

O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo

Cristina Mouta¹ 
Raquel Meneses² 

Resumo

Objetivo – O objetivo deste estudo é entender o impacto das características psicológicas e observáveis do CEO na cultura e nos silos organizacionais.

Metodologia – Um questionário foi elaborado usando informações coletadas durante a fase de revisão de literatura e enviado por e-mail aos tomadores de decisão da empresa. Usando dados de pesquisa de 185 pequenas e médias empresas de dois setores – hospedagem e alimentos, bebidas e tabaco –, um modelo de equação estrutural foi aplicado para determinar se o modelo teórico poderia ser confirmado ou não, e a técnica de mínimos quadrados parciais foi usada para verificar se certos relacionamentos existem.

Resultados – Foi encontrado suporte geral a um modelo teórico no qual traços de personalidade do CEO, particularmente a conscienciosidade, a abertura à experiência e a extroversão, influenciam a cultura e os silos organizacionais, e no qual variáveis observáveis como idade e tempo de gestão influenciam a capacidade da empresa de desenvolver competências de coordenação interna, inibindo assim o aparecimento de silos.

Contribuição – A principal contribuição para o conhecimento reside na combinação de diferentes referenciais teóricos e na abordagem empírica utilizada para testar a importância das características do CEO nas organizações e na sua capacidade de desenvolver redes de cooperação.

Palavras-chave – CEO; modelo *Big Five*; estrutura de valores concorrentes; cultura organizacional; silos.

-
1. Instituto Politécnico do Porto, Gestão de Negócios, Vila do Conde, Portugal
 2. Universidade do Porto, Administração, Porto, Portugal
-

Como citar:

Mouta, C., Meneses, R. (2021). O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2), primeira página-última página.

Recebimento:

16/09/2019

Aprovação:

05/10/2020

Editor responsável:

Prof. Dr. Gina Santos

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Nuno Fernandes Crespo; Beatriz Casais



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4100>

1 Introdução

O mundo dos negócios é agora considerado uma teia de relacionamentos (Johanson & Vahlne, 2009) e, se as empresas desejam atingir seus objetivos, precisam desenvolver redes de colaboração com outras organizações (Alexander, 2014). A colaboração entre as organizações é crítica e aumenta as sinergias entre elas, e a não colaboração leva a perdas potenciais (Hotaran, 2009).

As escolhas e ações de cada empresa dependem das escolhas e ações de outras empresas, que são resultado da influência de executivos seniores (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Na verdade, a teoria dos escalões superiores destaca a influência das equipes de alta administração nos resultados das empresas. Hambrick e Mason (1984) e Zacharias, Six, Schiereck e Stock (2015) descobriram que as ações estratégicas de uma empresa são influenciadas pelo CEO. Ainda faltam pesquisas sobre as características psicológicas dos altos executivos (Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000) e sobre as relações entre as características do CEO e o desempenho da empresa (Araujo-Cabrera, Suarez-Acosta & Aguiar-Quintana, 2017).

O objetivo do presente estudo é, portanto, descobrir como os traços de personalidade dos CEOs, como extroversão, conscienciosidade, abertura à experiência, afabilidade e estabilidade emocional – as cinco dimensões da personalidade apresentadas pelo modelo *Big Five* (Barrick & Mount, 1991) – e as variáveis observáveis do CEO, como idade, escolaridade, experiência em gestão e tempo de gestão, influenciam a cultura organizacional (Schein, 1984) e o efeito silo (Stone, 2004b). O estudo utilizou uma amostra de 185 empresas de dois setores – hospedagem e indústrias de alimentos, bebidas e tabaco – no modelo de equação estrutural. O “efeito silo” é uma expressão usada para descrever “uma falta de comunicação e objetivos comuns entre os departamentos de uma organização” (Hotaran, 2009, p. 216).

Este artigo começa com uma breve revisão da literatura sobre as características psicológicas do CEO, variáveis observáveis do CEO, cultura organizacional e cooperação de rede interna (a ausência de um efeito de silo). Em seguida, é feita a apresentação do referencial teórico, seguida das hipóteses de pesquisa, metodologia e discussão dos resultados. Por fim, os resultados são apresentados, juntamente com algumas das limitações do trabalho e possíveis direções para pesquisas futuras.

2 Revisão de literatura

Como o objetivo deste estudo é tentar entender a influência das características do CEO na cultura organizacional e no desenvolvimento de redes intracolaboração, foi realizada uma revisão das principais teorias sobre a cultura organizacional e o efeito silo, bem como sobre as características psicológicas e observáveis do CEO.

2.1 Chief Executive Officer (CEO)

O CEO é indiscutivelmente o membro mais poderoso da equipe de alta administração (Crossland & Hambrick, 2007), e Hambrick e Mason (1984) descobriram em sua pesquisa que há uma conexão entre o desempenho de uma organização e os altos gestores que a gerenciam – e isso faz parte da teoria dos escalões superiores. Na verdade, presume-se que as características do CEO impactam os processos estratégicos de tomada de decisão (Papadakis & Barwise, 2002).

A personalidade do CEO pode influenciar toda a dinâmica do processo de decisão e também a forma como isso afeta o desempenho da empresa, nomeadamente em termos de crescimento de vendas e retorno sobre o investimento e os ativos (Peterson, Smith & Martorana, 2003).

Observa-se que as características de personalidade influenciam a maneira como os CEOs processam as informações sobre suas capacidades, a empresa e o ambiente (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009).

Outras pesquisas revelaram a existência de fortes ligações entre as características do CEO e os padrões de comportamento e interação entre os membros de uma organização (Giberson et al., 2009). Além disso, O’Reilly III, Caldwell, Chatman e Doerr (2014b, p. 620) encontraram fortes evidências de que a personalidade do CEO “pode ter efeitos significativos sobre a cultura da empresa”.

2.1.1 Características psicológicas

Ultimamente, alguns pesquisadores de gestão têm focado sua atenção em avaliar se as diferenças nos traços de personalidade podem ou não influenciar o desempenho de uma empresa, e para isso usaram as dimensões da personalidade *Big Five* (Abatecola, Mandarelli & Poggesi, 2013; Barrick & Mount, 1991; Gow, Kaplan, Larcker & Zakolyukina, 2016; Kaplan & Sorensen, 2017; Nadkarni & Herrmann, 2010).

Big Five é um modelo de personalidade com cinco fatores ou traços, sugerindo que a maioria das

características individuais podem ser agrupadas em cinco dimensões de personalidade: extroversão, estabilidade emocional, afabilidade, consciência e abertura à experiência (Digman, 1990). Em geral, os pesquisadores concordam que as dimensões *Big Five* são um bom instrumento para classificar as características da personalidade (Digman, 1990). Os cinco traços e seu impacto na personalidade humana foram explicados com proficiência por Costa e McCrae (1992), que defenderam a ideia de que a maioria das variáveis utilizadas para avaliar a personalidade na pesquisa acadêmica poderiam ser agregadas em um ou mais dos fatores do modelo *Big Five*.

Nadkarni e Herrmann (2010) usaram a estrutura para estudar a possibilidade de os traços de personalidade do CEO aumentarem ou inibirem a flexibilidade estratégica. Abatecola et al. (2013) usaram o modelo *Big Five* para verificar se havia alguma associação entre a estabilidade emocional, a extroversão e a conscienciosidade do CEO e o desempenho da empresa e a proatividade estratégica. O'Reilly III, Doerr, Caldwell e Chatman (2014a) usaram a estrutura para avaliar se a personalidade do CEO influencia a cultura da empresa e se a cultura impacta os resultados organizacionais. Gow et al. (2016) o usaram para analisar se as diferenças nas características de personalidade podem estar relacionadas à tomada de decisão dos gestores em relação a investimentos e aspectos financeiros e o desempenho da empresa. Kaplan e Sorensen (2017) estudaram se os CEOs eram diferentes de outros gestores, usando o modelo *Big Five*.

2.1.1.1 Dimensões de personalidade Big Five

Usando essa estrutura, é possível avaliar o grau em que o CEO pode ser descrito como tendo cada um dos fatores das dimensões *Big Five* (Gow et al., 2016). Uma organização com um CEO com pontuação alta no fator de abertura à experiência provavelmente apresentará uma cultura organizacional com características mais próximas a uma “cultura empreendedora”, mas, se o CEO tiver uma pontuação alta na segunda característica – afabilidade –, a cultura organizacional mostrará características de uma “cultura de equipe”.

Uma pontuação alta para a primeira dimensão – a extroversão – sugere que o indivíduo é sociável, falante, assertivo, ativo, cheio de energia e entusiasmado; uma pontuação baixa sugere que o indivíduo é cauteloso, introvertido e quieto. A pesquisa revelou que um CEO extrovertido mostra mais flexibilidade e tem maior

probabilidade de iniciar uma mudança estratégica (Nadkarni & Herrmann, 2010); entretanto, um CEO extrovertido pode desempenhar um papel dominante dentro da equipe e, portanto, os benefícios podem depender da obediência ou submissão da equipe (Gow et al., 2016). Esse fator pode facilitar a criação de redes de cooperação interna e externa ao reconhecer a importância do trabalho em equipe e ao tornar mais fácil o contato com outras pessoas. Por outro lado, pode levar a uma cultura muito baseada em equipes, com muita competição entre elas, levando ao surgimento de silos. A afabilidade – o segundo traço – revela a tendência de uma pessoa de concordar facilmente com os outros, de ser gentil, flexível, cooperativa, afável e tolerante. Uma pessoa com uma pontuação alta é vista como altruísta e confiável, e prefere a cooperação à competição. As TMTs com CEOs com alta pontuação em afabilidade são mais propensas a serem coesas e descentralizadas, pois o CEO pode encorajar a equipe a compartilhar informações, a atingir objetivos comuns e a buscar o consenso (Peterson et al., 2003). É mais provável que esses CEOs criem uma cultura organizacional mais voltada para a equipe, promovendo a cooperação interna e externa.

Uma pontuação alta para o terceiro fator – conscienciosidade – sugere que o indivíduo é confiável, responsável, cuidadoso e organizado. Essa dimensão é um bom indicador do desempenho de uma pessoa no trabalho. Indivíduos com pontuação alta tendem a ser mais orientados para a tarefa do que para o relacionamento. Equipes lideradas por esse tipo de indivíduo também são mais focadas na tarefa, trabalhando de acordo com altos padrões éticos e legais (Peterson et al., 2003). Nadkarni e Herrmann (2010) encontraram uma relação positiva entre esse fator e o *book-to-market*, o que é consistente com os achados de Gow et al. (2016) de que esse traço está negativamente relacionado ao crescimento da empresa. Algumas pesquisas revelaram que os CEOs com uma pontuação alta em conscienciosidade se sentem menos atraídos por culturas inovadoras, assunção de riscos e inovação (O'Reilly III et al., 2014b), levando assim a um fraco crescimento da empresa (Gow et al., 2016). Esses indivíduos podem aumentar a cooperação interna, mas podem ser muito rígidos para aumentar as redes de cooperação externa.

A estabilidade emocional (ou neuroticismo) é a quarta dimensão a ser considerada, e uma pessoa com pontuação baixa tende a reagir impulsiva e ansiosamente. Se apresentar pontuação alta, o indivíduo tende a ser calmo, menos ansioso, emocionalmente estável e a apresentar certa autoconfiança. Os CEOs emocionalmente estáveis estão

mais dispostos a assumir riscos, enfrentar novas situações e se sentirem mais atraídos por empresas inovadoras (Gow et al., 2016), e estão menos propensos a causar conflitos entre os membros da equipe (Peterson et al., 2003). Esses CEOs estão mais propensos a promover redes de cooperação interna e externa se mostrarem um perfil de autoconfiança.

Por fim, o fator abertura à experiência revela o quanto uma pessoa está aberta a novas ideias e experiências. Um indivíduo com pontuação baixa é tacanho, ao passo que aquele com uma pontuação alta é criativo, imaginativo, culto, original, de mente aberta e reflexiva. A pesquisa mostrou uma relação positiva entre esse traço e a intensidade de P&D, e uma associação negativa com a alavancagem líquida, que é sustentada pela ideia de que os CEOs com uma pontuação alta em abertura estão mais propensos a buscar novas ideias, processos e experiências (Gow et al., 2016). Portanto, a probabilidade de estabelecer e gerenciar redes internas e/ou externas como meio de obter acesso a recursos, novos mercados, inovação, conhecimento e tecnologia aumenta significativamente. Para Nadkarni e Herrmann (2010), existe uma associação positiva entre esse fator e a flexibilidade estratégica, o que impacta favoravelmente o desempenho da empresa. Ser mais aberto e tolerante com os outros também causa impacto na cultura.

Hipótese 1 - As características psicológicas do CEO impactam a cultura organizacional.

Os CEOs com uma pontuação baixa na dimensão extroversão do modelo *Big Five* e que são, portanto, cautelosos, introvertidos e quietos, terão mais dificuldade em desenvolver seu capital acionário e, portanto, seus relacionamentos comerciais e suas redes de cooperação. Da mesma forma, um executivo com uma pontuação baixa em afabilidade será considerado indigno de confiança e não poderá se conectar com outros gestores, pois estes podem relutar em desenvolver qualquer tipo de relacionamento pessoal ou comercial com aquele executivo. Isso pode acontecer porque a maioria das empresas prefere negociar com indivíduos com reputação de evitar riscos, em vez de confiar em arranjos institucionais (Granovetter, 1985).

Os CEOs extrovertidos podem desempenhar um papel dominante dentro da equipe (Gow et al., 2016), pois tendem a ser sociáveis, falantes, assertivos, ativos e cheios de energia (Costa & McCrae, 1992) e, por isso, apresentam maior probabilidade de impactar positivamente a cultura organizacional, principalmente no sentido de ajudar a criar uma cultura organizacional de equipe.

Hipótese 1.a. - CEOs com alta pontuação em extroversão tendem a criar uma cultura de equipe.

Além disso, os CEOs com alto índice de afabilidade são mais propensos a ser coesos e descentralizados, pois podem encorajar a equipe a compartilhar informações, atingir objetivos comuns e buscar consenso (Peterson et al., 2003).

Se o CEO possui um alto índice de afabilidade, a cultura organizacional provavelmente estará próxima a uma “cultura de equipe”, porque os indivíduos com um alto índice de afabilidade são gentis, cooperativos, flexíveis e tolerantes (Costa & McCrae, 1992).

Hipótese 1.b. - CEOs com alta pontuação em afabilidade tendem a criar uma cultura de equipe.

Além disso, os indivíduos com uma pontuação elevada em conscienciosidade tendem a ser confiáveis, responsáveis, organizados, mais orientados às tarefas e mais propensos a criar uma cultura racional. Algumas pesquisas revelaram que os CEOs com pontuação alta em conscienciosidade se sentem menos atraídos por culturas inovadoras, assunção de riscos e inovação (O’Reilly III et al., 2014b).

Hipótese 1.c. - CEOs com alta pontuação em conscienciosidade tendem a criar uma cultura racional.

Ademais, os CEOs emocionalmente estáveis estão mais dispostos a assumir riscos e enfrentar novas situações e se sentem mais atraídos por empresas inovadoras (Gow et al., 2016). Eles estão menos propensos a causar conflitos entre os membros da equipe (Peterson et al., 2003), mas mais propensos a criar uma cultura empreendedora.

Hipótese 1.d. - CEOs com alta pontuação em estabilidade emocional tendem a criar uma cultura empreendedora.

Uma organização com um CEO com alta pontuação no fator abertura à experiência provavelmente apresentará uma cultura organizacional com características mais próximas das de uma “cultura empreendedora”, uma vez que esses CEOs são considerados criativos e abertos a novas ideias e experiências (Gow et al., 2016).

Hipótese 1.e. - CEOs com alta pontuação em abertura à experiência tendem a criar uma cultura empreendedora.

Hipótese 2 - As características psicológicas de alguns CEOs afetam os silos organizacionais.

Os respondentes de uma pesquisa sobre colaboração interna realizada pela American Management Association apontaram a atitude do gestor como a principal causa para a existência de silos (Stone, 2004). Stone (2004) argumentou que a personalidade do líder ou o estilo de gestão podem prevenir ou encorajar problemas entre departamentos e, portanto, contribuir para a criação do efeito silo, tornando mais difícil para os funcionários estabelecerem relacionamentos informais entre si e com

as partes interessadas. Um CEO mais extrovertido ou agradável, portanto, pode ter maior probabilidade de evitar a existência de silos organizacionais.

Hipótese 2.a. - CEOs com alta pontuação em extroversão impactam os silos organizacionais.

Hipótese 2.b. - CEOs com alta pontuação em afabilidade impactam os silos organizacionais.

Entretanto, se o CEO comunica objetivos consistentes e coordenados e garante que haja um fluxo de informações por meio da gestão e entre as áreas funcionais e que a responsabilidade e os processos de trabalho estejam claramente estabelecidos ao promover reuniões interdepartamentais, a organização pode estar bem preparada para evitar o efeito silo (Schütz & Bloch, 2006). Nesses casos, os funcionários serão incentivados a desenvolver atividades e iniciativas de compartilhamento de informações em conjunto e a trabalhar com quem for necessário para realizar o trabalho. Um CEO mais consciencioso pode estar mais bem preparado para evitar o efeito silo dentro de uma organização.

Hipótese 2.c. - CEOs com alta pontuação em conscienciosidade impactam os silos organizacionais.

2.1.2 Características observáveis

A revisão da literatura sobre as análises de características do CEO revelou que a maior parte da pesquisa se concentrou em características observáveis em vez de psicológicas, como idade, escolaridade, histórico funcional e tempo de gestão, porque elas são observáveis e mensuráveis (Wang, Holmes, Oh & Zhu, 2016).

2.1.2.1 Idade

Considerando a idade do CEO como o tempo que ele viveu até a coleta de dados, um CEO mais velho significa uma pessoa com mais experiência de vida e história, o que certamente influencia seu comportamento. De acordo com Hambrick e Mason (1984), por exemplo, os CEOs mais jovens tendem a tomar decisões mais arriscadas do que os mais velhos, o que se refletirá em suas ações estratégicas e, com o passar do tempo, no desempenho da empresa.

2.1.2.2 Educação formal

A educação formal do CEO é definida como sua escolaridade. A formação educacional dos executivos revela seus conhecimentos, valores e habilidades, que podem impactar o desempenho organizacional, se eles

estiverem mais bem preparados para interpretar o ambiente (Hambrick & Mason, 1984).

Além disso, descobriu-se que a escolaridade do CEO teve um efeito positivo nas ações estratégicas da empresa e, portanto, em seu desempenho futuro (Wang et al., 2016a).

2.1.2.3 Experiência em gestão

Essa característica está relacionada à experiência do CEO em funções importantes, seja em uma indústria ou organização diferente, ou com ações estratégicas. A experiência de carreira anterior em qualquer área de especialização ou função prepararia melhor um CEO para desenvolver as ações estratégicas de sua empresa (Wang et al., 2016a). A pesquisa revelou que uma gama mais ampla de experiências leva a uma avaliação melhor e mais completa das alternativas, uma vez que o CEO tem acesso a um conjunto maior de perspectivas e habilidades (Simons, Pelled & Smith, 1999).

2.1.2.4 Tempo de gestão

O tempo de gestão do CEO é o período total em que ele atuou nessa função. Luo, Kanuri e Andrews (2014) analisaram como o tempo de gestão do CEO impacta o desempenho da empresa e descobriram que está positivamente relacionado à força da relação empresa-funcionário e negativamente relacionado à força do relacionamento empresa-cliente, bem como tem um efeito sobre o desempenho da empresa. Outras pesquisas revelaram que o tempo de gestão do CEO está negativamente associado às ações estratégicas da empresa e positivamente relacionado ao desempenho futuro da empresa (Wang et al., 2016).

Hipótese 3 - As características observáveis do CEO afetam a cultura e os silos organizacionais.

Características observáveis, como idade, escolaridade, tempo de gestão e diversidade de gestão, estão positivamente associadas às ações estratégicas da empresa (Wang et al., 2016a) e podem estabelecer um vínculo com os fatores internos da organização, como assunção de riscos, comunicação ou integração social (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Além disso, Karami, Analoui e Korak Kakabadse (2006) descobriram que jovens gestores seniores tendem a tomar decisões mais arriscadas e adotar estratégias mais inovadoras do que os gestores mais velhos. Além disso, um CEO que assume mais riscos irá encorajar a criação de

culturas organizacionais mais flexíveis (Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999).

Hipótese 3.a. - CEOs mais jovens tendem a criar culturas empreendedoras.

Os CEOs com alto nível educacional tendem a adotar culturas organizacionais que favoreçam a criatividade e a inovação e que respondem bem às mudanças ambientais (Blundell, Dearden, Meghir & Sianesi, 1999).

Hipótese 3.b. - CEOs com alto nível educacional tendem a criar culturas empreendedoras.

Uma organização é o resultado do comportamento das pessoas, à medida que elas delineiam a forma como uma organização se parece, sente e se comporta. As características das pessoas, portanto, “são os determinantes fundamentais do comportamento organizacional” (Schneider, 1987, p. 437). Se as pessoas descrevem a forma como uma organização se comporta, as características dos indivíduos são determinantes do desempenho organizacional (Schneider, 1987).

As características do CEO não afetam apenas o desempenho organizacional; algumas podem influenciar a cultura organizacional conforme se pode ver na Fundamentação Teórica (Fig. 1).

2.2 A organização

As organizações estão ligadas por redes de relações pessoais (Granovetter, 1985) e são consideradas sistemas abertos, pois dependem de trocas contínuas com o ambiente (Katz & Kahn, 1966). Se querem sobreviver, devem se adaptar ao ambiente (Hambrick, 1982). Assim, empresas com CEOs com um determinado conjunto de características e maior capital social estarão mais bem posicionadas para estabelecer relacionamentos e redes de negócios.

2.2.1 Efeito silo/falta de cooperação da rede interna

A colaboração dentro das organizações é crítica: quando há falta de comunicação e objetivos comuns entre os departamentos de uma organização, pode-se dizer que há nela um efeito silo (Hotaran, 2009). Esse conceito é utilizado quando as áreas funcionais trabalham sozinhas, com muito pouca comunicação entre si (Cromity & Stricker, 2011).

Se uma organização tem um efeito silo, isso significa que os funcionários tendem a trabalhar de forma autônoma, ignorar os objetivos organizacionais e muitas vezes relutam em fazer parte de equipes multifuncionais (Vatanpour, Khorramnia & Forutan, 2013), o que significa que há uma falta de cooperação na rede interna.

Existe uma mentalidade de silo em uma organização se os indivíduos se concentram apenas em trabalhar em prol de seus melhores interesses, com o objetivo de alcançarem seu melhor desempenho, independentemente da influência que seu comportamento possa ter sobre os outros ou sobre a organização (Hotaran, 2009).

Os silos existem apenas na mente dos funcionários. Enquanto estão presentes nas organizações, eles criam barreiras que influenciam o comportamento no trabalho (Cilliers & Greyvenstein, 2012) e impactam a forma como a empresa e os funcionários atuam e os clientes (Fenwick, Seville & Brunsdon, 2009).

2.2.2 Cultura organizacional

Existem muitas definições e tipos de cultura organizacional (Melé, 2003). Schein (1984, p. 3) definiu a cultura organizacional como:

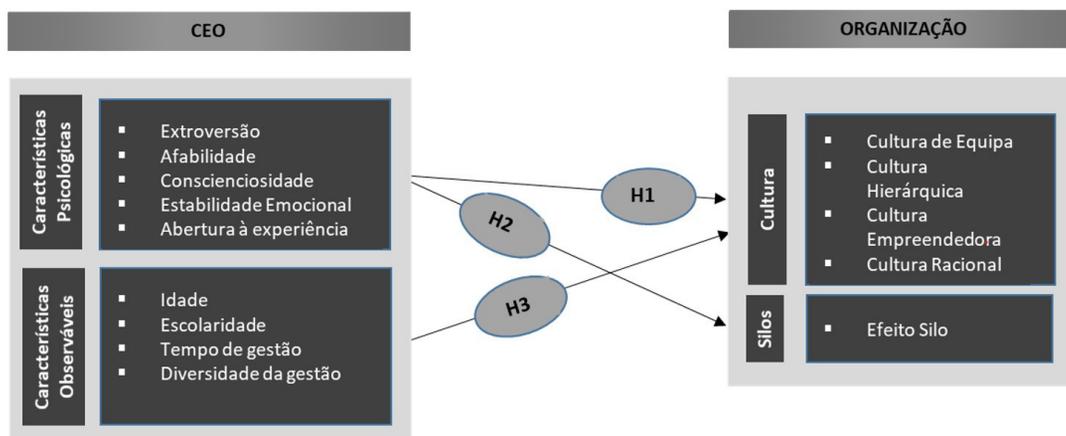


Figura 1. Fundamentação teórica.

“...um padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

A cultura, portanto, é apresentada como um conjunto de suposições que alguém faz sobre um grupo ao qual pertence, e essas suposições podem ser agrupadas em três níveis: artefatos, crenças e valores defendidos e suposições básicas subjacentes. Isso diferencia os níveis em que a cultura organizacional se manifesta.

As organizações são sociais, por isso é importante estudar de que forma a cultura organizacional afeta as empresas (Hogan & Coote, 2014). Reforçando essa ideia, Groysberg, Lee, Price e Cheng (2018) descobriram que quanto mais próximos os funcionários se sentem dos elementos da cultura, mais motivados e engajados ficam. Isso também influenciou a forma como os funcionários se relacionam e cuidam dos novos membros (Helfrich et al., 2007).

Embora a estrutura dos valores concorrentes tenha sido originalmente desenvolvida para avaliar o sistema de valores e a eficácia organizacionais, rapidamente se tornou um dos instrumentos mais amplamente usados na área de pesquisa de cultura organizacional. A ferramenta foi desenvolvida pela primeira vez por Quinn e Rohrbaugh (1983) e posteriormente refinada por Cameron (2009).

A estrutura de valores concorrentes considera que a maioria das organizações pode apresentar duas dimensões de valores concorrentes (Kalliath et al., 1999). A primeira, flexibilidade/descentralização *vs.* controle/centralização, reflete a importância dada ao controle, à previsibilidade e à estabilidade ou à flexibilidade e adaptabilidade dentro da organização. A segunda dimensão se refere ao enfoque interno *vs.* externo, revelando o quanto a organização se preocupa com o que acontece dentro de seus limites, ou em seu ambiente e nas relações com suas partes interessadas. Se a organização tem foco interno, valoriza as funções e o desenvolvimento dos recursos humanos na organização. Se for focado externamente, então dá mais atenção ao seu desenvolvimento em um ambiente mais amplo (Grabowski, Neher, Crim & Mathiassen, 2015).

Cada eixo representa uma dimensão. A classificação cruzada resulta em quatro quadrantes, cada um associado a um tipo de cultura (Figura 2). No entanto, uma organização

raramente pode ser classificada em um único quadrante; na verdade, mostrará valores de quadrantes diferentes, com mais ênfase em um ou dois (Buschgens, Bausch & Balkin, 2013).

Em qualquer caso, seja qual for o tipo de cultura que uma organização apresenta, o principal é entender o impacto da cultura organizacional sobre a forma como ela funciona (Schein, 1996). Além da liderança, a cultura organizacional desempenha um papel importante na transferência de conhecimento, e isso requer a vontade dos indivíduos de trabalhar com outros e compartilhar conhecimento para o benefício destes, bem como quebrar hierarquias dentro da organização (Goh, 2002).

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa segue uma linha de pensamento positivista, pois utiliza um questionário autoperenchido para a coleta de dados, métodos quantificáveis e técnicas estatísticas para obter generalizações e, portanto, conhecimentos válidos.

3.1 Coleta de dados

Os CEOs de empresas pertencentes a dois setores distintos (atividades de hospedagem e indústria de alimentos, bebidas e tabaco) foram convidados a responder a um questionário que considera a revisão da literatura, com o objetivo de coletar dados relacionados a cada construto do modelo empírico e observar como esses construtos se relacionam entre si. Os dois setores foram escolhidos em razão de seus diferentes estágios de crescimento, uma vez que a literatura defende que a indústria tem um efeito moderador. Assim, decidimos estudar dois setores: atividades de hospedagem, que pertencem ao setor de serviços mais dinâmico; e a indústria de alimentos, bebidas e tabaco, que apresenta crescimento mais sustentado.

Após a validação do questionário, foi enviado um e-mail com mensagem introdutória e link para a página do questionário online a 5.556 empresas ativas do setor de hospedagem e da indústria de alimentos, bebidas e tabaco. O questionário ficou disponível online por dois meses, e os contatos recebiam um lembrete semanalmente. Ao final desse período, havia 185 questionários respondidos. Se um questionário fosse devolvido incompleto, era excluído do estudo.

3.2 Questionário e escalas

O questionário continha dois grupos de questões: um relacionado às características do indivíduo e do CEO, e o segundo mais focado na organização, ou seja, na cultura e no efeito silo (Anexo 1).

	Flexibilidade	Controle
Internos	<p>Cultura de Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coesão • Ânimo • Desenvolvimento de recursos humanos • Suporte mútuo 	<p>Cultura Hierárquica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claras linhas de hierarquia sobre os processos organizacionais • Respeito à hierarquia formal • Adesão a regras • Estabilidade e previsibilidade
Externos	<p>Cultura Empreendedora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e criatividade • Aquisição de recursos • Reage a mudanças no ambiente externo • Crescimento e empreendedorismo 	<p>Cultura Racional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clareza de tarefas • Planejamento e produtividade • Eficiência • Resultados mensuráveis

Figura 2. Estrutura de Valores Concorrentes, adaptado de Kalliath, Bluedorn & Strube (1999, p. 4).

A primeira pergunta do questionário era de filtro. Se a pessoa que abriu o questionário não fosse o CEO ou gerente geral/diretor administrativo/parceiro, o questionário terminava e a pessoa recebia um agradecimento por seu tempo. Se fosse o CEO ou a pessoa responsável pelo processo de tomada de decisão, o questionário prosseguia.

O modelo *Big Five* foi usado para avaliar os efeitos da personalidade do CEO na organização (Costa & McCrae, 2004). As variáveis observáveis do CEO foram escolhidas após considerar a literatura sobre o assunto (Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Quigley, 2014). O tipo de cultura organizacional foi avaliado usando a estrutura de valores concorrentes (Quinn & Rohrbaugh, 1983). A possível existência de um efeito silo foi avaliada a partir de nove afirmações formuladas pelo pesquisador, mas inspiradas na literatura (Cilliers & Greyvenstein, 2012; Stone, 2004a). Elas foram chamadas de “silos”. As últimas sete afirmações foram adaptadas da escala usada por Lee, Vargo e Seville (2013) para medir e comparar a resiliência das organizações, já que o efeito silo pode influenciar a resiliência organizacional (Lee et al., 2013). Dessas sete afirmações, as quatro primeiras foram chamadas de “ausência de mentalidade de silo”, pois se concentraram em descobrir se havia alguma barreira intra ou interorganizacional, se havia espírito de equipe e se as pessoas eram ou não incentivadas a exercer diferentes funções dentro da organização. Elas estavam, portanto, relacionadas à existência ou inexistência de uma mentalidade

de silo. As três restantes foram denominadas “comunicações e relacionamentos”, como no trabalho original de Lee et al. (2013). Estavam relacionadas à forma como as empresas são vistas dentro da indústria, como estabelecem e desenvolvem relacionamentos com suas partes interessadas (clientes e fornecedores) e como os funcionários trabalham para realizar suas tarefas, independentemente de quaisquer limites que possam existir entre áreas funcionais ou organizações. O construto “comunicações e relacionamentos”, portanto, avalia os relacionamentos informais da empresa, não apenas interna, mas também externamente, e avalia a saúde dos relacionamentos com as partes interessadas da empresa. Assim, a existência de um efeito de silo organizacional é avaliada por três construtos: “silos”, “ausência de mentalidade de silo” e “comunicações e relacionamentos”. Antes de serem incluídas no questionário, todas essas escalas foram traduzidas do idioma inglês para o português. Também foi realizada uma retrotradução para garantir a qualidade da tradução. Durante a elaboração do questionário, houve uma preocupação constante em utilizar escalas já utilizadas, testadas e validadas por pesquisas anteriores, embora em contextos diferentes. O questionário foi testado em uma pequena amostra de empresas para testar a sequência e coerência das questões e validá-las.

3.3 Análise de dados

Os CEOs pesquisados tinham, em média, 49 anos, 70% eram do sexo masculino e pelo menos 45% eram formados, mas apenas 41,6% tinham formação na área de gestão.

Do total de empresas presentes na amostra, 73,5% tiveram um volume de negócios inferior ou igual a 2 milhões de euros. Quase 46% das empresas tinham menos de 10 funcionários e 40% tinham mais de 10, mas menos de 50 funcionários.

O modelo de equações estruturais (*structural equation model*, SEM) utilizado consiste em uma coleção de técnicas estatísticas que permitem a análise de uma série de associações entre uma ou mais variáveis independentes contínuas ou discretas e uma ou mais variáveis dependentes contínuas ou discretas (Ullman & Bentler, 2012). Essa abordagem permitiu determinar se o modelo teórico obtido anteriormente poderia ser confirmado e se as relações lineares entre as variáveis do modelo eram reais ou não. Uma grande vantagem desse método confirmatório reside na possibilidade de permitir ao pesquisador avaliar e alterar o modelo teórico, conforme necessário, oferecendo assim “grande potencial para aprofundar o desenvolvimento da teoria” (Anderson & Gerbing, 1988, p. 411).

Primeiramente, o modelo foi desenhado e consistia em várias relações entre os construtos e seus indicadores. Algumas variáveis como idade, escolaridade, experiência em gestão e tempo de gestão foram delineadas como variáveis observáveis, enquanto outras foram consideradas variáveis latentes, uma vez que só podem ser medidas indiretamente por seus indicadores, que são, por sua vez, suas manifestações observáveis. A capacidade desses indicadores de refletir seus construtos correspondentes é determinada pelo tamanho das cargas (Chin, 1998).

As vantagens do SEM incluem a possibilidade de usar ambos os tipos de variáveis (latentes e observáveis). O SEM também não fornece nenhum modelo padrão e coloca poucas limitações sobre quais tipos de relacionamentos podem ser encontrados entre as variáveis. Requer apenas que os pesquisadores apoiem a hipótese com teoria ou pesquisa. As categorias foram editadas por meio de escalas já testadas por outros pesquisadores, mas, quando isso não foi possível, as escalas foram desenvolvidas com o apoio da teoria disponível, como no caso do construto “efeito silo”.

Os parâmetros do SEM foram estimados seguindo duas técnicas diferentes: modelagem de estrutura de covariância (*covariance structure modeling*, CSM) e mínimos quadrados

parciais (*partial least squares*, PLS). A primeira categoria se concentra na determinação das covariâncias das variáveis, enquanto a PLS se concentra na minimização de erros. Ambas usam algoritmos de estimativa diferentes e diferem em termos dos tipos de modelos que podem ser estimados, dos tipos de indicadores permitidos e dos testes estatísticos. A CSM estima as covariâncias de todas as variáveis observadas, enquanto a PLS segue uma sequência iterativa de mínimos quadrados generalizados, analisando cada variável latente uma de cada vez. O uso de regressões lineares múltiplas para as estimativas das variáveis latentes minimiza a variância residual de todas as variáveis dependentes (Marôco, 2010).

A abordagem CSM visa minimizar a diferença entre as covariâncias da amostra e as previstas pelo modelo teórico. Assim, o processo de estimação dos parâmetros tenta reproduzir uma matriz de covariâncias das medidas observadas (Chin, 1998).

Um modelo PLS apresenta uma parte estrutural, evidenciando as relações entre as variáveis latentes, um elemento de medida, que mostra como as variáveis latentes e seus indicadores se relacionam, e as relações de peso, que são utilizadas para estimar os valores de caso para as variáveis latentes (Chin, 1998).

Nesse caso, optou-se por utilizar a técnica PLS, pois ela permite não apenas a confirmação da teoria, mas também sugere a existência ou não de certas relações, e proposições a serem testadas posteriormente (Chin, 1998). Além disso, a PLS permite relações entre variáveis reflexivas e formativas (Marôco, 2010).

O modelo foi estimado seguindo três etapas. Primeiramente, o modelo de mensuração foi validado por meio da análise fatorial confirmatória, seguida da análise fatorial exploratória, quando a primeira não validou a escala. Em seguida, o modelo estrutural foi estimado.

4 Apresentação de resultados

Inicialmente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória para verificar se as escalas utilizadas em outros ambientes eram válidas no contexto deste estudo. Em uma análise fatorial confirmatória, o objetivo do pesquisador é avaliar o peso de cada item da escala e quão bem a escala mede o construto (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010); isso é a confiabilidade do construto.

Esse procedimento foi realizado apenas para as escalas reflexivas, uma vez que não é necessário estudar a validade e a confiabilidade dos construtos formativos (Wong, 2013).

A adequação das escalas foi verificada por meio do algoritmo PLS, que revelou alguns problemas com construtos como afabilidade, conscienciosidade, escolaridade, estabilidade emocional, extroversão e silos, conforme mostrado na Tabela 1. Estes apresentaram um valor alfa de Cronbach muito baixo, que é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, em que um valor de 0,60 é considerado o limite inferior de aceitabilidade (Hair et al., 2010).

Além de apresentarem baixo valor de alfa de Cronbach, os construtos supracitados também apresentaram valores de confiabilidade composta inferiores a 0,7, valor mínimo aceitável recomendado (Marôco & Garcia-Marques, 2006), apresentando pouca consistência interna das variáveis.

Embora o construto de silos apresente um alfa de Cronbach de 0,766, o valor VME é 0,459, que está abaixo de 0,5, o valor mínimo aceitável (Chin, 1998), portanto, pouca variância é capturada pela variável latente de seus indicadores.

Além dos problemas citados, os construtos afabilidade e estabilidade emocional também apresentaram VME abaixo do valor mínimo aceitável (0,5).

Como as escalas utilizadas para medir os construtos afabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional, extroversão e silos apresentavam alguns problemas, decidimos realizar uma análise fatorial exploratória desses construtos.

Após a determinação da matriz de correlação dos 12 indicadores de variáveis, foram utilizados os critérios de Kaiser-Meyer-Olkin para avaliar se a análise fatorial era adequada ou não; neste caso, apresenta um valor de 0,6 (Tabela 2), o que é aceitável. Assim, pode-se dizer que o modelo de análise fatorial se ajusta adequadamente à amostra. Além disso, a significância do teste de esfericidade de Bartlett é zero, mostrando a validade e a adequação das respostas coletadas ao longo do estudo.

Após determinar o número de componentes a serem mantidos e verificar a consistência interna entre os itens da escala, pode-se afirmar que as escalas utilizadas no modelo para avaliar as variáveis psicológicas do CEO acabaram sendo *Big Four* em vez de *Big Five*, já que apenas as escalas utilizadas para medir extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade e estabilidade emocional/neuroticismo tiveram sua confiabilidade confirmada. A dimensão afabilidade foi, portanto, excluída do modelo (Tabela 3).

As escalas que medem os construtos ausência de mentalidade de silo e comunicações e relacionamento foram validadas pela análise fatorial confirmatória. No entanto, a escala de silos não foi validada. Para tanto, foi realizada uma análise fatorial exploratória, utilizando a matriz de

correlação e os critérios de Kaiser-Meyer-Olkin para avaliar se a análise fatorial era adequada ou não.

Tabela 1
Tabela de confiabilidade e validade dos construtos

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância média extraída (VME)
Afabilidade	-0,104	0,096	0,439
Comunicações e relacionamentos	0,772	0,867	0,686
Conscienciosidade	0,174	0,601	0,517
Escolaridade	0,422	0,575	0,507
Estabilidade emocional	-0,306	0,335	0,331
Cultura empreendedora	0,830	0,887	0,663
Extroversão	0,115	0,693	0,651
Cultura hierárquica	0,715	0,814	0,538
Abertura à experiência	0,772	0,868	0,687
Cultura racional	0,816	0,890	0,731
Mentalidade de silo	0,777	0,858	0,604
Silos	0,766	0,832	0,459
Cultura de equipe	0,723	0,844	0,643

Tabela 2
Teste KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem		0,600
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	585,485
	df	66
	Sig.	0,000

Tabela 3
Síntese de resultados das 5 dimensões

Dimensão	Alfa de Cronbach	VME	CC	
Extroversão	0,752	0,648	0,829	✓
Conscienciosidade	0,665	0,749	0,856	✓
Estabilidade emocional	0,598	0,657	0,783	✓
Abertura à experiência	0,772	0,686	0,868	✓
Afabilidade				×

O modelo de análise fatorial mostrou-se adequado de acordo com os resultados do teste de esfericidade KMO e de Bartlett. Nesse caso, o KMO foi de 0,694, valor acima do mínimo aceito, mostrando que há boa correlação entre as variáveis. O teste de esfericidade para um nível de significância de 0,000 revelou que existe correlação entre algumas variáveis (Tabela 4).

Utilizando os critérios dos autovalores, foi possível verificar que os nove componentes iniciais foram reduzidos a três, pois os três primeiros revelaram autovalores maiores que 1. A consistência interna entre os itens da escala foi verificada pelo valor do alfa de Cronbach, pela média da variância explicada e pela confiabilidade composta.

O componente 1 foi denominado “compartilhamento”, pois inclui questões relacionadas à promoção do compartilhamento de informações entre departamentos, à existência de atividades externas conjuntas e do fato de as responsabilidades e tarefas estarem ou não adequadamente delineadas.

O componente 2 foi denominado “recompensas”, pois incluía questões relacionadas à existência de resultados financeiros departamentais e/ou organizacionais.

O componente 3 foi denominado “independência”, pois incluiu indicadores relacionados à autonomia do departamento, seções interdependentes e existência de subculturas em cada departamento organizacional.

Para a análise desses três componentes, foi utilizada a rotação ortogonal e obtidas as cargas das variáveis para cada fator, conforme mostrado na Tabela 5.

Portanto, em síntese, pode-se afirmar que o construto Silos foi medido com as escalas de compartilhamento e recompensas validadas por esta análise fatorial exploratória, uma vez que o componente 3 revelou um ajuste inadequado da escala e demonstrou falta de confiabilidade, sendo, portanto, excluído do modelo, conforme resumido na Tabela 6.

5 Discussão dos resultados

O peso da regressão padrão dos efeitos de cada variável foi estimado usando a regressão de mínimos quadrados parciais, calculada usando *bootstrapping* (uma técnica não paramétrica). Além disso, a significância das relações foi estimada estatisticamente para um nível de confiança de 95%.

Considerando valores de $p < 0,05$, a Tabela 7 mostra as relações estatisticamente significativas do modelo e, usando essas relações, um novo modelo foi redesenhado (Figura 3) para ter uma melhor compreensão de algumas das relações.

Uma coisa que fica aparente é que as características psicológicas do CEO, ou seja, conscienciosidade, extroversão

e abertura à experiência, impactam a cultura organizacional e os silos (falta de cooperação de rede interna), que inclui comunicações e relacionamentos (o construto que mede os relacionamentos informais da empresa), mentalidade de silo, compartilhamento e recompensas. Características observáveis do CEO, ou seja, idade e tempo de gestão, apenas influenciam a capacidade da organização de criar e desenvolver redes informais, refletida na forma como os funcionários se relacionam entre si para realizar seu trabalho, independentemente de quaisquer limites departamentais ou firmes que possam existir, ou de como a empresa é vista dentro da indústria (comunicações e relacionamentos).

Tabela 4
Teste KMO e Bartlett dos Silos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem		0,694
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	542,292
	df	36
	Sig.	0,000

Tabela 5
Matriz de componentes rotacionados de silos

	Matriz de componentes rotacionados ^a		
	Componente		
	1	2	3
B10.1	0,615	0,382	
B10.2	0,120		0,846
B10.4	0,354	0,300	0,246
B10.5	0,906		0,162
B10.6	0,894		0,104
B10.7		0,125	0,783
B10.8	0,115	0,893	0,141
B10.9	0,140	0,914	
B10.3Rev	-0,148	-0,122	-0,575

Notas: Método de extração: análise de componentes principais. Método de rotação: varimax com normalização Kaiser.^aA rotação convergiu em 4 iterações.

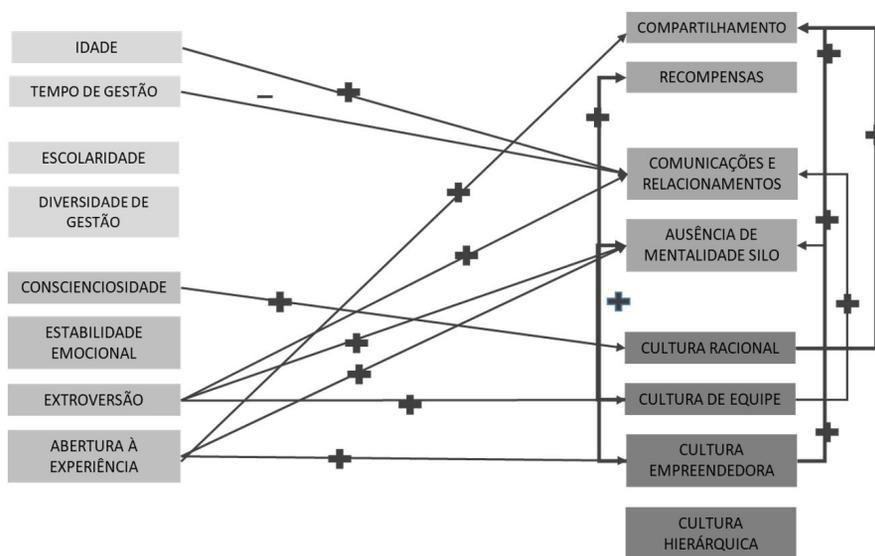
Tabela 6
Síntese dos resultados dos componentes

Dimensão	Alfa de Cronbach	VME	CC	
Compartilhamento	0,708	0,573	0,838	✓
Recompensas	0,858	0,874	0,933	✓
Independência	-0,073	0,568	511	×

Tabela 7
Relações estatisticamente significativas para o valor $p < 0,05$

Relacionamentos	Valores P <0,05	Pesos de regressão padrão
Idade -> Comunicações e relacionamentos	0,027	0,019
Conscienciosidade -> Cultura racional	0,000	0,356
Cultura Empreendedora -> Recompensas	0,011	0,370
Cultura Empreendedora -> Compartilhamento	0,001	0,379
Extroversão -> Comunicações e relacionamentos	0,019	0,196
Extroversão -> Ausência de mentalidade de silo	0,021	0,195
Extroversão -> Cultura de equipe	0,000	0,343
Tempo de Gestão -> Comunicações e relacionamentos	0,019	-0,213
Abertura à Experiência -> Cultura empreendedora	0,000	0,426
Abertura à Experiência -> Compartilhamento	0,002	0,255
Abertura à Experiência -> Ausência de mentalidade de silo	0,016	0,195
Cultura Racional -> Compartilhamento	0,003	0,336
Cultura Racional -> Ausência de mentalidade de Silo	0,042	0,225
Cultura de Equipe -> Comunicações e relacionamentos	0,007	0,369
Cultura de Equipe -> Ausência de mentalidade de silo	0,035	0,284

Após a análise dos dados da Tabela 7 e das relações representadas na Figura 3, pode-se concluir que as hipóteses 1 e 2 foram parcialmente confirmadas pela pesquisa empírica, pois a estabilidade emocional foi deixada de fora da análise. No entanto, descobriu-se que a conscienciosidade, a extroversão e a abertura à experiência do CEO não influenciam apenas a cultura organizacional, pois um CEO extrovertido tem mais probabilidade de criar uma cultura de equipe, o que confirma a hipótese 1.a; um CEO consciente tende a criar uma empresa com uma cultura racional, que confirma a hipótese 1.c; e um CEO com uma alta abertura para pontuação de experiência tende a criar uma cultura empreendedora, confirmando assim a hipótese 1.e. Além disso, ao inibir a criação de silos organizacionais e, portanto, criar e desenvolver redes internas de cooperação informal entre os departamentos da empresa, já que duas (conscienciosidade e abertura à experiência) dessas três características psicológicas do CEO influenciam o compartilhamento, um CEO extrovertido também afeta a capacidade da organização de criar e desenvolver redes informais, refletida na forma como os funcionários relacionam-se uns com os outros para fazer o seu trabalho, independentemente de quaisquer limites departamentais ou firmes que possam existir, ou de como a empresa é vista dentro da indústria (comunicações e relacionamentos). Por fim, um CEO mais aberto à experiência ou extrovertido tem mais probabilidade de encorajar as pessoas a circular entre departamentos diferentes, a assumir funções diferentes dentro da empresa e a trabalhar com quem for necessário para realizar o trabalho, superando assim quaisquer barreiras de trabalho (ausência de uma mentalidade de silo). Assim, a hipótese 2.a, que prevê



Fonte: SmartPLS

Figura 3. Enquadramento Teórico com as relações estatisticamente significantes.

que os CEOs com uma pontuação de extroversão alta são mais propensos a evitar silos organizacionais, e a hipótese 2.c, que prevê que os CEOs com uma pontuação de consciência alta são mais propensos a evitar silos organizacionais, foram ambas confirmadas.

Embora não tenham sido encontradas evidências na literatura de que um CEO com alta pontuação em abertura à experiência tende a evitar silos organizacionais, esta pesquisa revelou que isso ocorre nos setores estudados.

No entanto, em relação ao terceiro grupo de hipóteses, só foi possível encontrar evidências de que a idade e o tempo de gestão impactam na capacidade da organização de criar e desenvolver redes internas de cooperação informal, mas não na cultura organizacional. Assim, não foi possível constatar que CEOs mais jovens ou com alto nível de escolaridade tendem a criar culturas empreendedoras, pelo menos não nos setores estudados.

Além disso, deve-se mencionar que as outras duas variáveis observáveis do CEO, escolaridade e diversidade de gestão, foram deixadas de fora do modelo. Nos dois setores estudados, não foram encontradas evidências de qualquer influência dessas variáveis na cultura organizacional ou nos silos organizacionais.

6 Conclusões

Esta pesquisa enriquece a compreensão geral da forma como as características do CEO influenciam as organizações e sua capacidade de estabelecer redes de cooperação interna, discutindo como as diferentes variáveis observáveis do CEO (idade, escolaridade, experiência de gestão e tempo de gestão) e variáveis psicológicas, avaliadas usando o modelo *Big Five*, impactam a cultura organizacional e os silos.

As hipóteses gerais deste estudo, de que as características do CEO impactam a cultura organizacional e a criação de redes internas de cooperação, foram em geral sustentadas pela pesquisa empírica. Claramente, há uma forte influência das variáveis psicológicas do CEO, como conscienciosidade, extroversão e abertura à experiência, tanto na cultura organizacional quanto na capacidade de criar e desenvolver redes informais. Embora nenhuma evidência foi encontrada de qualquer influência das variáveis observáveis do CEO na cultura organizacional, seja nos setores de hospedagem ou de alimentos, bebidas e tabaco, esta pesquisa revelou que CEOs mais jovens e CEOs com menor tempo em seus cargos influenciam a capacidade de sua organização de criar e desenvolver redes informais, refletida na forma como os funcionários se relacionam entre

si para realizar seu trabalho, independentemente de quaisquer limites departamentais ou firmes que possam existir, ou como a empresa é vista dentro do setor (comunicações e relacionamentos).

Teoricamente, a principal contribuição desta pesquisa ao conhecimento está na combinação de diferentes referenciais teóricos (modelo *Big Five*, estrutura de valores concorrentes, teoria dos escalões superiores) e sua abordagem empírica ao testar a influência das características do CEO na cultura organizacional e na capacidade das organizações de desenvolver redes de cooperação interna.

Esta pesquisa forneceu suporte empírico para a ideia de que os traços pessoais impactam a cultura organizacional. A teoria sugere que os CEOs extrovertidos desempenham um papel dominante dentro da equipe (Gow et al., 2016), pois tendem a ser sociáveis, falantes, assertivos, ativos e cheios de energia (Costa & McCrae, 1992), e por isso estão mais propensos a ter um impacto positivo na cultura organizacional, principalmente em termos de ajudar a criar uma cultura de equipe organizacional. Isso foi apoiado pela pesquisa empírica. Assim, foi confirmada a ideia de que indivíduos com alto índice de conscienciosidade tendem a estar mais orientados às tarefas e mais propensos a criar culturas racionais (O'Reilly III et al., 2014b).

Em termos práticos, esta pesquisa pode ajudar os gestores a entenderem quais traços de personalidade do CEO são mais adequados a estratégias organizacionais que incluem o gerenciamento de redes de cooperação interna, a mudança na cultura organizacional ou a redução do efeito silo na organização.

Pesquisas futuras também devem avaliar o impacto das redes formais de cooperação no desempenho das empresas, para ajudá-las a entenderem se a estratégia de se envolver nestas redes com outras empresas tem de fato alguma influência em seu desempenho. O possível papel moderador das variáveis observáveis na relação entre as características psicológicas do CEO e a cultura e os silos organizacionais também deve ser investigado. A pesquisa também deve ser aplicada a outras indústrias, a fim de encontrar mais evidências sobre a influência das variáveis observáveis do CEO, a saber, idade e tempo de gestão, na capacidade da organização de evitar silos, uma vez que esta descoberta não foi apoiada pela literatura. Também seria interessante que estudos futuros fornecessem mais subsídios para as conclusões desta pesquisa.

Esperamos que os resultados deste estudo estimulem pesquisas adicionais sobre traços de personalidade dos CEOs, variáveis observáveis, cultura organizacional e redes de cooperação.

Referências

- Abatecola, G., Mandarelli, G., & Poggesi, S. (2013). The personality factor: How top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management & Governance*, 17(4), 1073-1100. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9189-y>
- Alexander, E. (2014). *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*. England: Routledge.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M. A., & Aguiar-Quintana, T. (2017). Exploring the influence of CEO extraversion and openness to experience on firm performance: The mediating role of top management team behavioral integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 201-215. <https://doi.org/10.1177/1548051816655991>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836. <https://doi.org/10.2307/2667020>
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal studies*, 20(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x>
- Buschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. (2009). An introduction to the competing values framework. *Organizational culture white paper*. Haworth. Recuperado de https://www.thercfgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (p. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 1-9. DOI: 10.4102/sajip.v38i2.993
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)
- Cromity, J., & Stricker, U. (2011). Silo persistence: It's on the technology, it's the culture. *New Review of Information Networking*, 16(2), 167-184. <https://doi.org/10.1080/13614576.2011.619924>
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789. DOI: 10.1002/smj.610
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136-150. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>
- Fenwick, T., Seville, E., & Brunson, D. (2009). *Reducing the impact of organisational silos on resilience: A report on the impact of silos on resilience and how the impacts might be reduced*. New Zealand: Resilient Organisations Research Programme. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10092/9468>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503. <https://doi.org/10.2307/2393314>

- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology, 24*(2), 123-137. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9109-1>
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management, 6*(1), 23-30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Gow, I. D., Kaplan, S. N., Larcker, D. F., & Zakolyukina, A. A. (2016). CEO Personality and Firm Policies. (NBER Working Paper Series, No. 22435). National Bureau of Economic Research: Cambridge. Recuperado de https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22435/w22435.pdf
- Grabowski, L., Neher, C., Crim, T., & Mathiassen, L. (2015). Competing values framework application to organizational effectiveness in voluntary organizations: A case study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44*(5), 908-923. doi:10.1177/0899764014546488
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology, 91*(3), 481-510. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2780199>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review, 96*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson.
- Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal, 3*, 159-174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030207>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*, 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review, 32*(2), 334-343. <https://doi.org/10.2307/20159303>
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal, 35*, 473-491. <https://doi.org/10.1002/smj.2108>
- Helfrich, C. D., Li, Y., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science, 2*(13), 2-13. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research, 67*(8), 1609-1621. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007
- Hotaran, I. (2009). Silo effect versus supply chain effect. *Review of International Comparative Management, 1*(Special Number), 216-221. http://www.rmci.ase.ro/ro/no10vol1S/Vol10_SN_No1_Article32.pdf
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40*(9), 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 1175-1198.
- Kaplan, S. N., & Sorensen, M. (2017). Are CEOs different? Characteristics of top managers. (Working Paper, no. 23832), Cambridge: National Bureau of Economic Research. DOI 10.3386/w23832
- Karami, A., Analoui, F., & Korak Kakabadse, N. (2006). The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study. *Journal of Management Development, 25*(4), 316-324.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review, 14*(1), 29-41.

- Luo, X., Kanuri, V. K., & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35(4), 492-511. doi:10.1002/smj.2112
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90. Recuperado de <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>
- Melé, D. (2003). Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45, 3-14.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1050-1073. doi:10.5465/AMJ.2010.54533196
- O'Reilly III, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014a). Narcissistic CEOs and executive compensation. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 218-231.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014b). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and Top Managers matter in Strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13, 83-95.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., & Martorana, P. V. O., P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 795-808.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 1-16.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schütz, P., & Bloch, B. (2006). The "silo-virus": Diagnosing and curing departmental groupthink. *Team Performance Management*, 12(1/2), 31-43.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Stone, F. (2004a, Spring). Deconstructing Silos and Supporting Collaboration. *Employment Relations Today*, 31(1), 11-18. Doi: 10.1002/ert.20001
- Stone, F. (2004b). Deconstructing silos and supporting collaboration. *Employment Relations Today*, 31(1), 11-18. doi:10.1002/ert.20001
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. In I. B. Weiner, *Handbook of Psychology* (2nd ed.), Cap. 23 – pp. 661-690. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop202023>
- Vatanpour, H., Khorramnia, A., & Forutan, N. (2013). Silo Effect a Prominence Factor to Decrease Efficiency of Pharmaceutical Industry. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research, Winter* (12), 207-216.
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I.-S., & Zhu, W. (2016a). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775-862. doi:10.1111/peps.12140
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Zacharias, N. A., Six, B., Schiereck, D., & Stock, R. M. (2015). CEO influences on firms' strategic actions: A comparison of CEO-, firm-, and industry-level effects. *Journal of Business Research*, 68(11), 2338-2338-2346. doi:10.1016/j.jbusres.2015.03.045

Apêndice I

Escalas usadas para medir os diferentes construtos

• Modelo *Big Five*

Fator Big Five			
	A15.1	É original, tem ideias novas.	Abertura à experiência
	A15.2	Valoriza experiências artísticas.	
	A15.3	Tem uma imaginação ativa.	
	A15.4	Faz um trabalho bem-feito.	Conscienciosidade
	A15.5	Faz as coisas com eficácia e eficiência.	
	A15.6	Tende a ser preguiçoso.	
	A15.7	É comunicativo, falante.	Extroversão
	A15.8	É aberto, sociável.	
	A15.9	É reservado.	
	A15.10	Tem natureza misericordiosa.	Afabilidade
	A15.11	É atencioso e gentil com os outros.	
	A15.12	É às vezes um pouco rude com os outros.	
	A15.13	Preocupa-se muito.	Estabilidade Emocional
	A15.14	Fica facilmente nervoso.	

• Variáveis observáveis do CEO

CEO & Observable Variables		
	A2.	Idade
	A3.	Gênero
	A4.	Grau mais alto de escolaridade
	A5.	Área de educação e treinamento
	A6.	Número de anos trabalhando na empresa
	A7.	Número de anos de experiência profissional o setor
	A8.	De qual setor era sua experiência profissional anterior?
	A9.	Número de anos que ocupa essa posição nesta empresa?
	A10.	A área funcional na qual adquiriu mais experiência antes de se tornar CEO/gerente geral/diretor/sócio-gerente/gerente da empresa.
	A11.	Você foi um dos membros fundadores?
	A12.	Indique o grau de dispersão do capital da empresa.
	A13.	Você tem alguma participação no capital social da empresa?
	A14.	Qual é o tamanho de sua parcela do capital social da empresa?

● **Estrutura de valores concorrentes**

Estrutura de valores concorrentes	B9.1	Minha organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se arriscar.	Cultura Empreendedora
	B9.2	Minha organização é um lugar muito formal e estrutural. Os processos burocráticos em geral governam o que as pessoas fazem.	Cultura hierárquica
	B9.3	Os gestores da minha organização são muito calorosos e atenciosos. Buscam desenvolver o pleno potencial dos funcionários e agem como seus mentores ou guias.	Cultura de Equipe
	B9.4	Os gestores da minha organização gostam de correr riscos. Encorajam os funcionários a se arriscarem e a serem inovadores.	Cultura Empreendedora
	B9.5	Os gestores da minha organização são aplicadores de regras. Esperam que os funcionários sigam as regras, as políticas e os procedimentos estabelecidos.	Cultura hierárquica
	B9.6	Os gestores da minha organização são coordenadores e coaches. Ajudam os funcionários a alcançar as metas e objetivos da organização.	Cultura Racional
	B9.7	A cola que mantém unida a minha organização são a lealdade e a tradição. O comprometimento com esta organização é alto.	Cultura de Equipe
	B9.8	A cola que mantém unida a minha organização são o comprometimento com a inovação e com o desenvolvimento. Há ênfase em ser o primeiro.	Cultura Empreendedora
	B9.9	A cola que mantém unida a minha organização são as regras e políticas formais. As pessoas sentem que é importante seguir as regras.	Cultura hierárquica
	B9.10	A cola que mantém unida a minha organização é a ênfase em realizar tarefas e atingir metas. Uma orientação de produção é compartilhada entre todos.	Cultura Racional
	B9.11	Minha organização enfatiza os recursos humanos. A alta coesão e o ânimo na organização são importantes.	Cultura de Equipe
	B9.12	Minha organização enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos. Estar pronto para enfrentar novos desafios é importante.	Cultura Empreendedora
	B9.13	Minha organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Manter as coisas da mesma forma é importante.	Cultura hierárquica
	B9.14	Minha organização enfatiza as ações e conquistas competitivas. Metas mensuráveis são importantes.	Cultura Racional

● **Efeito silo**

Efeito Silo	B10.1	Há medidas que encorajam o compartilhamento de informação entre departamentos.	Silos (elaboração própria com base na literatura existente) (Cilliers & Greyvenstein, 2012; Stone, 2004a)	
	B10.2	Cada departamento trabalha de forma autônoma.		
	B10.3	Os departamentos são interdependentes.		
	B10.4	Frequentemente há atividades em conjunto depois do trabalho.		
	B10.5	As tarefas são adequadamente definidas e distribuídas.		
	B10.6	As responsabilidades são bem definidas.		
	B10.7	Cada departamento tem sua própria cultura.		
	B10.8	Há recompensas financeiras por resultados do departamento.		
	B10.9	Há recompensas financeiras por resultados da organização.		
	B10.10	As pessoas são encorajadas a se mover entre diferentes departamentos ou a experimentar novos papéis na organização, para ganhar experiência		Ausência de mentalidade de silo
	B10.11	Há um excelente espírito de trabalho em equipe e companheirismo em nossa organização.		
	B10.12	Em nossa organização é importante não haver barreiras a nos impedir de trabalhar uns com os outros.		
	B10.13	Em nossa organização é importante não haver barreiras a nos impedir de trabalhar com outras organizações.		
	B10.14	Nossa organização é considerada um participante ativo em grupos industriais e setoriais.	Comunicações e relacionamentos	
	B10.15	As pessoas em nossa organização trabalham como todos com quem precisam trabalhar para que o trabalho seja bem-feito, independentemente dos limites departamentais ou organizacionais.		
	B10.16	Se nossa organização fosse incapaz de operar por 3 meses, o relacionamento que temos com nossos fornecedores e clientes nos ajudaria a nos recuperar rapidamente.		

Agência de fomento:

Não há agências de fomento a declarar.

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyright:

RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Cristina Mouta, Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde, Portugal.

E-mail: Cristina.mouta@gmail.com

2. Raquel Meneses, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

E-mail: raquelm@fep.up.pt

Contribuições dos autores:

Cristina Mouta: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

Raquel Meneses: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito.