROGE, Cornelia; CALANTONE, Roger; HARMANCIOGLU, Nukhet. New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. **Journal of product Innovation Management**, v 25. n. 3, p. 272-86, 2008.

ELREHAIL, Hamzah et al. The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. **Telematics and Informatics**, 2017.

FERREIRA, Aristides I. Instrumento para avaliação da cultura em instituições de ensino superior. **Psicologia, Educação e Cultura**, v. 10, n. 2, p. 477-48, 2006.

FERREIRA, Aristides I.; HILL, Manuela M. Diferenças de cultura entre instituições de ensino superior público e privado: Um estudo de caso. **Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 7-26, 2007.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. ***Journal of marketing research*****,** 1981.

GARCÍA-MORALES, Víctor J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, María M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, Leopoldo. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation**. Journal of business research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

HAIR JR, Joseph F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2016.

HAMMOND, Michelle et al. Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 4, p. 454-469, 2015.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, p. 277-319, 2009.

JATI, Muhamad K. K. et al. Transformational leadership and organizational culture: A case of MAHB. **Procedia Economics and Finance**, v. 31, p. 425-435, 2015.

KHALLASH, Sally; KRUSE, Martin. The future of work and work-life balance 2025. **Futures**, v. 44, n. 7, p. 678-686, 2012.

KIMBERLY, John R.; EVANISKO, Michael .J. Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal**, vol.24, p. 689-713, 1981.

KHOSHLAHN, Maryam; ARDABILI, Farzad S. The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 142-149, 2016.

LUKAS, Bryan A.; FERRELL, Orville C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 2, p. 239-247, 2000.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; ÖZSOMER, Ayşegül. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of marketing**, v. 66, n. 3, p. 18-32, 2002.

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 55-72, 2011.

OUCHI, William G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In: **Readings in accounting for management control**. Springer, Boston, MA, 1979. p. 63-82.

PANAGIOTIS, Massaras; ALEXANDROS, Sahinidis; GEORGE, Polychronopoulos. Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou. **Procedia Economics and Finance**, v. 14, p. 415-424, 2014.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. Administrative science quarterly, v. 24, n.4, p.570-581,1979.

PIRES, José C. S.; MACÊDO, Kátia B.. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PICCOLO, Ronald F.; COLQUITT, Jason A. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. **Academy of Management journal**, v. 49, n. 2, p. 327-340, 2006.

POSIG, Margaret; KICKUL, Jill. Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion. **Women in Management Review**, v. 19, n. 7, p. 373-386, 2004.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 2. ed. **San Francisco**: Jossey-Bass, 1992.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual review of psychology,** v. 64, p. 361-388, 2013.

SHAO, Zhen; FENG, Yuqiang; HU, Qing. Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. **Information & Management**, 2017.

SÜß, Stefan; SAYAH, Shiva. Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. **European management journal**, v. 31, n. 3, p. 250-262, 2013.

YÜCEL, Cemil; KARATAS, Ebru; AYDIN, Yakup. The relationship between the level of principals' leadership roles and organizational culture. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 93, p. 415-419, 2013.