

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**

**Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde**

**Psicologia**

**Rebeca Alvarenga Correali**

**Inter-Relação entre Liderança e Cultura Organizacional**

**São Paulo**

**2016**

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**

**Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde**

**Psicologia**

**Rebeca Alvarenga Correali**

## **Inter-Relação entre Liderança e Cultura Organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso como exigência parcial para graduação no curso de Psicologia, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Cristina P. Gattai

**São Paulo**

**2016**

## **Agradecimentos**

### *A minha família...*

Em especial ao meu pai, pela demonstração diária de amor em ser psicólogo, tornando-se minha maior inspiração e exemplo no estudo e prática da profissão, principalmente aplicada em organizações. Serei eternamente grata por todo o suporte, e pelo amor – agora compartilhado – pela psicologia.

A minha mãe, por todo carinho, companheirismo e apoio extra nos momentos mais difíceis, e também claro, nos de risadas. E por sempre me motivar a seguir em frente para alcançar meus objetivos.

A minha irmã, por me ensinar, mesmo com tão pouca idade, o significado real de foco e determinação.

### *Aos meus amigos...*

Em especial as maiores companheiras e amigas que o curso de psicologia me deu, que tornaram a experiência universitária a melhor possível, desde o começo dessa trajetória.

Aos meus amigos do trabalho, por todo suporte durante o processo. Todos, com toda certeza, serão os grandes líderes no futuro.

### *Aos professores do curso...*

Em especial aos professores do Núcleo de Psicologia Organizacional, por ensinarem com tanto carinho a importância do psicólogo no contexto organizacional, sendo motivação diária para o futuro.

A minha orientadora, Profa. Dra. Maria Cristina Pinto Gattai, também parte da equipe do núcleo, por todo incentivo – e “puxões de orelha” – durante a realização deste trabalho. Sem este suporte valioso, não haveria um resultado tão satisfatório. – Conseguimos, Cris!

CORREALI, Rebeca A. **Inter-Relação entre Liderança e Cultura Organizacional**, 2016, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Cristina P. Gattai, 57p.

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo estudar a Inter-Relação entre Cultura Organizacional e Liderança em uma empresa multinacional americana, do segmento digital e industrial, no discurso de colaboradores de uma área. Para atingir esta finalidade, realizou-se uma revisão da literatura acerca da temática de liderança, através de uma retomada histórica das teorias e bem como, das diversas teorias de cultura organizacional. Após, foi realizada, uma pesquisa descritiva qualitativa por meio de aplicação de um questionário aberto em uma amostra de cinco participantes da área de Recrutamento e Seleção da organização. Esta buscou identificar, nas percepções dos sujeitos, os conceitos de liderança e cultura organizacional, dentro e fora da empresa em que atuam, além da relação travada entre os dois conceitos em seus discursos. A partir da análise dos dados coletados e sua relação com a literatura, foi possível compreender a dinâmica entre essas duas variáveis dentro do contexto empresarial estudado.

**Palavras chave:** Psicologia Organizacional, Cultura Organizacional, Liderança.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	3
Introdução .....	5
1. Liderança.....	8
1.1. Retomada histórica acerca de Teorias de Liderança:.....	8
1.2. As novas concepções de Liderança .....	23
2. Cultura Organizacional .....	28
2.1. Modelo de Schein .....	29
2.2. Modelo de Hofstede.....	31
2.3. Modelo de Trompenaars.....	33
2.4. Modelo de Cameron e Quinn .....	35
3. Liderança e Cultura Organizacional: Estudo de Caso.....	39
3.1. Método .....	40
3.1.1. Participantes.....	41
3.1.2. Material e Procedimento.....	41
3.2. Resultados .....	42
3.2.1. Apresentação dos resultados questão a questão: .....	42
4. Discussão e Considerações Finais .....	47
Referências.....	49
Anexo 1: Questionário Liderança e Cultura Organizacional .....	52
Anexo 2: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....	54
Anexo 3: Parecer Consubstanciado do CEP .....	55

## Introdução

A Teoria das Relações Humanas, segundo Chiavenato (1979) surge nos Estados Unidos da América através da necessidade de resposta à Teoria Clássica da Administração, que tinha como base a aplicação de métodos rigorosos e científicos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, gerando desumanização do trabalho.

Assim, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo, colocando em cheque os antigos conceitos de autoridade, hierarquia, racionalização e departamentalização, que foram substituídos por motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, etc. (Chiavenato 1979).

Enquanto a Teoria Clássica enfatizava tarefas e estruturas organizacionais, a Teoria das Relações Humanas recai sobre pessoas, ou seja, nos trabalhadores. Entretanto, é só a partir da Teoria Neoclássica de Administração que houve a visão das organizações como um todo, enfatizando tanto tarefas e estruturas organizacionais, quanto pessoas. A Teoria Neoclássica passa com isso, a definir normativamente o funcionamento de uma organização nos moldes atuais. (Chiavenato, 1979)

Esses modelos organizacionais, conduzidos pelas diferentes teorias, foram influenciados diretamente por variáveis sociais, políticas e econômicas, que foram paulatinamente introduzindo uma nova dinâmica nas relações humanas no ambiente, principalmente no que diz respeito a importância do papel do líder e de sua atuação nas características organizacionais, e conseqüentemente na cultura deste ambiente. Entende-se hoje, que os tipos de liderança acabam por influenciar a manutenção ou não de um clima organizacional positivo e a presença de um equilíbrio entre preocupação com pessoas e resultados, que deve ser oferecido pelos líderes, sinalizando a partir disso a prática dos valores e caracterizando o tipo de cultura apresentado por cada organização.

Partindo dessas afirmações, faz-se necessário definir alguns conceitos, sendo um deles, o de organização. Segundo Hampton (1982) uma organização deve ser entendida como uma combinação intencional, entre pessoas e tecnologia, com o objetivo de atingir uma meta em comum. Toda organização conta com três partes básicas (pessoas, tarefas

e administração) interdependentes entre si. Devido a este caráter de interdependência, uma mudança em qualquer uma de suas partes, acaba por afetar uma outra.

E é inserido dentro destas três partes básicas, que duas temáticas chaves para a compreensão de organizações ascende: liderança e cultura organizacional. Liderança, é um tópico que nasce, muito antes da Revolução Industrial, segundo sociólogos. De acordo com Bergamini (1994) o termo liderança é empregado desde o ano 1300 da Era Cristã. Ainda em Bergamini (1994), Fiedler afirma que:

"A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema" (p. 103).

Romão (2005), por isso vez, ressalta a origem da palavra líder, tal qual a empregamos atualmente no português, como derivada da língua inglesa, *leader*. Este termo é referente ao material de que são feitas as balas de chumbo, e por isso, o termo líder populariza-se concomitantemente a invenção das armas de fogo.

Araújo e Garcia (2009), em adição a origem da palavra, enfatizam a importância de seguidores na definição de um líder. Sem estes, a liderança não existe. Seguindo esta mesma concepção Lacombe (2004) demonstra a palavra liderar, como a ação de conduzir um grupo de pessoas para atingir objetivos e metas de interesse em comum, influenciando seus comportamentos e ações.

Observa-se, assim, que a liderança é investigada há muito tempo, e que, portanto, recebe diversas interpretações. É importante notar também, que mesmo com concepções e conceitos variados, o líder sempre é tido nos mais distintos conceitos e teorias, como uma pessoa que guia outra, ou um grupo de pessoas. O líder dentro de uma organização está inserido dentro de um contexto único, que é determinado pela cultura organizacional.

Assim como liderança, o termo cultura organizacional é amplamente estudado por diversos autores e pesquisadores, e recebe variadas formas de definição. Segundo Fleury e Sampaio (2002), a palavra cultura não se origina das teorias administrativas, é um termo

que tem cunho na sociedade romana e tinha significado de: “cultivo de produtos relacionados com a terra, a educação, o desenvolvimento da infância e o cuidado com os deuses”. (p.283). Posteriormente, já na expansão imperialista, o conceito de cultura passa a ser empregado no sentido de compreensão de costumes, língua, crenças e mitos.

O termo cultura passa a ser estudado pela administração, no final da década de 1950. O interesse justifica-se por diversos motivos, sendo o central o de expansão das empresas multinacionais, que pretendiam empregar filiais em diversos países para obter vantagens corporativas. E nesta manifestação, encontraram-se questões sobre administração em países com culturas diferentes, fazendo com que a efetividade de gerencia tivesse alterações de país em país. (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

Devido a estas questões, o estudo de cultura, empregado em organizações, ou seja, de cultura organizacional, é crescente desde o início de suas primeiras pesquisas, e ganha força nos anos 1980 (TAMAYO, *et al.*, 2008). A partir deste ano, diversos autores se aprofundam nos conceitos de cultura, dando foco, principalmente, no conjunto de crenças, valores chave, entendimentos e normas, sendo todos estes tópicos, compartilhados pelos membros de uma organização. (DAFT, 2010)

Tendo em vista essas considerações iniciais, ressalta-se a relevância de estudos acerca da compreensão de liderança e cultura organizacional. A psicologia, como ciência, tem como foco o estudo de indivíduos dentro de determinado contexto, e por isso, possui muitas contribuições para as temáticas supracitadas. O líder é um indivíduo, que, quando se encontra dentro de uma organização, é afetado por diversas variáveis organizacionais, para que possa liderar de forma efetiva. Uma dessas variáveis acaba por ser a cultura da organização. A relação entre líder e cultura é dinâmica, e acontece de formas diversas em diferentes organizações. Por isso, o tema desde estudo faz, através da retomada bibliográfica de teorias de liderança e de cultura organizacional, um estudo de caso em funcionários da área de Recrutamento e Seleção, que tem como foco a compreensão, através da percepção dos estudados, como se dá a dinâmica entre liderança e cultura organizacional neste contexto.

## 1. Liderança

Liderança é um conceito necessário para a compreensão de todos os tipos de organização humana, principalmente em empresas e em seus departamentos. (Chiavenato, 1983). A origem da palavra líder, é incerta. Pesquisadores acreditam que o termo tenha aparecido em 1300, na Era Cristã, mas é comumente compreendida como uma palavra de língua inglesa, advinda do verbo “*lead*”, que significa conduzir. (Bergamini, 1994).

São muitos os estudos que buscam definir líderes e classificar lideranças. Segundo Stoner (1982), todas as pesquisas acerca da temática têm em comum três pilares principais, que são importantes para a definição de um líder. O primeiro deles é que a liderança envolve outras pessoas. O líder está em relação com subordinados ou seguidores. O líder, também, tem uma relação desigual de poder entre si e os membros do grupo, pois cabe a ele dirigir as atividades necessárias, de diferentes formas, de seus liderados. E por último, os líderes exercem influência, podendo dizer aos seus liderados o que, e como fazer.

Segundo Araújo e Garcia (2009), “um líder, deve ser capaz (ter liderança) de atuar como um verdadeiro maestro diante de sua orquestra. ” (p.342). Ou seja, de conduzir pessoas para um fim em comum, que é entregar o melhor resultado para a organização em questão.

Bergamini (1994) ressalta a variedade de estudos acerca de práticas de liderança, e papel do líder. Diz que de acordo com a cronologia, a liderança passa por várias etapas, contando com estudos que datam desde o início dos anos 1920 até os dias atuais. Para compreensão de um líder atual, faz-se, portanto, necessária a construção histórica dos diferentes momentos conceituais de liderança.

### 1.1. Retomada histórica acerca de Teorias de Liderança:

Os primeiros estudos acerca do desenvolvimento de conceito de liderança, datam dos anos 1920 a 1940. De acordo com Hampton (1981) a primeira forma de compreensão

acerca da temática é a definição de características de traços. Levando em conta esta questão, Hampton ainda ressalta esta escolha como advinda ao período de Guerras Mundiais, no qual havia o uso de testes de personalidade na escolha de pessoal. Dizia que para a época “O conhecimento dos traços poderia tornar possível predizer a eficácia da liderança” (HAMPTON, 1981, p. 324).

Chiavenato (1983), cita como uma das principais teorias deste enfoque, a “Teoria do Grande Homem”. Desenvolvida por Thomas Carlyle, defendia a concepção de que “o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns grandes homens que dominam a história da Humanidade” (CHIAVENATO, 1983, p. 127). Além desta, outras teorias de traços foram criadas na época, tendo em comum, a ideia de que os líderes teriam traços específicos de personalidade que seriam capazes de o distinguir de outras pessoas. Stoner (1982) separa os estudos de busca de traços mensuráveis de líderes segundo duas orientações. A primeira, é caracterizada como os que comparavam os traços dos que se tornavam líderes com os que não eram líderes, e a segunda, a de comparação de líderes eficazes com líderes tidos como ineficazes.

Como resultado destes estudos, diversos traços de líderes foram apontados. Contudo, havia divergências nos escolhidos para uma definição precisa.

Chiavenato (1983) resume, de acordo com Ralph Stogdill, os traços mais apontados como:

“1. Traços Físicos: energia, aparência e peso. 2. Traços Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. 3. Traços Sociais: Cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. 4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa” (p.127).

A busca pelos traços de liderança possui alguns aspectos falhos. Chiavenato (1983) levanta como os principais entre as teorias a ideia de que elas ignoram a influência dos liderados na relação e também as situações na qual a liderança se efetiva, além de que nem todos os traços devem ser considerados de igual importância na definição de um bom líder. Assim, segundo Stoner (1982) os pesquisadores iniciaram o foco em comportamentos de líderes eficazes. Com isso, “em vez de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram,

os pesquisadores procuram determinar o que eles faziam” (STONER, 1982, p. 321). A partir desta mudança de mentalidade, novas teorias, baseadas em estilos comportamentais, começaram a revigorar.

Lewin, Lippitt e White (1939), realizaram um estudo que verificava o impacto de três tipos de liderança em grupos de crianças. O nome da teoria é o de Estilos de Liderança. As lideranças eram classificadas como: Autoritária, Democrática e *Laissez-faire*. A liderança autoritária tinha como principais características o líder como único determinante do que era feito, bem como as divisões de tarefas entre os liderados e grupos. Além disso também determinava as técnicas e atividades aos poucos, no sentido de deixar incertas as futuras tarefas. O líder também se expressava de forma tida como pessoal nas críticas e elogios, e apresentava características de dominação. Contudo, permanecia indiferente em atividades de grupo, exceto quando demonstrava o que deveria ser realizado. Já na liderança democrática, todas as determinações do que deveria ser realizado eram discutidas com o grupo como um todo, além de serem encorajadas e apoiadas pelo líder. A divisão de tarefas e grupos de trabalho também eram realizadas pelo grupo de liderados. O grupo era responsável além disso, por traçar as providências e técnicas do trabalho, podendo pedir aconselhamento do líder quando necessário. O líder era objetivo e voltado para fatos em seus elogios e críticas. Já no último tipo de liderança, a *Laissez-faire*, a participação do líder é mínima. Há liberdade total do grupo na tomada de decisões, sejam elas voltadas para tarefa, ou voltadas para a divisão de grupos de trabalho. O líder, além disso, participava de forma limitada na apresentação de técnicas de trabalho, fornecendo informações somente quando questionado. Quanto a seu comportamento, realizava comentários não frequentes sobre as atividades dos membros do grupo, somente quando indagado, e não realizava nenhuma tentativa de participação das tarefas.

Como conclusão da pesquisa realizada pelos autores, a liderança que teve melhor qualidade de produção, foi a democrática. Enquanto a autocrática possuía maior quantidade e a *Laissez-faire*, não apresentou resultados satisfatórios. Contudo, os autores ressaltam que existem variáveis que podem afetar a pesquisa. Como por exemplo, sua realização feita em crianças e além disso a realidade cultural americana pode ser diferente de outros contextos.

Outra teoria importante é a do *Continuum* de Liderança. Com primeira publicação em 1958, Tannenbaum e Schmidt (1973), levaram em consideração a Teoria de Estilos de Liderança, e se depararam com uma nova questão de pesquisa:

“O problema de como o gerente moderno pode ser “democrático” em suas relações com seus subordinados, e ao mesmo tempo manter a autoridade e controle necessários na organização, pela qual é responsável, tornou-se crescente nos últimos anos.” (Tannenbaum e Schmidt, 1973, p. 162)

Tendo em vista o novo problema, os pesquisadores analisaram que a partir de estudos das Ciências Sociais, e do conceito de dinâmica de grupo, o novo foco adotado para o estudo liderança passou a ser nos membros do grupo, e não somente no líder. Com isso, criaram o *Continuum* de Liderança, que apresenta possibilidades de comportamentos ao líder. Para os autores, há três critérios de avaliação de uma situação de liderança, que segundo Maximiano (2004), podem ser divididos em: gerente, funcionário e situação em si.

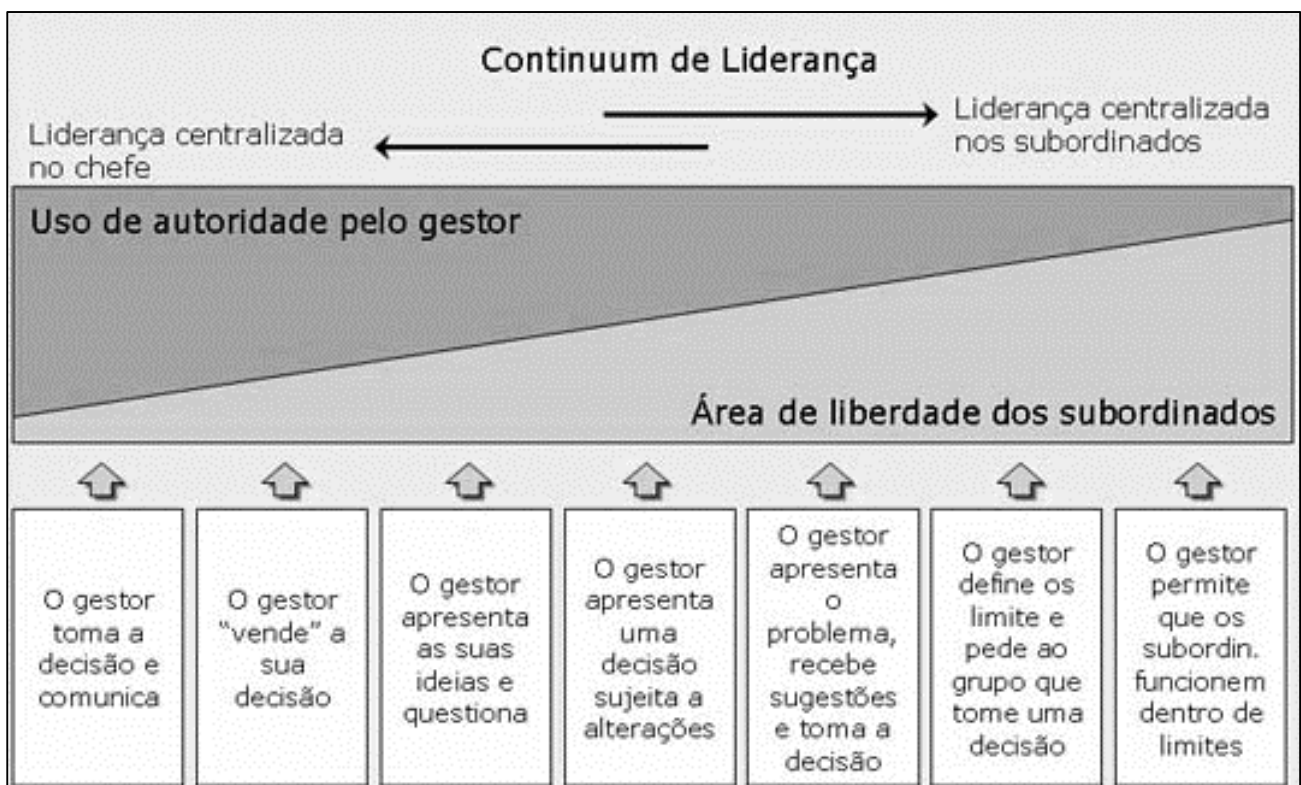


Figura 1 - Continuum de Liderança

Fonte: Nunes (2015)

Como explicitado na Figura 1 existem sete formas principais dos líderes de comportarem, que variam entre duas polaridades, desde a liderança centrada no poder (autoritária) à centrada no grupo (*laissez-faire*). Entretanto, além destas duas variáveis, há também a situação. Ou seja, o líder pode escolher como se comporta em determinada situação, de acordo com a classe de comportamentos dada, tendo assim, mais flexibilidade.

Seguindo também a concepção de líder voltado para o poder e para o grupo, Likert, em 1961, citado por Stoner (1982), desenvolveu um modelo de quatro níveis de eficácia para a liderança, que são divididos em quatro sistemas. O primeiro sistema foi nomeado como Autoritário explorador. Neste, o líder detém todas as decisões relacionadas ao trabalho e faz com que seus subordinados as cumpram. Além disso, os métodos de desempenho e padrões de execução, também são definidos pelo líder. Caso não haja cumprimento do que foi ordenado, o resultado é de ameaças verbais ou punição. A relação é de pouca confiança, por parte do líder, e de medo, por parte dos liderados.

O segundo sistema é o Autoritário benevolente. Da mesma forma que o explorador, este sistema também consiste em ordens advindas do líder, porém, há liberdade por parte dos liderados de realizar comentários acerca da ordem. Estes, por sua vez, também possuem maior flexibilidade de execução de tarefas, levando em conta o que foi previamente acordado com o líder. Pode haver recompensa para aqueles que sobressaíam as expectativas do líder. Normalmente, o líder tem atitude compreensiva perante seus subordinados, que possuem cuidado ao se reportar ao líder.

O próximo sistema, o Consultivo, é marcado por discussão prévia de medidas acerca do objetivo final, entre líder e liderados. Somente as decisões gerais são tomadas pelo líder, enquanto os liderados têm a possibilidade de tomar decisões referentes a execução do trabalho por conta própria. Há utilização de recompensa para motivação dos subordinados. Por fim, há uma relação de segurança entre chefe e subordinados, na medida em que, há intercâmbio de discussões acerca de temas relacionados ao trabalho, e os líderes sentem-se seguros ao confiar a execução aos seus liderados.

O quarto e último sistema, é o Participante, que é, segundo Stoner (1982), “para Likert, o ideal que deve ser buscado pelas organizações”. Neste, tanto objetivos quanto decisões que devem ser tomadas acerca do trabalho são discutidos pelo grupo. Caso haja

alguma decisão por parte do líder, esta deve ser discutida antes por todo o grupo. Isto impede que existam decisões tomadas exclusivamente pelo líder, visando interesses próprios. A motivação não é dada apenas por recompensas materiais, mas também, por transmissão de sentimentos de valor e importância. Além disto, há padrões de auto avaliação para os subordinados. Este tipo de sistema faz com que a relação entre líder e liderado seja horizontal, de confiança total na tomada e execução de decisões relativas ao trabalho.

Outra teoria comportamental acerca de liderança foi realizada por Blake e Mouton (1978), que é o Grid Gerencial. Para os autores a base da teoria é advinda da concepção de que os três atributos universais das organizações estão interligados entre si, sendo estes, a orientação para a produção, orientação para as pessoas e a hierarquia.

Na teoria a orientação para produção compreende “tudo aquilo que as organizações conseguem mediante o esforço de pessoas, em termos de resultados” (BLAKE R.R., MOUTON J.S., 1978, p. 9). Já a orientação para pessoas reflete todo o tipo de relação intra e interpessoal dos funcionários, como por exemplo, o grau de compromisso com o trabalho, desejo de segurança, relações sociais, auto estima e valor pessoal de uma pessoa dentro do contexto trabalhista, dentre outros fatores. É possível observar que ambas orientações podem ser expressas de várias formas, tendo como variável principal o contexto específico ao qual estão vinculadas. O atributo hierarquia, por sua vez, diz respeito a todos os aspectos relacionados a supervisão do trabalho. Quanto a esta definição, Blake e Mouton (1978) ressaltam que “sempre que uma pessoa assume um cargo de chefia ela está de alguma forma, estabelecendo pressupostos acerca de como equacionar problemas inerentes ao processo de se obter a produção através de pessoas” (p.8).

Percebe-se assim, que é a partir do aspecto hierarquia, que se determina os graus de orientação. Uma orientação para a produção, no topo hierárquico de uma organização pode significar por exemplo, a busca de novos produtos ou até mesmo orientações no sentido de garantia de crescimento e desenvolvimento organizacional para os autores.

O Grid Gerencial possui dois eixos, sendo o horizontal representado pela orientação para a produção e o vertical pela orientação para pessoas. Os quadrantes resultantes

representam o conjunto de possibilidades de liderança. Cada uma delas é expressa em escala de 9 pontos. São cinco os estilos básicos de liderança apontados:

- a) estilo de liderança 1.1, indica baixa orientação para pessoas e resultados, sendo caracterizado como uma “a gerência empobrecida”.
- b) estilo de liderança 9.1, apesar de representar baixa preocupação com pessoas, tem muita ênfase em produção, sendo caracterizado como “autoridade-obediência”.
- c) estilo 1.9 é caracterizado por ênfase em pessoas, no sentido de manter um bom clima organizacional, e é caracterizada como “a gerência de clube recreativo”.
- d) estilo 5.5. com preocupação em ambas orientações, busca o equilíbrio entre alcançar resultados e a manutenção de satisfação pessoal. Conhecida como “a gerência do homem organizacional”.
- e) estilo 9.9 representa o máximo de orientação voltada para pessoas e produção, também conhecido como “a gerência em equipe”.

A representação do Grid Gerencial, de Blake e Mouton (1978), é representado pela Figura 2.

<b>PREOCUPAÇÃO COM AS PESSOAS</b>	<b>9.1. Clube de Campo</b> A grande meticulosidade às necessidades das pessoas de relações satisfatórias leva a um ritmo de trabalho confortável e amistoso.	<b>9.9. Gerência em equipe.</b> A realização do trabalho advém de pessoas dedicadas e do esforço comum em direção aos objetivos a relações de confiança e respeito.
	<b>5.5. Homem Organizacional</b> O desempenho da organização é função do equilíbrio entre a necessidade de terminar o trabalho e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório	
	<b>Gerência Empobrecida</b> O empenho de esforço mínimo para conseguir que seja feito o trabalho necessário é adequado para manter a filiação à organização.	<b>9.1. Autoridade - Obediência</b> A eficiência resulta do arranjo de condições de trabalho de tal modo que haja um mínimo de interferência dos elementos humanos.
	<b>PREOCUPAÇÃO COM OS RESULTADOS</b>	

Figura 2 – O Grid Gerencial

Fonte: Blake e Mouton (1978), p. 13.

Pode-se observar assim que, com início nos anos 1940, os pesquisadores mobilizaram seus esforços de estudo de liderança, sob a ótica de duas vertentes básicas do comportamento do líder: as funções e os estilos. Segundo Stoner (1982), o primeiro aspecto, desvia o olhar para o líder como indivíduo e suas características, para o indivíduo interagindo com o meio e suas funções nele. O segundo aspecto, por sua vez, é o estilo pelo qual o líder adota no tratamento de seus liderados. Entretanto, a partir dos anos 1960, iniciam-se estudos com uma nova perspectiva de liderança, complementar as Teorias Comportamentais, que são as Teorias Contingenciais. As teorias com esta abordagem são provenientes de um compilado de experiências executadas por diversos autores que chegaram a um mesmo fim: não há uma única forma de se administrar. Citada por Chiavenato (1979), o autor ressalta que a "estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo", e com isso, explicita-se que existem várias formas diferentes, de acordo com cada situação, de se organizar uma empresa. Como é explicado na Figura 3:

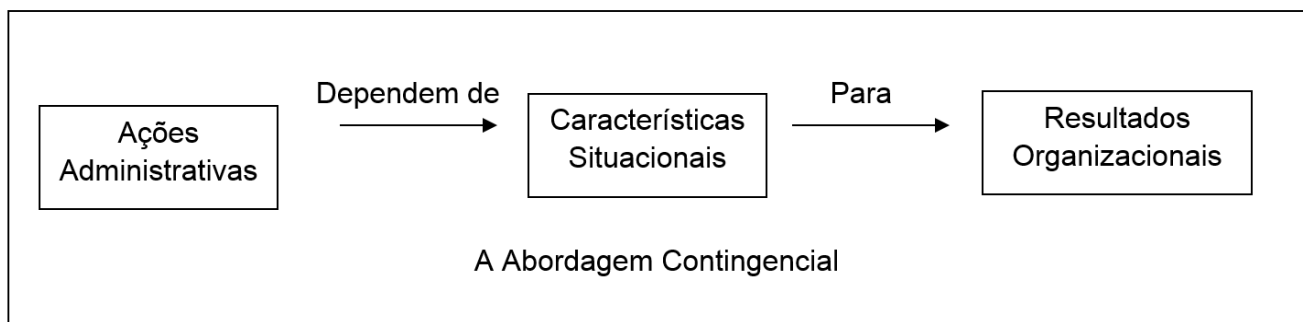


Figura 3 – Teorias Contingenciais da Liderança

Fonte: Hampton (1982), adaptado por Chiavenato (1979), p.552

Este tipo de abordagem explicita também que existe uma relação funcional entre condições do ambiente e técnicas administrativas. As características das organizações são assim, variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia.

Como cada situação, demanda uma ação diferente, o líder também deve adaptar seu comportamento a este modelo contingencial. Fiedler em 1967, citado por Seyranian (2009), é autor da primeira teoria de abordagem contingencial. Nesta defendia a ideia de que a efetividade de liderança dependia de dois fatores em interação com o líder. O primeiro deles é o líder focado em tarefas, ou seja, voltado para os objetivos organizacionais, e o segundo, o líder focado em relacionamentos, ou seja, aspectos de relacionamento interpessoal e motivacional. A partir desses dois enfoques, combinados com o tipo de situação enfrentada pelo líder, é possível determinar qual a contingência que resulta em uma liderança mais eficaz.

Para mensurar se o líder é focado em tarefas ou relacionamento, Fiedler (1967) criou a ferramenta de escala LPC (*Least Preferred Coworker*). Nesta escala, de 1 a 8, os líderes deveriam classificar um colega de trabalho que “preferem menos” trabalhar, de acordo com séries de 16 adjetivos dispostos em polaridades (por exemplo introvertido/extrovertido). Contagens de pontos altas na escala refletem descrições mais positivas, enquanto contagens baixas acabam por evidenciar percepções negativas dos colegas de trabalho. Fiedler ressaltava que indivíduos com notas altas na escala LPC estão mais motivados a manterem relações interpessoais harmoniosas, ou seja, é um líder focado em relacionamentos; e notas baixas denotam um líder mais focado na realização de tarefas.

A partir da preferência de foco comportamental do líder, pode-se definir o tipo de situação que permite o líder exercer influência sobre o grupo. O autor divide em três variáveis situacionais. A primeira delas, diz respeito a relação do líder com os membros da equipe, ou seja, relações entre líder e seus subordinados, levando em conta confiança, cooperação, respeito entre líderes e liderados. A segunda delas é em relação a estrutura das tarefas, sendo o grau de estruturação e padronização de procedimentos do trabalho para os subordinados. E a última variável é quanto a posição de poder do líder. Esta, leva em conta o nível de autoridade do líder, se este está recompensando os liderados ou os punindo.

A combinação entre as três variáveis situacionais gera oito tipos de situação, como pode ser observado na Tabela 1.

Situação	Relação líder - membros	Estrutura das tarefas	Posição do Poder
1	Boa	Estruturado	Forte
2	Boa	Estruturado	Fraco
3	Boa	Não Estruturado	Forte
4	Boa	Não Estruturado	Fraco
5	Fraca	Estruturado	Forte
6	Fraca	Estruturado	Fraco
7	Fraca	Não Estruturado	Forte
8	Fraca	Não Estruturado	Fraco

Tabela 1 – Situações derivadas dos três fatores de controle e influência do líder:

Fonte: Adaptado de Mitchel *et al* (1970), por Cruz, Nunes e Pinheiro (2010), p.6

As categorias resultantes desta pesquisa, em termos de situações, foram caracterizadas como Muito Favoráveis (*Favorable Situations*), Moderadamente Favoráveis (*Intermediate Situations*) e Muito Desfavoráveis (*Unfavorable Situations*). Cada tipo de situação é mais efetiva de acordo com o nível de LPC do líder. Como por exemplo, citado por Seyranian (2009):

“Especificamente, líderes com alto LPC são mais efetivos em influenciar um grupo de performance em situações moderadamente favoráveis, e líderes de baixo LPC são mais efetivos em situações muito favoráveis e muito desfavoráveis”. (SEYRANIAN, V.; 2009, p.2)

Ressalta-se assim, como um dos aspectos mais importantes da teoria, que a eficácia do líder acaba por depender da situação do grupo e do líder. Todavia, segundo Maximiano (2004) o modelo de Fiedler é criticado por desconsiderar o seguidor. E é, partindo deste pressuposto, Hersey e Blanchard (1977) desenvolvem sua teoria, com início dos anos 1970 até o começo dos anos 1980, denominada como os quatro tipos de liderança. Os autores (*apud* Maximiano 2004), ressaltam que: “A maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta”. Para os autores da teoria, assim, não há uma única forma de liderar, e sim, diversas formas que dependem da situação vigente, de acordo com a maturidade de seus liderados. Com isso, há a divisão de dois tipos de maturidade dos

líderes e liderados. Em leitura de Guimarães (2012) a primeira delas, é a psicológica. Esta diz respeito as responsabilidades tomadas do trabalho, no sentido de ter disponibilidade e querer aprender e fazer, tornar-se disponível para as mais diversas situações. Enquanto o segundo tipo de maturidade, a profissional, diz respeito ao conjunto de conhecimentos e competências técnicas acerca do trabalho, adquiridos na história de vida deste funcionário.

Para o entendimento de toda a teoria de Hersey e Blanchard, a compreensão dos níveis de maturidade, e posteriormente, dos estilos comportamentais e de liderança. Para os autores, Hersey e Blanchard (1977) há quatro níveis de maturidade e quatro estilos de liderança, que combinados, como explicitado na Figura 4, fazem com que o líder possa adequar sua atuação a situação enfrentada.

Guimarães (2012) explicita os níveis de maturidade determinados pelos autores. A primeira delas, é a Maturidade baixa (M1). Nesta, o indivíduo ou grupo tem baixa maturidade profissional e psicológica, assim, tem menor competência técnica e experiências profissionais, contando com baixa disponibilidade de assumir responsabilidades. A necessidade para este caso é de acompanhamento maior do trabalho, ou seja, aqueles enquadrados como M1 precisam receber indicações precisas sobre a execução de tarefas e todo seu contexto, como normas e procedimentos.

O segundo nível de maturidade é a Maturidade média/baixa (M2). É caracterizada por apresentar baixa maturidade profissional, ou seja, não possuir bons conhecimentos técnicos e experiências profissionais, mas em contrapartida, por possuir disponibilidade e vontade de assumir responsabilidades. Por terem a maturidade psicológica mais desenvolvida, a necessidade neste nível é de desenvolvimento e treinamento, além de supervisão próxima do líder.

Já o terceiro nível, é denominado como Maturidade média/alta (M3) e tem como características principais o alto engajamento em termos de *expertise* técnica no trabalho, mas os liderados não demonstram vontade de assumir responsabilidades. Sendo ressaltado ainda em Guimarães (2012), por “falta de motivação e/ou por insegurança”. Assim, devido a alta maturidade profissional, há a necessidade do desenvolvimento de segurança e encorajamento destes liderados por parte do líder.

Por fim, há a Maturidade alta (M4). Nesta, tanto maturidade profissional quanto psicológica estão bem desenvolvidas. Os indivíduos têm as competências técnicas e vontade e disponibilidade de assumir responsabilidades. São equipes que denotam maior autonomia e, portanto, não exigem acompanhamento próximo do líder, necessitando somente, de que este diga os referenciais e limites do trabalho.

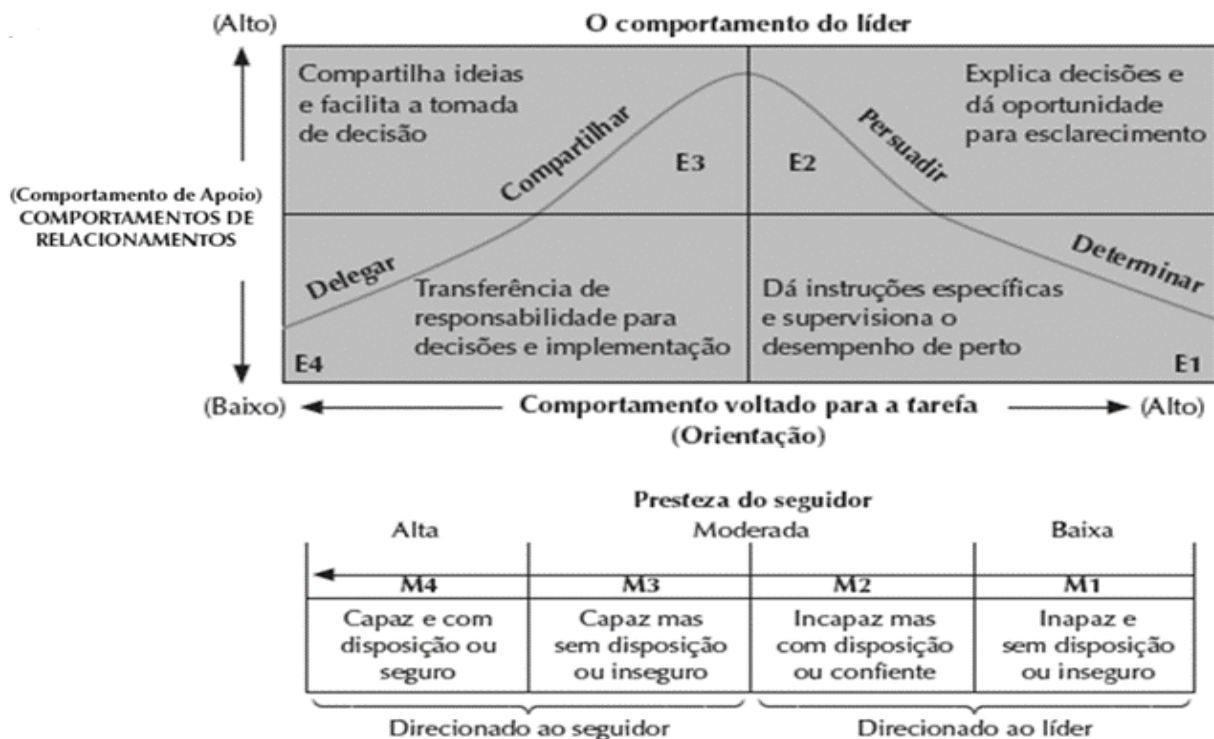


Figura 4 – Estilos do Líder

Fonte: Hersey e Blanchard (1977), adaptado por Brandão (2003), p.13

Considerando os níveis de maturidade, Hersey e Blanchard (1977) classificam os quatro estilos de liderança: Comando ou Diretivo (E1), Persuasivo ou Venda (E2), Participativo (E3) e Delegador (E4). Para os autores apud. Maximiano (2004), estilo de liderança E1 é marcado por ser altamente voltado a tarefa, e com pouca ênfase no relacionamento entre líderes e liderados, admitindo assim, melhor relação com indivíduos enquadrados no nível de maturidade baixa, já que tem foco em resultados. O segundo

estilo, o E2, é simultaneamente voltado para a tarefa e para os relacionamentos, sendo relacionado com o nível de maturidade média/baixa, pois ajusta-se àqueles que possuem vontade de assumir responsabilidades, mas pouco conhecimento técnico do trabalho. O estilo E3, por sua vez, é dirigido para níveis de maturidade média/alta. Neste, o líder tem como características principais a orientação forte para os relacionamentos e não tarefa, e por isso, pode engajar os liderados a se sentirem mais confiantes e motivados com a tarefa, já que possuem o conhecimento técnico acerca dela. Por último, o estilo E4 é caracterizado pelo líder que deixa seus liderados tenham autonomia na tomada de decisões das tarefas, dando pouco acompanhamento. E, portanto, é o estilo mais adequado para ser adotado em equipes ou indivíduos de nível de maturidade alta.

Guimarães (2012) levanta um ponto importante a ser observado nas relações de estilo/maturidade de líderes e liderados. Observa que é possível obter maturidades diferentes de acordo com o estabelecimento de projetos e tarefas diferentes, fazendo com que o líder assuma estilos diferentes. Assim, é ligado diretamente a situação encontrada no contexto.

House (1996) é outro autor de teoria de abordagem contingencial, a teoria do meta-caminho (*path goal*). Sendo desenvolvida em 1971, e posteriormente revisada em 1996, teve como base os estudos de Evans de 1970. O estudioso apoiava a hipótese de que os comportamentos do líder afetariam diretamente as percepções e expectativas dos liderados. Assim, House (1996), em 1971, inicia o desenvolvimento de sua teoria do meta-caminho, para ele, havia uma relação contingente entre a satisfação e motivação do subordinado, e de um trabalho eficaz, de acordo com o esclarecimento dos comportamentos esperados por parte do líder. Em uma versão posterior da teoria, em 1976, House e Mitchel ainda determinaram duas preposições:

“O comportamento do líder é satisfatório e aceito pelos subordinados, tendo em vista que o subordinado percebe este comportamento como uma fonte imediata de satisfação ou como uma fonte futura. O comportamento do líder é motivacional, como por exemplo, quando cresce o esforço, na extensão de que (1) este comportamento faz com que a satisfação do subordinado seja contingente a uma performance eficaz e (2) este comportamento complemente o ambiente do subordinado através da promoção de *coaching*,

orientação, apoio e recompensas necessárias por performance efetiva” (HOUSE, 1996, p.325 – extraído de HOUSE, RJ; MITCHEL, 1974; p.399).

É possível concluir a evidência do fator motivação como variável nestes estudos, em relação com o trabalho eficaz dos liderados, levando em conta a situação, comportamento do líder e impacto nos subordinados, gerando os resultados, conforme o que se observa na Figura 5.

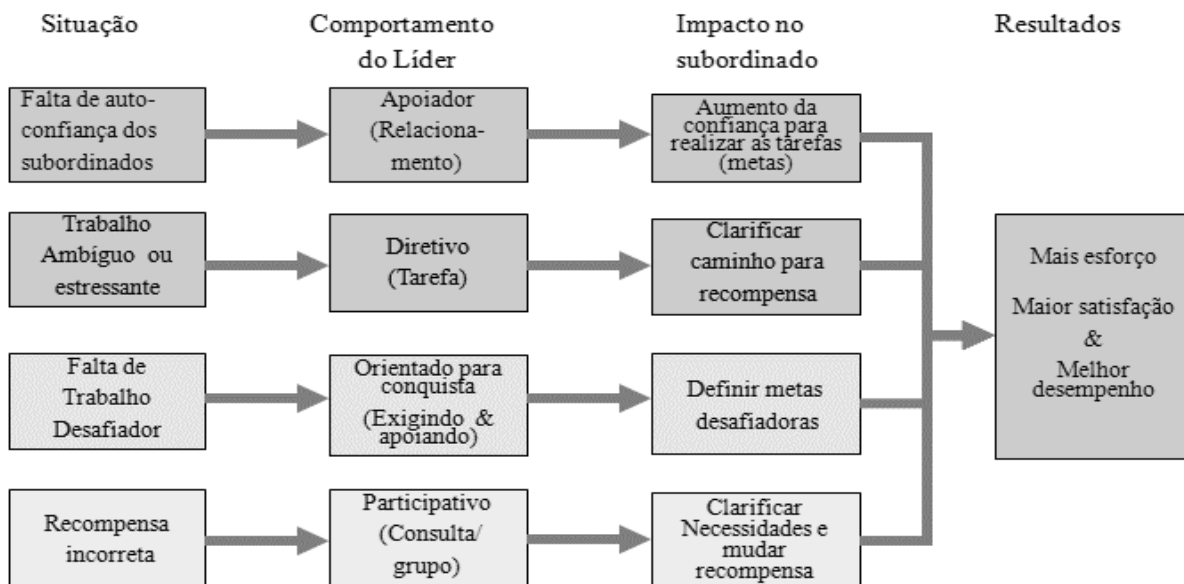


Figura 5 – “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”

Fonte: Adaptado de House (1971)

Todos os modelos de liderança, desde os anos 1930 a final dos anos 1980, tinham como foco o comportamento do líder em relação aos liderados. E é, na passagem para o século XXI, segundo Maximiano (2004) que os estudos de liderança passam a focar em questões puramente motivacionais, fazendo a diferenciação entre dois tipos de líderes: o transformacional (ou carismático) e o transacional.

Segundo Mendes (2012), grande parte das teorias contingencias, como por exemplo o modelo de meta-caminho e o de Fiedler, levam em conta o líder transacional. Para Mendes (2012), “este tipo de liderança implica na condução ou motivação dos liderados na direção das metas estabelecidas por meio das exigências das tarefas e do esclarecimento dos papéis” (p. 34)

Um ponto que suscita bastante interesse dos pesquisadores, é a diferenciação entre o líder transacional e o líder transformacional. Para os autores, Bass e Avolio (*apud* BARRETO e KISHORE, 2013), que desenvolveram sua teoria no início dos anos 1990, ambos conceitos também incluem a questão da situação dentro do contexto de atuação do líder, contudo, com mais foco no engajamento líder e liderado, buscando aumento de relação interpessoal para atingir resultados.

A teoria de liderança transformacional é dividida em quatro tipos. A primeira delas é a influência idealizada. O líder que segue esta concepção é caracterizado como aquele que desenvolve diversos cenários para o futuro pela análise das possíveis situações em que a empresa se encontra. Este tipo de liderança é visto como carismática e faz com que os liderados sintam-se participativos na tomada de decisões. Outro tipo de liderança é a motivação inspiracional, este líder baseia-se na comunicação com seus liderados, para aumentar o espírito de equipe e comprometimento. Também há o estímulo intelectual quando o líder estimula novas ideias em seus seguidores. Por fim, existe a consideração individualizada, o líder deste modelo, delega mais funções aos seus liderados, dando assim, maior empoderamento para eles. (BARRETO e KISHORE, 2013)

Bass e Avolio também fazem outra divisão de liderança, conhecida como Liderança Transacional. Diferentemente da Transformacional, este tipo de liderança é focado nas relações contratuais entre líder e liderado, e é dividida em dois subtipos. O primeiro dele é a de recompensa contingente, nela, recompensa-se o esforço do liderado. O líder tem a função de usar o seu tempo para instruir ou desenvolver seus seguidores. O segundo subtipo é o de gerenciamento por exceção. Ao contrário do anterior, o líder não tenta evitar o erro através de tempo para instruir o seu liderado, ele, por sua vez, espera o erro acontecer para assim ensinar a maneira de se fazer corretamente. (BARRETO e KISHORE, 2013)

Além do desenvolvimento das teorias de liderança transformacional e transacional, nos anos 1990, o foco principal concentra-se na Teoria de Gestão de Sentido e nas Teorias com ênfase na arquitetura organizacional. Segundo Guimarães (2012), a base da Teoria da gestão de sentido tem como base o “sentido da motivação”. O líder, assim como o líder transacional, este fornece todo o suporte necessário para o desenvolvimento de seus liderados, no sentido de auto liderança. Assim, este acaba por agir de forma eficaz caso tenha a capacidade de “ajudar os liderados a identificarem suas próprias necessidades e de conduzi-los a satisfação”.

Já as Teorias com ênfase na arquitetura organizacional, acabam por incluir o papel da organização dentro do processo de liderança. Os autores Nadler e Tushman, em 1994, escrevem um dos primeiros artigos acerca da temática, cujo nome é “*Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*” (Além da Liderança Carismática: Mudanças em Liderança e Organizações). Observa-se, que diferentemente da teoria de gestão de sentido, o líder transacional não é visto como o mais eficaz para os liderados. Nesta, segundo Guimarães (2012), a liderança está mais relacionada a características organizacionais, tais como a estrutura hierárquica, processos seletivos, desenvolvimento de colaboradores, dentre outros fatores. O líder deve levar em conta as normas e valores da organização para guiar os seus liderados, e deixa-se para trás a concepção de direção e coordenação ativas.

## **1.2. As novas concepções de Liderança**

Ao final do século XX e início do século XXI, é marcado pelo aprofundamento acerca das teorias de liderança já pré-estabelecidas e pela formação de novos ideais acerca da temática. Segundo Guimarães (2012):

“Enfim, para se definir as características e competências da liderança não é suficiente apenas detectar a existência de dom, talento, habilidades, *know how* e conhecimentos. O ato de liderar no trabalho implica interações sociais em que cada elemento faz parte das características e competências. Preferências e estilos comportamentais também precisam ser considerados. Liderar é um processo social e dinâmico. Tudo – o grupo, o mercado, os investidores, o momento econômico, a situação – precisa ser incluído e considerado” (p. 23)

As novas concepções de liderança têm teor situacional, na medida em que levam em conta a situação como um todo, e não somente traços, competências e a relação fechada entre líder e liderado. É com esta mentalidade que em 2008, surge a Liderança Positiva, de Cameron. O autor, citado por Guimarães (2012), compreende a liderança positiva como um novo modelo de implementação de liderança em contextos tanto organizacionais como não organizacionais. Para esta, a obtenção de resultados acima da média é operante a um líder que tem capacidade de criar um ambiente positivo no trabalho.

A liderança positiva é advinda às demandas das empresas diante o desafio dos novos tempos. Com base na Psicologia Positiva, “que visa oferecer nova abordagem às potencialidades e virtudes humanas, estudando as condições e processos que contribuem para a prosperidade dos indivíduos e comunidades” (Paludo & Koller, 2007), define como um líder pode ser positivo e atingir resultados, através de técnicas, comportamentos e atitudes. Este tipo de liderança está focado em três pontos principais. O primeiro deles é o “Desempenho Positivo”, ou seja, é estruturada para dar suporte e apoiar indivíduos e organizações para a busca de alto nível de realizações profissionais. Depois, pela “Positividade”, sendo esta compreendida como a orientação para valorização da força, em detrimento de pontos negativos, visando a construção de resultados positivos mesmo caso as circunstâncias sejam opostas. E por fim, no “Virtuosismo”. Proveniente do eudemonismo, a liderança positiva dirige-se para o bem-estar.

Segundo Guimarães (2012), para a implementação de liderança positiva em um determinado contexto, os três pontos focais devem ser levados em consideração, e além disto, ressalta quatro estratégias. A primeira delas é a concepção de cultivar um “clima positivo”, através de manter um ambiente no qual o líder desenvolva e crie emoções tidas como positivas. Além disso, o *feedback* é amplamente aceito. Outra estratégia é “desenvolver relacionamentos positivos”, através de construção de redes sociais fortes, de confiança e também, de reforço do enaltecimento de pontos positivos. Além destas, “ter uma comunicação positiva”, com o líder minimizando críticas e expressões negativas, substituindo por *feedbacks* positivos e expressões de suporte e apoio. Por fim, “criar significados positivos”, reforçando positivamente os colaboradores por suas vocações pessoais, as identificando com a empresa.

Portanto, a liderança positiva coloca o líder no papel de se adaptar ao meio, de forma positiva, ressaltando aspectos positivos e demonstrando a possibilidade de crescimento com o erro, para seus liderados, sendo considerado ponto focal para todas as questões acerca de trabalho de seus colaboradores. Estas características aparecem também no tipo de liderança classificada como o líder *coach*.

O líder *coach*, segundo o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2014), é aquele que utiliza das técnicas e ferramentas de *coaching* para exercer sua liderança. Assim, esta classificação de liderança é advinda do conceito de *coaching*. Ainda segundo o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2014), *coaching* é uma palavra da Idade Média, que descrevia aquele que conduzia as carruagens. Com o passar do tempo, o termo começa a ser amplamente utilizado pelos países de língua inglesa, para designar o treinador, seja ele um professor acadêmico ou esportivo, sendo eles o *coach* que praticavam o *coaching*. Data em 1950, a primeira utilização da palavra *coach* para fazer referência a habilidade de gerenciamento de pessoas. Atualmente, o termo é amplamente empregado em gestão de pessoas e acaba por carregar o mesmo significado do cerne da palavra: “aquele que conduz seu passageiro até o local esperado”.

Com isso, de acordo com Instituto Brasileiro de *Coaching* (2014), o tipo de liderança caracterizada pelo emprego de técnicas e métodos do *coaching*, que tem como foco, o desenvolvimento humano. Os líderes *coach* guiam seus liderados para melhorar a eficácia da equipe, tanto no âmbito relacional quanto no âmbito de resultados. O líder *coach*, além disso, também trabalha com a questão de *feedbacks*, construtivos e assertivos para seus liderados, dando suporte em todas as questões necessárias de trabalho.

Devido a ascensão de estudos acerca da neurociência no século XXI, outro novo conceito de liderança entra em voga: o neurolíder. A neurociência, segundo Ventura (2010) é ciência que estuda todos os aspectos relacionados ao funcionamento cerebral. Compreendendo, portanto, desde funções vegetativas a funções sensoriais e motoras. De acordo com Castellani (2012), através da maior compreensão acerca do controle neural, a neurociência prova que é possível mudar, moldar e transformar hábitos no sentido de gerar mudanças de comportamento. E é, em 2006, que David Rock (apud. Castellani 2012), inicia a combinação entre a neurociência e liderança. Sua teoria é baseada no entendimento e

funcionamento do cérebro, possibilitando uma liderança tida como mais eficaz e eficiente. O foco da pesquisa de David Rock está em quatro aspectos de práticas de liderança, sendo eles a tomada de decisão e solução de problemas, domínio emocional, colaboração e trabalho em equipe, e a promoção da mudança positiva.

De acordo com Castellani (2012), na teoria do neurolíder, para haver o processo de mudança de comportamentos de liderança pré-estabelecidos em uma organização, no sentido de torna-la mais eficaz e eficiente, faz-se necessária a mudança de mapas mentais, através de momentos classificados como *insight*. Estes momentos são aqueles que obrigam a o liderado a fazer o cérebro utilizar as funções de pensamento e reflexão, ao invés de uma resposta automática.

Para exemplificar os passos de um *insight*, será utilizado um exemplo. O líder identifica uma questão a ser resolvida por um liderado. A partir disto, ele comunica o seu colaborador, fazendo com que este, tome consciência deste dilema. Assim, ao invés de no tradicional modelo de mapa mental, o liderado responder automaticamente à questão, ele reflete sobre esta, chegando a um momento de iluminação, com possibilidades de resolução para o problema, e motivação para colocar em prática essas possibilidades. Cada um destes momentos por parte do liderado, segue um funcionamento distinto do cérebro, acompanhado com expressões físicas. Segundo Castellani (2012):

“Uma das principais constatações realizadas por David Rock foi que: se quisermos que as pessoas mudem, elas precisam chegar a uma ideia por elas mesmas, para dar ao cérebro a melhor chance de ser energizado pela criação de um novo e amplo mapa mental. Ou seja, será necessário ajudar a pessoa a refletir mais profundamente e oferecer suporte em relação a sua habilidade de produzir novas conexões.” (CASTELLANI, M.A; 2012)

David Rock (2007) apud. Castellani (2012), ressalta que pela natureza social do cérebro, há preferência de trabalhar em ambientes que possuam qualidades, classificadas dentro de um modelo intitulado de SCARF, que é a sigla em inglês, para as palavras: status, segurança, autonomia, relacionamentos e justiça. Segundo o autor, estes são os cinco motivadores para aumento de desempenho dentro de organizações.

Conclui-se assim, que a teoria de David Rock, incita o líder a fazer com que seu colaborador pense, de acordo com as técnicas de neurociência, que ressalta o fato de que o cérebro precisa criar um novo mapa mental para a resolução de problemas, ou até mesmo pela reconfiguração de mapas existentes, utilizando os momentos de insight. E isto, só é possível, através de perguntas direcionadas do líder para o liderado (CASTELLANI, 2012).

Observa-se, em suma, que há infinitas formas de definição de liderança. As três abordagens principais, são as de teorias dos traços, comportamentais e as contingenciais ou situacionais. A partir da retomada histórica da construção das teorias de liderança, pode-se concluir que as três vertentes de teorias são crescentemente complementares, na medida em que, as últimas teorias criadas, as situacionais ou contingencias, levam em conta o papel do líder, do liderado e da situação. Demonstrando que, em diferentes situações, o líder deverá atuar de diferentes formas. As novas concepções de liderança supracitadas também possuem este teor, por levarem em conta a situação a qual a liderança está acontecendo. Uma variável de extrema importância para uma liderança eficaz, é, portanto, o ambiente que determina a situação a qual a liderança é executada, e por isso, que, para haver compreensão da atuação do líder, que se faz necessário o estudo da cultura organizacional.

## 2. Cultura Organizacional

O estudo acerca da cultura organizacional ganha força a partir dos anos 1980, com o surgimento da ideia de que o envolvimento total dos trabalhadores, no sentido de engajamento com valores e filosofia das organizações, gerava resultados mais efetivos, a modelo principalmente do desempenho altamente eficaz das empresas japonesas da época. (TAMAYO, et al., 2008)

Além destas questões, Dias (2003) ainda ressalta outros pontos que fazem com que os estudos de cultura organizacional ascendessem na época. Segundo o autor, havia a necessidade de compreensão do comportamento do homem dentro da organização, advinda do crescimento da Escola das Relações Humanas. Além disso, ressalta o surgimento de novas tecnologias de gestão, que visavam ampliar a participação das pessoas dentro da organização, crescendo assim, a eficácia e eficiência do trabalho. Outro ponto de destaque é a revolução científico-tecnológica. Com esta, havia maior necessidade de compreensão do comportamento das pessoas em termos das mudanças constantes de mercado e também, o papel desempenhado pela cultura e como esta afetava nos processos de terceirização e fusão.

Por estar intrinsecamente conectado ao conceito de cultura, a cultura organizacional também possui diversas definições, que coincidem em diversos aspectos. (DIAS, 2003). Cohen e Fink (2003), por exemplo, define cultura organizacional como tudo aquilo que permeia os valores da empresa e de quem atua dentro dela, sendo uma forte influência ambiental para uma organização e podendo ser determinada pela dinâmica do funcionamento de uma empresa.

Vries (2014) classifica a cultura organizacional como o *modus operante* de uma organização. Sendo responsável por toda a identidade e singularidade da empresa, por incorporar todos os valores, atitudes, normas e comportamentos. Para o autor: “compreender a cultura de uma empresa nos ajuda a entender a razão pela qual ela age de uma determinada maneira e alcança objetivos específicos”. (p.84)

É possível observar, portanto, que existem diversos autores que discorrem sobre a cultura organizacional. A partir do apoio neste surgimento do interesse acerca da temática,

pesquisadores iniciam estudos minuciosos para averiguar as implicações da cultura no contexto organizacional. Para isso, há a criação de teorias e modelos, distintos, que tem como foco principal, definir passos as concepções principais de cultura organizacional. (TAMAYO, *et al.*, 2008)

## 2.1. Modelo de Schein

Schein (2004) inicia estudos acerca de cultura organizacional nos anos 1980. Para o autor, cultura pode ser analisada em três diferentes níveis, como pode ser observado pela Figura 6.

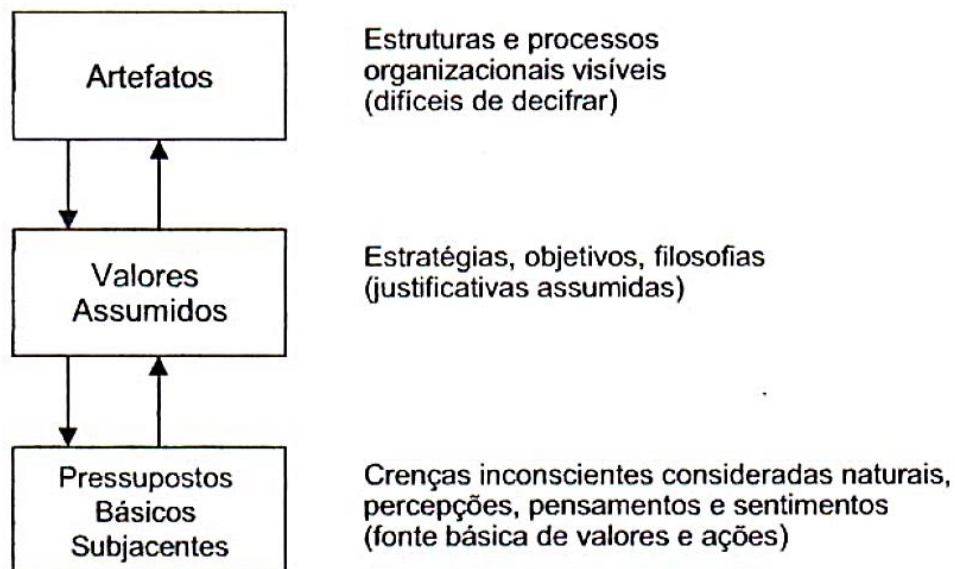


Figura 6 – Níveis de Cultura, por Schein

Fonte: Schein (1992), adaptado por Arruda (2006), p. 25

O primeiro nível é denominado como de artefatos. Este plano é referente a todo fenômeno observado que é “capaz de ser visto, ouvido e sentido, quando outrem encontra um grupo com uma cultura não familiar a ele” (SCHEIN, 2004, p. 26). Assim, esta camada é referente a todos os elementos concretos da cultura, tais quais, linguagem, rituais, vestuário, comemorações, tecnologias, e todos os artefatos que podem ser observáveis em termos de comportamento dos presentes para aquela determinada cultura.

O clima do grupo também deve ser compreendido como um artefato, já que pode ser observado no comportamento de seus membros. Contudo, está localizado nos níveis mais profundos desta camada. Os artefatos também incluem processos organizacionais e elementos estruturais. (SCHEIN, 2004)

O segundo nível, de crenças e valores, prediz muito dos comportamentos que podem ser observados dentro da organização, em termos de artefatos. Este segundo nível está ligado aos códigos de conduta e hierarquia de valores, compartilhados pelos membros da cultura. Está é a forma pela qual estes se mostram tanto para internamente quanto externamente a organização. Schein (2004) exemplifica este nível como as estratégias, objetivos e filosofias da empresa. O autor ainda levanta uma questão importante acerca das crenças e valores. Antes de serem implementadas como justificativas aceitas pelos membros da organização, elas devem passar por validação social. Ou seja, quando surge um problema a ser resolvido em uma equipe, e um líder ou membro da equipe apresenta uma solução, que funciona, esta somente será acatada como uma crença e valor da empresa, caso haja a percepção conjunta do grupo de aceitação desta. Geralmente, este nível é bastante abstrato e para compreensão mais aprofundada de seus pressupostos, deve-se compreender o terceiro nível de cultura.

Schein (2004) classifica o último e mais profundo nível de cultura como os princípios básicos subjacentes. Este é referente a todos os comportamentos e crenças que tem base na mente e na programação dos indivíduos. São a essência da cultura, e estão tão bem integradas em sua dinâmica que são reconhecidas como inconscientes. A partir do momento que o exemplo, supracitado, de solução de problema encontra êxito diversas vezes, esta solução passa a ser uma percepção conjunta dos membros da cultura, podendo passar inclusive, por mais de uma geração dentro da empresa, por ter sido bem-sucedido no passado, e assim, ser considerado uma forma de agir natural pelos membros. A exemplificação deste nível é dada por percepções, pensamentos e sentimentos dos membros daquela cultura.

Conclui-se que, neste modelo, os três níveis são de extrema importância para a compreensão de cultura organizacional dentro de determinado contexto. Para Schein (2004), apesar de a essência primordial da cultura organizacional compartilhada pelo grupo

ser encontrada o no nível de princípios básicos adjacentes, não se pode pular nenhum nível para o entendimento total da cultura, que se expressa das mais diversas formas (das mais observáveis as menos observáveis) nos três níveis.

Schein (2004), ainda, considera que a cultura está em constante transformação dentro da empresa. Contudo, ressalta que pode haver mudança nos dois primeiros níveis de cultura, devido ao constante aprendizado corporativo, sem alteração nos princípios básicos adjacentes, pois este, tem função de defesa do grupo contra as incertezas. (Arruda, 2006).

## **2.2. Modelo de Hofstede**

Hofstede inicia o desenvolvimento de sua teoria no fim dos anos 1960. De acordo com Lacerda (2011), é originária de uma pesquisa realizada em uma mesma empresa com funcionários de diversos países. A análise da pesquisa demonstrou que a variância da resposta dada por funcionários de cada país (de aproximadamente 50%) poderia ser explicada por três fatores principais, e é a partir disto, juntamente com o estudo de pesquisas anteriormente realizadas por sociólogos e antropólogos, que Hofstede faz definição de cultura organizacional.

A definição de cultura organizacional é realizada através de níveis e dimensões. A distinção de níveis pode ser comparada com camadas de uma cebola, sendo a camada mais externa representada pelos símbolos, seguida pelos rituais, heróis e tendo como a camada mais profunda os valores. (ARRUDA, 2006). A Figura 7 exemplifica o modelo.

As três primeiras camadas, são originárias da pesquisa realizada por ele mesmo nos diversos países, e a camada mais profunda, é proveniente das pesquisas de antropólogos. Os símbolos devem ser entendidos como todos os comportamentos verbais característicos da empresa, como por exemplo palavras ou expressões que fazem sentido dentro daquele contexto. Já os rituais são todos os comportamentos, que por repetição, passam a quase ser automáticos para os funcionários. Os heróis, por sua vez, são as pessoas que representam os valores da organização. Ressalta-se que todas as camadas da cultura organizacional, para Hofstede, estão pautados na camada mais profunda, que são os valores, a além disto, estão todas permeados pelas práticas e políticas de gestão da

organização. Os valores recebem atenção especial na teoria. Ao contrário das outras camadas, eles são representados por tendências entre polaridades. São definidos por Lopes e Hilal (2011) como aqueles sentimentos mais amplos que não são discutidos abertamente pelos membros da organização, como por exemplo, questões de o que é “racional x irracional, normal x anormal, natural x paradoxal e decente x indecente”.

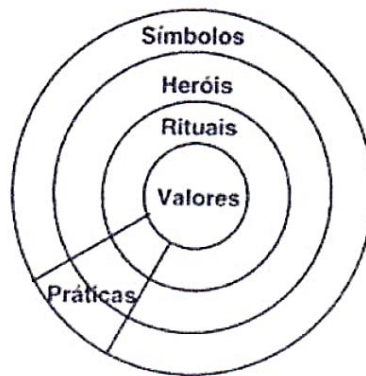


Figura 7 – O modelo de cultura por Hofstede

Fonte: Hofstede (1997), adaptado por Arruda (2006), p. 33

Quanto as dimensões de cultura de Hofstede, apud. Santos (2005), são referentes a quatro formas pelas quais sociedades, se distinguem. A primeira delas é a do Individualismo x Coletivismo, que diz respeito a forma pela qual os grupos agem dentro da cultura da organização, seja com tendências mais de atuação coletiva, ou de atuação individualista. A segunda dimensão é quanto à distância do poder, sendo dividida entre organizações que possuem pequena distinção de poder entre as camadas mais baixas de colaboradores as camadas mais altas, ou as caracterizadas por grande distanciamento de poder. Outra dimensão é a de aversão a incerteza, esta possui as polaridades entre alto nível de aversão à baixo nível de aversão a incertezas. Por fim, a dimensão denominada Masculinidade x Feminilidade é tratada. Masculinidade é vista como a tendência social nas quais os gêneros são bastante distintos, sendo o homem mais assertivo, duro, voltado para resultados; enquanto mulheres são mais frágeis, comunicativas e carinhosas. Já a feminilidade é

caracterizada por sobreposição de papéis, ou seja, sociedades as quais as características de gênero independem entre homens e mulheres, e ambos podem ser assertivos, comunicativos, carinhosos, dentre outras características.

As dimensões ficam bastante claras no estudo entre países. Maximiano (2004), difere por exemplo, a partir dos estudos de Hofstede, culturas japonesas, americanas e latinas em relação a organizações. Ressalta que os três valorizam muito a hierarquia, porém, de formas diferentes. Os japoneses defendem a ideia de decisão coletiva, sendo tomada “por meio do envolvimento progressivo de indivíduos e grupos” (p.341). Americanos, em contrapartida, entendem a tomada a decisão como uma responsabilidade individual, contudo, a decisão final cabe ao chefe. Já nas culturas latinas, o grupo segue sempre as decisões tomadas pelos chefes. Entretanto, devido a globalização, e a instalação de empresas multinacionais nos mais diversos países, é possível observar a mescla destes estilos de cultura e liderança, com tendências aos seus países de instalação. (MAXIMIANO, 2004).

### **2.3. Modelo de Trompenaars**

Trompenaars (apud. MENDES, 2006) constrói sua teoria, assim como Hofstede, levando em conta tanto níveis quanto dimensões de cultura. Para o autor, os níveis de cultura também podem ser dispostos em camadas, como a de uma cebola, e são classificados de forma semelhante ao modelo proposto por Schein. Em interpretação de Lacerda (2011), os três níveis propostos por Trompenaars podem estar dispostos como na Figura 8.

O primeiro nível, é o de artefatos e produtos. É identificado como o nível mais externo, e tem como característica principal, ser a forma pela qual o comportamento observável dos indivíduos acontece, como por exemplo, as vestimentas, língua, arquitetura, dentre todos os itens reais e mensuráveis. O segundo nível, intermediário, é o de normas e valores. As normas dizem respeito aos sentimentos mútuos do grupo, tudo aquilo que é considerado como certo e errado, podendo tornar-se leis ou formas de controle social. Já os valores, estão relacionados a ideais compartilhados pelo grupo, que não necessariamente tornam-se explícitos. O nível mais profundo de cultura, considerado como

“cultura implícita” na Figura 8, é o de premissas sobre a existência. Este, é considerado o valor mais básico dos indivíduos, que é a luta pela sobrevivência, que ocorre de formas distintas em partes diferentes do mundo. (LACERDA, 2011).

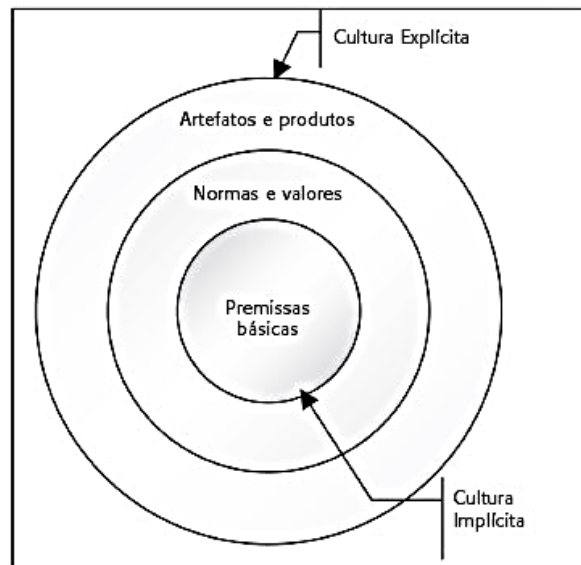


Figura 8 – Níveis de cultura por Trompenaars

Fonte: Trompenaars (1996), adaptado por Lacerda (2011), p. 1292

De acordo com Arruda (2006), Trompenaars relata também dimensões de cultura que variam de acordo como a forma de solução de problemas é dada, de organização para organização. São sete as dimensões (Lopes e Hilal, 2011). As cinco primeiras são referentes a forma pela qual se dá o relacionamento interpessoal dentro da organização. A primeira delas é classificada como Universalismo x Particularismo. Nesta, é abordado o relacionamento com as regras dentro de determinada organização. Em uma organização universalista, padrões e normas gerais são normalmente aceitas por todos os subordinados, enquanto em uma organização particularista, a existência de normas e padrões deveria ser analisada de acordo com cada contexto. A segunda dimensão é a do Coletivismo x Individualismo, que diferencia se o comportamento é baseado em objetivos próprios, ou seja, individuais, ou coletivos, visando o todo do grupo. A próxima dimensão é

classificada como Específico x Difuso, que exemplifica o comportamento dos gerentes, podendo diferir de contexto para contexto, sendo este, o difuso, ou permanecer sempre o mesmo, ou seja, específico. Outro contexto, é o Neutro x Emocional, e é a dimensão compreendida como a forma pela qual há a relação com sentimentos e comunicação, o quão mais neutro, menos contato com os sentimentos e menos comunicação, e o contrário caso a organização tenda ao emocional. A última dimensão da ordem de relacionamentos interpessoais é a de Conquista x Atribuição, que tem como base a questão do *status*. Em uma cultura voltada para a conquista, o status seria conquistado pelo indivíduo, através de suas ações. Já em uma cultura voltada a atribuição, o status é tido como intrínseco ao sujeito.

A sexta dimensão de cultura é relacionada a atitudes em relação ao tempo. Para esta divisão, a organização pode ser Sequencial x Sincrônica. Em uma organização sequencial, as atividades são organizadas sequencialmente, ou seja, há sequência entre episódios e ações. Já em uma organização sincrônica, as atividades podem acontecer simultaneamente. Por fim, a sétima dimensão, que é caracterizada por ser as atitudes em relação ao ambiente. Nesta as polaridades apresentadas são as de Internamente x Externamente controlado. Esta dimensão é quanto aos indivíduos controlando sua natureza, e é refletida nas políticas e práticas de gestão. Caso o controle seja interno, há maior foco nos indivíduos da organização, baseado em metas e recompensas. Caso seja orientada da forma contrária, a organização tem características de mais flexibilidade e concessões, e foco no cliente, por ter controle externo.

#### **2.4. Modelo de Cameron e Quinn**

Cameron e Quinn (2006), apesar de apontarem a cultura organizacional como uma das variáveis mais subjetivas dentro de uma organização, por ter caráter mutável, são responsáveis pela criação de um modelo, que conta com quatro quadrantes, de perfil de cultura organizacional, como pode ser observado na Figura 9.

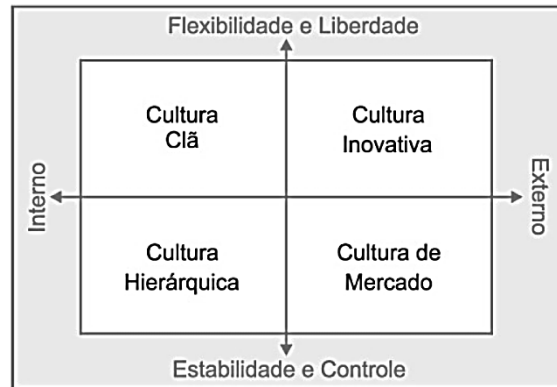


Figura 9 – Quadrantes de Cultura Organizacional, de Cameron e Quinn

Fonte: Cameron e Quinn (2006), adaptado por Medeiros (2013), p.4.

São, portanto, quatro os tipos de cultura apresentados pelos autores. O tipo de cultura determinado como Clã, é caracterizado por ser um local, definido pelos autores, como “extensão da família”. Neste, há alto nível de comprometimento, os funcionários compartilham muitas experiências, características como trabalho em equipe, participação e consenso são extremamente valorizadas. Líderes são considerados mentores, comparados como membros da família. O sucesso é definido como a sensibilidade e preocupação com pessoas e clientes.

Outro tipo de cultura é determinado como Adhocracia. Neste, o ambiente é mais dinâmico, empreendedor e criativo. A organização tem foco em líderes inovadores, que tomam riscos. A ênfase é em crescimento e mudança constante. Há incentivo em termos de iniciativa individual e em liberdade de expressão. O sucesso, neste caso, é definido como ganhar produtos e serviços únicos e diferentes do mercado.

Há também, a cultura Hierárquica, que possui um ambiente extremamente formal de trabalho, com práticas, políticas e procedimentos bem estruturados, os quais todos os membros devem seguir. São as regras formais que mantêm o trabalho, e os líderes se classificam como bons coordenadores e mantenedores destas políticas bem estabelecidas. O foco é em estabilidade, e sucesso é definido como entrega confiável, a curto prazo e com baixo custo.

Por fim, a cultura Mercado, que é aquela de organizações orientadas para resultados e metas. A grande preocupação de todos colaboradores é em realizar o trabalho. Líderes são grandes competidores focados sempre em produção. O foco em comum dos funcionários é ganhar. Preços competitivos e liderança de mercado são muito levados em conta. Sucesso, neste tipo de cultura. É definido em termos de quotas de mercado. Reputação e sucesso individual, tal como grupal, são muito levados em conta.

Apesar de estarem sob contextos diferentes, todos autores citados anteriormente convergem em suas concepções sobre cultura organizacional na medida em que seu estudo se faz extremamente importante, para a compreensão do todo organizacional. Schein, Hofstede, Trompenaars e Cameron e Quinn, proporcionam, com seus modelos, possibilidades de obtenção de dados acerca da cultura. Enquanto Schein, Hofstede e Trompenaars dividem sua teoria em formas categoriais mais abrangentes, Cameron e Quinn propõe quatro tipos culturais distintos, e bem determinados. Pode-se utilizar das teorias dos três primeiros autores para, por exemplo, conseguir enquadrar uma cultura organizacional, dentro de um dos modelos quatro modelos propostos por Cameron e Quinn. Bem como é possível identificar os níveis de cultura propostos por Schein, e os níveis e dimensões de cultura de Hofstede e Trompenaars, no terceiro modelo apresentado.

Contudo, ressalta-se ainda o impacto das subculturas, dentro da cultura de uma organização. De acordo com Vries (2014), organizações, por contarem com diferentes tipos de liderança em cada área, acabam por criar pequenas culturas imersas dentro da cultura organizacional dominante.

Outro motivo para o surgimento de subculturas, além do tipo de liderança, são os diferentes desafios encontrados pelas distintas áreas da empresa. As subculturas acabam por refletir problemas em comum que determinados grupos de pessoas encontram no trabalho. (DIAS, 2003).

Com isso, é inevitável o surgimento de subculturas, e é papel da liderança da organização, reconciliar e acomodar as diferentes culturas da empresa, para que o resultado final, seja atingir o êxito de acordo com o que é proposto pela cultura dominante. (VRIES, 2014)

Observa-se, portanto, a importância do estudo da cultura em organizações. De acordo com Vries (2014):

“Construir e manter a cultura adequada poderá ajudar a fortalecer ou a destruir uma empresa. A cultura de uma organização determina sua habilidade para liderar de maneira bem-sucedida com o aumento da concorrência, a globalização, as fusões e aquisições, as alianças estratégicas, a introdução de novas tecnologias, o gerenciamento de talentos e outras questões diversas”. (p. 88)

Há, com isso, o papel da cultura organizacional em todos os âmbitos da empresa e sua influência no comportamento dos sujeitos, sejam eles subordinados, ou líderes.

### 3. Liderança e Cultura Organizacional: Estudo de Caso

A partir dos levantamentos de conceitos e teorias dos capítulos 1 (Liderança) e 2 (Cultura Organizacional), torna-se possível compreender a existência de inter-relação entre ambos conceitos. Devido ao motivo de que todas as partes de uma organização são intrínsecas, portanto, a forma pela qual o líder executa sua função, acaba por alterar substancialmente o funcionamento da empresa. A partir desta premissa o tipo de liderança e a cultura organizacional parecem exercer forte ligação para caracterizar o clima vigente em uma determinada organização, além da maneira pela qual esta pretende atingir seus resultados e se relacionar com o mercado

Enquanto a cultura organizacional dita as características da empresa, em sua mais vasta possibilidade, liderança, explica como a administração é feita a fim de trazer resultados positivos. Segundo Schein (1992) a Cultura Organizacional e Liderança estão entrelaçadas, podendo ser observadas no contexto de vida da organização. Durante a formação da empresa, seu fundador, e então líder, deposita em sua empresa seus valores e crenças, sendo assim, acaba por criar e moldar a cultura daquela organização. Contudo, com o passar do tempo, novos membros vão adentrando nessa empresa, e a cultura pré-formatada sofre mudanças com as novas figuras dos líderes organizacionais, que por sua vez, também devem se adaptar a cultura vigente. Este é um processo dinâmico, no qual o líder molda e é modelado pela cultura.

Outro autor que aborda a questão da intrínseca ligação ente Cultura Organizacional e Liderança, é Martin (2002, *apud* PRIORE (2012)). Na releitura deste último autor, existe uma perspectiva que recebe o nome de "integração". Nesta, o conceito de cultura é visto como manifestações culturais, que conversam entre si, representando assim, uma única cultura, possível de ser gerenciada. O líder, neste contexto, fica responsável por criar, manter e mudar a cultura vigente desta organização.

Cameron e Quinn (1992) definem, de acordo com cada tipo de cultura, uma liderança como sendo mais eficaz em determinada cultura organizacional. O líder de uma cultura clã, por exemplo, é tido como um "facilitador" ou "mentor", o primeiro tem como características em sua liderança ser focado em pessoas e processo, e o segundo, ser empático e cuidadoso com seus liderados. Enquanto o líder "facilitador" busca participação entre líder

e liderado, o líder “mentor” busca comprometimento moral e ético para com a organização. O tipo de cultura definido como adhocrática, tem como líderes o “inovador”, que é altamente criativo e busca inovação e adaptação em seus liderados, e o líder “visionário”, que possui visão estratégica e melhoria contínua em seus liderados. A cultura de mercado, por sua vez, tem líderes focados em resultados. O líder classificado como o “competidor”, é qualquer que é agressiva e incisiva em suas colocações, tendo foco no mercado externo e na posição da organização perante o mercado, levando seus liderados a um ambiente competitivo e sinérgico. Nesta cultura organizacional também há o líder “produtor” que é focado nos resultados finais do trabalho, sendo a produtividade altamente valorizada. O último tipo de cultura definido pelos autores é a cultura hierárquica, que possui dois tipos de liderança características. A primeira é o líder “monitor”. Este tem habilidades técnicas avançadas e também, é muito bem informado. O foco neste tipo de liderança é em documentação e informações processuais. O segundo tipo de liderança ressaltada é o líder “coordenador”, que é confiável e aberto para questões. O foco neste tipo de liderança é em estabilidade e controle.

Tendo em vista a relação que se estabelece entre as concepções de cultura organizacional e liderança, através a revisão bibliográfica acerca das duas temáticas, inicia-se a fase experimental através de um estudo de caso.

### **3.1. Método**

Após a retomada bibliográfica dos conceitos de Liderança e de Cultura Organizacional, procedeu-se a realização de uma pesquisa qualitativa descritiva, com objetivo de identificar o conceito, o papel de liderança e sua relação com a cultura organizacional, sob a perspectiva de colaboradores de uma empresa.

Como objetivos específicos busca-se identificar:

- o conceito liderança que estes colaboradores possuem;
- as qualidades de uma boa liderança;
- o que consideram por liderança ineficaz;
- o conceito de cultura organizacional;
- como definem a cultura organizacional vigente em sua organização.

De acordo com Gil (2008) este estudo classifica-se como exploratório e descritivo. Os dados primários são obtidos por meio da realização de entrevistas semiestruturadas em uma amostra de 5 colaboradores de uma mesma empresa. Além disso, é um estudo de caso por consistir em uma pesquisa com poucos objetos, de maneira que permita amplo e detalhado conhecimento acerca da amostra estudada.

A escolha da entrevista semiestruturada como método é devido à possibilidade de os participantes exporem espontaneamente e de forma confortável sua percepção sobre o que é questionado, possibilitando uma análise mais profunda dos dados.

### **3.1.1. Participantes**

Por se tratar de uma pesquisa envolvendo seres humanos, este estudo foi submetido a apreciação do Comitê de Ética que se mostrou favorável a sua realização conforme parecer em Anexo 3.

A amostra contou com 5 participantes, sendo um deles de sexo masculino e os outros quatro de sexo feminino. Todos trabalham na área de Recrutamento e Seleção de uma empresa multinacional americana, do segmento industrial.

Dos cinco participantes, dois são Estagiários, um é Analista Junior, um é Analista Pleno e um é o Líder da área. A escolha de uma amostra cujos componentes atuam num mesmo departamento se justifica pela diminuição de variáveis ambientais que poderiam interferir no estudo. Todos os sujeitos estão sob o mesmo contexto empresarial, inseridos em uma mesma área e contam com a mesma liderança superior possibilitando encontrar resultados mais fidedignos possíveis de relação entre liderança e cultura dentro daquele contexto, e analisar as concordâncias e divergências.

### **3.1.2. Material e Procedimento**

Para coleta dos dados utiliza-se de um questionário elaborado após revisão de literatura acerca das temáticas (Anexo 1). A base do questionário foi inspirada em Mendes (2012), que realizou uma pesquisa acerca da liderança. Com isso, as questões de sua

pesquisa foram adaptadas para a realidade deste trabalho e também outras questões relevantes sobre Cultura Organizacional foram acrescentadas.

O questionário foi encaminhado por e-mail para os colaboradores, via documento *Word*, ferramenta do *Microsoft Office*. Todos os sujeitos assinaram, presencialmente, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 2).

### **3.2. Resultados**

Para apresentação dos resultados, cada uma das nove questões do questionário é apresentada individualmente. As questões de 1 a 5 tem como objetivo avaliar as concepções de liderança pelos colaboradores da empresa; as questões 6 e 7, avaliam a concepção de cultura organizacional. As duas últimas questões, 8 e 9, analisam as relações entre liderança e cultura organizacional, uma em um contexto mais geral e outra, no contexto específico da empresa. Os questionários respondidos encontram-se em Anexo 2.

#### **3.2.1. Apresentação dos resultados questão a questão:**

##### **Questão 1: Como você define liderança?**

Todos os questionários tiveram respostas com a mesma ênfase: um líder ativo que desenvolve e guia seus liderados para um fim em comum, o objetivo da empresa. Para todos os participantes, o líder tem capacidade de influenciar, comandar e conduzir seus liderados.

40% da amostra é de opinião que a troca de experiências entre líder e liderado é importante para o exercício da liderança, isto é, a capacidade de conexão do líder e a relação de troca de experiências com seus liderados é esperada.

##### **Questão 2: Como seria uma boa liderança, em sua opinião?**

A palavra utilizada em todas as respostas foi: desenvolvimento. Para 100% dos respondentes, um bom líder desenvolve seus liderados e não tem medo de estimulá-los a serem os próximos líderes. Além do desenvolvimento, uma boa liderança envolve motivação para atingir melhores resultados e capacidade de delegar tarefas de acordo com o potencial de sua equipe.

Liderança próxima foi citada por 60% da amostra, sendo definida como o líder que está presente junto aos seus liderados identificando tanto qualidades como os pontos de melhoria em cada profissional.

Para 20% a hierarquia não deve ser definidora de uma boa liderança, uma vez que um gestor deve ser capaz de liderar em razão de suas habilidades e não somente pela posição que ocupa. Para outros 20%, o bom líder é aquele capaz de ouvir e inspirar e se fazer inspirado em seu ambiente de trabalho.

### Questão 3: Liste 5 adjetivos de um líder eficaz para você.

Os adjetivos listados pelos colaboradores são agrupados em quinze categorias e são apresentados na Figura10:

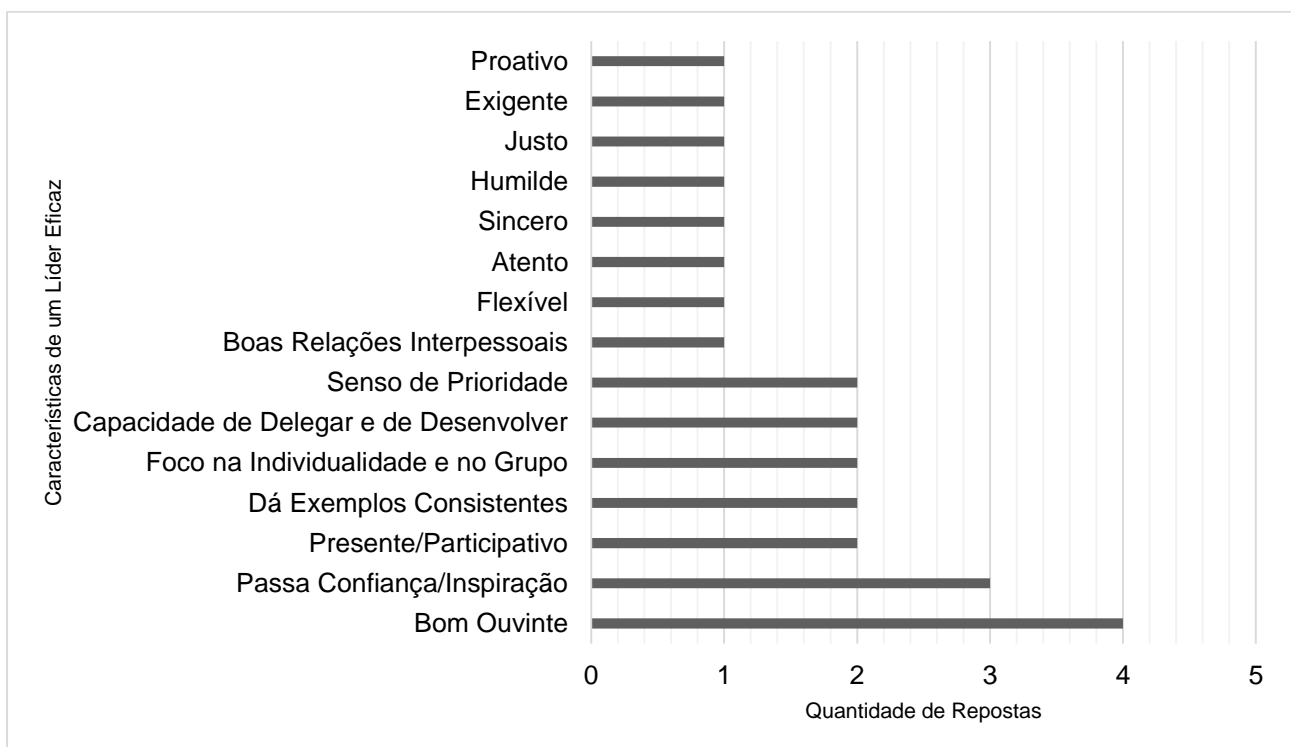


Figura 10: Gráfico representativo de respostas à questão 3

Não há unanimidade em nenhuma resposta, no entanto o adjetivo mais citado é o de ser um bom ouvinte (80%), seguido pelo “passar confiança e servir de inspiração” (60%).

#### Questão 4: Como seria uma liderança ineficaz, em sua opinião?

A liderança ineficaz é definida como aquela com grande distanciamento entre líder e liderado, fazendo com que a divisão de tarefas e busca de objetivo fique difusa. Outras características atreladas à liderança ineficaz foram:

- imposição de vontades por parte do líder, sem levar em conta os potenciais de seus colaboradores;
- falta de *feedbacks* fornecidos a equipe;
- falta de admiração dos liderados por sua forma de liderar;
- realização de antigas tarefas da época em que não era líder;
- não delegar tarefas.

#### Questão 5: Liste 5 adjetivos que comprometam o líder em uma liderança eficaz.

Os adjetivos listados pelos colaboradores são agrupados em quinze categorias e são apresentados na Figura 11:

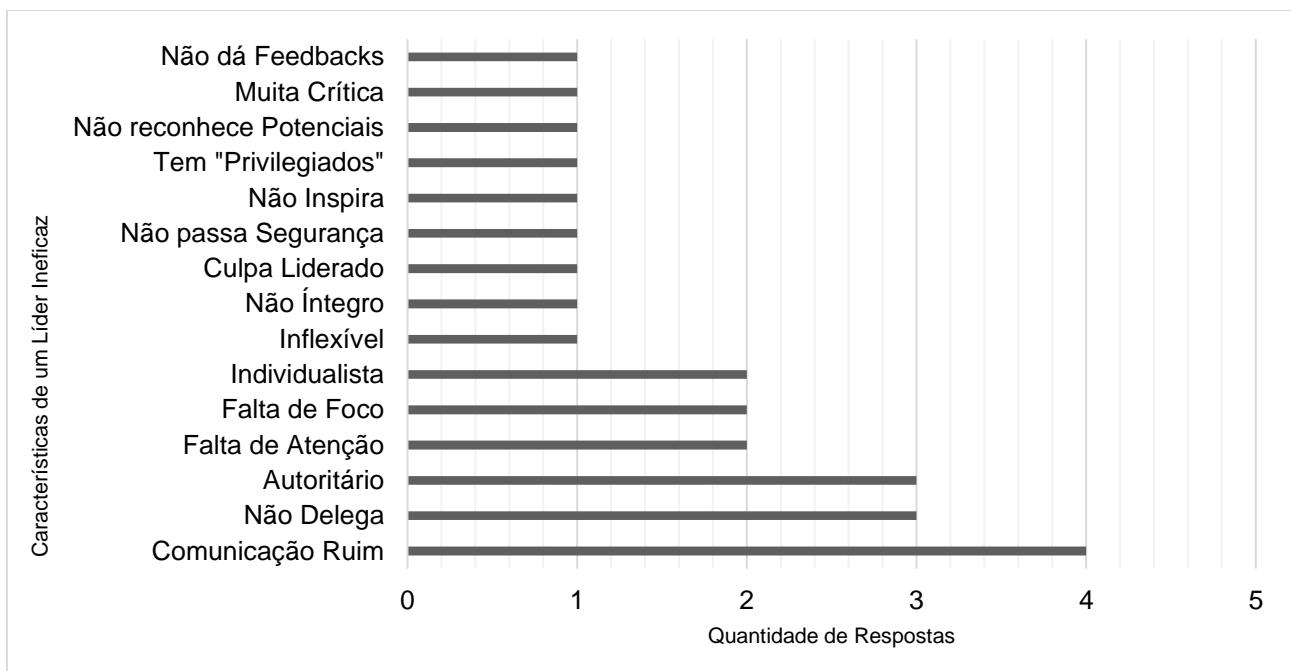


Figura 11 – Gráfico representativo de respostas à questão 5

Do total de adjetivos atribuídos a liderança ineficaz, três merecem destaque: a falha de comunicação (80% da amostra); não delegar (60%) e o autoritarismo (60%).

### **Questão 6: O que você entende por cultura organizacional?**

Todas as respostas incluem o tema valores da empresa. Para os participantes a cultura organizacional é o que torna uma organização única. Além de valores, cultura organizacional é identificada como a forma pela qual a organização decide os caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos finais.

20% da amostra ressalta que cultura organizacional é a “essência” de uma empresa, entendida como seu “DNA”, isto é, a forma pela qual age no mercado.

Outras respostas também levam em consideração as crenças, a forma como os colaboradores se comportam e, também, a missão e visão da organização.

### **Questão 7: Como você define a cultura da empresa em que trabalha?**

A cultura da empresa estudada foi definida pela totalidade da amostra como focada em resultados e no cliente.

40% dos respondentes a descreve como comprometida com a atitude ética. Outros 40% definem a cultura da empresa como inovadora, impulsionadora, forte e bem estabelecida. 20% define a cultura da organização como meritocrática e baseada em sistema de recompensas. 20% define a cultura organizacional como adaptável e flexível em ambientes de incertezas.

### **Questão 8: Na sua opinião, cultura organizacional e liderança tem relação? Se sim, como?**

Todos os participantes deram respostas afirmativas nesta questão. Para os colaboradores da área de Recrutamento e Seleção, a cultura influencia diretamente na tomada de ações do líder e também em sua forma de se comportar dentro da organização. Para 20% da amostra há possibilidade de rejeição do líder caso não leve em conta a cultura vigente em suas atitudes.

Para 100% dos sujeitos, a cultura determina a forma pela qual as ações e políticas da empresa são tomadas. Considerando que o líder é aquele que as implementam, a cultura influencia em todas as suas ações dentro do contexto organizacional. Um dos participantes incluiu em sua resposta a individualidade de cada líder. Para este, apesar de cada líder ter um estilo próprio de liderar, a cultura acaba por influenciar na tomada final de decisões.

**Questão 9: (CASO AFIRMATIVO NA QUESTÃO ANTERIOR) Qual a relação entre cultura e liderança em sua organização?**

Para 100% da amostra, como a cultura da empresa, tem por pilares o foco em resultados e o foco no cliente, isto influencia diretamente no estilo de gestão e nas as ações dos líderes.

Para 20% dos sujeitos outro grande pilar da cultura da empresa é a formação de líderes, facilitando a hegemonia na atuação dos mesmos.

O fato de a empresa reforçar uma relação próxima e de suporte entre líder e liderado, é apontada por 20% da amostra. A questão de ética e transparência intrínseca da cultura da empresa é mencionada por 20% dos sujeitos para os quais, sem o foco na atitude ética, as ações dos líderes não seriam entendidas como uma liderança eficaz dentro da organização.

#### 4. Discussão e Considerações Finais

Com a apresentação dos resultados, observa-se concordância de respostas entre os sujeitos. Todos apontam características semelhantes para liderança, cultura organizacional e também, afirmam a existência de uma relação entre ambos conceitos. Hipotetiza-se que, por estarem inseridos em uma mesma área, com funções semelhantes e também, serem liderados pela mesma pessoa, os resultados acabam por tomar essa forma.

Além disso, para definição de liderança, utilizam-se da concepção de que o líder deve ter seguidores para ter esta função, característica que vai de encontro com Araújo e Garcia (2009), que enfatizam a importância de seguidores na definição de um bom líder.

A partir das repostas dos sujeitos nota-se características das teorias tidas como situacionais. Em todas as repostas, o líder é visto em relação a seu liderado e ao contexto organizacional que está inserido. De acordo com a concepção dos sujeitos de que o líder é aquele que leva os liderados a conseguir um objetivo em comum, e leva também em consideração os pontos positivos de seus liderados e os pontos a desenvolver, é possível relacionar estes levantamentos, como coincidentes a Teoria da Gestão de Sentido, segundo Guimarães (2012) na qual o líder fornece todo o suporte necessário para o desenvolvimento de seus liderados. Também seguindo a Teoria de Gestão de Sentido, observa-se que o adjetivo apontado como mais importante para uma liderança eficaz, é “ser um bom ouvinte”.

Os adjetivos levantados pelos pesquisados são das mais diversas categorias. Contudo características como “autoritarismo”, proveniente da teoria dos traços de Lewin, Lippitt e White (1939), são descartadas para uma liderança eficaz.

Quanto a questão de cultura organizacional, os conceitos apontados pelos sujeitos concordam com concepção de Cultura Mercado proposta por Cameron e Quinn (2002). Ser focado em resultados, mercado e cliente, apontam que a grande preocupação dos funcionários e líderes é a de realização do trabalho para atingir metas.

Missão, visão e valores também são conceitos levantados para a definição de cultura organizacional. Todos os autores estudados nesta pesquisa –Schein, Hofstede,

Trompenaars e Cameron e Quinn – apontam em suas teorias a questão, principalmente de valores organizacionais. Os valores são tidos, pelos sujeitos da pesquisa, como o “DNA” e essência da empresa.

Todos sujeitos ressaltam que o líder é diretamente influenciado pela cultura organizacional, e que suas ações e práticas dentro da empresa são permeadas por esta. Esta questão é observada na teoria de Schein (1992) que aponta o líder como construtor de uma cultura organizacional, mas, contudo, com o tempo, as novas lideranças da organização passam a ser influenciadas diretamente pela cultura organizacional vigente. A ideia de que o líder também pode influenciar a cultura, não foi citada por nenhum dos participantes. A dinâmica entre liderança e cultura organizacional, neste contexto, é similar com a teoria de Cameron e Quinn (2004) de que o líder dentro de uma cultura Mercado acaba por ser focado em resultados.

Ressalta-se que as respostas dos sujeitos podem ser diretamente influenciadas também por uma subcultura, como apontado por Vries (2014). Organizações de porte grande, como a estudada, por contarem com diferentes tipos de liderança em cada área e também, por diferentes focos, acabam por criar pequenas culturas dentro da cultura como um todo, sendo o recorte de uma realidade muito maior. Assim, para compreensão de um todo organizacional, sugere-se que a amostra de sujeitos tenha representantes de outras áreas para que esta variável possa ser anulada. Contudo, como a finalidade da pesquisa é avaliar a concepção de sujeitos inseridos dentro de um mesmo contexto organizacional, opta-se por reduzir a amostra.

É possível concluir, portanto, que a pesquisa realizada atingiu o objetivo de compreender os conceitos acerca de liderança e cultura organizacional para sujeitos inseridos dentro de um mesmo contexto organizacional.

## Referências

- ARAUJO, Luís C.G. de; GARCIA, Adriana A.; *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2a Edição, Atlas, São Paulo, 2009.
- ARRUDA, Monica F.; *Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo*, 2006. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade Getúlio Vargas, Programa de Pós-Graduação, São Paulo.
- BARRETO, Leilianne; KISHORE Angeli, *Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?*. *Revista de Administração*, São Paulo, vol.48, n.1, 2013.
- BERGAMINI, Cecilia W.; *Liderança: a Administração do Sentido*. *Revista de Administração de Empresas (ERA)*, São Paulo, vol. 34, n.2, Maio – Jun., p. 102 – 114, 1994.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane Srygley; *O Grid Gerencial*. 3a Edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1978.
- BRANDÃO, Leonor Cordeiro; *Liderança nas Organizações*. São Paulo, UNIP, 2003.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E.; *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. Revised Edition, San Francisco – CA, The Jossey-Bass business & management series, 2006.
- CASTELLANI, Maria A.; *Neurolíder... um novo conceito em liderança*. Blog Mundo Project, Revista Management, São Paulo, 2012.  
Disponível em: < <http://blog.mundopm.com.br/2012/09/06/neurolider-um-novo-conceito-em-lideranca> > Acesso em: 23 de abril de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3a Edição, São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1983.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen; *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso*. 4a Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.
- CRUZ, Maria Rosa P. da; NUNES, João Santos; PINHEIRO, Paulo Gonçalves; *Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)*. Universidade da Beira Interior, Portugal, 2010.
- DAFT, Richard L.; *Administração*. 2a Edição, São Paulo, Editora Cengage Learning, 2010.
- DIAS, Reinaldo; *Cultura Organizacional*. Campinas, Editora Alínea, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza L.; SAMPAIO, Jader dos Reis; *As pessoas na organização: Uma discussão sobre cultura organizacional*. 10a Edição, São Paulo, Editora Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos; *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 1ª edição, ed. Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Gilberto; *Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais*. 2a Edição, São Paulo, Editora Évora Ltda., 2012.

HAMPTON, David R.; *Administração Contemporânea*, 2a Edição, São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1982.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; *Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos*. 2a Edição, São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda. (EPU), 1977.

HOUSE, Robert J.; Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, Pennsylvania – PA, vol. 7, n. 3, p. 323 – 352, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING; *O que significa ser um Líder Coach?* Portal IBC, Goiania, 2014. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-significa-ser-lider-coach/> > Acesso em: 16 de abril de 2016.

LACERDA, Daniel P.; Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, vol. 45, n. 5, p. 1285-1301, Set. – Out, 2011.

LACOMBE, Francisco José M.; *Dicionário da Administração*, São Paulo, Editoria Saraiva, 2004.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K.; Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, Iowa City, IA, vol. 10 n.2, p. 269 – 299, 1939.

LOPES, Ana L.; HILAL, Adriana; Cultura organizacional sob o prisma das teorias de cross-culture: um estudo de caso brasileiro. *Economia Global e Gestão*, vol. 16, n. 3, p. 25 – 45, Dez, Lisboa, 2011.

MAXIMIANO, Antônio C.A.; *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4a Edição, São Paulo, Atlas, 2004.

MEDEIROS, Carlos Alberto F; Cultura Organizacional e Liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 48, n.1, Jan – Mar, 2013

MENDES, Lorena S.; *Concepções de Liderança em Diferentes Contextos*. 2012. 139p. Dissertação (Mestrado em Psicologia como Profissão e Ciência) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas.

PALUDO, Simone S.; KOLLER, Silvia H.; Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, Porto Alegre, vol.17, n.36, p. 9 – 20, 2007.

ROMÃO, César; *Somente Tarzan ganhou a vida no grito*. Blog Know Net, 2005. Disponível em: < <http://www.cesarromao.com.br/redator/item4896.html> > Acesso em: 18 de maio de 2016.

- SANTOS, Fabrício F. F. dos; *Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A*, 2005, 250p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, São Paulo.
- SCHEIN, Edgard H.; *Organizational Culture and Leadership*. 3a Edição, Cambridge – MA, The Jossey-Bass business & management series, 2004.
- SEYRANIAN, Viviane; *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations: Contingency Theories of Leadership*. 1a Edição. Thousand Oaks – CA Ed. John M. Levine and Michael A. Hogg, 2009.
- STONER, James A.F.; *Administração*. 2a Edição, Rio de Janeiro, Ed. Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1982.
- TAMAYO, Álvaro [et. al.]; *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. 2a Edição, Porto Alegre, Editora Artmed, 2008.
- TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H.; How to choose a leadership pattern: Should a manager be democratic or autocratic – or something in between?. *Harvard Business Review (HBR)*, Boston – MA, May – June, p. 162 – 180, 1973.
- VENTURA, Dora F.; Um Retrato da Área de Neurociência e Comportamento no Brasil. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, São Paulo, vol.26, n. especial, p. 123 – 129, 2010.
- VRIES, Manfred F.R.K. de; *Reflexões sobre grupos e organizações*. São Paulo, DVS Editora, 2014.

## Anexo 1: Questionário Liderança e Cultura Organizacional

Iniciais: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: Feminino ( ) Masculino ( ) Outro ( )

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Como você define liderança?
2. Como seria uma boa liderança, em sua opinião?
3. Liste 5 adjetivos de um bom líder para você.
  - 1 –
  - 2 –
  - 3 –
  - 4 –
  - 5 –
4. Como seria uma liderança ineficaz, em sua opinião?
5. Liste 5 adjetivos que comprometam o líder em uma liderança eficaz.
  - 1 –
  - 2 –
  - 3 –
  - 4 –
  - 5 –
6. O que você entende por cultura organizacional?
7. Como você definiria a cultura da empresa em que trabalha?
8. Na sua opinião, cultura e liderança tem relação? Se sim, como?

**9. (CASO AFIRMATIVO NA QUESTÃO ANTERIOR)** Qual a relação entre a cultura e liderança em sua organização de trabalho, em sua opinião?

## Anexo 2: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, \_\_\_\_\_, portador de documento de identidade sob o número \_\_\_\_\_, funcionário de \_\_\_\_\_, atesto que:

Minha participação na pesquisa de campo referente a pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) : “**Inter-Relação entre Liderança e Cultura Organizacional**” tendo como pesquisadora responsável a profa. Dra. Maria Cristina P. Gattai, RG número 5.209.591-5 e o aluna pesquisadora **Rebeca Alvarenga Correali** portadora de CPF número 432.062.168-93, é voluntária.

- a. Fui informado (a) e compreendi com clareza que o objetivo da pesquisa de investigar se há, na opinião dos entrevistados, relação entre Liderança e Cultura Organizacional, e como se dá esta dinâmica no discurso coletado pelo questionário.
- b. Concordo em fornecer as informações sobre visão de Liderança e Cultura Organizacional.
- c. Fui informado(a) e compreendi com clareza que as informações coletadas serão de uso científico, sendo garantido **total sigilo** quanto ao nome da empresa que os dados representam e que a pesquisa seguirá as recomendações da Comissão Nacional de Ética em pesquisa do Conselho Nacional de Saúde.
- d. Fui informado(a) e compreendi que meus dados de identificação não constarão do relatório a ser produzido e que poderei me retirar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.
- e. Caso haja dúvidas fui informado que poderei entrar em contato com a pesquisadora através dos e-mails mgattai@pucsp.br e rebecacorreali@msn.com

São Paulo, \_\_\_\_\_ de 2016

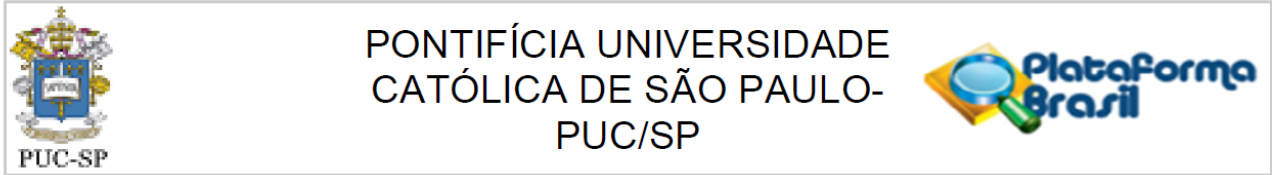
---

Nome em letra legível

---

Assinatura

## Anexo 3: Parecer Consubstanciado do CEP



### Parecer Consubstanciado do CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Inter-Relação entre Liderança e Cultura Organizacional

**Pesquisador:** Maria Cristina Pinto Gattai

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 55836816.8.0000.5482

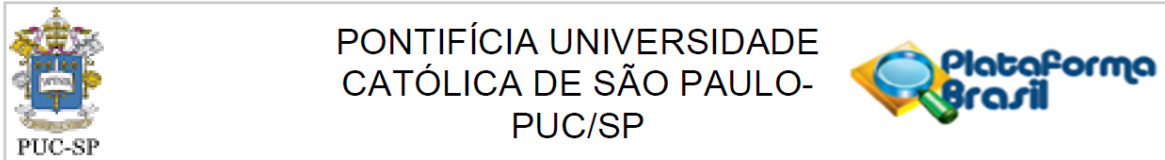
**Instituição Proponente:** Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde da PUC/SP

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.557.450

<b>Endereço:</b> Rua Ministro Godói, 969 - sala 63 C		
<b>Bairro:</b> Perdizes	<b>CEP:</b> 05.015-001	
<b>UF:</b> SP	<b>Município:</b> SAO PAULO	
<b>Telefone:</b> (11)3670-8466	<b>Fax:</b> (11)3670-8466	<b>E-mail:</b> cometica@pucsp.br



**Apresentação do Projeto:**

A pesquisa pretende estudar a relação entre cultura organizacional e liderança em uma empresa. Será realizada uma pesquisa descritiva qualitativa através da aplicação de um questionário entre sujeitos que ocupam posições de liderança em uma empresa, buscando identificar o conceito de liderança e como a cultura da empresa influencia em suas percepções.

Objetivo da Pesquisa:

**Discutir a relação entre cultura organizacional e a identificação de liderança no ambiente empresarial.**

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

**Não há riscos evidentes.**

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

**Não há comentários específicos.**

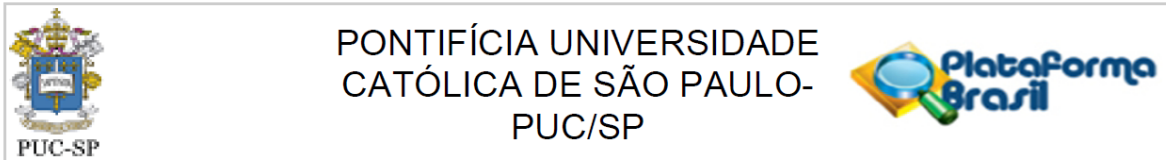
Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

**Adequados.**

Recomendações:

**Não há recomendações específicas.**

**Endereço:** Rua Ministro Godói, 969 - sala 63 C  
**Bairro:** Perdizes **CEP:** 05.015-001  
**UF:** SP **Município:** SAO PAULO  
**Telefone:** (11)3670-8466 **Fax:** (11)3670-8466 **E-mail:** cometica@puccsp.br



### Conclusões ou Pendências Específicas e Lista de Inadequações:

Não há pendências específicas.

### Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_705440.pdf	27/04/2016 20:41:37		Aceito
Outros	OficioDeApresentacao.docx	27/04/2016 20:41:05	Maria Cristina Pinto Gattai	Aceito
Declaração de Pesquisadores	ParecerdeMerito.pdf	27/04/2016 20:34:47	Maria Cristina Pinto Gattai	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.PDF	27/04/2016 20:34:03	Maria Cristina Pinto Gattai	Aceito
Outros	RoteirodeEntrevistaSemiestruturada.docx	26/04/2016 19:21:52	Maria Cristina Pinto Gattai	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDetalhado.docx	26/04/2016 19:20:48	Maria Cristina Pinto Gattai	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	26/04/2016 08:57:35	Maria Cristina Pinto Gattai	Aceito

### Situação do Parecer:

Aprovado

### Necessita de Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 23 de Maio de 2016

Assinado por:  
Edgard de Assis Carvalho  
(Coordenador)

Endereço: Rua Ministro Godói, 969 - sala 63 C  
Bairro: Perdizes CEP: 05.015-001  
UF: SP Município: SAO PAULO  
Telefone: (11)3670-8466 Fax: (11)3670-8466 E-mail: cometica@pucsp.br

