

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2009

GRAZIELE GALINDO DO VALE

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação  
em Administração de Pessoas, da Universidade  
Federal do Paraná.

Profº Orientador: Acyr Seleme

CURITIBA

2009

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	p. 04
<b>1. TEMA</b>	p. 05
<b>2. PROBLEMA DE PESQUISA</b>	p. 05
<b>3. OBJETIVO GERAL</b>	<b>p. 05</b>
<b>4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>p. 05</b>
<b>5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>p. 06</b>
5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	p. 06
5.2. LIDERANÇA	p. 18
<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>p. 29</b>
6.1. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS	p. 29
6.2. QUESTÕES DE PESQUISA	p. 30
6.3. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	p. 30
6.4. MÉTODOS DE PESQUISA	p. 30
6.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	p. 31
6.6. ANÁLISE DOS DADOS	p. 31
<b>7. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>p. 31</b>
<b>8. DESCRIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA “X”</b>	<b>p. 32</b>
<b>9. DESCRIÇÃO DO PERFIL DA LIDERANÇA DA EMPRESA “X”</b>	<b>p. 47</b>
<b>10. RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PERFIL DA LIDERANÇA DA EMPRESA “X”</b>	<b>p. 50</b>
<b>11. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>p. 52</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>p. 53</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe a descrição da cultura organizacional de uma determinada empresa, bem como o perfil da liderança desta. Possui como finalidade identificar a influência do perfil da liderança sobre a construção da cultura de uma organização.

Shein (2004) problematiza a importância da cultura para a existência de uma organização. Afirma que algumas empresas entram em processo de falência por diversos motivos, mas que por trás destes está a cultura organizacional.

De acordo com o autor, as lideranças são responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma organização. Ele se propõe a estudar como a cultura constrói o líder e como os líderes constroem a cultura.

Desta forma, neste estudo de caso, buscamos compreender o quanto a liderança da empresa "X" é responsável pela construção da cultura desta empresa e seu sucesso.

## **1. TEMA**

Cultura Organizacional e Liderança.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA**

Quais os valores do líder da empresa X que estão presentes na cultura desta organização?

## **3. OBJETIVO GERAL**

Identificar os valores do líder da empresa X que estão presentes na cultura desta organização.

## **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Levantamento da cultura organizacional da empresa X;
- b. Levantamento do perfil da liderança da empresa Y;
- c. Levantamento dos pontos em comum entre o perfil da liderança e a cultura da organização.

## 5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Freitas (1991), após pesquisar e compilar diversas teorias acerca do tema cultura organizacional, este conclui em sua publicação que “a cultura das organizações exerce funções de controle extremamente sofisticadas” (p.129). E a partir destas formas de controle, autores definem o tema, de modo que visam desenvolvimento de comportamentos padrões conforme estabelecimento de suas próprias metas.

Através do desenvolvimento e sedimentação de uma cultura *forte e coesa*, as organizações buscam restaurar *perdas psicológicas* nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos. (FREITAS, 1991, p.129)

Para Chiavenato (2005) cultura organizacional compreende os valores, hábitos, costumes códigos de conduta, tradições e objetivos que são compartilhados entre os membros de um grupo. Estes são passados de geração em geração e guiam o comportamento das pessoas que fazem parte deste grupo.

O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização. (CHIAVENATO, 2005, p.125)

O autor coloca que cada organização possui uma cultura própria. Os valores de uma cultura são as crenças e atitudes que a definem. Eles apontam os rumos e definem os comportamentos adequados dentro daquela cultura. Na organização os valores são comunicados através daquilo que a organização recompensa e pune, do que as pessoas dizem e não dizem, do que elas fazem e não fazem.

Para Robbins (1998) a cultura também se refere aos valores e normas compartilhados dentro de um grupo que ditam a maneira como seus membros devem se comportar. Estes padrões de valores e normas se desenvolvem ao longo do tempo e apresentam certa estabilidade. Podem oferecer algumas restrições ao trabalho dos funcionários, uma vez que determinam como os empregados devem resolver os problemas que surgem.

Indivíduos percebem a cultura da organização com base no que eles vêem ou ouvem dentro da organização. E, apesar de os indivíduos possuírem diferentes formações ou trabalharem em diferentes níveis na organização, eles tendem a descrever a cultura da organização de maneiras similares. Este é o aspecto compartilhado da cultura. (ROBBINS, 1998, p.47)

De acordo com o autor, cultura organizacional refere-se a como os empregados percebem as características da cultura da organização, refere-se a uma percepção comum entre os membros. A cultura, dentro de uma organização, tem o papel de definir fronteiras, distinguindo-se de outras organizações. Transmite um sentido de identidade para os membros da organização, facilita a geração de comprometimento e intensifica a estabilidade do sistema social. É o que ajuda a manter a organização junta, fornecendo padrões para os empregados guiando e moldando suas atitudes e comportamentos.

Kotter e Hestkett (1994) compartilham do entendimento deste conceito, colocando que cultura refere-se às qualidades de dado grupo que transcendem gerações, representando um conjunto de valores e modos de comportamentos interdependentes, resultante de sutis forças sociais, pela quais se apreende normas e valores de um grupo.

Os autores diferem o conceito de cultura dos de estratégia ou estrutura. Estratégia é definida por estes autores como a lógica para conseguir movimento em alguma direção, podendo suas crenças e práticas estar de acordo ou não com a cultura da organização. Considera-se, em casos negativos, menor probabilidade de sucesso em sua implantação. Apontam para o fato de que, independente do resultado, os padrões de comportamento surgidos a partir de ações estratégicas somente incorporam a cultura da empresa se internalizados pelos sujeitos do grupo de maneira tal que incentivem novos empregados a fazerem uso destas práticas. Já a estrutura é conceituada por arranjos organizacionais formais, que podem demandar comportamentos pré-existentes por razões culturais.

Estes autores afirmam que toda e qualquer organização abriga culturas múltiplas, coexistindo conforme agrupamentos funcionais ou localizações geográficas. Tais subculturas podem inclusive apresentar-se de maneiras conflitantes. Qualquer repetição de comportamento tido a partir da percepção positiva na busca de soluções para um problema pode ser incorporado àquela cultura.

Com o tempo, as culturas podem tornar-se muito estáveis, mas nunca estáticas. Às vezes, as crises forçam o grupo a reavaliar alguns valores ou o conjunto de práticas. Novos desafios levam à criação de novas maneiras de fazer as coisas. A substituição de membros importantes, a rápida assimilação de novos empregados, a diversificação em negócios muito diferentes e a expansão geográfica podem enfraquecer ou modificar uma cultura. (KOTTER E HESTKETT, 1994, p.9)

Robbins (2005) também coloca que é possível a existência de subculturas. Reconhecer que a cultura tem propriedades comuns entre os membros não significa que não possam haver subculturas dentro de uma organização. Estas tendem a se desenvolver em grandes organizações e refletem problemas, situações e experiências comuns aos membros. Tem a probabilidade de serem definidas pelas designações de departamentos e separações geográficas. Uma cultura dominante expressa os valores centrais que são compartilhados pela maioria dos membros.

Kotter e Hestkett (1994) descrevem a cultura sob a perspectiva da adaptação, posto que somente àquelas que dispuserem de análise e planejamento que possibilitem previsão de mudanças no cenário ambiental e de mercado, considerando ameaças e oportunidades, podem sobreviver num longo prazo.

Para Schein (2004), a cultura é um fenômeno dinâmico constantemente criado e transformado pelas interações entre as pessoas e por suas lideranças, definindo-se como uma série de rotinas, regras e normas de conduta que direcionam o comportamento das pessoas. Ela provê significados para os membros do grupo. É a personalidade da organização, refere-se aos elementos do grupo que são mais estáveis, sendo resultado do processo de aprendizagem do grupo. É o resultado da aprendizagem acumulada de um grupo. Refere-se a uma série de valores compartilhados pelos membros e que foram aprendidos pelo grupo conforme este resolveu seus problemas de adaptação e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como a forma correta de agir em relação aos problemas.

Robbins (1998) diz que as culturas podem ser fortes ou fracas. Fortes quando os principais valores são amplamente respeitados e compartilhados dentro do grupo. Ele acredita que organizações com culturas fortes têm maior influência sobre seus membros que organizações com culturas fracas.

De acordo com Robbins (1998) uma cultura forte se refere a um alto grau de compartilhamento dos valores centrais. Desta forma esta cultura tem grande influência no comportamento de seus membros. Devido à alta concordância entre os

membros, observa-se em culturas fortes, coesão, lealdade e compromisso organizacional, diminuindo a rotatividade. Também aumenta a coerência comportamental agindo como um substituto para a formalização sem a necessidade de que haja uma documentação escrita.

Quanto mais forte a cultura da organização, menos a administração precisa se preocupar com o desenvolvimento de regras e regulamentos formais para guiar o comportamento do empregado. Estas direções serão internalizadas nos empregados quando eles aceitarem a cultura da organização.” (ROBBINS, 2005, p. 376)

Kotter e Hestkett (1994) também tratam da diferenciação entre culturas fortes e fracas. Culturas fortes, de acordo com estes, são sustentadas por baixa rotatividade de empregados, mecanismos de permanência, continuidade da liderança, concentração geográfica, tamanho pequeno do grupo e sucesso considerável. Isto permite que o grupo aja com rapidez e coordenação frente à concorrência ou em benefício de um cliente. Possibilita ainda maiores chances de prevenção a eventuais crises.

Os autores defendem a teoria que relaciona diretamente a força cultural ao desempenho empresarial, desenvolvendo para tanto três idéias principais: o alinhamento das metas, elevado nível de motivação dos empregados – salientando métodos como participação destes em processos de tomada de decisão e reconhecimento da contribuição de cada membro da empresa – e disposição de estrutura e controles necessários, dispensando apoio de rígida burocracia formal que refreia a motivação e a inovação. Estes elementos que fundamentam uma dinâmica empresarial são para estes escritores constituintes de culturas fortes, cujas práticas somente obtém sucesso quando seu resultado é ajustado a uma eficiente estratégia comercial para o ambiente em que opera.

Schein (2004) apresenta algumas pesquisas que também mostram que existem culturas fortes e fracas, sendo que quanto mais forte a cultura, mais efetiva é a organização. Porém o autor acredita que estas pesquisas apresentaram tendência em distinguir boas de más culturas, quando esta não se define assim, não depende apenas dela a efetividade de uma organização, mas sim da relação entre a cultura e o meio ambiente ao qual esta organização está inserida.

Schein (2004) expõe conceitos de vários autores para o termo cultura. Na sua maioria, como coloca o escritor, os autores se referem à cultura como as coisas que os membros dividem. No entanto, ele acredita que significar cultura desta forma

supõe uma definição com infinitos outros conceitos como normas, valores, comportamentos etc. Por isso Schein define cultura como o conjunto de padrões básicos aprendidos por um grupo para solucionar seus problemas de adaptação ao meio, que funcionou bem o suficiente para ser ensinado a outros membros como a maneira certa de agir em determinadas situações.

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional apresenta seis características principais: regularidade nos comportamentos observados, normas, valores dominantes, filosofia, regras e clima organizacional.

Schein (2004) também apresenta algumas características da cultura tais como:

- Estabilidade Estrutural - características que além de serem compartilhadas pelos membros do grupo também são estáveis. Quando dizemos que algo é cultural, estamos dizendo que isto é estável, pois descreve o grupo;
- Profundidade - inconsciente do grupo. É o que há de mais profundo e menos visível. É o que oferece estabilidade e faz com que as normas, os costumes, dentre outros, sejam uma forma de manifestação da cultura, mas não a cultura em si;
- Amplitude - a cultura influencia todos os aspectos de um grupo;
- Integração dos Elementos – refere-se à coerência existente entre todos os elementos da cultura, que é a essência da mesma.

## Como Descrever Culturas

Freitas (1991) cita Charles Handy e Roger Harrison para tratar de tipologias culturais. Estes autores referem que há quatro categorias de ideologias culturais. Sendo elas:

- **Cultura do Poder** – geralmente presente em pequenas organizações, onde há centralização de poder, atuando-se por precedentes, antevendo escolhas da fonte de poder, o qual tudo rege, frente à quase inexistência de normas e procedimentos. As escolhas normalmente são realizadas a partir da busca por equilíbrio da seqüência dos acontecimentos. Estas empresas “São, em geral, orgulhosas e fortes, tendo uma capacidade de se deslocarem rapidamente para reagir a ameaças e perigos” (p. 52).

Estas culturas acolhem indivíduos cuja mentalidade é política, direcionados ao poder, com coragem para assumir riscos. Nela, a política de sucessão é fundamental para permitir a sobrevivência desta organização. Há que se atentar ao excesso de tarefas destinadas a cada indivíduo, prevenindo rompimento de sua teia. Geralmente, culturas de poder depositam grandes expectativas nos indivíduos, visando resultados, com tolerância aos meios. Em geral, bem-sucedidas, podem sofrer pouca credibilidade e apresentar alta rotatividade de funcionários de nível mediano.

- **Cultura de Papéis** – atua de acordo com a lógica e racionalidade, sendo tidas por demasiadamente burocráticas. A exatidão na definição dos papéis, normas e processos para desenvolvimento das tarefas são mais importantes que os sujeitos que as executam. Em relação ao poder, o que conta é a sua posição. Empresas que comportam este tipo de cultura tendem a ser bem-sucedidas em ambientes estáveis, como monopólios ou oligopólios, pois demoram a perceber a necessidade de mudanças, bem como aplicá-las.

Quanto aos que trabalham nestas organizações, contam com segurança e previsibilidade, porém sem espaço para inovação.

- **Cultura da Tarefa** – orientada para o trabalho ou projeto, concede autonomia necessária para sua execução aos funcionários. Para tanto, faz-se fundante a disposição dos cargos, e seus ocupantes para desenvolvimento de cada tarefa, de modo que, por visar a funcionalidade, as equipes podem ser reformulados a cada novo projeto. São bem-sucedidas em ambientes sensíveis às mudanças

mercadológicas, já que por serem flexíveis e criativas, se adaptam bem a um novo quadro.

Em geral, o controle nestas empresas é mantido pela alta gerência, por meio da disposição de projetos, pessoas e recursos, apresentando-se portanto, mais maleável. Todavia, a cultura da tarefa é de difícil manutenção, podendo evoluir para cultura de papéis frente a disputas internas por poder e conseqüente necessidade de aumento de controle.

- Cultura da Pessoa – com foco no indivíduo, é considerada rara. Desenvolvida pelos membros da organização que introjetam seus valores, e não pela própria instituição, que neste caso, condiciona sua própria existência à dos sujeitos, e deles depende completamente. Aqui o poder é descentralizado, e as responsabilidades compartilhadas.

Robbins (1998), com outro foco, apresenta algumas características que podem ser analisadas para avaliar a classificação da cultura de uma organização, em escala que denota o índice do acontecimento.

- 1) Identidade do membro – nível de identificação do empregado com a organização;
- 2) Ênfase no grupo - grau em que as atividades são organizadas em torno de grupos;
- 3) Foco nas pessoas – incidência com que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados em pessoas da organização;
- 4) Integração das unidades - nível com que as unidades da organização são estimuladas a operar de uma maneira coordenada ou interdependente;
- 5) Controle - estimativa com que regras, regulamentos e supervisão direta são usados para inspecionar e controlar o comportamento dos empregados;
- 6) Critérios de recompensa – grau com que recompensas como aumentos de salário e promoções são distribuídos por critérios de desempenho do empregado em contraste com tempo de casa, favoritismo e outros fatores não ligados ao desempenho;
- 7) Tolerância a riscos - incidência com que os empregados são incentivados a serem agressivos, inovadores e propensos ao risco;
- 8) Tolerância a conflito – nível em que os empregados são estimulados a expressar conflitos e críticas abertamente;

- 9) Orientação meios-fins – estimativa de ações da administração que priorizam resultados ou efeitos em detrimento de técnicas e processos usados para alcançar determinado fim;
- 10) Foco em sistemas abertos - grau com que a organização monitora e responde a mudanças no ambiente externo.

Schein (2004) também apresenta as categorias que são utilizadas ao se descrever uma cultura:

- 1) Interações interpessoais - linguagem, costumes, tradições, rituais;
- 2) Normas do grupo - padronizações e valores envolvidos no trabalho;
- 3) Valores expostos - princípios que são anunciados e que o grupo tenta alcançar;
- 4) Filosofia formal - política e princípios ideológicos que guiam as ações do grupo;
- 5) Regras do jogo - regras implícitas que um novo empregado deve aprender para ser aceito;
- 6) Clima - meio pelo qual os membros interagem e o que é conveniente;
- 7) Conhecimento implícito – modos de operar no trabalho que são transmitidos de geração para geração informalmente;
- 8) Modelos mentais e paradigmas linguísticos - estrutura cognitiva que guia as percepções e linguagens utilizadas, ensinadas a novos membros;
- 9) Significados compartilhados - conceitos criados e compartilhados pelos membros;
- 10) Símbolos – formas de caracterização dos membros dos grupos (objetos, estrutura do prédio, artefatos que podem ser apreciados ou não);
- 11) Rituais e celebrações - maneiras de celebrar eventos que refletem valores importantes.

Schein (2004) ainda coloca que é impossível se descrever uma cultura por inteiro, mas é possível fazer um levantamento de questões chave que explicam os fenômenos observados.

## Níveis de Cultura Organizacional

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional possui uma parte que é visível – a parte física e concreta orientada para aspectos operacionais e de tarefas cotidianas (como a estrutura organizacional, tipo de edifício, cores, tipo de mesas, os títulos e descrições de cargos, os objetivos organizacionais e estratégias, a tecnologia e práticas organizacionais, as políticas e diretrizes de pessoal, os métodos e procedimentos de trabalho, as medidas de produtividade, as medidas financeiras etc.), e uma parte, a maior parte, que não é visível, que são as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. Esta parte é percebida através dos seus efeitos e conseqüências (padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas grupais, valores e expectativas, padrões de interações formais, relações afetivas etc.).

[...] a cultura organizacional apresenta várias camadas com diferentes níveis de profundidade e arraigamento. Para conhecer a cultura de uma organização, torna-se necessário conhecê-la em todos esses níveis. [...] Quanto mais profunda a camada, tanto maior a dificuldade de mudar ou transformar a cultura. (CHIAVENATO, 2005, p.127)

Da mesma forma Kotter e Hestkett (1994) propõem dois níveis no que tangem aspectos de visibilidade e resistência a mudanças. Sendo o primeiro deles determinado por maior profundidade e menor visibilidade, representa uma cultura delimitada por valores compartilhados pelos membros do grupo e que independem de sua alteração para continuar a existir. Aqui a modificação da cultura é extremamente difícil, até porque, muitos de seus valores são introjetados de forma inconsciente por estes indivíduos. Enquanto no nível de maior visibilidade, a cultura é significada por padrões de comportamento transmitidos de maneira automatizada pelos membros do grupo. Neste nível a dificuldade de a empresa sofrer processo de modificação cultural é consideravelmente menor.

Para Schein (2004) existem vários níveis onde os fenômenos culturais podem ser observados que varia do mais visível até o mais profundo.

O primeiro nível, segundo o autor, é o dos artefatos, presente na superfície e facilmente observado. Inclui os produtos de um grupo, a arquitetura do ambiente, a linguagem, as tecnologias e produtos, as criações artísticas, o jeito de se vestir, os mitos, as histórias, os rituais e cerimônias, a lista de valores que é publicada, a rotina, etc. Estes fenômenos, apesar de facilmente observados, refletem os níveis

mais profundos da cultura da organização e dificilmente se compreende seus significados, pois podem ser ambíguos.

O segundo nível, de acordo com Schein (2004), é o dos valores. Daqueles que foram sugeridos por um líder, testados e reforçados, que continuam funcionando e então são aceitos pelo grupo. Estes valores explicam muitos dos comportamentos observados no primeiro nível, mas ainda deixam boa parte sem explicação.

Schein (2004) coloca que neste nível encontram-se dois tipos de valores: os congruentes com o comportamento das pessoas e os que são apenas racionalizados. Se os valores não mostraram eficácia, então refletirão apenas a teoria adotada como correta, mas não a prática das pessoas. No momento em que esses valores deveriam ser aplicados as pessoas se comportam de maneira diferente. Já se os valores são congruentes com o comportamento das pessoas, então a articulação desses valores em filosofia é útil para identificar o grupo.

Por último, ainda de acordo com o autor, há o terceiro e mais profundo nível que é o dos valores dominantes. Em meio a tantas soluções, todas visíveis na cultura, existe uma que é preferida. Nos níveis anteriores ainda encontramos certa variação nos valores que aqui não é encontrada. São os valores implícitos que realmente guiam os comportamentos.

### **Como Nasce uma Cultura**

De acordo com Robbins (2005) a maneira como a organização se comporta se deve ao que foi feito no passado e ao grau de sucesso obtido. Isso nos remete aos fundadores.

Os fundadores de uma organização tradicionalmente tem um impacto importante sobre a cultura inicial dessa organização. Eles têm uma visão do que a organização deve ser. Eles não têm restrições de costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que geralmente caracteriza novas organizações facilita depois a imposição da visão dos fundadores a todos os membros organizacionais.(ROBBINS, 2005, p.379)

Para Schein (2004) a cultura também se forma com o líder. Todo líder possui seus próprios valores e crenças de como as coisas devem ser e ele impõe isso ao grupo ou seleciona membros que compartilhem das mesmas crenças. Se o resultado de suas crenças leva o grupo ao sucesso, essas crenças são confirmadas

e reforçadas passando a serem compartilhadas pelos membros do grupo como a maneira correta de pensar, sentir e agir. Caso contrário o grupo desaparece ou elege outro líder que possibilite sucesso.

Com reforçamento constante, de acordo com o autor, o grupo se torna cada vez menos consciente dessas crenças e valores passando a tratá-los cada vez mais como valores não negociáveis, se tornando parte da identidade do grupo e sendo ensinada a novos funcionários.

Para Robbins (2005) a manutenção da cultura então é feita através de práticas organizacionais como, por exemplo, o processo de seleção, avaliação de desempenho, treinamento, etc. Três forças representam partes especialmente importantes neste processo:

- 1) Seleção: contrata-se pessoas que disponham de valores essencialmente compatíveis com os da organização ou pelo menos parte destes. Também este processo fornece informações sobre a organização para os candidatos.
- 2) Administração de topo: os executivos seniors estabelecem normas que são transmitidas ao resto do grupo através da maneira como se comportam e o que dizem.
- 3) Socialização: momento onde a empresa auxilia o processo de adaptação dos novos funcionários, moldando estes à cultura da empresa. É composta por três estágios: pré-chegada (aprendizado que ocorre antes de um novo membro juntar-se a organização), encontro (o candidato observa como a organização realmente é, e enfrenta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir) e metamorfose (as mudanças relativamente estáveis acontecem). Estes estágios tem impacto sobre a produtividade, no comprometimento com os objetivos da organização e na rotatividade.

De acordo com o autor, os funcionários apreendem a cultura através de histórias que são contadas na organização. Histórias que contém

[...] narração de acontecimentos sobre os fundadores da organização, sobre quebra de regras, sucessos que começaram na extrema pobreza e chegaram na extrema riqueza, reduções na força de trabalho, recolocação de empregados, reações a erros passados e lutas organizacionais. Estas histórias ancoram o presente no passado e fornecem explicações e legitimidade para as práticas atuais.(ROBBINS, 2005, p. 382)

A cultura segundo Robbins (2005), é também internalizada pelos novos funcionários da empresa através dos rituais, símbolos e linguagem. “Rituais são

seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores-chave da organização, que objetivos são mais importantes, que pessoas são importantes e quais são sacrificáveis.” (p.383) Os símbolos, por sua vez, referem-se às coisas materiais que permeiam a organização como tamanho das salas, quadros, disposição dos escritórios, mobiliário, vestuário, etc; enquanto a linguagem, diz respeito a termos singulares que as organizações desenvolvem para descrever equipamentos, escritórios, clientes, fornecedores, pessoal-chave ou produtos que se relacionam com sua empresa. “Uma vez assimilada, essa terminologia age como um denominador comum que une os membros de uma dada cultura ou subcultura.”(ROBBINS, 2005, p.384)

### **Cultura Organizacional e Espiritualidade**

De acordo com Robbins (2005), espiritualidade no trabalho não se refere a religião. Refere-se a reconhecer que as pessoas possuem uma vida onde buscam sentido em seu trabalho e se relacionar com outros seres humanos, elas possuem mente e espírito. As empresas que assim pensam procuram ajudar seus funcionários a desenvolver seu potencial. Dão maior atenção a questão vida profissional *versus* vida pessoal. Estas organizações possuem características culturais que as diferenciam de outras como um forte sentido de propósito (constroem sua cultura em torno de coisas que acreditam ser importantes), foco no desenvolvimento individual (valorizam o ser humano abrindo espaço para crescimento e aprendizagem), confiança e respeito (existe confiança mútua entre seus membros, honestidade e transparência. As pessoas são tratadas com dignidade e respeito), práticas humanistas de trabalho (como flexibilidade de horários, recompensas coletivas, estabilidade no emprego, etc. Os executivos delegam autoridade aos funcionários pois os consideram capazes de tomar decisões.) e tolerância com manifestações de funcionários (não impede as expressões das emoções de seus funcionários).

## 5.2. LIDERANÇA

De acordo com Robbins (2005), liderança é um dos temas de comportamento organizacional cuja definição inspira menos concordância. O autor aponta a distinção entre liderança e gerenciamento. Diferem em motivação, história pessoal, modo de pensar e de agir. Os argumentos que descrevem essas diferenças variam de acordo com o teórico. Robbins (2005) trás várias teorias acerca deste tema.

Conforme estabelece o autor, a definição ampla sobre liderança que abrange todas as teorias diz que é “[...] a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.” (p.219). A origem desta influência pode ser formal, como quando é fornecida por uma função gerencial, ou informal/sansionada, quando surge de dentro de um grupo, sendo “[...] capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização.”(p.258). No entanto nem todo líder é gerente e nem todo gerente é líder. A liderança informal é tão ou mais importante que a formal.

Dentre as teorias clássicas, Robbins (2005) descreve três:

- 1) Teorias de traços: com base nas qualidades e características pessoais, como atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais, procura descrever e diferenciar líderes de não-líderes. Existiram várias pesquisas procurando definir essas características. Sete delas apresentam-se nessas pesquisas: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. Outras pesquisas começaram a organizar essas características dentre os traços de personalidade que são levantados através do teste *Big Five*. Estas pesquisas mostram que destes traços a extroversão é o mais importante para o surgimento de um líder, embora não assegure sua eficácia. Fatores como consciência e a abertura para mudanças também devem estar presentes em alto grau no indivíduo que almeja cargo de liderança, enquanto a amabilidade e estabilidade não são tidos por este autor como características fundamentais. Esta teoria, de acordo com Robbins (2005), é útil para identificar líderes, mas não para diferenciar líderes eficazes de ineficazes. De modo que descobriu-se não existirem traços únicos que se aplicam a todos os líderes. No entanto, alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum o garante, já que essas teorias não se embasam em

sucesso para explicar a liderança, pois “[...] não considera as necessidades dos seguidores, geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços, não separa a causa do efeito (por exemplo, líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?) e ignora fatores situacionais.”(p.220)

2) Teorias comportamentais: Estas teorias tentam suprir as falhas deixadas pelas teorias dos traços. Procura saber quais são os comportamentos comuns presentes nos líderes. Enquanto as teorias dos traços entendem que liderança refere-se a características e qualidades inatas da pessoa, as teorias do comportamento entendem que se o que leva a liderança são comportamentos, logo esses podem ser aprendidos, desta forma as pessoas podem ser treinadas para serem líderes. Entretanto, estas teorias também deixaram falhas ao deixarem de considerar os fatores situacionais que influenciam o sucesso ou fracasso de uma liderança.

3) Teorias contingenciais: Estas teorias buscam suprir as falhas deixadas pelas teorias comportamentais, tendo como foco a influência da situação para tentar prever o sucesso de uma liderança.

As teorias sobre liderança divergem quanto ao ângulo de análise. Elas procuram suprir as carências deixadas pelas outras teorias. Conforme coloca Robbins (2005): “[...] sabemos o que é liderança. Mas não sabemos. Os especialistas não chegaram a um acordo quanto ao fato de a liderança ser um traço, uma característica, um comportamento, um papel, um estilo ou uma capacidade.”(p.272)

Segundo Schein (1982), a análise da liderança depende em primeira instância do nível organizacional a que se refere, pois liderança tanto pode referir-se à influência pessoal direta de um supervisor sobre seus subordinados imediatos quanto à capacidade de um sujeito de influenciar outros que se encontrem abaixo de seu nível hierárquico, direta ou indiretamente. Para o autor mencionado, tal definição depende do grau e da espécie de influência denotada, assim como a análise da qualidade desta liderança também está condicionada ao contexto histórico, social e cultural em que se encontra. Há que se considerar ainda a natureza da tarefa, os subordinados e as limitações situacionais de cada caso, bem como a fase evolutiva do grupo liderado e a “maturidade” deste relacionamento, que determinam limitações e oportunidades ao comportamento do líder do grupo.

A liderança é, em última análise, uma questão que consiste em harmonizar entre si as características pessoais de líder, as características pessoais dos subordinados, a natureza da tarefa e a situação que circunda a tarefa [...] mesmo que possamos estabelecer um determinado fator e a partir dele analisarmos a liderança, teremos de levar em conta o modo como essa situação pode modificar-se com o tempo, assim nos vemos novamente diante da necessidade de nos basearmos nas capacidades diagnósticas e na flexibilidade de líder. (SCHEIN, 1982, p.86-87)

O autor propõe um esquema referencial diagnóstico para analisar a liderança, indicando a relação entre características mensuráveis do líder – supostamente estáveis - subordinados e tarefa; além de percepções do líder que resultam em ações que podem influenciar em situações futuras. Compõe então os resultados a partir das características reais de líder, subordinados e situação de trabalho, correlacionadas às percepções de cada um que culminam no comportamento real do líder da instituição.

Prentice (2004) aborda a liderança sob ótica motivacional, de caráter humano e social, sendo a essência do papel do líder compreender o que motiva seus subordinados, conseguindo o melhor da colaboração destes, de modo a conciliar suas necessidades e interesses individuais aos propósitos da empresa. O autor propõe liderança democrática, que permite emergência de singularidades e incentiva o crescimento de cada elemento da organização.

O indivíduo capaz de conduzir seus colaboradores para chegar a um determinado fim é um líder. [...] Seu trunfo, singular é de caráter humano e social. Esse líder entende as necessidades dos colegas e a relação entre os objetivos individuais de cada um e o objetivo do grupo, que está a cargo dele. [...] a missão do líder é garantir o reconhecimento de papéis e funções dentro de um grupo e, com isso, permitir que cada indivíduo satisfaça e explore interesses e motivações maiores. (PRENTICE, 2004, p. 88-89)

Daniel Goleman (1998) trata do tema liderança a partir de análise pautada em dados obtidos por pesquisas em organizações globais que revelaram como condição sinequanol para eficácia de um líder a inteligência emocional em alto grau. Este fator esteve mais presente em líderes de sucesso que a própria habilidade cognitiva. A pesquisa realizada por este autor, demonstra inclusive que a inteligência emocional pode ser desenvolvida, mas para as empresas é um processo que exige tempo e dinheiro, pois requer abordagem individualizada.

O autor afirma que expor inteligência emocional no trabalho “[...] significa entender suficientemente bem sua própria constituição emocional e a de outras pessoas para movê-las na direção da realização dos objetivos de sua empresa.”

(pág. 10). Descreve cinco componentes da inteligência emocional no trabalho, sendo eles: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade emocional.

Conforme elucida Goleman (1998), a autoconsciência traduz-se por alto nível de compreensão acerca das próprias emoções, forças, limitações, necessidades e iniciativas. Indivíduos com este perfil são capazes de identificar a maneira como seus sentimentos o afetam, aos outros e suas atuações na organização. São eles possuidores de autoconfiança, com capacidade de se avaliar a partir de dados realistas e normalmente expressam senso de humor quando trata de seus próprios defeitos. Esperam receber críticas construtivas e periodicamente reavaliam seu comportamento.

O autor afirma que a habilidade de controlar impulsos emocionais e temperamentos descompensados, redirecionando-os de modo a canalizá-los de maneira útil, é o que melhor define o sujeito com autodisciplina. Além disso, o sujeito em questão tem por hábito ponderar suas análises e julgamentos a fim de considerar a melhor forma de agir em dada situação. É propenso a reflexão e pensamento holístico. Apresenta-se confiante e íntegro, demonstrando segurança e confiabilidade perante incertezas, expressando suas opiniões com sinceridade frente a possibilidades de inovações.

A motivação de que trata Goleman (1998) é interna, advinda do desejo de realização. Defini-se pela paixão pelo trabalho executado, além de fatores externos como remuneração ou cargo ocupado. Pessoas movidas pela realização apreciam desafios, contemplam o processo de aprendizagem e se orgulham de um trabalho bem sucedido, perseguindo evoluções por metas energicamente. Colocam-se fortemente motivadas para a execução de tarefas, expressando otimismo, ainda que se defronte com o fracasso, e compromisso com a empresa a qual representa.

Atualmente a empatia se faz elemento de grande importância nos líderes das organizações, pois torna-se diferencial no mercado a capacidade das empresas de reterem seus talentos, treinarem e se utilizarem bem de equipes funcionais, acompanhando o ritmo cada vez mais acelerado da globalização. Significa-se empatia pelo nível de compreensão e consideração de um sujeito sobre os sentimentos alheios, tendo habilidade para treiná-las conforme suas reações emocionais. Para tanto, este indivíduo há que examinar atentamente as diferentes singularidades presentes no grupo, bem como diferenças culturais e étnicas, que dentre outras coisas influenciam cada um. Não se trata aqui de tentativa descomunal

de agradar a todos, mas de minimizar o impacto das ações aos envolvidos e potencializar seus efeitos quando necessário.

O último componente da liderança descrito por Goleman (1998) é a habilidade social, que assim como a empatia acima explicitada, refere-se à construção de relacionamentos com outrem. Porém, a habilidade social limita-se no gerenciamento destes relacionamentos, desenvolvimento e manutenção de suas redes, de forma a identificar fundamentos comuns em pessoas de diferentes perfis e possibilitar entendimentos. Por isso são altamente capazes de criar e liderar equipes, gerenciar mudanças, contando com sua característica persuasiva. Considerando que o trabalho do líder é feito por outras pessoas, é fundamental que este seja socialmente habilitado.

Em seu artigo intitulado *Liderança emocional*, Sue Clarke (2004), aponta para a importância de administrar a inteligência emocional, impedindo que um único componente sobressaia. Saliencia que mais que perceber as emoções de seus subordinados, um líder que faça uso de sua inteligência emocional deve captar o estado emocional da organização.

### **Principais Tipos de Personalidades**

Macoby (2002) recorre a Freud para descrever os três principais tipos de personalidades que, dentre tantos outros, são os denominados: erótico, obsessivo e narcisista. Freud, apud Macoby (2002), refere-se à personalidade erótica como o ser dependente emocionalmente de outrem, por temer a perda deste amor que lhe é ofertado. Por isso, em cargos gerenciais, mostram-se amáveis e oferecem apoio, evitando conflitos e buscando o estreitamento de vínculo afetivo.

Os obsessivos, por sua vez, são mais voltados pra si, especialistas na geração e manutenção de ordem, segundo Freud, apud Macoby (2002). São seguros e conscienciosos, tidos como excelentes gerentes operacionais, críticos e cautelosos. Possuem visão generalizada das situações, suficientemente para analisar diferentes pontos de vista, objetivando o consenso, de forma a resolver conflitos, beneficiando ambas as partes envolvidas. Habitualmente expressam perfeccionismo na execução de tarefas, nas quais deixam a marca de seus valores. Todavia, falta-lhes visão, ousadia e carisma para aplicar e desenvolver suas idéias.

Em geral, constituem bons relacionamentos interpessoais, devido à habilidade da comunicação, fazendo cumprir regras, ordens e prazos.

Conforme fala Freud, apud Maccoby (2002), sobre os narcisistas, diferentemente dos eróticos almejam serem admirados, não amados. Para tanto, utilizam-se da fala para seduzir e convencer seu público, ao discorrer sobre suas excepcionais idéias visionárias. São independentes e inovadores, lançam-se a desafios com garra e persistência. No que tange às metas estipuladas por ele, buscam-nas insistentemente e agressivamente.

Em se tratando de liderança aplicada a esses três tipos de personalidades acima descritos de acordo com Freud, apud Maccoby (2002), o primeiro perfil chamado erótico tende a ser o mais ineficaz ao ocupar esta posição numa empresa. Isto porque buscam constantemente aprovação de outros, o que pode comprometer seu gerenciamento. Ao passo que os obsessivos são propensos ao sucesso quando gerentes operacionais, garantindo que se cumpra à risca as instruções transmitidas. Mas dos grandes líderes são exigidas características de que dispõem os sujeitos de personalidade narcisista, por serem eles capazes de persuadir pessoas e convencê-las a percorrer o caminho por ele desenhado.

### **Liderança Narcisista**

Maccoby (2002) discute a personalidade narcisista em líderes organizacionais, o que tem se apresentado comumente. Isto porque são pessoas visionárias, com gana para encarar desafios e gerenciar mudanças. Capazes de persuadir outros, levando-os a adotar seu discurso, podem se tornar a personificação viva da organização.

A definição de personalidade narcisista tem origem em Sigmund Freud, conforme menciona Maccoby (2002). De acordo com este autor são pessoas tidas como independentes e dificilmente impressionáveis. Os narcisistas produtivos se especializam em suas atividades, tomando conhecimento de tudo que pode afetar seu desempenho pessoal e da organização e, na busca por poder e glória são destemidos inovadores.

Conforme elucida Maccoby (2002), os narcisistas tanto podem promover uma empresa, pela sua coragem de impulsionar mudanças e influenciar seus

subordinados, como podem levá-la à falência, caso não possua autoconhecimento necessário para impedi-lo de chegar a níveis extremos (patológicos) como a paranóia, ao atribuir seu fracasso aos inimigos ou às insólitas circunstâncias. Por isso o autor sugere que pessoas com este perfil precisam de colegas, ou mesmo terapeutas, para superar suas limitações. No entanto, esta paranóia pode aparecer momentaneamente, em situações de alto estresse, devido à propensão do narcisista ao isolamento em condição de sucesso, e por sua independência e agressividade está sempre atento aos inimigos.

Os narcisistas produtivos não são somente tomadores de riscos ansiosos pela realização da tarefa, mas também sedutores que podem converter multidões com sua retórica. O perigo é que o narcisismo pode se tornar improdutivo quando, por falta de autoconhecimento e âncoras repressoras, os narcisistas se tornam sonhadores não-realistas.[...] mesmo os brilhantes narcisistas podem ficar sob suspeita de auto-envolvimento, imprevisibilidade e, em casos extremos, paranóia. (MACCOBY, 2002, p. 35)

O autor descreve os pontos fortes do líder narcisista como sendo sua habilidade visionária, bem como para conquistar seguidores, o que usualmente o faz pela linguagem, apresentando-se assim como excelente orador e entusiasta carismático. Por isso é considerado, dentre todos os tipos de personalidade, a de grandes líderes. Entretanto, seu carisma também pode representar uma ameaça, à medida que este tipo de líder é totalmente dependente de seus seguidores, embora não o transpareça, necessitando de concordância ao seu inflamado discurso, admiração e até adulação, no que frente ao *feedback* necessário para auto-afirmação mostra-se mais espontâneo. Quando isto não ocorre, ele tende a isolar o ouvinte, chegando a ignorá-lo, a fim de manter sua própria concepção de ser invencível. Esta característica do narcisista, de mau ouvinte, deve-se ao fato da supersensibilidade deste líder impedi-lo de se interessar por críticas a seu respeito, sentidas por ele, conforme descreve Maccoby (2002), como “punhais ameaçando suas auto-imagens e confiança em suas visões” (p. 42)

Os narcisistas produtivos usualmente menosprezam orientações, e quando, raramente, as consideram, o propósito não é o de orientar, mas desenvolver um reflexo seu. Por isso antepõem mentores passíveis de serem controlados, frente aos quais mostram-se ávidos por travar discussões com autoridade. O autor expõe que “narcisistas jovens estabelecerão relação de coleguismo com autoridades em vez de procurar um relacionamento de orientação paternal.” (p. 45). Apresentam-se ainda

como intensos competidores, posicionando-se de forma a manter sinal de alerta diante da possibilidade de ser alvo da concorrência.

A globalização tem afetado de modo peculiar as organizações, exigindo líderes narcisistas pelo acelerado processo de mudança a que submetem os mercados, tal que requerem lideranças visionárias e carismáticas.

### **Teorias Contemporâneas sobre Liderança**

Questões contemporâneas sobre o tema já discutem a influência de outros fatores sobre a liderança como é o caso da confiança. De acordo com Robbins (2005), as pessoas seguem líderes nos quais depositam confiança, ou seja, um conhecimento advindo da familiaridade com elas sobre os comportamentos que possam vir a apresentar. Isso permite à pessoa que confia, acreditar que a outra não age de maneira oportunista. Assim como é a honestidade outro elemento também importante, de modo que as pessoas somente confiam em quem elas julgam serem honestas.

De acordo com Robbins (2005) existem três tipos de confiança:

- 1) confiança baseada na intimidação: são as relações mais frágeis onde o relacionamento se baseia no medo de represálias. Só é possível quando as consequências da traição são claras e cumpridas.
- 2) confiança baseada no conhecimento: tem como base a previsibilidade do comportamento, o que substitui as penalidades da confiança baseada na intimidação. Desenvolve-se com o tempo em função da experiência. A maior parte dos relacionamentos no ambiente organizacional é baseada neste tipo de confiança.
- 3) confiança baseada na identificação: é o nível mais alto de confiança. Ocorre quando há uma conexão emocional entre as partes. Ambas além de prever o comportamento da outra, concordam com suas vontades. Não há necessidade de monitoramento.

Robbins (2005) apresenta alguns princípios a respeito da confiança no ambiente organizacional. Dentre eles coloca que assim como a desconfiança destrói a confiança, ou seja, uma pessoa desconfiada se abre pouco e isso leva os outros a reagirem desconfiando da primeira destruindo o grupo, a confiança gera confiança, aumentando a coesão do grupo. A redução de pessoal é um clássico exemplo de

atitude capaz de gerar desconfiança: se funcionários são demitidos, os que ficam tendem a desconfiar de seus dirigentes. E conseqüentemente, a desconfiança reduz a produtividade, pois enfoca assuntos pessoais dos membros do grupo, dificultando a visão dos objetivos comuns.

Outra importante variável a ser considerada é o enquadramento, definido por Robbins (2005), como uma forma de se utilizar a linguagem influenciando a compreensão dos eventos. Exige a valorização de um ou mais aspectos em detrimento de outros, como selecionar elementos atrativos ao discursar para funcionários, utilizando-se deles como figura, de modo a deixar o restante como fundo, manipulando assim a atenção dos mesmos, favorecendo a adesão às suas idéias.

Robbins (2005) apresenta duas teorias contemporâneas sobre liderança. "A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos." (p.282) Os líderes carismáticos têm um ideal e correm riscos por ele, são sensíveis às limitações do meio e de seus liderados e têm comportamentos não convencionais. Influenciam seus liderados fazendo seu ideal atraente, confiando na capacidade de seus liderados e sensibilizando-os. Então oferecem um exemplo de comportamento a ser seguido, se submete a auto-sacrifícios e se engaja em comportamentos não convencionais demonstrando coragem.

O ideal, a visão, é o ponto chave desta liderança, de acordo com Robbins (2005), ela oferece uma forma inovadora de melhoria aproveitando a energia e as emoções das pessoas. São inspiradoras e devem ser percebidas como desafiadoras mas não impossível.

A liderança transformacional é uma outra corrente de pesquisa e se refere a líderes também carismáticos, mas que vão além, produzindo altos níveis de esforço e de desempenho em seus liderados. O líder transformacional tenta desenvolver na sua equipe a capacidade de questionar tanto visões já estabelecidas como o próprio líder. Este modelo foi criado para diferenciar este modelo de liderança dos contingenciais, que são modelos transacionais. Neste o líder negocia a troca de recompensas por esforço e bom desempenho, procurando desvios das regras para tomar medidas corretivas e evita a tomada de decisão.

O autor também coloca a importância do tema inteligência emocional (composta pela autoconsciência, pelo autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais) dizendo que pesquisas apresentam este índice como o melhor indicador de quem irá surgir como líder.

### **Relação entre Cultura e Liderança**

Para Schein (2004) liderança e cultura são duas faces de uma mesma moeda. Da mesma forma que o líder define a cultura, esta também o define enquanto líder. Quando um líder aplica seus valores a um grupo e estes valores o levam a ter um processo de adaptação ao meio bem sucedido, estes passam a ser tomados como a maneira certa de se agir, e assim o líder está construindo a cultura deste grupo. Mas, ao mesmo tempo, sendo este líder bem sucedido, a cultura define para as próximas gerações o tipo de liderança que é aceitável dentro daquele grupo.

No entanto, como coloca o autor, a necessidade de um novo processo de adaptação exige do líder a capacidade de se distanciar desta cultura e perceber suas limitações para dar início a um novo processo de mudança adaptativa. Este é exatamente o desafio da liderança: criar e administrar uma cultura.

Kotter e Hestkett destacam ser papel da liderança a condução e implementação de novas idéias. Culturas não adaptáveis tendem a apresentar burocracia inflexível, por necessidade de controle, não sendo voltadas a inovação e criatividade. Citam que:

A principal função da liderança é produzir mudanças e, se a cultura incentivar essa atividade por toda a hierarquia, produzirá uma grande solidariedade ao risco, iniciativa, comunicação e motivação (KOTTER E HESTKETT, 1994, p.46).

Com base em pesquisa científica realizada por Kotter e Hestkett (1994), culturas corporativas adaptáveis valorizam iniciativas de liderança, assim como todas as pessoas envolvidas no processo, como clientes, acionistas e empregados; com atenção especial aos clientes, priorizando seus interesses, mesmo que para isto seja preciso assumir riscos ou reduzir lucro.

Para Schein (2004) a cultura começa com os líderes que impõe seus próprios valores a um grupo. No entanto, a mera imposição dos valores de um líder sobre o

grupo não leva a uma cultura, somente a uma aceitação do grupo para seguir o que o líder pede. Isto feito e o grupo sendo bem sucedido, os valores do líder serão confirmados e reforçados passando a ser compartilhados por todos os membros do grupo. Este atuará então da mesma maneira, e em caso de subseqüentes sucessos, definirão “a forma correta” de agir, constituindo-se assim, a cultura deste grupo.

Robbins (1998) também coloca que “A cultura de uma organização geralmente reflete a visão ou missão de seus fundadores. [...] e o que os primeiros empregados aprenderam depois de suas próprias experiências.” (p.48)

## 6. METODOLOGIA

### 6.1. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

Cultura organizacional é definida por Schein (2004) como o conjunto de padrões básicos aprendidos por um grupo para solucionar seus problemas de adaptação ao meio, que funcionou bem o suficiente para ser ensinado para outros membros como a maneira certa de agir em determinadas situações. A cultura organizacional de um grupo compreende os valores, os costumes, as crenças e os comportamentos deste grupo, dentre outros aspectos. Desta maneira cada grupo apresenta uma cultura diferente, uma vez que cada um deles reage de maneira diferente aos seus problemas de adaptação.

Da mesma forma com que a cultura da organização define quem deve ser o seu líder, o líder também possui influências sobre a construção da cultura organizacional em que está inserido, conforme salienta Schein (2004). O líder possui suas próprias visões, valores, objetivos, crenças e pressupostos de como se deve agir, que são impostos ao grupo. Se levam o grupo a ser bem sucedido na resolução de um conflito, estes valores, objetivos, crenças e pressupostos são confirmados e reforçados, passando a ser compartilhados como a maneira correta de pensar, sentir e agir, criando assim a cultura desta organização.

Schein (1982) coloca que Liderança é um conceito de difícil definição, dependendo de diversas variáveis circunstanciais podendo se referir tanto à influência pessoal direta de um supervisor sobre seus subordinados ou sobre outros que se encontrem abaixo de seu nível hierárquico.

Robbins (1998) também coloca que liderança é um dos temas de comportamento organizacional cuja definição inspira menos concordância. A fonte de poder pode ser formal, como quando é fornecida por uma função gerencial, ou informal, quando surge de dentro de um grupo. No entanto nem todo líder é gerente e nem todo gerente é líder.

Diante disso, este trabalho visa identificar a influência dos valores do líder fundador da empresa Y que estão presentes na Cultura Organizacional desta.

## 6.2. QUESTÕES DE PESQUISA

- a. Quais são os valores pessoais do líder da organização Y?
- b. Qual é a cultura organizacional da empresa Y?
- c. Quais são os valores pessoais do líder da empresa Y que estão presentes na sua cultura organizacional?

## 6.3. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa será inicialmente exploratória, com uma parte descritiva qualitativa.

A pesquisa exploratória refere-se a um estudo preliminar para tornar familiar o fenômeno de investigação. A seguir é elaborado o instrumento de pesquisa mais adequado à realidade.

A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos. Já a qualitativa busca entender um fenômeno específico em profundidade, busca apanhar o lado subjetivo destes, o significado dos fatos, através de depoimentos, entrevistas, questionários etc. Trabalha com descrições, comparações e interpretações ao invés de estatísticas.

## 6.4. MÉTODOS DE PESQUISAS

O método utilizado é o de estudo de caso, que consiste em abordagem que procura descrever um único evento de maneira aprofundada.

## 6.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas e questionários com o proprietário dirigente da empresa bem como com seus funcionários, observações da rotina do ambiente, e análises de documentos.

## 6.6. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados serão analisados através de análise interpretativa do conteúdo do material coletado. Para a análise deste material transcreveremos partes das entrevistas no corpo dos textos a seguir.

## 7. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização a ser estudada caracteriza-se por uma instituição de ensino, que possui sede localizada na região central do município de Curitiba.

Oferece diversos cursos presenciais e a distância a aproximadamente 3 mil alunos.

Foi criada há sete anos em parceria com uma outra instituição, tendo se desmembrado dessa e se consolidado no ramo pouco tempo depois.

Possui 18 funcionários contratados diretos pela empresa e 48 profissionais autônomos. Isso totaliza 66 pessoas que fazem parte do seu quadro.

## 8. DESCRIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA “X”

Analisando a cultura organizacional da empresa em questão percebemos valores, comportamentos, tradições e objetivos que são compartilhados entre os membros. As características próprias desta cultura foram criadas pelos proprietários da empresa e são facilmente adotadas pelos seus funcionários. Esta cultura dominante será descrita a seguir. No entanto, num momento da entrevista com o proprietário, este nos deixa claro a existência de uma subcultura:

“A gente vê aqui que infelizmente a gente não tem conseguido passar essa cultura de forma plena. A gente consegue passar essa cultura infelizmente para os órgãos que tem mais contato com o aluno. Então você pega atendimento, vendas, marketing, relacionamento, né, o pessoal tem essa cultura muito forte. E você pega, por exemplo, o pessoal da limpeza que está ali junto com o pessoal do atendimento, no meio da direção, e lá lá lá. Todos com essa cultura forte.[...] Agora você vê em outros departamentos acadêmicos, administrativos, não têm a mesma visão. Compreende que o aluno é a base, mas não tem comportamentos que justifiquem essa visão plenamente [...] Se você pegar aí com pessoas que estão aqui no nosso cenário, ou menos, oitenta, tem oito que não estão dentro do processo. São poucas pessoas que tem que entrar neste processo.”

Apesar de existir esta subcultura, o próprio dono da empresa reconhece que esta atinge poucas pessoas. Isto faz com que a cultura desta empresa possa ser descrita como forte, conforme compreende Robbins (1998), ocasionando coesão, lealdade e compromisso organizacional. O autor coloca que uma cultura forte aumenta a coerência comportamental, agindo como um substituto para formalização, sem a necessidade de que haja uma documentação escrita, como ocorre nesta empresa. O tamanho pequeno do grupo também favorece a fortificação da cultura, de acordo com Kotter e Hestkett (1994). Conforme denotam os autores, estas características permitem que o grupo haja com rapidez e coordenação frente à concorrência ou em benefício de um cliente.

Ainda de acordo com estes autores, a empresa em questão, com cultura forte, dispõe de alimento de metas, uma vez que os funcionários são guiados pelos mesmos objetivos, elevado nível de motivação e reconhecimento da contribuição de cada membro da empresa. Os dois últimos itens são construídos somente pela fala dos proprietários, sem uso de técnicas formais. Este comportamento é reforçado inclusive nos gerentes da instituição, que rapidamente o adotam como padrão, motivando pela fala, até mesmo ao enobrecer os funcionários e seu trabalho. A

cultura forte, dispensa de rígida burocracia formal, o que refreia a inovação e a motivação.

Com relação aos princípios da confiança propostos por Robbins (2005), observamos nesta organização que os funcionários possuem como guia as idéias do proprietário e as aceitam com facilidade, pois confiam que funcionam. Além do mais, a transparência a que o proprietário se refere no tratamento com os funcionários faz com que o campo da confiança não seja minado. Este clima de confiança faz com que a produtividade não caia. A respeito deste tema uma funcionária coloca:

“Aí claro, tem coisas que não sabemos resolver, aí pedimos pra falar com o Isaias, mandar e-mail pra ele. E o Isaias sempre responde todos, porque ele passa pra gente e sabemos disso. [...] dá pra viver bem. Já me chamaram pra trabalhar em outro lugar e não fui, porque aqui já tenho a confiança das pessoas, e pode ser que um dia tudo mude, tenho esperança.”

Freitas (1991), embasada na teoria desenvolvida por Charles Handy e também Roger Harrison, expõe dados que podem ser comparados aos observados na organização em estudo. Os elementos identificados, compõem o que os autores caracterizaram como cultura do poder, a exemplo da forma de uso de poder, modos de tomada de decisão, a pouca ênfase na burocracia, e a habilidade de reação e coragem para inovação diante das mudanças de mercado.

O poder nesta organização apresenta-se centralizado, atribuído à alta direção, composta pelo proprietário e sua cômpute. De modo geral, a última é responsável pela administração de projetos, pessoas e recursos, enquanto ele gerencia atualmente a área de marketing, de estratégia pedagógica e as redes de relacionamentos, afirmando pretender ater-se a este. Em entrevista com o proprietário da empresa, este conta a atual situação administrativa da mesma. “Eu ainda não consegui entrar na gestão, mas estou tentando voltar. Agora está uma bagunça, estamos correndo atrás do prejuízo.” Sua esposa também está bastante atarefada, tanto que justificou não ter respondido o questionário que lhe enviamos por falta de tempo.

“Estamos fazendo muita coisa. Agora ela está olhando um pouco mais de longe o financeiro, um pouco mais de longe. E eu afundado em relacionamento. Processos é com ela. Não temos tempo agora, tanto que estamos caminhando pra isso, tanto que eu estou bloqueando a entrada de novos projetos pra isso. Pra gente poder contratar mais uma pessoa pro financeiro, pra fazer essa pessoa operar no que a minha esposa opera

hoje, só que pra isso ela tem que treinar, e agora não dá, porque acabamos de contratar um gerente de marketing, então temos que adaptar o gerente de marketing plenamente. Ele não veio pra substituir funcionário antigo, ele veio pra me substituir, e eu indo pra relacionamento. Até o final desse ano a nossa meta é de estabilização, temos que passar por padronização, regulamentação de alguns pontos que temos que regularizar”.

Por este trecho, é possível constatar a idéia de descentralização do poder, embora o dono da empresa não tenha feito referência à autonomia que terá o gerente, ao afirmar que irá substituí-lo, transparece o desejo de conceder certo poder de decisão a este funcionário. Além disso, o proprietário fala acerca da mudança de filosofia que estão tentando adotar com auxílio de consultor, ao dizer:

“estamos pensando sobre qual a nossa visão pra trabalhar o funcionário. E o que a gente quer fazer [...]. Queremos agora ensinar. Essa é a filosofia que a consultoria nossa está tentando trazer pra gente, não fazer, mas ensinar. Puts está dando um problema aqui, o cara não tá conseguindo resolver eu vou ter que resolver. Calma, chama o cara e: olha, está tendo isso aqui e você tinha que resolver, olha, estou pensando em fazer isso e isso e isso, o que você acha? Olha você tem que resolver isso meu irmão, no mínimo, no caso de não sabe fazer, chama. Olha eu vou fazer aqui porque você ainda não sabe o procedimento, mas vem cá ver junto, pra entrar nesse procedimento mesmo de transferir o conhecimento pra pessoa poder efetivamente fazer o que tem que ser feito perfeito”.

As decisões são tomadas com base em experiências anteriores bem-sucedidas, seja pela própria empresa, ou mesmo experiências da concorrência, usualmente acompanhadas de novos elementos, assim como são conduzidas de acordo com as mudanças de mercado, conforme anuncia o proprietário.

“Tem um projeto com metodologia que a gente não criou, a gente copiou, mas hoje a gente já aplicou tantas inovações implementares que se você olha no conjunto acaba quase que sendo uma inovação radical, conceitual, um novo produto no mercado, uma metodologia com tantas inovações menores que acabou sendo a criação de um novo conceito”.

Na totalidade das entrevistas e questionários, há pouca referência a normas e procedimentos, sendo que é queixa comum entre os indivíduos desta organização a falta de ordenamento de instruções para realização do trabalho. O proprietário coloca que “A empresa se profissionalizou em todos os eixos, menos no aspecto operacional”. Um dos funcionários do principal setor da instituição, quando indagado sobre possibilidades de melhoria, o mesmo afirma que seria necessário “melhor organização”, enquanto outro reclama que “a empresa em si é muito desorganizada, questão de horário... muitos clientes saem por causa disso, vêem que é

desorganizado”. Para empregado recém chegado, é feita a seguinte pergunta: “Como te passaram as informações quando você chegou à empresa?” No que o mesmo responde: “Não passaram”. O proprietário diz ainda que pretende estabelecer normas para um setor, pois afirma que “absorveu esta função”, já que percebe que faltam normas na empresa.

Os próprios funcionários da organização justificam a de falta normatização. “Não tem tempo de ter esse tipo de processo, minhas esposa também está sobrecarregada, não tem tempo”.

É notória a coragem do proprietário da instituição para gerenciar mudanças, objetivando manutenção da empresa no mercado, fazendo-o com demasiada agilidade e destreza.

“Isso foi estabelecido em 2007, hoje as estratégias mudaram. Nosso objetivo estratégico agora é manutenção, mas nós somos altamente inovadores, então vamos inovar, pra manter, temos que inovar, isso não é crescer, isso é manter. Pra manter crescemos uma meta de x% ao ano, ah, apareceu uma novidade... pensamos em muitas coisas, blá blá blá, regularização da empresa, é isso que interessa pra esse ano. Vamos estabilizar, treinamento, políticas de valorização, política de participação nos lucros, vai melhorar pra todo mundo, crescer pra quê?”.

No entanto, visando satisfação do cliente final, pode transparecer desordem perante os mesmos e funcionários da empresa, causando frustração aos últimos. Assim coloca uma funcionária: “Muitos alunos gostam daqui e ficam por muito tempo, mas também tem outros que saem por ver que o curso é desorganizado.”

Atualmente a organização não conta com clara política de sucessão, essencial para culturas do poder, conforme salienta Handy, apud Freitas (1991), mas expressa consciência da importância da questão, como menciona o proprietário. “Temos que ter uma sucessão clara. O cara entrou de férias, quem entra no lugar? Hoje é uma política dos infernos”.

De acordo com as características passíveis de análise sugeridas por Robbins (1998) e por Schein (2004) para classificar a cultura de uma organização, é possível detectar fatores significantes a partir do método de pesquisa utilizado. Estes serão abaixo relacionados quanto a:

- 1) Identidade do membro – o grupo expressa se identificar com a organização no que tange o relacionamento, sendo que enfocam a valorização do ser humano adotada pela empresa. Alguns funcionários expressam orgulhosamente o que declaram ser a ideologia da empresa, “o importante não é saber tudo, é atender

bem, não só pessoalmente, mas por telefone e e-mail também”, enquanto outro fala enxergar como norma da firma “sempre tratar bem os clientes”. Alguns membros da organização demonstram orgulho em fazer parte desta empresa em função dos valores que elas cultivam. “Não existe um padrão, a gente gosta de tratar bem o aluno, mas claro, que isso é uma coisa que eles também exigem.”

2) Ênfase no grupo – as atividades pouco são organizadas em grupo. Estão sim separadas por departamentos, mas as pessoas trabalham individualmente, cumprem metas individualmente.

3) Foco nas pessoas – pela fala dos funcionários da empresa, é possível perceber que esta prioriza o impacto das ações sobre o cliente final, por vezes pouco relevando o efeito das decisões sobre os funcionários. Além disso, expressam ter que optar em investir em determinadas pessoas e outras não, favorecendo setores. Isso pela falta de tempo, recurso financeiro e pessoal qualificado para este trabalho. Acerca do assunto o proprietário coloca que:

“ter uma contratação cara de um gerente é uma grana que faz uma falta enorme no final do mês, do ano, mas é isso, como vamos deixar, daqui a pouco a gente perde dois funcionários operacionais fantásticos que temos aí, por falta de dedicação de tempo pra eles, mas por outro lado tenho que escolher, hoje lamentavelmente é melhor perder os dois do que perder funcionários do carro-chefe”.

Em entrevista com um empregado operacional, este fala sobre mudança repentina nas atividades diárias, que afetariam funcionários e clientes. Questionado sobre a forma de comunicação da mudança ele diz:

“minha superiora ligou avisando hoje às 10:30 da manhã. Eu falei, mas eles (os clientes) vão achar ruim, mas ela disse: Não, não é o que eles queriam? Daí fui no local pra avisar e mudei a informação do mural. Essa decisão foi tomada hoje. Eu adoro trabalhar aí, gosto bastante mesmo, fora o estresse que tem, porque essas coisas que acontecem em cima da hora que me deixam estressada”.

Perguntamos como fica para o funcionário que devido a esta mudança deverá prolongar seu expediente naquele dia, e o entrevistado responde que:

“isso é outro problema. Pra pessoa que vai ficar, ela ainda não sabe, mas se ela marcou compromisso, simplesmente vou falar assim pra ela: Saia e deixe os clientes lá, acabou tudo eles vão embora e qualquer dúvida perguntam na segunda. Porque não acho justo com o funcionário”.

4) Integração das unidades – os funcionários desta empresa explicitam barreiras na comunicação entre as unidades, sendo aparentemente pouco estimuladas, ou

indevidamente estimuladas, a operar de maneira coesa e cooperativa. Isto fica claro quando funcionários entrevistados dizem:

“as informações aqui mudam muito rápido, a gente tem que ficar muito atento, porque outros setores às vezes passam informações pros clientes e não pra gente, aí o cliente chega e não sabemos do que ele está falando, temos que correr atrás”.

Outro funcionário do mesmo setor, recém contratado, afirma que

“esse transcorrer de informações não é chegado no nosso setor corretamente, aí a gente fica perdida, Meu Deus e agora? São várias coisas, questão de alterações da rotina, todo mundo sabe, às vezes até o cliente sabe, mas a gente não”.

Na busca para entender como funciona o processo de informações nesta organização, questionamos estes empregados sobre como as informações chegam até seu setor, de modo que um deles conta que

“a pessoa que recebe informação tem que passar pro nosso setor, não importa quem seja, depende pra quem chega a informação, porque o nosso setor sempre é o último a saber. Passam e-mail pro cliente, mas não avisam a gente, ele chega e a gente nem sabe do que ele está falando. E acho que seria o mais importante. Em todas as reuniões eu falo, que agora não tem acontecido muito, mas eu sempre falo. O nosso setor parece que... eles falam que... a gente sabe que nosso departamento é a porta de entrada pra empresa, mas parece que não porque não sabe dar as informações mais importantes, aí tem que ligar na frente do cliente pra ter informação”.

5) Controle – a falta de regras claras, regulamentos escritos e explicitados, e supervisão direta bem definida, aponta dificuldade de controle de comportamentos dos empregados, com manifestação de benevolência por parte da direção executiva. Indagada sobre a existência de regras de comportamento, tanto no cotidiano quanto em eventos realizados pela empresa, um funcionário diz que

“existem regras, mas nem todas são cumpridas. Como não comer na recepção, aí a gente evita, mas tem hora que não dá, daí se a nossa superiora vê, também releva, e diz que é só dessa vez, porque não tem cliente aqui. Nas festas antes tinha uma história de que não podia beber e tal, mas não é assim, sempre vou, bebo, danço, converso e me divirto horrores, claro que não vou dar vexame. Tem regras como não fumar na frente da empresa, e está certo, vou na outra quadra pra fumar ou fumo em casa.”

Quanto à supervisão também parece confusa a definição de papéis na empresa, de forma que funcionários de diferentes setores revelam não perceber nenhuma liderança em seu departamento, como exemplo um empregado diz que

“não tem ninguém como líder no meu setor, antes tinha líder, agora não tem ninguém”. Funcionário de outro setor responde à questão da liderança afirmando: “não tenho líder. Existem pessoas com competências diferentes”. A forma de controle de comportamentos que os empregados têm é obtida através da avaliação de qualidade aplicada aos clientes da instituição. Este fator é bastante considerado por um membro do grupo que afirma:

“eu e o outro funcionário, como somos os mais velhos, queremos que o nosso setor seja perfeito, do jeito que achamos que tem que ser, porque as nossas avaliações (pelos clientes) sempre tiveram nota alta”.

6) Critérios de recompensa – de acordo com os funcionários da instituição, em seu quadro efetivo não há recompensas como aumentos de salário e promoções, embora possa ter existido tal acontecimento ao longo da história da empresa. Já o proprietário coloca que possui planos de realizar isso com mais frequência. Quando realiza, não segue um padrão, sendo um pouco aleatório. “A gente não tem política clara, mas está sempre fazendo alguma coisa”. Quanto a incentivos financeiros um funcionário conta que

“só no domingo, mas a coordenadora de Marketing diz que entrou aqui não só pra trabalhar no marketing, mas também ver o nosso lado, já aumentou o nosso vale refeição, ela diz que quer fazer isso. Não que aumente nosso salário, mas ter bonificação, ela diz que está em processo isso”.

Este mesmo empregado ao ser indagado sobre o reconhecimento do seu trabalho coloca que

“eles (a direção) reconhecem de falar, é igual a coordenadora de marketing fala, 'Não quero que digam que o meu trabalho é bom, quero dinheiro'. Eles reconhecem de falar. A minha superiora fala que se eu faltar não tem expediente, o proprietário fala que eu e minha colega somos a dupla dinâmica, porque a gente resolve tudo. A coordenadora de marketing que entrou agora, fala que a gente é o espelho dela no setor, que somos muito dedicadas, que somos as pequeninhas dela.”

Deste modo fica nítido que existe planejamento de concessão de pacote de benefícios e bonificações, no entanto atualmente os incentivos são em sua maioria verbais, reafirmando a crença da empresa em relacionamentos, com criação e manutenção de vínculos afetivos.

Já em relação aos funcionários autônomos, que prestam serviço para a firma, há relatos do próprio dono da empresa sobre recompensas ligadas ao desempenho, conforme explicita neste trecho:

“este parceiro, carro-chefe, é muito bem remunerado e muito, muito bem tratado, muito mais que em qualquer outro lugar. Tem lugar que trata igual a gente, mas não no estado do Paraná. Tem empresa que também paga bem, lá no Rio de Janeiro, por exemplo, tem curso que trata o profissional na mão. Mas eu, por exemplo, não paro de almoçar em restaurante, jantar, com este profissional, trato na palma da mão, participo as coisas da empresa com eles, democratizo, tenho política clara de remuneração. Então eles sabem, por exemplo, que tenho profissionais antigos que ganham mais e os mais novos sabem que quero diminuir a remuneração deles, mas eles podem vir negociar comigo e tem exceções, e todos sabem quem são, porque tem profissional que é caro mesmo, e me fazem refém. Mas aí eu vou caminhando e treinando outro até o momento que eu tiro aquele cara, porque também é sacanagem o cara querer te tratar como refém, então eu dou um tratamento igualitário”.

7) Tolerância a riscos – a inovação é o que o proprietário busca como um dos diferenciais entre sua organização e as demais de mesmo ramo. No entanto, esta função fica a cargo somente dele.

8) Tolerância a conflito – nesta organização os empregados parecem não ser estimulados a expressar conflitos e críticas abertamente, embora o façam por vezes. Isto é percebido pelo discurso de funcionários quando comentam sobre a atitude dos diretores quando estes não gostam de algo.

“Eles falam. Não, eles não falam pra você, eles falam pra alguém falar pra você, sempre tem uma pessoa que vai ser o seu... Também eu nunca conseguia falar direto pra eles, agora eu falo. Porque há um tempo atrás a minha superiora trabalhava na sala dela e não se envolvia, e o proprietário tinha uma assistente, que agora não tem mais, agora minha superiora está mais presente. Só que agora falamos tudo pra coordenadora de marketing. Ela fala tudo. Não sei como eles reagem, ela só fala alguma coisa depois”.

9) Orientação meios-fins – Os resultados são priorizados em detrimento das técnicas. Apesar da desorganização, expressam que estes resultados são alcançados. Caracterizam-se como mais eficazes e efetivos do que eficientes. De acordo com Oliveira (2004), eficácia é definida como a realização correta das atividades, produção criativa de alternativas, maximização da utilização de recursos, obtenção de resultados e aumento de lucro, e efetividade é caracterizada pela manutenção no ambiente e apresentação de resultados globais positivos e permanentes. Em contrapartida, eficiência é descrita por este autor como a realização adequada de tarefas, resolução de problemas, salvaguarda de recursos aplicados, cumprimento do dever e redução de custos.

10) Foco em sistemas abertos – estão constantemente atentos ao mercado competitivo procurando com iniciativa e criatividade vincular propostas inovadoras. Asseguram assim sua adequada posição de competitividade.

11) Interações interpessoais/Clima – funcionários relatam que a linguagem utilizada é informal, conforme anunciam: “cada um atende do jeito que a gente é, não tem aquele padrão. Os clientes acabam gostando da gente porque a gente é assim”. Outro empregado do mesmo setor também fala sobre a informalidade de tratamento verbal: “aqui é todo mundo jovem, no máximo 25 anos, então o jeito de você agir é informal, mais tranquilo, você consegue passar as informações melhor, eu acho”.

Os costumes e tradições denotam as formas de relacionamentos valorizadas pela empresa, no que diversos funcionários, inclusive recentes, falam sobre como isto afeta o ambiente, deixando-o acolhedor e familiar, conquistando assim os que ali frequentam. Não existe distanciamento entre os funcionários e os alunos. Ambas as partes participam das comemorações.

“Através dos proprietários você consegue perceber que é uma empresa de porta aberta, sem distanciamento entre clientes, direção, profissionais autônomos... tem relações muito boas, é aberta.. até um certo ponto. No dia que eu cheguei a minha superiora falou, no que você precisar pode contar comigo, pode me ligar mesmo que não esteja aqui.”

O clima entre os funcionários é de confiança e de amizade. As pessoas, apesar da correria, demonstram-se seguras e felizes de trabalhar na empresa, já habituadas ao ritmo.

12) Valores expostos – o grupo em questão compartilha de princípios que são anunciados e que tenta alcançar, o que, como pudemos perceber, rapidamente é absorvido pelos que ali iniciam trabalho. Um recente funcionário diz interessar-se pela empresa por perceber seu potencial, que julga precisar ser desenvolvido. Coloca como um dos principais valores da empresa o comprometimento com a qualidade de atendimento e busca por superação das necessidades do cliente. Exemplifica dizendo: “Se chove aqui, a gente junta o guarda-chuva e vai levar o aluno no estacionamento.” Apresenta como filosofia da empresa a valorização do ser humano. “Esse trabalho é um desafio, nunca vi em lugar nenhum esse comprometimento que eles tem com o cliente”. No entanto, formalmente, não existe políticas que guiam o grupo. As informações são passadas de boca em boca.

13) Valores implícitos – os valores explícitos estão sendo bem aceitos pelos funcionários. Estão bastante internalizados em cada um a necessidade de se atender bem o cliente, a necessidade de agilidade, dinamismo, honestidade e cordialidade. No entanto, no que se refere a padrões de comportamento, implicitamente é exigido desses funcionários iniciativa, facilidade para aprender, conformismo, lealdade e flexibilidade, facilitando a adaptação às constantes mudanças. No seguinte discurso do proprietário notamos a importância da ética: “mas é uma coisa que eu aprendi, concorrer de forma correta mesmo com quem concorre com você de forma incorreta”.

A maior parte do conhecimento dentro da empresa é implícito. Os novos funcionários muito aprendem com os mais antigos. Existem manuais e procedimentos estipulados, mas além de não serem frequentemente utilizados, não estão completos. Assim coloca o proprietário da empresa:

“Tem (manuais), mas não é completo. E é justamente que quando eu falei que a gente estava em fase de transição, é justamente isso. A gente começou pequenininho, era eu e mais uma, agora a gente se profissionalizou em todos os eixos, menos no aspecto operacional. [...] Por exemplo, nós estamos com milhares de dados alimentados dentro de um sistema que a gente quis pagar pouco. Hoje está uma paulada pra manter o sistema, e não estamos conseguindo pique pra trocar de fornecedor. [...] Até o final desse ano, qual é nossa meta? É de estabilização, que passa por padronização. [...] Hoje, nós temos poucos manuais, temos um de informações, um de reuniões estratégicas, e pro funcionário, um geral de informações internas, como deve proceder num atendimento. A gente tem um livro que adotamos como manual que o profissional deve seguir, mas nada muito sólido. É um livro que adotamos como maneira de se posicionar, que a gente adota, adotou por muito tempo, mas agora a gente tá fazendo tudo tão na corrida, que a gente faz o jeito que dá.”

Apesar da falta de normas, existe o jeito certo, determinado pelos proprietários, de se fazer as coisas que as pessoas vão aprendendo na prática, através de modelos.

“Eles passam isso falando, como falaram numa reunião. Das festas a direção nunca falou nada pra mim, quem dizia eram os funcionários de quando entrei aqui”.

“Por enquanto não tive nenhum treinamento, foram as meninas da recepção que me informaram. No 1º dia não era pra atender o telefone, mas não deu, porque não para de tocar.”

14) Símbolos – os empregados desta empresa não fazem referência a formas de caracterização, tais como objetos, estrutura do prédio, artefatos que podem ser

apreciados ou não. Não fazem uso de uniformes, o que também expressam ser projeto da instituição.

“Desde os meus seis meses aqui comecei a pedir uniforme, e a gente pediu, daí já faz três meses que a minha superiora diz que vai ter, comprou camiseta e isso eu vi, aí vão bordar a logo, e a calça diz que vai ser feia, mas a costureira que ia fazer teve problemas na família, que morreu um monte de gente e tal, e até agora então não teve nada de uniforme, mas a gente quer uniforme. Estou esperando, eu sempre cobro e eles dizem que está em processo”.

Quanto à rústica estrutura do prédio, o proprietário justifica:

“Acho que a estrutura física é importante, mas acho que tudo na vida tem um preço. Dinheiro no bolso é uma maravilha, mas se eu estou com fome tenho que trocar dinheiro por comida. Então certamente a estrutura é importante, mas entre você crescer devagar e adotar uma estratégia reativa, então você fala assim, bom vou improvisar um local, só que o cliente perde um pouco a identidade, vamos ter que correr atrás disso de alguma forma, então eu vou mais pro local sublocado. Fico mais lá, mesmo assim dá problema, mas se eu não tenho espaço, perco mercado? Não vale a pena. E outra, este local fica aqui na esquina, agora se ficasse mais longe... aqui ele quer ver algo na sede, é muito perto, pode vir tomar um cafezinho. O que seria um absurdo seria eu gastar uns vinte mil reais e daqui a pouco eu não tenho um retorno rápido desse investimento e deixo de aplicar alguma coisa importante por causa disso.”

15) Rituais e celebrações – a empresa realiza diversos eventos que refletem importantes valores. Dentre eles são citados:

“a empresa sempre que é época de alguma coisa, a gente faz alguma coisa. Quando cai dia de semana o aniversário de alguém, fazemos festa, traz bolo, refrigerante, salgadinho.. é muito bom. Sempre às 17 horas nesta sala. A dona que manda as meninas da limpeza comprar. Tem a festa em final de projeto, tem festa em inauguração de projeto, festa junina, pra todos os clientes, na recepção, tinha decoração e coquetel, e tem almoço de comemoração de final de projeto para os funcionários e profissionais autônomos, isso três vezes por ano”.

Os funcionários entrevistados falam disso com orgulho, comentando inclusive como participam dos convites realizados aos clientes, manifestando alegria com o evento.

Quanto aos eventos realizados na organização o proprietário também coloca:

“Tem, mais estou reduzindo. To percebendo que se eu dou um bombom pro aluno com uma frase pendurada e eu levando, ou se eu faço uma mega festa, o resultado é o mesmo. A diferença está só no meu bolso, ou seja, não agregou valor, então partimos pro bombom. Mas eu tenho uma coisa na minha cabeça faz muito tempo. Não quero transformar isso num lugar feminino, mas nós temos todas as características de mulher. Se você perguntar eu diriria que é uma empresa feminina. Nós somos inovadores,

nos somos intuitivos, nós nos preocupamos com a opinião das pessoas, não somos racionais. A gente programa, programa, programa, depois mete uma bomba na programação por causa dos alunos. Assim o dia da mulher é uma coisa muito importante pra gente, a única festa que eu não gostaria de deixar de fazer.”

Shein (2004) propõe que a cultura organizacional possui três níveis: o nível mais visível, dos artefatos, o dos valores, sugeridos pelo líder, e o mais profundo, que é o nível dos valores dominantes. Procuramos fazer esta divisão como segue:

Nível dos artefatos: logo que chegamos à instituição nos deparamos com alunos fora do prédio, pouco espaço, catracas para entrar e, apesar da presença do porteiro, este não controla a entrada e saída. Ninguém recepciona, mas o porteiro está presente para caso alguém de fora não saiba para onde se dirigir. Encontramos a recepção rodeada de alunos e as recepcionistas agitas, trabalhando em pé. Ao lado, uma mesa com chá, café e um bebedouro. Professores conversam com os alunos ali mesmo no hall, vemos portas de algumas salas de aulas, num canto uma pessoa expondo livros. No local, há poucos sofás ou qualquer outro lugar onde se possa sentar, insuficiente para a demanda de clientes. É difícil diferenciar funcionário de frequentadores do local, eles não utilizam uniformes, crachás ou qualquer outra forma de identificação. Não existe uma decoração padronizada do ambiente. Ao chegarmos, com dificuldade conquistamos a atenção da recepcionista, que anuncia nossa chegada, por telefone, e depois nos orienta a subir de encontro ao gerente. Primeiro descemos uma escada, depois subimos, passamos por corredores estreitos, com algumas curvas. Notamos que o prédio passou por reformas para ampliar o ambiente, sem parecer ter planejamento. Chegamos num escritório onde percebemos o movimento de pessoas e barulho. A mulher do gerente nos recepciona e nos leva até a sala dele, logo depois ele entra na e iniciamos nossa conversa.

Esta sala possui uma decoração simples, onde prevalece a cor da instituição, sem muitas informações visuais. Uma sala pequena com uma mesa com três cadeiras, um computador, um armário, um vaso e um quadro. Um lugar simples, mas confortável. Durante a entrevista ele oferece chocolate, e nos convida a tomar café. Pede a servente/copeira que compre pão para nos preparar lanche, ofertando-lhe o dinheiro. Quando esta retorna à sala com os preparos, insistentemente pede que aceite um sanduíche. Conversa sobre coisas de sua vida particular, fala sobre a empresa, responde a todas as nossas perguntas, com linguagem informal,

demasiado uso de expressões linguísticas e entonações de voz, demonstrando confiança e transparência. Percebemos que trata a seus funcionários da mesma maneira, acolhedora, independente do grau de hierarquia.

Seus funcionários conhecem pouco a história da organização, esta possui alguns rituais e cerimônias, embora não sejam voltados especialmente para os funcionários, todos participam ativamente das comemorações. Não possuem processo de recrutamento e seleção, utilizando empresas terceiras para realização destes serviços, nem oferecem treinamentos formais. Tão pouco existe lista de valores organizada pela empresa. Os empregados desta organização não fazem referência a formas de caracterização, tais como: objetos, estrutura do prédio, uniformes, etc.

Nível dos valores: sugeridos por um líder – atender bem ao aluno, disponibilidade para trabalhar em qualquer hora, exclusividade, honestidade, fidelidade, simpatia, informalidade, oferecer o melhor ao aluno, praticidade, agilidade, improviso, eficácia.

Percebemos que a maior parte dos valores são congruentes com o comportamento das pessoas. No entanto, ainda permanece no nível da racionalização a valorização dos indivíduos no que se refere aos funcionários.

Os empregados expressam dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional. Assim coloca uma funcionária:

“Trabalhar aqui é bom. As pessoas são legais, e apesar da correria, eu gosto. Sou bailarina, e ano que vem quero fazer faculdade de dança, mas sei que trabalhando aqui na empresa não tenho tempo pra isso. A dona da empresa conversa muito, ficou minha amiga, vai lá em casa e conversa bastante comigo, tentando me convencer a não fazer faculdade agora, porque ela precisa de mim aqui. Mas não sei... acabo achando que ela vai me convencer”.

Nível dos valores dominantes: observamos que a organização adota como solução preferida para resolução de problemas o improviso. Através da correria do cotidiano, da organização do prédio, das promessas não cumpridas, das mudanças repentinas, das barreiras na comunicação, dentre outros fatores, vemos que, apesar da declarada vontade de mudar, a empresa ainda mantém desta cultura.

A cultura organizacional, de acordo com Shein (2004), inicia-se com os valores do líder, que são utilizados na solução de problemas. Se o grupo é bem-sucedido, estas crenças são confirmadas e reforçadas, passando a serem

compartilhadas pelos membros do grupo, como o modo certo de pensar, sentir e agir. A efetividade constante destas crenças e valores, tornam os membros cada vez menos conscientes deles. Estes vão se tornando parte da identidade do grupo e ensinados a novos membros. Assim ocorre nesta instituição, conforme explicita um novo funcionário: “Por enquanto não tive nenhum treinamento, foram as meninas da recepção que me informaram. [...] Foram passadas (regras), e também percebi, foram passadas como proceder com o aluno, como lidar e tratar os professores, super sério.”

Quanto aos processos de seleção e treinamento, também importantes para aquisição da cultura por parte dos novos funcionários, de acordo com Robbins (2005), no trecho a seguir o proprietário descreve:

“Temos uma empresa de RH que faz a pré-seleção, e nós fazemos o arremate aqui. Pra nós o importante, é até um erro da empresa, a gente não fala muito dos valores na hora da entrada, mentira, a gente fala sim, só que indiretamente, na hora de contratar a gente pergunta qual a importância do sorriso, qual a importância de atender bem o cliente, a experiência, se gosta, se não gosta, o que pretende fazer da vida. Tem pessoa que tem vontade, mas que logo está ali pra bico, e se está ali pra bico, não consegue compreender essa filosofia de jeito nenhum, ele tem que estar ali dentro, senão não é nada.”

Em relação ao treinamento, o dono da empresa coloca:

“A gente tem percebido que, obviamente, todo funcionário que a gente dá mais atenção, treinamento pra ambientar ele tem muito mais chance de sucesso, até porque entra direito, com pensamento correto. Mas agora, infelizmente, não temos tempo pra isso.”

Em se tratando do processo de socialização, um novo funcionário descreve seu primeiro dia de trabalho:

“É que eu trabalhei em empresas grandes, são empresas que você entra e tem treinamento um mês antes, então aqui eu cheguei e foi tudo muito rápido, conversei com a dona da empresa que me apresentou a empresa, aí fui pra recepção, comecei a atender, quando vi, já estava lá no meio. Então foi um pouco no susto o primeiro dia, por mais que as pessoas sejam bem receptivas e me ajudaram. Fiquei bem assustada.”

Esta cultura possui alguns pontos de relação com a espiritualidade, como entende Robbins (2005): espiritualidade refere-se a compreender que as pessoas buscam sentido em seu trabalho, bem como se relacionar com outras pessoas, pois as pessoas possuem mente e espírito. A organização em questão apresenta indícios, pela fala de seus dirigentes e funcionários, de estar em processo de vir a ajudar seus funcionários a desenvolver seu potencial, dando maior atenção à

qualidade de vida. Entretanto, esta valorização do ser humano, no que se refere aos empregados, encontra-se ainda em plano superficial, apresentando características de uma cultura espiritualizada, tais como, o forte sentido de propósito (constroem a cultura em torno de coisas para seus fundadores considerados importantes), tolerância com manifestações de funcionários, confiança e respeito, e ainda algumas práticas humanistas de trabalho, como estabilidade no emprego, autonomia para tomar decisões e algumas recompensas.

Esta cultura caracteriza-se por paternalista, na qual os funcionários se sentem membros de uma família, algumas vezes, até resgatados como cidadão, conforme explana um antigo funcionário: “Tinha perdido toda a minha documentação em São Paulo, vim pra cá, e a dona viu tudo pra mim, agora sou um cidadão.”

Este funcionário conta que conhece o dono da empresa há nove anos, antes de sua fundação, tendo inicialmente trabalhado com o pai do proprietário que o ajudou muito. Às vezes ainda frequenta a casa da família “Pra mim ele é uma boa pessoa (o proprietário), é ótima, considero ele como um irmão.”

O dono da empresa busca construir com seus funcionários uma relação familiar. Ocupa posição de líder como um pai. No trecho que segue notamos isto:

“[...] pra isso eu tenho que compreender as pessoas, saber o que elas pensam, compreender que são seres humanos que erram, e aí pra frente sempre a mesma lógica. Funcionário, se ele puder, ele vai pintar com a sua cara, você tem que segurar. Agora, se você só segurar, você vai criar um soldadinho, você tem que dar amor, tem dar carinho, e colocar disciplina. Isso aqui, não fez, vai pro cantinho do pensamento. Só que o filho sabe, se eu fizer, vou pro quatinho do pensamento. Isso pode e isso não pode. Como aconteceu com num funcionário meu que fez bobagem. A outra funcionária falou. Toda mundo querendo a cabeça dele, e ela disse assim: quem criou esse cara foi você, filho a gente não mata, a gente educa. Nossa, melhor coisas do mundo. Poderia ter jogado um cara que eu treinei, que eu investi, e agora que está bom vou dar de presente. Vou matar o cara. Que isso! Fui lá e eduquei, falei, entendeu? Chamei de novo, agora você não vai pra aquele projeto, vou por neste outro, mas aquele não dá, tá bom? Beleza. Tá aí o cara falando bem da gente pra todos os lados. Mas eu precisava mostrar pra equipe que eu não ia abrir a guarda. E pior, a galera queria a cabeça do cara, vieram em peso: demita essa cobra, essa cobra vai te trair, não deixa o cara aí. Pronto, aprendeu. Tá tudo certo.”

## 9. DESCRIÇÃO DO PERFIL DA LIDERANÇA DA EMPRESA “X”

Através de entrevistas e questionários com os funcionários desta empresa pudemos identificar que a pessoa que eles tomam como líder é o proprietário da organização. Em entrevista com o mesmo e pela submissão a um teste de personalidade (*Big Five*), foi possível observar algumas características que o descrevem.

Este líder apresenta-se como narcisista e carismático. Como coloca a teoria carismática, de acordo com Robbins (2005), o líder apresenta ao seu grupo uma visão inovadora e atraente e os sensibiliza a lutar por este ideal. Estas características percebemos em seu discurso quando ele fala, com orgulho, do título que a empresa tem como a melhor do Brasil no ramo:

“[...] e não tenho dúvida de que somos o melhor em qualidade de ensino [...] nós temos um dos melhores índices de aprovação, sendo o maior [...] do Brasil [...] Qualquer um que vem de fora aqui, por exemplo, falando em dados subjetivos que é melhor, fala que não tem comparação com qualquer outro do Brasil, e mais, a gente inova.”

Esta característica também mostra que o líder se utiliza do enquadramento para sensibilizar seus funcionários. Seleciona apenas alguns itens no qual se foca ao falar da empresa. Sempre reforça que são o melhor do Brasil, e fala sobre a qualidade dos professores, que é o que faz seu estabelecimento diferente de outros.

Num outro momento da entrevista o proprietário coloca como um marco na história da organização um novo produto que foi inovador, que nenhuma outra empresa do ramo ainda oferecia. Esta idéia de ser inovador e de ser o melhor, o proprietário transmite a seus liderados em conversas informais e formais como os treinamentos que ocorrem. Os funcionários o descrevem como a melhor pessoa para dar os treinamentos e inclusive um outro funcionário autônomo coloca que gosta de conversar com ele para aprender mais.

Este líder também se enquadra na descrição da liderança carismática por se colocar e ser tomado como modelo por seus funcionários, como explica um deles:

“ele (o proprietário) é um cara com uma visão tremenda, um cara inteligente, a gente procura conversar com ele pra aprender bastante coisa. Eu vejo ele como um cara que tem projetos, e então eu procuro estar do lado dele pra aprender. A gente conversa praticamente todos os dias, sobre os materiais, o que posso e não posso fazer...”

De acordo com Robbins (2005) um fator importante de influência na liderança é a confiança. Podemos enquadrar o líder da organização "X" no perfil em que a confiança que as pessoas depositam nele é do tipo baseada no conhecimento. As pessoas o seguem porque confiam no sucesso das idéias que ele propõe e nas promessas que ele faz, conforme coloca um empregado: "gosta de conversar com ele (dono da empresa), ele tem idéias ótimas, está sempre dizendo como podemos melhorar aqui no setor. E aprende muito com ele."

Observamos que a confiança não é do tipo por represálias em função de punições serem poucas neste ambiente organizacional no qual estão inseridos. Também não é por identificação, pois esta exige um alto grau de conexão emocional. Apesar das pessoas ali possuírem bom vínculo afetivo, ainda não se enquadra nestas características. Logo, esta confiança definiu-se baseada no conhecimento, porque a previsibilidade dos comportamentos substituiu as punições.

O resultado do teste Big Five mostra que este líder é bastante extrovertido, sendo que seu índice neste item foi de 96%. Ele se enquadra na descrição que o teste propõe, de uma pessoa falante, sociável, amigável e enérgica. Nas conversas que tivemos com o líder percebemos essa característica bastante marcante em sua personalidade. Ele fala bastante, com demasiado entusiasmo e amor ao trabalho que realiza. Frequentemente cita exemplos buscando dar sustentabilidade a sua fala e tornar a visão que tenta transmitir aos funcionários "palpável".

Esta característica, como coloca Robbins (2005), de acordo com a teoria dos traços, é a mais importante de todas para a emergência da liderança. Isso faz com que facilmente os novos funcionários o adotem como líder, como relata funcionário: "aqui a gente age como ela orienta (esposa), mas acho que ela pergunta tudo pra ele (proprietário), até porque se você for ver, tudo aqui tem a cara dele, do jeito que ele quer. Ele dá as idéias e a gente faz." Outros fatores que a teoria coloca como também importantes é a consciência e a abertura para novas experiências. Neste ponto o líder em questão obteve 80% de índice no quesito abertura para novas experiências, o que faz dele original e criativo, o que se confirma, como já colocamos anteriormente. Já o quesito consciência seu índice foi baixo, apenas 8%, demonstrando que ele é um líder desorganizado. Isso também podemos confirmar em seu discurso e de seus funcionários quando eles colocam como dificuldade a falta de métodos. Até mesmo a estrutura da empresa passa essa impressão.

De acordo com Robbins (2005) os itens amabilidade e estabilidade emocional não são tão importantes. Nestes o líder obteve 79% e 76% respectivamente. Isto mostra que ele é simpático e tende a considerar os sentimentos das pessoas e também ansioso.

Neste ponto também observamos que o líder em questão possui inteligência emocional bem desenvolvida, sendo esta importante para o sucesso de um líder, apresentando os 5 componentes que a compõe.

O líder narcisista, conforme define Maccoby (2002), possui atributos como visão holística, coragem para gerenciar mudanças, habilidade para angariar seguidores, o que normalmente ocorre através de seu inflado discurso. Em entrevista com o líder em questão, como narcisista produtivo explana suas metas a curto, médio e longo prazo, no que os funcionários da empresa reproduzem fielmente suas falas, dados que também puderam ser observados por meio de entrevistas e aplicação de questionários. Reconhecem a perspicácia e persuasão do líder pela linguagem e confessam rendição ao seu discurso. Em entrevista com uma funcionária, quando indagada sobre a opinião do líder da empresa a respeito de uma iniciativa sua, a mesma responde: “Não sei, ele nunca falou, quer dizer, a minha superior fala, e a gente já falou alguma coisa também, mas se ele começa a falar... aí você já fala.. ah, então tá bom.” E frente a retorno negativo, ela prossegue: “Não sei como eles reagem, minha supervisora só me fala alguma coisa depois, aí falo: Pois é né, mas tem que relevar, e a gente releva mesmo.”

Uma questão interessante referente a liderança analisada é que apesar de se enquadrar como um líder predominantemente transformacional, ele possui rompantes de um líder transacional. Existem situações onde ele procura motivar seus funcionários através de recompensas e punições.

“[...] sempre chama a pessoa e dá um prêmio, uma graninha a mais. [...] você tem essa meta, você cumpriu, obrigado por trabalhar pra mim.”

“[...] tratar mal um aluno é imperdoável. [...] chamei o cara e puni.”

Isso vai de encontro com a teoria das contingências. Esta teoria diz que, de acordo com Robbins (2005), cada situação exige um diferente tipo de liderança para se obter sucesso. Assim podemos observar neste líder essa flexibilidade de se moldar de acordo com a necessidade de cada situação.

## 10. RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PERFIL DA LIDERANÇA DA EMPRESA “X”

Para Shein (2004), a cultura se forma com o líder, que possui seus próprios valores e crenças de como as coisas devem ser, e ele impõe isso ao grupo ou seleciona membros que compartilhem das mesmas crenças. Assim faz o proprietário líder da organização em estudo. Este fala sobre o tratamento em relação aos alunos: “[...] isso é mais do que cultura organizacional, é muito mais o valor de cada um de compreender algumas coisas, de ter vontade de se doar [...].” Esta frase deixa claro o quanto dos seus valores pessoais está embutido na cultura de sua empresa, e o quanto espera isso de seus funcionários.

Esta cultura caracteriza-se pelo cultura do improviso. Racionalmente, o proprietário reconhece a desordem em que está a empresa, e a necessidade de mudança, constatação tida há tempos, conforme relato do mesmo. Diz que está em fase de transição, no entanto entendemos que a ordem esperada é conflitante com o mercado em que a organização atua. Este muda muito rapidamente, exigindo flexibilidade e rápida adaptação da organização, fazendo com que eles improvisem.

De acordo com Shein (2004), a cultura é resultado do processo de aprendizagem do grupo. A maneira com que o grupo aprendeu a se adaptar ao meio e que foi bem-sucedida, tende a se repetir, até que não obtenham mais o resultado esperado. A história desta organização nos mostra que esta sempre foi a metodologia adotada, reagindo às mudanças externas, não obedecendo planejamentos. Assim, o líder possui característica de se adequar a diferentes situações, gerenciando qualquer mudança ambiental que afete o cenário de sua organização.

O líder, fundador da instituição, também apresenta como característica pessoal, conforme detectado em teste de personalidade, *Big Five*, perfil desorganizado, que notoriamente se reflete na cultura desta organização.

A cultura desta empresa, também é definida por fortes vínculos afetivos entre seus membros, principalmente destes com seus dirigentes. Ao ingressar na organização, os novos funcionários são rapidamente absorvidos pelo discurso do líder, assim também ocorre com os coordenadores de setor, que logo aprendem a desenvolver fortes laços afetivos com sua equipe, assim como o líder desenvolve

com os funcionários mais próximos. O mesmo coloca: “Porque o cara começa a ser influenciado por essa forma da gente de olhar.” e

“Qualquer pessoal é obviamente influenciada pelo meio onde ela vive, e ela influencia o meio onde ela vive, e tem comportamentos de acordo com o local onde ela mora. A cultura acaba levando a gente a fazer muita coisa. Aqui nasceu com essa cultura, com poucas pessoas que tinham essa ideologia, que implantaram essa cultura e não deixaram isso degolar. Nem na contratação de funcionários, ele já entra e vai vendo a coisa como ela é. E vendo como ela é, ele começa a atuar da forma como o processo de liderança atua.”

Estes vínculos são suficientes para manterem os funcionários trabalhando motivados na empresa. Este clima amigável, sustentado pelo líder, defini-se por uma das características mais fortes desta organização.

Este líder, com aspectos altamente sociáveis, com inteligência emocional bem desenvolvida e falante, cativa facilmente seus subordinados, que por sua vez, massificam o discurso do líder de modo a incorporar suas idéias, valores e formas de comportamento, como seus, passando a lutar pelos ideais deste líder. Isto assemelha-se a uma busca por um eu ideal. As pessoas parecem adquirir uma nova identidade da qual se orgulham. Sendo protetor, oferece sensação de apoio emocional, suprimindo carências afetivas dos membros do grupo.

Por vezes, funcionários expressam contradição entre discurso e ação de seus dirigentes, especialmente no que tange aspectos da valorização do ser humano.

O líder transparece crença pessoal de que para o negócio prosperar é preciso foco no cliente, e incute tal idéia em todos os seus discursos, exigindo de todos os seus funcionários excelência no tratamento ao cliente, e superação de suas expectativas.

A fim de alcançar esta excelência, aposta numa cultura de constante inovação, que vai de encontro ao seu perfil altamente aberto à novas experiências, analisado através do teste de personalidade.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Schein (2004) coloca que é impossível se descrever uma cultura por inteiro, mas é possível fazer um levantamento de questões chaves que explicam os fenômenos observados.

Desta forma, neste trabalho, realizamos este levantamento a respeito da cultura organizacional da empresa "X". Através destes dados, constatamos que esta se trata de uma cultura de improviso e inovação, marcada fortemente por estabelecimentos e manutenção de estreitos laços afetivos e por um discurso de valorização do ser humano, o que não repercute na prática ao se tratar de funcionários. Um dos seus principais valores é o foco no cliente, esperado de todos os seus funcionários.

Caracteriza-se por um cultura cristalizada, que faz com que os novos membros adiram facilmente aos comportamentos padrões.

O líder, por sua vez, apresenta características de um líder narcisista produtivo, conforme elucida Maccoby (2002). Possui altas habilidades sociais, discurso persuasivo capaz de angariar seguidores, fazendo-o frequentemente pelo uso da linguagem, e habilidades visionárias, apresentando-se como entusiasta carismático.

Estas características do líder são observadas na cultura da empresa, parecendo ser este a personificação da instituição. Deste modo, nota-se que é grande a influência do perfil da liderança sobre a cultura organizacional em que atua. Neste caso em estudo, não só porque este líder é fundador da instituição e por isso, possui como base seus valores pessoais, mas também porque esta instituição e as constantes adaptações ao meio que ela sofre, exigem este perfil de liderança. Assim sendo, constatamos neste trabalho, como coloca Schein (2004), que a liderança constrói a cultura, bem como a cultura constrói o líder.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I.. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª. Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. – São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Dentro da mente do líder**. Rio de Janeiro: Impact Media, 2004.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **O que faz um líder**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTTER, J.P. & HESKETT, J.L.. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**, São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBBINS, S.P.. **Administração**. 5ª. Ed., Rio de Janeiro: ABDR, 1998.

ROBBINS, S.. **Comportamento organizacional**. 11ª. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E.H.. **Organizational culture and leadership**. 3ª. Ed., Jossey-Bass, 2004.

SHEIN, E.H.. **Psicologia organizacional**, 3ª. Ed, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

OLIVEIRA, L.C.S. **Auditoria operacional sob a ótica da eficácia**: a relevância de sua utilização pelo sistema de controle interno federal. Disponível em: [www.milenio.com.br/siqueira/tr018.htm](http://www.milenio.com.br/siqueira/tr018.htm). Visitado em janeiro de 2005.