

**AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NA EMPRESA
ATLÂNTICA SERVIÇOS GERAIS LTDA.: UM ESTUDO DE
CASO**

Cristiano Barroso Fernandes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Alzira.C.S. Duarte

Fevereiro 2012

**AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NA EMPRESA ATLÂNTICA SERVIÇOS
GERAIS LTDA.: UM ESTUDO DE CASO**

Cristiano Barroso Fernandes

**AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NA EMPRESA
ATLÂNTICA SERVIÇOS GERAIS LTDA.: UM ESTUDO DE
CASO**

Cristiano Barroso Fernandes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau
de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof.

Fevereiro 2012

Dedico este trabalho:

Aos meus pais Luiz Carlos e Maria da
Conceição que sempre me ofereceram
apoio incondicional para minha
formação.

AGRADECIMENTOS

Aos gestores da empresa ATLANTICA, que ofereceram apoio e dedicaram seu tempo para a viabilização deste trabalho.

À minha orientadora, prof. Dr^a. Alzira C. Silva Duarte pelo apoio ao longo do desenvolver deste trabalho, repassando críticas e sugestões de modo a melhorá-lo cada vez mais.

Aos meus pais pelo suporte e pela compreensão ao longo de toda minha trajetória acadêmica.

À minha esposa pelo apoio incondicional junto aos meus filhos durante todo o desenvolver deste trabalho.

RESUMO

Os achados relativos à liderança organizacional, evidenciam no tempo presente, um espírito voltado para o empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos nos negócios.

Liderar é uma arte com habilidades humanas, técnicas e políticas a serem desenvolvidas continuamente. Dentro deste contexto, destacam-se duas palavras: pessoas e resultados, sobre as quais todos os que exercem função de comando jamais podem esquecer.

O presente estudo de caso tem por objetivo identificar as principais características dos líderes organizacionais, na Atlântica Serviços Gerais Ltda., na visão dos próprios ocupantes de cargos de chefia. A coleta de dados para análise do caso, efetivou-se através de uma pesquisa de campo *in loco*, com aplicação de questionários sobre cultura organizacional e liderança aos gerentes da Atlântica Serviços Gerais Ltda., investigados.

Conclui-se que a liderança organizacional nessa organização mostrou uma tendência para a cultura do tipo adocrático/inovador frente à cultura de tipo clã/apoio.

Palavras-chave: Liderança organizacional. Cultura. Comportamento organizacional. Organização.

ABSTRACT

Findings related to organizational leadership, evidence at the present time, a mind focused on entrepreneurship, innovation and a willingness to take risks in business.

Leadership is an art with human skills, techniques and policies to be developed continuously. Within this context, we highlight two words, people and results, on which all those who exercise control function can never forget.

This case study aims to identify the main characteristics of organizational leaders, in Atlantic General Services Ltda., In the view of themselves in positions of leadership. Data collection for analysis of the case, was accomplished through an on-site field research, with questionnaires on organizational culture and leadership to the managers of General Atlantic Services Ltda. Investigated.

It is concluded that the organizational leadership in this organization showed a tendency to type culture adocrático / innovator against the clan culture type / support.

Keywords: Organizational Leadership. Culture. Organizational behavior. Organization.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Fundamentação do problema	9
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo final	11
1.2.2 Objetivos intermediários	11
1.3 Objeto desta pesquisa	11
1.4 Delimitação do assunto	11
1.5 Relevância do estudo	12
1.6 Resultados expectáveis	12
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
2.1 Cultural organizacional	13
2.1.1 Definições de cultura organizacional	14
2.1.2 Fatores determinantes da cultura organizacional	18
2.1.3 A importância da cultura organizacional na dinâmica empresarial	19
2.1.4 tipologia cultural de Cameron e Quinn	20
2.2 Liderança	24
2.2.1 Conceitos e características da liderança	24
2.2.2 <i>Continuum</i> de comportamento do líder	27
2.2.3 Teorias das lideranças	29
2.2.3.1 Teorias de traços de personalidade	29
2.2.3.2 Teoria da liderança autêntica	32
2.2.3.3 Teoria da liderança transformacional	34
2.2.3.4 Teoria da liderança transacional	37
2.2.3.5 Teorias sobre estilos de liderança	39
2.2.3.6 Tendências no uso dos estilos de liderança	40

2.2.3.7 Teorias situacionais da liderança	43
2.2.3.8 Teoria X e Teoria Y	44
2.3 Cultura e liderança	46
3. DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA	49
4. RESULTADO DA PESQUISA	52
4.1 Histórico	52
4.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa	53
4.3 Pesquisa sobre liderança	55
4.4 Cultura organizacional	67
5. CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXO I – QUESTIONÁRIO - LIDERANÇA	80
ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	82

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE VALORES COMPETITIVOS	21
FIGURA 2 - MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE CADA UM DOS TIPOS DE CULTURA	23
FIGURA 3 - METACOMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	27
FIGURA 4 - <i>CONTINUUM</i> DE COMPORTAMENTO DO LÍDER	28
FIGURA 5 - DIMENSÃO DA LIDERANÇA AUTÊNTICA	34
FIGURA 6 - ACRÉSCIMO DA LIDERANÇA TRANSACIONAL ATRAVÉS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	38
FIGURA 7 - TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	39
FIGURA 8 - TENDÊNCIAS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	42
FIGURA 9 - SÍNTESE DE ALGUMAS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	46
FIGURA 10 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À FAIXA ETÁRIA	53
FIGURA 11 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO ESTADO CIVIL	54
FIGURA 12 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À TITULAÇÃO	54
FIGURA 13 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AOS ANOS DE TRABALHO/EXPERIÊNCIA	55
FIGURA 14 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO TOTAL DE ANOS DE TRABALHO NA EMPRESA	55
FIGURA 15 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO A FAZER OS OUTROS SE SENTIREM BEM EM TORNO DE SI MESMOS	56
FIGURA 16 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À FORMA DE EXPRESSAR O QUE PODERIA E DEVERIA SER FEITO	57
FIGURA 17 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À LIBERDADE DE EXPRESSÃO PELOS SUBORDINADOS	57
FIGURA 18 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO A AJUDA PARA QUE OS SUBORDINADOS SE DESENVOLVAM (CRESCAM) NA ORGANIZAÇÃO	58
FIGURA 19 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO AUXÍLIO AOS SUBORDINADOS PARA QUE ELES SEJAM RECOMPENSADOS PELO SEU TRABALHO	59
FIGURA 20 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À SATISFAÇÃO DOS OUTROS ENCONTRAREM PADRÕES A SEREM ACORDADOS	59

FIGURA 21 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À FORMA DE FAZER OS OUTROS MUDAREM DE OLHAR PARA AS COISAS INTRIGANTES NA EMPRESA	60
FIGURA 22 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À OFERTA DE RECOMPENSAS/RECONHECIMENTO PARA OS OUTROS ALCANÇAREM SEUS OBJETIVOS	61
FIGURA 23 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À REALIZAÇÃO DE MUDANÇAS NO FUNCIONAMENTO DA EMPRESA	61
FIGURA 24 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À CONCORDÂNCIA NA REALIZAÇÃO DE MUDANÇAS COM BASE NA INICIATIVA DOS OUTROS	62
FIGURA 25 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À QUESTÃO: “OUTROS TÊM ORGULHO DE SEREM ASSOCIADOS COMIGO”	62
FIGURA 26 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À INDICAÇÃO: “EU AJUDO OS OUTROS A ENCONTRAR SIGNIFICADO NO SEU TRABALHO”	63
FIGURA 27 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À QUESTÃO: “DEIXO OS OUTROS A REPENSAR IDÉIAS QUE NUNCA HAVIAM SIDO QUESTIONADAS ANTES”	64
FIGURA 28 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À ATENÇÃO PESSOAL A OUTROS QUE PARECEM REJEITADOS	64
FIGURA 29 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO A CHAMAR A ATENÇÃO PARA QUE OS OUTROS COMECEM SUAS TAREFAS	65
FIGURA 30 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À SITUAÇÃO: “EU DIGO AOS OUTROS AS NORMAS QUE TÊM DE SABER PARA REALIZAR O SEU TRABALHO”	66
FIGURA 31 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA QUANTO A EXIGIR DOS OUTROS MAIS DO QUE AQUILO QUE É ABSOLUTAMENTE ESSENCIAL	66
FIGURA 32 – CULTURA ORGANIZACIONAL	67

1. INTRODUÇÃO

1.1 Fundamentação do problema

Nas organizações contemporâneas fica, a cada dia, mais evidenciada a importância das pessoas como o principal ativo das empresas, sendo elas as responsáveis diretas pelo sucesso ou fracasso na busca dos objetivos pretendidos, pelas empresas. Por conseguinte, as empresas têm buscado formas para manter seus colaboradores motivados e engajados no processo organizacional, na perspectiva de alcançar os objetivos previamente determinados.

Tais formas podem ser evidenciadas tanto na disseminação da cultura presente na organização, suas diretrizes e seus valores, como na constante preparação de suas lideranças, objetivando torná-las para conduzir dentro de um clima motivacional os colaboradores rumo aos objetivos traçados, em condições altamente satisfatórias.

A cultura organizacional de uma empresa é a responsável direta por criar a sua identidade, que é formada pela união de diversas pessoas e seus diferentes sentimentos, atitudes, conhecimentos, crenças e valores que, unidos transformam-se em um só ser, o qual é reconhecido tanto no ambiente interno quanto externo da organização. Ou seja, uma identidade forte que a diferencia das demais organizações.

O papel da liderança dentro da organização está voltado especialmente, para conduzir seus colaboradores – independentemente de suas diferenças – a unirem suas competências em busca de objetivos organizacionais comuns, atendendo também a ânsia pelo alcance dos objetivos individuais de cada um, em particular.

A definição de liderança apresenta-se diferenciada em vários aspectos na literatura especializada, entretanto, os autores tendem a fazer referência que se trata de um processo envolvendo líderes, seguidores e o contexto em que estão inseridos.

Atualmente, na maioria das empresas, existem muitos chefes, no entanto, ressam-se da falta de lideranças com capacidade para estabelecer um diferencial no relacionamento entre as pessoas, levando-as a resultados, ao cumprimento da estratégia organizacional, respeitando valores pessoais, valores da empresa e do ambiente organizacional.

O verdadeiro líder caracteriza-se, em especial, pela capacidade de fazer adaptações exatamente no campo da sensibilidade interpessoal e de entender o que, dentro das suas próprias características pessoais, entra em conflito com as demandas de sua posição.

O direcionamento para a transformação de gestores em líderes e para mantê-los em um movimento, no sentido de espiral ascendente de ampliação de visão e potencial, mostra-se longo e os desafios a serem suplantados são consideráveis.

A transição da liderança não está relacionada somente a números e resultados finais, uma vez que envolve a aquisição de novas competências e habilidades, especialmente, no tocante à inteligência emocional, que consiste em um tipo diferenciado de inteligência útil quando se avalia psicologicamente, o contexto organizacional.

A quebra das barreiras de comunicação, *feedback* mais qualificado, visão global do processo e membros motivados em decorrência da responsabilidade pela busca da qualidade, constituem-se vantagens imediatas quando as atividades são desenvolvidas por equipes autogerenciáveis. O papel do líder passou da condição de dar direções para oferecer direções, compartilhando metas com a equipe.

Verifica-se, então, que as empresas entenderam que não é possível fazer mudanças sem o comprometimento dos colaboradores em adotar medidas conforme o determinado e, assim, necessário se faz, o comando de um verdadeiro líder.

Nesse contexto, convém ressaltar a relevância da cultura organizacional, que nela estão inclusos vários elementos, tais como, crenças que influenciam os objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para a tomada de decisões, estilo de liderança e motivação, fundamentados pelos autores Tylor (apud Horton e Hunt, 1980), Shein (1992), Change Integracion da price Waterhouse (1999) e outros.

A partir dessas considerações, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Quais as principais características da liderança na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda., apontadas por seus gestores. Essas características estão alinhadas à cultura organizacional da empresa na visão desses gestores?

Visando analisar a idéia central do problema da pesquisa e as outras questões envolvidas, foram determinados objetivos a serem alcançados, objeto e delimitações da pesquisa, além da relevância do estudo.

Os capítulos do trabalho estão dispostos na seguinte ordem: o primeiro capítulo trata do enquadramento teórico tendo como destaque cultura organizacional e liderança.

O desenho metodológico da pesquisa será abordado no segundo capítulo. No terceiro capítulo descreve o resultado da pesquisa. E, finalizando apresenta-se a conclusão do presente estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo final

Identificar as principais características dos líderes organizacionais, na Atlântica Serviços Gerais Ltda., na visão dos próprios ocupantes de cargos de chefia.

1.2.2 Objetivos intermediários

- Realizar levantamento bibliográfico sobre o assunto/tema da pesquisa;
- Realizar pesquisa bibliográfica e documental para fundamentar teoricamente o estudo;
- Caracterizar a empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda., com ênfase em suas características culturais evidenciadas na pesquisa de campo;
- Verificar quais características apontadas para o gestor que estão alinhadas com as características da empresa.

Perspectiva dos subordinados sobre os estilos de liderança na empresa

1.3 Objeto desta pesquisa

O objeto da pesquisa foi delimitado a partir do conceito de características dominantes ao líder organizacional, tomando-se como referencial a empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

A análise baseou-se principalmente na pesquisa de campo, mas, considerada em duas vertentes: uma com foco na bibliografia e a outra a empresa, universo do estudo. Esta segunda baseada nas informações obtidas dos gestores da Atlântica Serviços Gerais Ltda.

1.4 Delimitação do assunto

O estudo investigou as principais características do líder organizacional fundado na literatura relacionada ao assunto e na percepção do segmento de líderes da Atlântica Serviços

As características da liderança na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

Gerais Ltda., identificando quais características se alinham com a cultura organizacional da empresa na visão desses gestores.

1.5 Relevância do estudo

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para reafirmar a importância do exercício da liderança por indivíduos avaliados, que possam contribuir decisivamente para a obtenção dos objetivos, missão e visão da empresa.

Nessa dimensão, entende-se que este é relevante, tendo em vista que oportuniza um melhor conhecimento da organização quanto às características das suas lideranças e o ajustamento destas ao perfil cultural da empresa, bem como pode subsidiar planejamentos para o futuro, incluindo-se perspectiva de melhoria na organização.

1.6 Resultados expectáveis

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para reafirmar a importância do exercício da liderança por indivíduos avaliados, que possam contribuir decisivamente para a obtenção dos objetivos, missão e visão da empresa.

Além disso, foi analisado o alinhamento entre as características apontadas como indispensáveis ao líder e as próprias características da empresa universo do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Cultural organizacional

Uma organização empresarial segundo Robbins (2002:2), pode ser concebida como “Uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”. Assim, organização significa um conjunto de atividades coordenadas por duas ou mais pessoas, em que estas cooperam entre si, tendo como foco alcançar resultados que não seriam tangíveis se as ações fossem realizadas de forma isolada e individual. Portanto, a organização se constitui em uma interação que as torna complexa e dinâmica.

Para Maximiano (2000:91), “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos”. Segundo Cleland (apud Maximiano, 2000:91), “Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito”. Ou seja, organização é um conjunto de partes que interagem entre si para gerar um resultado comum (Maximiano, 2000).

Os recursos de uma organização podem ser divididos em dois grupos: humanos e não-humanos. Apesar do segundo grupo, ser formado por edificações, máquinas, móveis, e outros, fica claro que, para sobreviver, a organização tem como ponto fundamental a participação do primeiro grupo, ou seja, das pessoas que nela estão inseridas.

Ao fazer parte de uma organização, o indivíduo procura realizar sua necessidade de participar de um grupo social bem definido, assim como autorealizar-se como ser produtivo. Entretanto, inúmeros fatores podem determinar o sucesso ou fracasso nesta busca. Um destes fatores é a própria subjetividade do ser humano, suas motivações, interesses, valores, desejos, história de vida. Enfim, a individualidade de cada um passa a influenciar o grupo como um todo.

Para Fleury (2002:284): “O indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade”.

O relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem gerar satisfações pessoais ou grupais, influenciando na organização como um todo e tendo como consequência o atingimento – ou não – dos resultados por todos esperados.

Portanto, as pessoas são as responsáveis diretas, através da correta utilização e ordenação de suas atribuições, pela formação de uma organização, independente da mesma ter como base um aspecto meramente social ou um papel no âmbito de um processo que faça parte de uma administração organizacional.

2.1.1 Definições de cultura organizacional

A cultura organizacional existente nas empresas é a responsável por dar identidade reconhecida às organizações, dentro e fora do seu ambiente, formando, em seu redor, indivíduos de diversas crenças, sentimentos, atitudes, habilidades e conhecimentos, em uma só estrutura, que passa a comungar de valores e objetivos comuns, através da troca de experiências e aprendizados positivos para a organização, independente da posição que ocupa dentro da sua estrutura.

“A Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” (Freitas, 1991:7).

Para esse autor, caso os pressupostos básicos estabelecidos pelo grupo funcionem a contento, a ponto de serem reconhecidos como tais, devem ser ensinados aos outros componentes como a forma correta para se perceber as coisas e sentir sobre aqueles problemas.

Para Fleury e Sampaio (2002:293), a cultura organizacional envolve:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Na concepção desse autor, a cultura organizacional caracteriza-se por pressupostos básicos manifestos através da ordenação, significações e construção do perfil particular da organização.

Em relação à definição de cultura organizacional, Chiavenato (2004:165) ressalta:

[...] Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de liberdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa.

Ao lado disso, o autor acrescenta que a cultura organizacional expressa as percepções dos dirigentes e empregados da empresa, como também a mentalidade predominante na organização. Assim, evidencia-se a estreita relação entre o processo de liderança desenvolvido nas organizações e a cultura organizacional predominante no ambiente empresarial. Assunto este foco principal deste estudo.

Na concepção de Chiavenato (2004:166), a cultura organizacional pode ser dividida em dois níveis: visível e invisível.

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um iceberg. Apenas 10 a 20% do iceberg fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada (Chiavenato, 2004:166)

No entanto, para esse mesmo autor, certos aspectos informais tais como: percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais e outros podem se manter não conhecidos.

No nível visível, estão situados os padrões e estilos de comportamento dos empregados. Os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo estão presentes no nível invisível. Este nível é mais difícil de mudar, ou seja, a forma com que os colaboradores se comportam dentro da organização, seu modo de agir, de se comportar perante as outras pessoas e as diretrizes empresariais são facilmente visualizadas e passíveis de ações para modificá-las, enquanto os sentimentos mais profundos como os valores e crenças individuais, que ficam mais escondidos no íntimo de cada um, são mais difíceis de serem descobertos e, conseqüentemente, de se tomar alguma atitude visando modificá-los.

De acordo com Rodríguez (2002:171): “Cultura organizacional é entendida como um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos predominantes”.

Dessa forma, a cultura organizacional é formada por uma ideologia que identifica a organização, influenciando comportamentos de todos os que nela estão inseridos, tendo como base um aglomerado de diferentes perfis individuais.

Essa cultura é formada a partir da interação e adoção de padrões por parte das pessoas dentro das organizações, desde que esses sejam mantidos através de ações executadas de

maneira ordenada, o que proporciona uma identidade a ser visualizada como característica marcante dentro do ambiente empresarial.

Segundo Tavares (2002:58), para existir uma “cultura” dentro de organização é preciso tempo, pois a mesma passa por um processo de transformação. Nenhuma empresa nasce com sua cultura formada. Esta vai se consolidando ao longo do tempo. E tal consolidação cria uma identidade para a organização, a qual será reconhecida dentro e fora do seu ambiente. Identidade esta que só será fortalecida como cultura se as pessoas vitais se mantiverem envolvidas e comprometidas com o processo.

Nesse sentido, Tavares (2002:58) resume:

uma empresa que, frequentemente muda seu pessoal, dificilmente chegará a ser uma cultura, pois a permanência das pessoas que iniciaram o processo de criação de uma identidade da organização é fundamental para que surja uma cultura, para que a mesma seja difundida ao longo dos tempos entre as pessoas que fazem parte da sua estrutura.

Tavares (2002) ressalta a importância da permanência dos mesmos colaboradores por um longo tempo, para que se construa a identidade organizacional e conseqüentemente a cultura da organização.

Uma das características de uma cultura organizacional fortalecida diz respeito ao fato de que ela servirá como suporte para a constituição de uma visão realmente inovadora para a empresa. Nesse sentido, Rodriguez (2002:171), enfatiza que não adianta ter-se uma visão bastante inovadora e revolucionária para as circunstâncias atuais, “se não forem desenvolvidas as capacidades para as pessoas que possuam uma cultura inovadora, coerente com a visão estabelecida”.

Nessa perspectiva, como coloca o autor, as capacidades das pessoas que formam a organização devem estar coadunadas com a visão definida pela empresa, até mesmo em se tratando de colaboradores capazes de inovar.

Para Robbins (2002:498), existem sete características básicas para se identificar a cultura organizacional de uma empresa:

- a) Inovação e correr riscos – O quanto os colaboradores são estimulados a buscarem o novo e assumirem riscos dentro de suas funções;
- b) Atenção a detalhes – O que se espera quanto à capacidade de análise dos colaboradores em relação aos detalhes dos processos;
- c) Orientação para equipes – A capacidade de focar no trabalho coletivo em detrimento do individualismo, valorizando o trabalho em equipe para o desenvolvimento organizacional;
- d) Orientação para pessoas – O nível de efeito que as decisões administrativas podem causar nas pessoas que formam a organização, e o grau que este efeito é levado em consideração quando da tomada de tais decisões;

- e) Orientação para resultados – O grau em que se priorizam os resultados da organização, deixando em segundo plano os meios para atingi-los, como técnicas e procedimentos bem definidos;
- f) Agressividade – O quanto as pessoas são mais agressivas e competitivas do que sociáveis umas com as outras e como isto é percebido pelos demais;
- g) Estabilidade – O quanto é valorizado o *status quo* em relação à busca de crescimento. Afere o quanto as pessoas estão preparadas para abrir mão da zona de conforto e buscar desafios que visam não só o crescimento da organização, mas o seu próprio.

Segundo Kinicki e Kreitner (2006), vários estudos foram realizados em busca de uma identificação dos tipos de cultura organizacional, mas nenhuma tipologia levantada foi capaz de ser aceita por todos. Sendo assim, os autores acharam válido descrever, a título de ilustração, três tipos de cultura organizacional: construtiva, passivo-defensiva e agressivo-defensiva, tendo cada tipo suas próprias visões, pensamentos e crenças a respeito da condução de trabalho e interação entre as pessoas.

A respeito desses tipos de cultura organizacional, Kinicki e Kreitner (2006:47) salientam:

[...] uma cultura construtiva é aquela em que os funcionários são estimulados a interagir com os outros e a trabalhar em tarefas e projetos de maneiras que os auxiliarão a satisfazer suas necessidades de crescer e se desenvolver. Este tipo de cultura adota crenças normativas associadas à realização, à auto-atualização, ao incentivo humanista e afiliativo. Em contraste, uma cultura passivo-defensiva é caracterizada por uma crença generalizada de que os funcionários devem interagir com os outros de maneiras que não ameacem sua própria segurança no emprego.

De acordo com esse autor, tal cultura reafirma as crenças que impõem normas aliadas à aprovação, ao convencional, à dependência e à evitação de forma que se posiciona visando preservar seu próprio status e segurança no emprego. Essa cultura apresenta-se com maiores características de crenças normativas que refletem oposição, poder, competição e perfeccionismo.

Crenças normativas refletem o que se espera a respeito da conduta e do comportamento das pessoas dentro da organização. Portanto, explicitam o perfil das pessoas que integram a instituição.

Assim, a cultura organizacional é um conjunto de características e significados ímpares, mantidos pelos membros de uma organização, fazendo com que a mesma se distinga das demais, além do fato de que ela não é algo estagnado e, sim, mutável de acordo com a evolução da organização.

Este trabalho está direcionado pela definição de cultura organizacional apresentada por Shein (1992).

Schein (1992:12) ainda conceitua cultura como:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Na concepção desse autor, a cultura pode ser compreendida como um conjunto de premissas básicas incorporadas pelo grupo que as incorporaram e aplicaram na solução de problemas e, conseqüentemente, passaram a ser reconhecidas como válidas e eficazes para a consecução dos objetivos pretendidos na organização.

2.1.2 Fatores determinantes da cultura organizacional

Conforme mencionado no item anterior, a cultura organizacional de uma empresa é responsável por possibilitar diferenciá-la das demais organizações, devido às suas características particulares que a definem. Faz-se necessário identificar e denominar os fatores componentes da cultura organizacional para, a partir de então, obter-se maior clareza na sua definição no âmbito de uma organização.

Os fatores citados a seguir, foram extraídos das informações contidas no Projeto GLOBE mencionado por Coleta e Coleta (2005), que estudou, dentre outras coisas, as relações entre as dimensões culturais, os fatores das culturas organizacionais de várias classes empresariais, os processos de liderança e o comportamento organizacional, em conjunto com os fatores isolados citados por Coleta e Coleta (2005). Este estudou sobre cultura, inicialmente com empregados da IBM e depois estendeu para a demais organizações.

Os fatores analisados por Coleta e Coleta (2005:156), estão descritos a seguir.

- a) Orientação para o desempenho – indica o grau de incentivo de uma organização aos seus colaboradores pela busca de resultados com qualidade, [...];
- b) Orientação humanista – aponta para o quanto uma organização incentiva seus colaboradores a agirem de forma justa, amigável, com cuidados, altruísta e gentil com os outros, [...];
- c) Orientação para o futuro – indica o relacionamento com crenças e práticas que valorizam ações do indivíduo que visam planejamento a longo prazo, preparação para o amanhã, busca por desenvolvimento e conhecimento constante, ação no presente com fixação no futuro;
- d) Assertividade – indica o grau de autoconfiança dos membros da organização. Sua capacidade de comportar-se decisivamente e defender suas opiniões próprias, [...];
- e) Distância hierárquica – Mede o grau de facilidade ou dificuldade de acesso aos níveis hierárquicos mais elevados;
- f) Controle da incerteza – Identifica a capacidade da organização de prevenir-se

- contra possíveis situações inusitadas que possam proporcionar riscos e ameaças ao futuro da organização;
- g) Igualdade de gênero – Identifica como a organização trata a execução de atividades por parte de sexos opostos;
 - h) Individualismo X Coletivismo – Mede o grau de incentivo da organização quanto à forma de trabalhar dos seus colaboradores em relação ao grupo: se de forma cooperativa e em equipe ou se de forma individualista.

Vale ressaltar que, para identificar e definir a cultura organizacional de uma empresa, necessário se faz que se disponha de dados suficientes para avaliar em que grau está a organização, notadamente em cada um desses graus. A partir de então, pode-se fazer comparações de afinidades entre os fatores e traçar um diagnóstico mais assertivo sobre a cultura da organização.

2.1.3 A importância da cultura organizacional na dinâmica empresarial

A importância da cultura organizacional dentro de uma empresa, está diretamente relacionada aos principais elementos que a compõem. Devido à significância que têm dentro de uma organização, dentre os elementos que formam a cultura organizacional, se destacam são: os valores, os mitos, as normas, as crenças, os tabus, a comunicação formal e a informal. Esses elementos são condicionantes e direcionais para o comportamento dos colaboradores que, por serem os principais responsáveis pelos resultados de uma empresa, percebem forte influência dessa cultura no desempenho das tarefas. Essa influência é também sentida nos resultados organizacionais.

De acordo com Carvalho e Tonet (1994 apud Tavares, 1996:42) tais elementos podem ser assim descritos:

- a) Valores – correspondem a tudo que a organização acha primordial preservar, realizar e manter o nível de sucesso esperado;
- b) Mitos – são gerados pela cultura inerente à organização e se relacionam com expressões conscientes da mesma. Relacionam-se intimamente com valores e crenças;
- c) Normas – são regras escritas – ou não – que determinam como os colaboradores precisam proceder para atingir os objetivos da organização;
- d) Crenças – estão ligadas à busca pela eficiência e são claramente sentidas no comportamento das pessoas;
- e) Tabus – são proibições, regras, sentimentos e verdades inquestionáveis que são impostos aos colaboradores sem que os mesmos possam transgredí-las ou até mesmo derrubá-las sem que haja reações fortemente contrárias;
- f) Comunicação formal – é a comunicação oficial da organização com os ambientes interno e externo, através dos meios aprovados e indicados para tal função e efetuada de acordo com normas e regras existentes na empresa;
- g) Comunicação informal – é a comunicação que não se sujeita às normas e regras, e não está compreendida em nenhum padrão definido pela organização.

Através desses elementos, a cultura organizacional permeia fortemente, dentro da estrutura empresarial, norteando e delimitando o comportamento do seu corpo funcional, de tal modo que permita à organização alcançar o sucesso esperado na busca de seus objetivos traçados. Verifica-se, assim, a importância da cultura organizacional não só para a consolidação de uma empresa, mas, principalmente, para que ela possa estar pronta para um mercado competitivo e as mudanças impostas por ele.

Em relação a esse aspecto, Schneider (apud Carvalho e Ronchi, 2005:17) ressalta:

[...] a cultura é importante porque dá consistência à organização e seu pessoal, provê ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades, estabelece o padrão de como as pessoas e funções se relacionam, e ainda limita estratégias. Esta limitação de estratégia faz sentido em função de que provavelmente uma estratégia que esteja em desacordo com a cultura da organização dificilmente será implementada e, quando for, fatalmente não alcançará sucesso.

Os autores destacam a relevância da cultura organizacional para o todo da empresa, uma vez que é perceptível seus reflexos em todas as áreas de atividades da organização, incluindo-se suas estratégias.

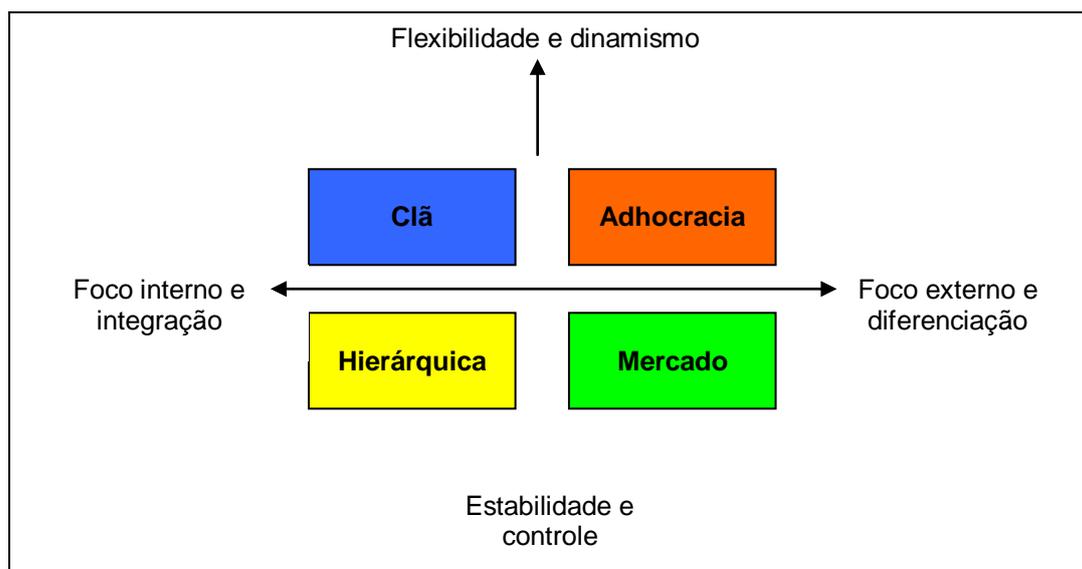
A cultura organizacional por envolver um conjunto de valores considerados válidos por um grupo, proporciona impacto no desempenho da organização, uma vez que o processo decisório fundamenta-se nos valores defendidos pelo grupo.

2.1.4 Tipologia cultural de Cameron e Quinn

Esse modelo de tipologia cultural elaborado por Cameron e Quinn (1999) apresenta quatro tipos de cultura: Cultura Clã, Cultura Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica que são identificados por meio de seis dimensões-chaves da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso. Essas seis dimensões retratam como a organização opera e os valores que tendem a caracterizá-la.

Esses autores trabalham com dois eixos que resumem os indicadores de eficácia da organização, sendo eles: Flexibilidade e dinamismo x Estabilidade e controle; Foco externo e diferenciação x Foco interno e interação. Juntos, esses dois eixos formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de valores competitivos



Fonte: Cameron e Quinn (1999, p.32)

Cada um dos quadrantes expressa um tipo de cultura e a união todos eles, expressa o perfil cultural da organização.

Na cultura hierárquica, a organização é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos. A liderança eficaz nesse tipo de organização requer líderes que sejam bons coordenadores e organizadores para manter o bom funcionamento da organização. A atenção em prazo longo está centrada na estabilidade, previsibilidade e eficiência, mantendo assim esse tipo de organização unida são as regras formais e as políticas organizacionais. O sucesso é definido em termos de confiabilidade da entrega, eficiência, programação estável e baixo custo. A gestão está preocupada com a segurança no emprego e com a previsibilidade (Cameron e Quinn, 1999).

A cultura de mercado é denominada mercado não como sinônimo de funções de mercado ou de consumidores do mercado, mas refere-se a uma organização que funciona como um mercado próprio. Sua orientação está centrada para o ambiente externo e seu eixo central está nas transações com elementos que constituem o ambiente externo, incluindo fornecedores, clientes, contador, licenciados, sindicato e outros. A grande ênfase deste tipo de cultura está nas transações com outros constituintes para criar vantagem competitiva. Rentabilidade, resultados, força em nichos de mercado, superação de metas e bases seguras de clientes são objetivos primários dessas organizações. Os valores centrais que dominam esse tipo de organização são competitividade e produtividade, que são alcançados por meio de forte ênfase no posicionamento e controle externo. As principais suposições desse tipo de

cultura são de que o ambiente externo não é benigno, mas hostil; de que os consumidores são exigentes e interessados em valor agregado; de que o foco do negócio é melhorar sua posição competitiva; e de que a principal tarefa dos gestores é guiar a organização em direção à produtividade, a resultados e rendimentos. Na cultura de mercado, o ambiente de trabalho é orientado para resultados e os líderes estão voltados para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros. O sucesso é definido em termos de penetração e porção de mercado (Cameron e Quinn, 1999).

A Cultura Clã assim é designada em razão da similaridade com uma organização do tipo familiar, por parecer mais com uma extensão da família do que propriamente uma entidade econômica. Organizações do tipo Clã são caracterizadas por objetivos e valores compartilhados, coesão entre os membros, participação, alto grau de comprometimento e ambiente informal, com poucos níveis de hierarquia. Existe um relacionamento afetivo entre seus membros. O ambiente pode ser melhor administrado por meio do trabalho em equipe e desenvolvimento dos funcionários e a organização tem a preocupação em desenvolver um ambiente humano de trabalho. A tarefa principal da gestão é capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, empenho e lealdade. A cultura clã caracteriza-se ainda como um lugar amistoso para trabalhar, onde as pessoas compartilham muito sobre elas mesmas. Os líderes são vistos como mentores, facilitadores ou até mesmo como figuras paternas. A organização se mantém pela tradição e lealdade. Enfatiza, a longo prazo, o benefício do desenvolvimento das pessoas e dá grande importância à coesão e à moral. Nesse tipo de cultura o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação com as pessoas (Cameron e Quinn, 1999).

A cultura adhocracia é denominada assim devido à raiz da palavra adocracia, ou seja, ad hoc – referindo-se a uma unidade temporária, especializada e dinâmica. É uma forma organizacional mais suscetível à hiperturbulência e condições de hiperaceleração que caracterizam o mundo organizacional do século XXI. Quando surgem novas circunstâncias, elas se reconfiguram rapidamente e quando o momento é típico de incertezas, ambiguidades e sobrecarga de informações, essas organizações são capazes de promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade. O que leva esse tipo de organização ao sucesso são as iniciativas inovadoras e pioneiras. Nessa modalidade de cultura, o ambiente de trabalho apresenta-se dinâmico e criativo. A principal tarefa da gestão é incentivar o empreendedorismo e a criatividade. A liderança é visionária, inovadora e orientada para o risco. Há grande ênfase em assumir riscos e em antecipar o futuro e valoriza-se a prontidão para mudanças e para novos desafios. A criação de produtos e serviços inovadores e a capacidade de se adaptar

rapidamente a novas oportunidades são importantes desafios para esse tipo de organização. No longo prazo a organização enfatiza a aquisição de novos recursos e o rápido crescimento. Nesse tipo de cultura o sucesso é definido em termos de produtos e serviços únicos e originais (Cameron e Quinn, 1999).

Os quatro tipos de cultura representam suposições de oposição ou competição. Cada *continuum* destaca um valor central que é oposto ao valor central da outra ponta do *continuum*, ou seja, flexibilidade versus estabilidade, foco interno versus foco externo. As dimensões também produzem quadrantes contraditórios e competitivos na diagonal. O quadrante superior esquerdo, por exemplo, identifica valores que enfatizam o foco interno e a flexibilidade ao passo que o quadrante inferior direito identifica valores que enfatizam o foco externo e o controle.

Cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores – os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. Portanto, o OCAI é um instrumento que permite diagnosticar a orientação dominante da organização com base nos tipos de cultura (Cameron e Quinn, 1999).

Figura 2 – Modelo dos Valores Contrastantes – principais características de cada um dos tipos de cultura

CULTURA DE CLÃ OU DE APOIO	CULTURA DE ADOCRACIA OU DE INOVAÇÃO
A organização é um local muito familiar para trabalhar, onde as pessoas partilham muito de si próprias. Os líderes, ou direção da Instituição, são considerados mentores ou mesmo figuras parentais, sendo exemplo de apoio, aconselhamento e treino. O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua ou a tradição. O compromisso para com a organização é elevado. A organização sublinha o benefício a longo prazo do desenvolvimento dos recursos humanos e confere grande importância à coesão e à moral. O sucesso define-se em termos de sensibilidade aos utentes e preocupação para com as pessoas. A organização premeia o trabalho de equipa, a participação e o consenso.	Um local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. As pessoas expõem-se e arriscam. Os líderes são encarados como inovadores e pessoas dispostas a correr riscos. O que mantém a organização unida é o compromisso para com a experimentação e inovação. O mais importante para a organização é estar na vanguarda dos acontecimentos e, a longo prazo, crescer e adquirir novos recursos. Ser líder de um serviço ou produto é importante. A organização encoraja a iniciativa individual e a liberdade. O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços.
CULTURA HIERÁRQUICA OU DE REGRAS	CULTURA DE MERCADO OU DE OBJETIVOS
A organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por procedimentos. Os líderes orgulham-se de ser bons organizadores e coordenadores, potenciadores da eficiência. Na organização é importante a permanência e a estabilidade. O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planeamento e o controlo de custos. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações.	A organização é muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste em concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados. Os líderes são dirigentes firmes, produtivos e competitivos. O que mantém a organização coesa é a ênfase nos ganhos. Reputação e sucesso são preocupações comuns. O enfoque coloca-se na superação dos objetivos ambiciosos, em ações competitivas e no alcance de objetivos e metas mensuráveis. O sucesso define-se em termos de quota e penetração de mercado. Preços competitivos e liderança de mercado são fatores importantes. O estilo da organização é marcado por uma orientação forte no sentido da competitividade.

Fonte: Cameron e Quinn (2006).

2.2 Liderança

2.2.1 Conceitos e características da liderança

Atualmente o cenário das organizações empresariais está marcado por frequentes e profundas mudanças, que impõem transformações rápidas e eficazes das organizações empresariais e das lideranças. Nesse contexto, o fenômeno da liderança é considerado como fator vital para o êxito de todas as empresas. Assim sendo, as organizações “buscam pessoas para colaborarem com suas atividades, que tenham um perfil flexível [...]” (Amorim et al., 2005:2).

Para falar sobre liderança, além da importância do assunto, necessário se faz, abordar uma vários temas, tais como: conceitos e características pessoais daqueles que lideram e dos liderados, inter-relações sociais, poderes conferidos aos cargos, necessidade de atingir objetivos corporativos e competências pretendidas e indispensáveis ao exercício da liderança, dentre outros.

Todas as organizações, independente de serem de grande porte ou pequenas preferem integrar em seu quadro funcional que “não apenas somem uma pequena parcela a seus resultados, mas que também saibam lidar com outras em sinergia, criando um clima positivo, que favoreça os resultados organizacionais como os de seus membro” (Amorim et al., 2005:2).

Segundo Chiavenato (1999:156) “o século XX foi o século da Administração. Foi nele que surgiram as principais abordagens administrativas e a Administração se desenvolveu de forma impressionante”. Verifica-se, assim, que cada estudioso do assunto apresentou contribuições a partir de novas acepções e conceitos, que, ao longo do tempo, passaram a integrar as teorias.

Drucker (1996:278) ressalta que “a liderança tem sido tradicionalmente considerada o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores a fazerem o que é necessário para a realização de metas empresariais e sociais”.

Certamente, que essa concepção reflete a liderança tradicional ou, como modelo, uma ruptura da liderança como um processo através do qual um líder busca seu entendimento do mundo, procurando intencionalmente influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalham, facilitando o uso de todo o potencial e, a partir desse padrão, aumentar a

probabilidade de realizá-la, elevando ao máximo o desenvolvimento organizacional e pessoal dos segmentos envolvidos nesse processo.

Hampton (1992:386) entende que liderança pode ser definida “como o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos”.

Ronchi (2007:87) coloca que os líderes devem dar exemplo, pois, “sabem que com boas conversas podem resolver e convencer as pessoas do que necessita ser realizado, porém, quando as pessoas vêem o líder botando a mão na massa, elas têm certeza que é possível sim”.

Bennis e Nanus (1988:3) enfatiza que “as habilidades necessárias à liderança permanecem constantes, mas o entendimento do que ela é, como funciona, e as maneiras pelas quais as pessoas aprendem a aplicá-la, mudaram”. Os líderes não somente formado por conhecimento técnico ou inteligência, pois precisam saber lidar com o seu emocional e dos que interagem com ele.

Apesar das expressões líder e liderança serem empregadas frequentemente, no âmbito do comportamento organizacional, como também nos diálogos do cotidiano, em muitas situações encontra-se uma quantidade considerável de equívocos em relação ao seu verdadeiro sentido.

Dessa forma, é necessário voltar-se para um entendimento comum acerca da idéia de liderança. Dispõe-se de inúmeras definições para o termo, porém a liderança pode ser concebida como um sistema de influência, quase sempre de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou um grupo é orientado para a formulação e alcance de metas (Bowditch e Buono, 1997).

Robbins (2002) entende que, pelo fato de existirem poucos termos que definem liderança, o que tem suscitado debates em torno de sua definição, não há dúvida de que ela é muito importante nas organizações. Mas, os líderes nascem feitos ou são construídos? Possuem características comuns de personalidade? Sobre questões como estas, ainda existe pouco consenso.

Em determinada época, considerava-se que as habilidades de liderança decorriam da genética. Portanto, os líderes eram concebidos como natos e não decorrentes de uma preparação prévia. Portanto, líderes por herança e destino e, conseqüentemente, todos os outros nasceram para serem liderados. O líder era possuidor de um dom e já nascia predeterminado. Tratava-se da questão de possuir ou não o dom (Bennis e Nanus, 1988).

Para Drucker (1997:51) “liderar é ter imaginação, conhecimento e inteligência, e somente sua eficácia poderá converter estas qualidades em resultados”.

Todo líder deve estar preparado para tomar decisões, não apenas por atender a ordens. Ele é parte de uma organização, e só será eficaz quando contribuir com as outras pessoas, deve ainda conhecer o seu tempo, momentos e suas necessidades, trabalhando sistematicamente. Sabe como e quando pode contribuir, possui objetivos e tem funções a desempenhar, na busca de uma comunicação eficaz. Trabalha em equipe o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros ao seu redor. Transforma a força produtiva, visto que nada se constrói com a fraqueza. É centrado na força e faz exigências para a efetivação de certo objetivo prefixado (Drucker, 1997).

De acordo com Predebon (1999:15), os líderes são agentes de mudança, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem, “catalisando energias de um grupo para a conquista, ou para superar desafios”. Ser um agente de mudança implica em ter sensibilidade, determinação e idealismo. Líderes transformam as pessoas, devendo ser mais construtivo que normativo, se desejarem estimular o potencial criativo das pessoas.

O problema que se apresenta nesse cenário, diz respeito à questão de se mencionar o termo liderança a partir do convencimento e da confiança, “na verdade, acredito que confiança é a questão subjacente não apenas na cooptação de gente, mas também na permanência delas ao seu lado”, ressalta (Bennis, 1996:120).

Segundo Chiavenato (1993), percebe-se diferença entre o conceito de liderança e a idéia de qualidade pessoal (associação de características pessoais que formam um indivíduo em um líder) e de liderança como uma função (resultante da distribuição da autoridade de decidir no âmbito de uma empresa).

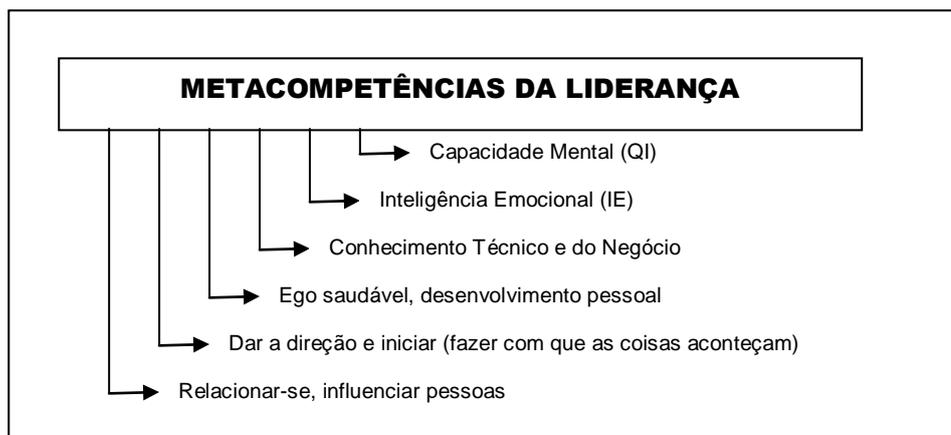
É sabido que não existe um perfil para um líder. De Ghandi a Hitler, todos foram líderes, cada um com as suas características. Liderar é uma arte com habilidades humanas, técnicas e políticas a serem desenvolvidas continuamente. Dentro deste contexto destacam-se duas palavras: pessoas e resultados, sobre as quais todos os que exercem função de comando jamais podem esquecer.

O líder tem que ser um condutor, um guia, um instrutor, pois lidera pessoas em um processo de planejamento global, de curto, médio e longo prazo com resultados perenes para a empresa.

Nessa realidade, pessoas se integram desenvolvendo-se e comprometendo-se com o seu trabalho, satisfazendo as suas necessidades e de seus clientes, havendo, portanto, comunicação e motivação nos grupos.

Klemp Jr. aponta algumas metacompetências indispensáveis ao líder, sendo:

Figura 3 – Metacompetências da liderança



Fonte: Amorim et al. (2005).

Com base nesse raciocínio, a liderança requer grandes competências, além da inteligência emocional e do conhecimento técnico.

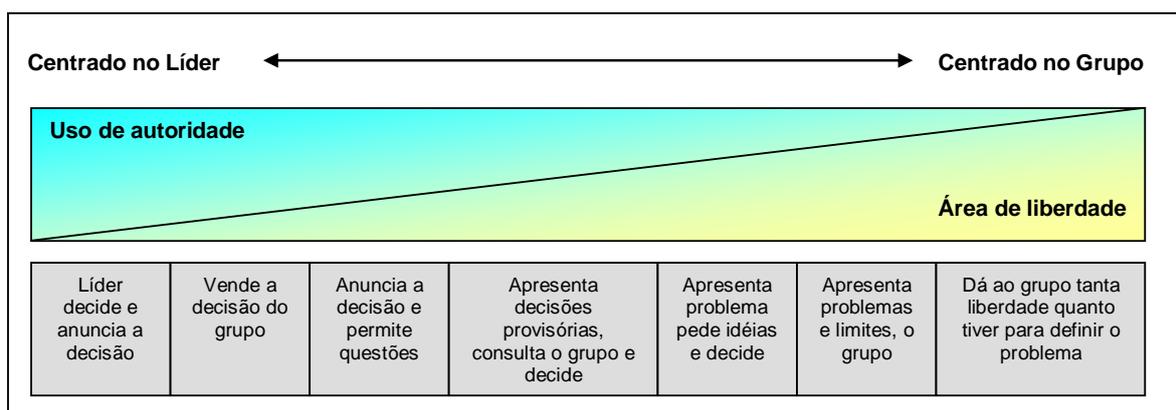
2.2.2 *Continuum* de comportamento do líder

As várias abordagens referentes ao tema liderança revelam a quantidade de estudos e teorias sobre o assunto, que demonstram desde o perfil do líder até as formas certas para se tornar um líder eficaz.

A liderança como processo abrange um conjunto de habilidades e práticas observáveis, compreensíveis, assimiláveis ou disponíveis para todos em qualquer parte da organização.

Uma das abordagens mais amplas sobre as questões mais gerais do processo de liderança é o *continuum* de comportamento de liderança, elaborada por Tannenbaum e Schmidt (Chiavenato, 1994). Segundo esses autores, o processo em questão passa por estratégias centradas no líder até as estratégias centradas no grupo, conforme Figura 4.

Figura 4 – Continuum de comportamento do líder



Fonte: Chiavenato (1994:154).

De acordo com Chiavenato (1994), nesse contexto existem três tipos de forças, que estão relacionadas ao líder, ao grupo e à situação, comentadas a seguir.

- Forças no líder: a escolha da estratégia pelo líder depende de seu sistema de valores; de suas inclinações de liderança (isto é, seu bem-estar com diferentes estilos de liderança); de sua tolerância à ambiguidade e de sua avaliação da própria competência e da dos subordinados;
- Forças no grupo subordinado: a estratégia depende de suas necessidades de dependência ou independência; de sua prontidão para assumir responsabilidades; de seu interesse pelo problema; da extensão em que compreende e se identifica com os objetivos da organização; de seu conhecimento e de sua experiência a respeito da tarefa em questão; da sua tolerância e de suas expectativas;
- Forças na situação: depende do tipo de organização (valores, tradições, mercados, tamanho); da natureza da tarefa (complexidade, exigência de muitos tipos de experiências, necessidade de criatividade) e da pressão do tempo.

Chiavenato (1999) divide as teorias sobre a liderança com a seguinte especificação: Teorias de Traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de Liderança, Teorias Situacionais de Liderança.

Conforme descrito neste capítulo, a liderança se constitui um grande suporte para o sucesso das organizações empresariais, especialmente no que se refere à gestão da empresa como um todo.

2.2.3 Teorias das lideranças

2.2.3.1 Teorias de traços de personalidade

Em geral, a liderança é concebida como um fenômeno grupal e um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus liderados. Isso significa dizer que os liderados, embora uns diferentes dos outros, incorporam o comportamento do líder que os influencia. Suas ações e atitudes refletem no grupo.

Essas teorias são as mais antigas a respeito de liderança. Um traço é uma qualidade ou característica que distingue a personalidade. De acordo com essas teorias, o líder possui alguns traços próprios de personalidade que o diferenciam das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento de outras pessoas. Todavia, cada autor especifica alguns traços característicos da liderança (ROBBINS, 2002).

A respeito dos traços de personalidade que definem o líder, resume-se alguns dos principais traços enumerados pelos autores, conforme Vergara (2003), sendo:

- Traços físicos: energia, aparência, estrutura e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Em conformidade com as teorias dos traços de personalidade, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter melhores condições de liderar com sucesso. Porém, esta teoria apresenta alguns aspectos falhos, segundo Robbins (2002, p.43), a saber:

- As teorias dos traços não ponderam a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos de liderança. Nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder;
- As teorias dos traços ignoram a influência e a reação dos subordinados nos resultados da liderança;
- Essas teorias não fazem qualquer distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Em algumas missões, alguns

traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige traços diferentes de um enquanto uma missão religiosa exige outros;

- As teorias dos traços ignoram completamente a situação em que a liderança se efetiva. Em uma empresa existe uma infinidade de diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes;
- Dentro dessa abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Um sujeito pode ser líder na seção em que trabalha e o último a dar palpites no seu lar.

Por essas razões, essas teorias caíram em descrédito e perderam sua importância. Não resta dúvida que grandes mudanças na história da sociedade e das empresas foram devidas ao esforço inovativo de alguns indivíduos dotados de características excepcionais.

Nos anos 1940/1950, a liderança era concebida como nata, ou seja, nascia-se com ela ou jamais se chegaria a líder. Assim, a liderança seria reflexo de alguns traços característicos da personalidade, concebidos como os maiores facilitadores do desempenho do líder, sendo eles: sociabilidade; autoconfiança; ascendência; domínio; participação nas trocas sociais; fluência verbal; equilíbrio emocional; controle; busca de responsabilidade, dentre outros (Amorim et al., 2005).

Os autores dessa época não chegaram a uma relação uniforme de características da personalidade de um líder. Hoje, há consenso de que existem alguns traços de personalidade que favorecem alguém a se tornar um líder com mais facilidade, no entanto, isto não se constitui condição única para que a liderança se concretize.

Na década de 1950/1960, o centro de estudo passou a ser a dinâmica do comportamento do líder, isto é, aquilo que ele faz, suas atividades de gerenciamento do dia-a-dia. Hoje, ainda se acredita nessa condição, porém se sabe que o comportamento de uma pessoa não é o único responsável por ela ser, ou vir a ser um líder, pois outras variáveis também influenciam no processo.

A partir da década de 1960, Likert, um estudioso organizacional, definiu dois estilos de chefia: um orientado para a produção e outro orientado para os empregados, como extremos de um contínuo em quatro gradações, indo do menos participativo ao mais participativo, este último sendo o que eleva o padrão de desempenho da organização.

Na verdade, ele estava buscando verificar como o comportamento do líder influenciava nos resultados organizacionais e, assim, buscar elevar o padrão de desempenho (Amorim et al., 2005:9).

Na década de 1970, Blake e Mouton, criaram um programa de treinamento e desenvolvimento para gestores chamado *Grid Gerencial*, que aponta um modelo de líder ideal, que foi muito criticado por que não há “um estilo ideal de liderança”, uma vez que esta varia de acordo com cada situação, com o momento e com as pessoas envolvidas naquele ambiente.

Ao considerar esses condicionantes, Bergamini (2002) define a liderança como um processo de “influenciação”, no qual a credibilidade do líder somente se efetivará conforme sua competência para dominar recursos e transmitir aos seguidores estratégias para ação e mudanças.

Liderar, no sentido amplo, diz respeito à capacidade de conseguir que as pessoas façam o que o líder entende que precisa ser feito, e com sucesso. Para isso, ele precisa saber administrar emoções e frustrações que surgem, em resposta ao ambiente instável em que as cercam, confrontando-se, constantemente, com o inesperado (AMORIM et al., 2005, p.9).

Convém ressaltar, que a liderança envolve um conjunto amplo e muito complexo de variáveis que requerem análise, sendo quase impossível obter-se respostas definitivas acerca do assunto. O líder é um simples mortal que interage com diversos elementos internos e externos à organização. Portanto, dependerá de cada um a busca por um modelo de liderança adequado à situação vivenciada, ao momento e às pessoas que os cercam naquele contexto.

Do ponto de vista dos traços, toda pessoa ao nascer possui certas características inerentes aos líderes, as quais dificilmente são adquiridas. Estudos realizados no decorrer do século, apontaram características pessoais associadas de forma positiva com a liderança. Tais estudos inferiram que determinados traços pessoais serviriam de referência para a distinção entre líderes e seguidores. Dentre esses traços, “que devem ser considerados pelos líderes para que sejam percebidos como tal”, sendo exemplos desses traços: a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade (Northouse, 2007:4).

Essa teoria ressalta as qualidades intrínsecas às pessoas, o que possibilita aduzir que os líderes ao nascer, possuem-nas como tal, portanto, não são elas desenvolvidas (Avolio e Gardner, 2005).

De acordo com Bass (2008:23), no encontro de 84 pesquisadores para o conhecido *Globe Project*, a liderança foi definida como a “habilidade para influenciar, motivar e capacitar os outros para contribuir com a eficiência e sucesso das organizações nas quais são membros”.

Normalmente, ocorre certa confusão entre os conceitos de chefia, liderança e gerenciamento. Na verdade, o processo liderar implica em diversas coincidências com o de gerenciar, porém não são idênticos. Em geral, os gerentes trabalham voltados para o cumprimento de regras estabelecidas por uma organização, ao passo que os líderes são possuidores de habilidades para inovar, inspirar, desenvolver uma dimensão de longo prazo.

Segundo Northouse (2007:7), gerenciar é “buscar ordem e estabilidade, enquanto liderar é buscar movimento, mudanças. Mas, isso não quer dizer que um seja melhor que o outro. Nas organizações ambos são importantes, um complementa o outro”.

A maioria dos estudos sobre liderança estão concentrados nos líderes, pois eles constituem elementos chaves no processo de liderança. Entretanto, a ascendência dos líderes na esfera dessa relação, muitas vezes, tem sido superestimada. Ademais, grande parte dos chefes atuam com dupla função, ou seja, como líder e seguidor. Distingue-se um líder de um seguidor pelo papel que o primeiro exerce no contexto de atuação (Kelly, 1988). De acordo com essa autora, os bons seguidores apresentam como qualidades essenciais: a) eles se auto gerenciam bem; b) apresentam comprometimento com a organização e com propósitos, princípios ou pessoa além dela própria; c) Elas desenvolvem suas competências e focam seus esforços de forma a maximizar seus resultados.

Para a estratégia das empresas, a participação da liderança é vista como fator fundamental. Os reflexos positivos dessa participação abrangem: uma melhor implementação da estratégia, maior comprometimento organizacional, maior satisfação no trabalho, o desenvolvimento de vantagens competitivas e melhoria do desempenho organizacional (Collier, Fishwick e Floyd, 2004). A liderança tem sido constantemente concebida “como um dos fatores de sucesso ou de fracasso das organizações” (Bass, 2008:11).

2.2.3.2 Teoria da liderança autêntica

A teoria da liderança autêntica constitui uma das mais recentes nessa área de estudo. Conforme Northouse (2007:215), a primeira publicação acerca da matéria aconteceu em 2003.

Para Ferreira (2001), ser autêntico é ser verdadeiro, fidedigno. Embora algumas vezes confundidos, os conceitos de autêntico e sincero são distintos. Na concepção desse mesmo autor, sincero é aquele, que se manifesta sem o propósito de enganar. A autenticidade se distingue por não levar em conta o outro e está relacionada à consistência dos pensamentos, emoções, necessidades, preferências, crenças com as próprias leis inerentes ao indivíduo

(Avolio e Gardner, 2005). Endrissat et al. (2007), não consideram a autenticidade como uma qualidade inata, mas, sim, como atribuída a uma líder por terceiros. Trata-se de um fenômeno relacional e não um traço de personalidade.

Avolio e Gardner (2005), definiram liderança autêntica como um processo decorrente de capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional desenvolvido satisfatoriamente, implicando, assim, em acentuada autoconsciência e comportamentos positivos autoregulados tanto pelos líderes quanto por seus seguidores. Para Avolio e Gardner (2005), um líder é classificado como inautêntico quando ele incorpora em demasia, os estereótipos e demandas relativas e sua posição de líder.

“Os líderes autênticos são pessoas que conhecem bem quem eles são, em que eles acreditam e seus valores. Eles agem em conformidade com esses valores e crenças além de interagirem de forma transparente com os outros” (Avolio et al., 2004:22).

Ser líder autêntico, segundo George (2009:11), “é ser você mesmo, ser a pessoa que você foi criada para ser”. No entanto, para esse autor, tais líderes não são completos ao nascer, pois, utilizam algumas habilidades inatas, têm consciência de suas deficiências e trabalham visando superá-las.

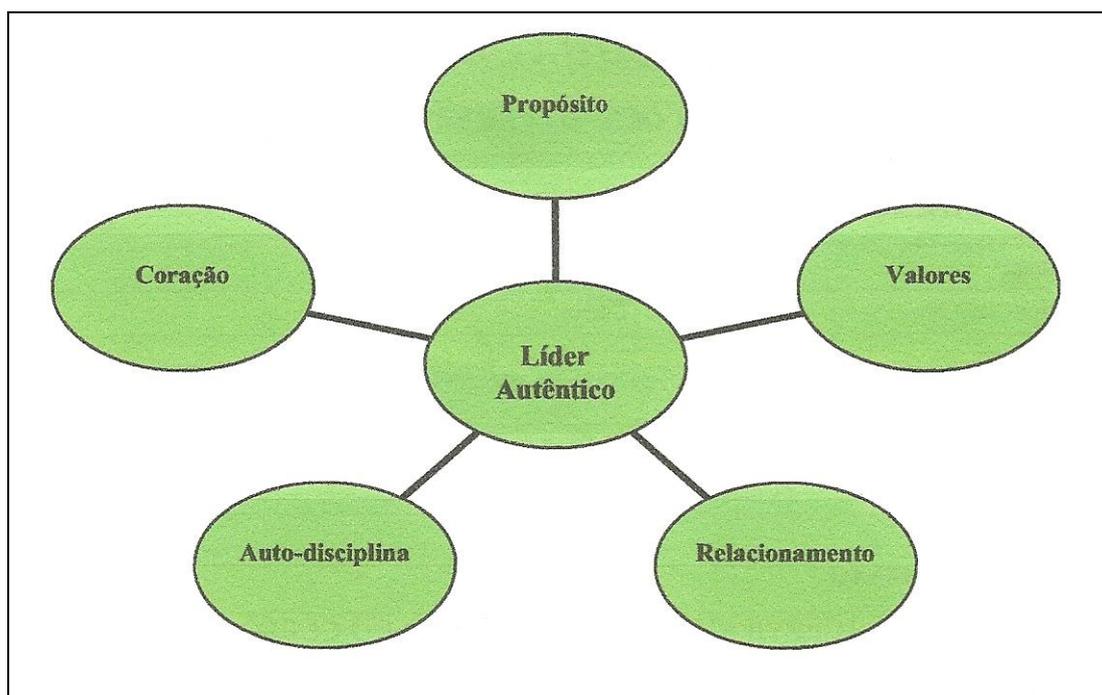
Avolio e Gardner (2005) e Northouse (2007:207) atribuem aos líderes autênticos as seguintes características:

- Eles são verdadeiros com eles mesmos ao invés de moldarem sua liderança em função das expectativas de terceiros;
- São motivados por questões pessoais, ao invés de buscar por status, honra ou outros benefícios;
- São originais e não cópias, o que os fazem liderar por seus próprios pontos de vista;
- Suas ações são baseadas em seus valores pessoais e convicções.

Avolio et al. (2004) ressaltam que os líderes autênticos podem ser diretos, participativos e até mesmo autoritários. As características deles não se apresentam associadas a seu comportamento. Caracterizam-se por suas ações, que são direcionadas por seus valores pessoais e convicções.

George (2009) aponta cinco dimensões essenciais dos líderes autênticos, qualidades que os líderes, conforme o autor, devem possuir: entende seus propósitos; pratica valores sólidos; lidera com o coração; estabelece relacionamentos conectados; demonstra auto-disciplina.

Figura 5 – Dimensão da liderança autêntica



Fonte: Adaptada por George (2009).

Avolio et al. (2004), comparam a liderança autêntica com a liderança transformacional e a teoria da liderança ética. A liderança autêntica pode abranger as lideranças transformacional, a carismática, servidora, espiritual ou outras forma de lideranças positivas, entretanto, não necessariamente, a liderança autêntica poderá ser considerada carismática como ocorre com a liderança transformacional (Avolio e Gardner, 2005).

A liderança autêntica apresenta “em comum com a liderança transformacional e a servidora o fato de ter uma dimensão moral explícita” (Northouse, 2007:222). A consistência em suas ações e pontos de vista apresentados permitem que os líderes formem uma rede de relacionamentos colaborativos com seus seguidores. Assim, eles conseguem influenciá-los para desenvolver autenticidade estabelecendo uma cultura com tal característica na empresa.

2.2.3.3 Teoria da liderança transformacional

Por aproximadamente cinco décadas, as teorias de liderança tinham como foco os seguintes eixos temáticos: percepção da liderança focada, ou seja, se era autocrática ou democrática, se a tomada de decisão seria diretiva ou participativa, ainda se o foco era na tarefa ou nas pessoas, ou como os comportamentos se classificavam, ou seja, em superficiais ou de consideração (Bass, 1990).

Segundo Bryman (1992), a Teoria de Banda Larga de Liderança (TBLL) é uma das novas teorias de liderança constituída e explicada calcada em teorias que questionam os conceitos tradicionais de liderança. A TBLL explica seus conceitos e fundamentos baseada em cinco abordagens, sendo elas: Burns (1978), Downton (1973), House (1977), Zaleznik (1977/1992), Weber (1924/1947), conforme Antonakis e House (2002, p.5).

A Teoria de Weber (1924/1947), adicionou originalmente a idéia de líder carismático, como aquele que surge durante uma crise, possuidor de especiais poderes que o conduzem à realização de grandes feitos (Antonakis e House, 2002).

Downton (1973) propõe uma teoria transacional, carismática e inspiracional, na esfera da liderança política. O vocábulo transacional supõe uma troca com fins econômicos que leva ao comprometimento mútuo constituindo a base da confiança.

House (1977), foi o primeiro a elaborar um quadro teórico composto por proposições testáveis, a fim de explicar o impacto psicológico dos líderes carismáticos em seus seguidores fundado na explicação de carisma. Apontou como base do apelo carismático, a interação social estabelecida entre o líder e os seguidores.

Obedecendo a tipologia de Downton, Zaleniz (1992 apud Antonakis e House, 2002) apresentou primeiramente, distinção entre os conceitos de liderança e de gestão. Os gestores utilizam-se de processo burocráticos e racionais, apresentam-se passivos e reativos e usam estruturas formais visando controlar e influenciar os comportamentos. Os líderes oferecem uma visão para o futuro e se utilizam das emoções e do carisma pra motivar os partidários e mudar valores e crenças com ênfase na convicção moral de sua missão.

Burns (1978) baseado na abordagem de Downton (1973), sugere que a interação entre líder-seguidor receba mediação por uma componente transacional, fundada em um valor de troca e uma componente transformacional, fundada em um valor de troca e uma componente de transformação incentivada pela motivação, moral e aspirações éticas do líder e seus seguidores, “convencendo-os a transcender os seus próprios interesses no sentido dos interesses do grupo” (Antonakis e House, 2002:4).

As teorias ora apresentadas podem ser articuladas entre dois grupos de abordagens: um focado na liderança carismática transformacional, ou seja, na visão, nos ideais, nos valores e no risco e outro com foco na gestão burocrática transacional com ênfase no controle, no contrato, na racionalidade, nas normas, no conservadorismo e na estabilidade.

Na teoria, os líderes transformacionais percebem o impacto das suas ações na massa coletiva e no sistema social. Em geral, eles mantêm os seguidores motivados e comprometidos com a missão. Outros, que não adotou essa linha de atuação, influenciam os

seguidores por meio de recompensas e sanções e impactam de forma a inferir, nos motivos dos seguidores (Antonakis e House, 2002).

Amplamente focada nas teorias ora mencionadas, a teoria de Bass (1985) está centrada nos ideais dos líderes como impulsionadores do carisma. A teoria de Burns (1978) recebe algumas alterações introduzidas por Bass (1985), que utilizou o termo transformacional em substituição a transformador e propôs uma teoria integrativa da liderança organizacional. Burns não defende a concepção de que a liderança transformacional e transacional constituem pólos opostos de um contínuo de comportamentos. Embora se identifique distinção de conceitos, os melhores líderes detêm as duas características.

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais são atores da mudança, uma vez que incentivam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas carências, ao passo que os líderes transacionais tornam claro o papel e os requisitos da tarefa, fornecendo recompensas tanto positivas quanto negativas, em conformidade com o êxito do desempenho de cada um em particular. Assim, como consequência da amplitude conceptual e significância teórica das duas classes de comportamentos, a transformacional e a transacional.

Esse novo modelo de liderança despertou o interesse dos militares anteriormente a sua formal concepção, ou seja, quando se percebeu que os comportamentos transformacionais possibilitavam que os seguidores se excedessem no desempenho esperado (Bass, 1996). A formalização desse modelo possibilitou a sistematização da análise dos efeitos do processo transformacional e enfrentar o treino da liderança em outra perspectiva (Avolio e Bass, 1991).

Conceituar a liderança transformacional tem sido ponto de discussão entre vários autores, a exemplo: (Bass, 1985; Conger e Kanungo, 1988; Podsakoff et al., 1990). Para Bass e Avolio (1993), os líderes transformacionais utilizam-se de processos de influência de natureza superior ao serem comparados com os líderes transacionais. Os transformacionais não se restringem aos problemas visando o alcance dos objetivos predeterminados.

A influência dos líderes pelo processo transformacional objetiva a mudança do modo como os subordinados se percebem entre si, dando ênfase às oportunidades e aos desafios que surgem durante o processo (Bass e Avolio, 2004). São considerados como indivíduos pró-ativos, visto que se esforçam em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não se restringem à obtenção do desempenho pretendido, persuadem os subordinados ao alcance de altos níveis de realização, como também morais e éticos.

A liderança transformacional através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite

que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de autoatualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade (Bass, 1999:11).

Popper e Mayselless (2002) de forma diferente analisam o estudo do processo transformacional, tendo como ponto central a estrutura psicológica dos líderes transformacionais. Esses autores fazem uma abordagem teórica para a descrição e compreensão do “mundo psicológico” dos líderes transformacionais em quatro proposições: a) refere-se ao “desejo para influenciar e ser autoeficaz são características essenciais para assumir vários tipos de líder (incluindo o transformacional)” (Popper e Mayselless, 2002:210); b) menciona que “os líderes transformacionais são indivíduos com capacidade e forte desejo para dar” (Popper e Mayselless, 2002:212), mostrando preocupação para com os outros; c) enfatiza que “os líderes transformacionais são otimistas” (Popper e Mayselless, 2002:214); d) ressalta que “os líderes transformacionais são caracterizados por um elevado nível de curiosidade e abertura à experiência” (Popper e Mayselless, 2002:215).

O “mundo interno” dos líderes transformacionais abrange a disposição para a ascensão social, a confiança na capacidade para influenciar os outros, a motivação e a habilidade para o trato com os outros de maneira positiva e encorajadora. Ao lado disso, como modelos a serem seguidos, possuem uma orientação positiva para com eles próprios e com os outros, abertura intelectual, curiosidade e flexibilidade.

O processo de liderança deve envolver a auto-realização individual, como também o sentido de eficácia coletiva, estimulando os seguidores para alcançar o envolvimento e o compromisso com cada atividade. A liderança transformacional tende para altos níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização (Bass e Avolio, 2000).

2.2.3.4 Teoria da liderança transacional

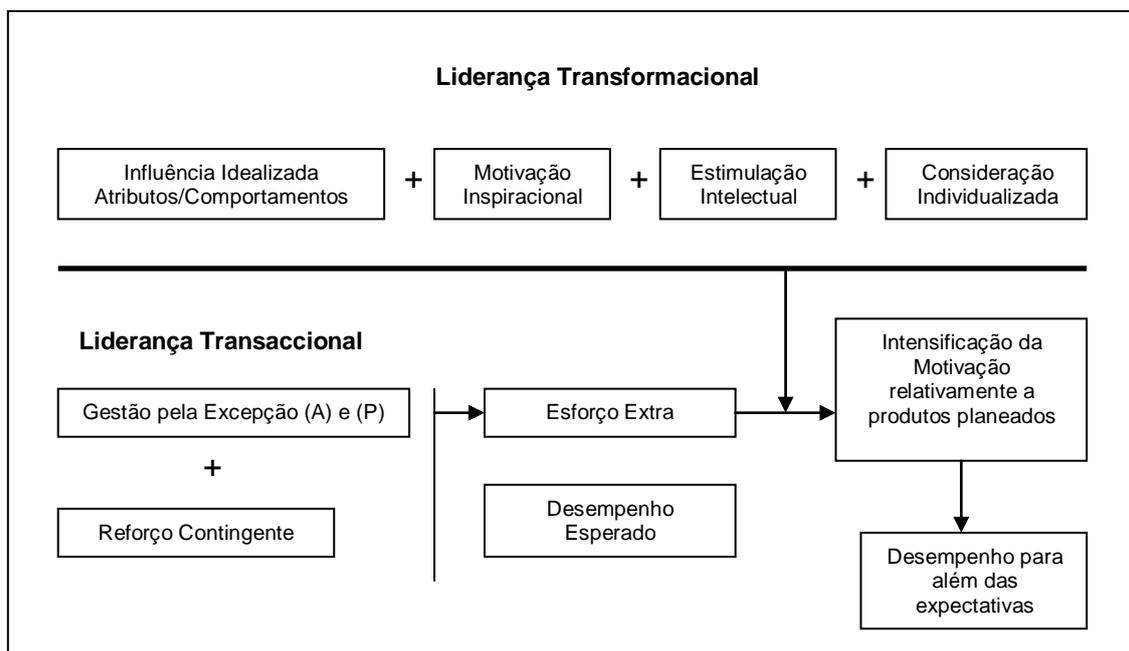
A liderança transacional fundamenta-se na idéia de um processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos são atendidas e reconhecidas caso os seguidores se esforcem o necessário para realizar a tarefa.

“A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999:10).

Essa modalidade de motivação oferece energia e direciona as pessoas para a realização das atividades que lhes são atribuídas. Tal abordagem configurada pelo reforço contingente positivo ou negativo, apesar de muito utilizada em situações de treino, limita-se aos fatores de troca de primeira ordem (Bass e Avolio, 2004). A exemplo, o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a ações disciplinares estão indicados nos regulamentos como procedimentos para se efetivar a missão. A recompensa é contingente caso o subordinado desempenhe seu papel e as tarefas de sua responsabilidade. Em sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus componentes definindo acordos visando a realização das tarefas baseado na negociação e entendimento recíproco, apontando a recompensa prevista caso o resultado esperado seja obtido (Bass e Avolio, 1997). Em sua forma corretiva, existe uma monitoração dos objetivos, ocorrendo espera ou antecipação de erros e desvios à regra em vigor.

De forma contrária ao entendimento de Burns, para Bass a liderança transaccional, mesmo sendo independente da liderança transformacional constitui um pré-requisito para uma liderança eficaz, como se evidencia na Figura 6.

Figura 6 – Acréscimo da liderança transaccional através da liderança transformacional



Fonte: Adaptado por Bass e Avolio (2004, p.21).

Os líderes transformacionais não substituem o sistema transaccional, porém aumentam os seus efeitos. O processo transaccional está pautado na indicação do que é necessário para alcançar a recompensa, o que não deixa de ser concebido como um elemento essencial do modelo ampliado de liderança. Esses dois processos não são antagônicos, mas, sim, complementares. Entretanto, a liderança transaccional associa-se a níveis mais baixos de

desempenho, em especial, quando seu uso ocorre de forma passiva (gestão pela gestão passiva), segundo se observa em diversos estudos nos setores militar, industrial, governamental e religioso (Avolio e Bass, 1988; Lowe et al., 1996).

O novo padrão de liderança transformacional é de grande importância para as organizações que se utilizam do sistema de voluntariado, no qual as recompensas de baseiam mais no reconhecimento pessoal e compromisso com os valores e ideais (Bass e Avolio, 2004).

2.2.3.5 Teorias sobre estilos de liderança

Essas teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação a seus subordinados, referem-se às maneiras pelas quais o líder orienta a sua conduta, as quais estão descritas a seguir, conforme a concepção de Hampton (1992):

- Liderança autocrática - usa mais a coação do que a sugestão e a persuasão;
- Liderança liberal (laissez-faire) – pode-se dizer que o tema deste tipo de dirigente é “deixa como está para ver como é que fica”;
- Liderança democrática - lança mão preferentemente da persuasão e em menor escala da sugestão e coação.

Na Figura 7, a seguir, Chiavenato (1994, p.55), apresenta algumas características dos estilos de liderança apontados por Hampton (1992).

Figura 7 – Teoria dos estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	LIBERAL	DEMOCRÁTICA
1. Processo de direção centralizado no chefe. 2. Decisões tomadas sozinho. Não aceita participação do pessoal. 3. Dá ordens para serem cumpridas sem discussão. 4. Não se preocupa com os interesses dos outros. 5. Intolerância. 6. Estabelece uma parede. 7. Prende tudo com as mãos. 8. Despede facilmente os que não servem.	1. Ninguém dirige 2. Não há decisões. 3. Todo mundo faz o que quer. 4. Cada um age conforme seu interesse. 5. Indiferença aos erros. 6. As comunicações são apenas informais. 7. Completamente irresponsável.	1. Processo de direção centralizado no pessoal. 2. Faz o pessoal participar das decisões. 3. Procura cooperação do pessoal. 4. Procura interessar as pessoas no objetivo. 5. Tolerância nas falhas involuntárias. 6. Procura estabelecer comunicação entre pessoas. 7. Delega responsabilidade. 8. Procura colocar “cada homem no lugar certo”.

Fonte: Chiavenato (1994, p.55)

Em 1939, publicaram-se trabalhos relativos às experiências realizadas em Iowa, nos Estados Unidos, por Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White, que constituíram ponto de partida para uma revisão nas maneiras de dirigir tanto nas escolas como no trabalho (Chiavenato, 1993).

Os autores reuniram crianças, tanto quanto possível, semelhantes no nível intelectual, escolaridade, idade e traços de personalidade. Foram divididos em três grupos, submetidos a dirigentes adultos, previamente treinados e que adotaram atitudes diferentes: um autocrata, um liberal e um democrático (Bennis, 1996).

Essas experiências permitiram concluir que os três modos de dirigir criam climas sociais específicos. Embora a situação na vida real seja diferente da situação fictícia podem ser transportados tais resultados, com algumas modificações, para a situação de trabalho.

2.2.3.6 Tendências no uso dos estilos de liderança

Essas tendências apontadas pelos autores indicam os seguintes estilos: visionário, autoritário, participativo, afiliativo, *coaching* (treinador) e modelador.

- **Visionário**

Tem firmeza de propósitos, não abandona suas convicções e trata as pessoas com justiça. Consegue ter visão de longo prazo. O estilo visionário tende a ser eficaz na transmissão da visão, da estratégia e dos objetivos da organização no médio e no longo prazo. Quando mudanças complexas devem ser transmitidas para toda uma estrutura de organização, faz com que as pessoas fiquem convencidas da sua necessidade e importância (Hampton, 1992).

Tende a ser ineficaz quando ocorre a ausência do líder e a equipe não pode tomar decisões de mudanças para fazer com que os resultados aconteçam e em situações de tarefas repetitivas, nas quais o processo de criatividade e de inovação é pouco demandado (Hampton, 1992).

- **Autoritário**

O propósito desse líder é obter obediência imediata por parte do colaborador. Tende a ser eficaz nas crises em que a necessidade de orientação clara é forte, ou quando somente o

líder detém a informação, como em uma situação em que procedimentos específicos devem ser seguidos à risca, pois pode colocar em risco a segurança das pessoas (Chiavenato, 1993).

Torna-se ineficaz em situações normais de trabalho ou de processos repetitivos, em que a postura de autoridade é indesejada, e em trabalhos que exijam independência das pessoas no uso de sua criatividade ou inovação.

- **Participativo**

Envolve as pessoas e tenta mobilizá-las pelo consenso. Trata-se de um contrato de expectativa. Tende a ser eficaz quando os colaboradores são muito capacitados naquilo que fazem e detêm informações consistentes para partilhar decisões e planos em consenso, e quando, por alguma razão, colaboradores que exerçam funções autônomas tenham que estar sob alguma coordenação, como no caso de um novo projeto (Chiavenato, 1993).

- **Afiliativo**

Está mais preocupado com as pessoas e, em como evitar conflitos dentro do grupo de trabalho. As pessoas têm mais foco no “fazer para se dar bem”, esquecendo de focar o objetivo. Tende a ser eficaz quando vive uma situação rotineira em que todos sabem exatamente o que deve ser feito. O apoio ao relacionamento pode ser uma ferramenta importante quando em uma situação de crise pessoal do colaborador (Chiavenato, 1993).

Apresenta ineficácia quando o desempenho requerido deve ser alto e a equipe se apresenta fraca em relação aos padrões. Em situações de crise quando orientações claras e precisas sejam necessárias, também tende a ser ineficaz.

- **Coaching (Treinador)**

Capaz de identificar necessidades e talentos na equipe e de orientar o desenvolvimento dos colaboradores. É eficaz quando os colaboradores compreendem e reconhecem suas necessidades de desenvolvimento e buscam respostas para sua capacitação. Além disso, quando trabalha com colaboradores estimulados para o crescimento e que se disponham a investir parte de seu tempo e recursos no seu desenvolvimento (Bennis, 1996).

Sua ineficácia surge quando o líder não atua como um facilitador do processo de crescimento do colaborador e tampouco demonstra sensibilidade para isso. Além disso, quando há situações de crise, em que orientações precisas e claras são requeridas e não há

tempo para orientar as pessoas. Esse estilo é ideal para os líderes do Programa *Team Leader* (Programa para Líder de Equipe).

- **Modelador**

Pensa que no seu jeito de fazer as coisas está a solução para todos os problemas. É muito exigente e pode ser visto como perfeccionista. “Façam como eu faço”, este é seu lema. Tende a ser eficaz quando os colaboradores são especializados, competentes e motivados para fazer o seu trabalho, requerendo pouca supervisão, e quando em situações de pesquisa e desenvolvimento, em que o líder atua mais como contribuinte do que como coordenador (Chiavenato, 1999).

Passa a ser ineficaz quando o volume de trabalho é tanto que o líder não atende a tudo e a todos, ou quando a equipe ainda não é a mais capacitada e requer orientação.

A Figura 8, a seguir sintetiza as tendências dos estilos de liderança.

Figura 8 – Tendências dos estilos de liderança

Tendências de estilo	Comportamento
Visionário	Firmeza de propósito e de convicções. Tratamento aos subordinados pautado na justiça. Visão de longo prazo. Eficácia na transmissão da visão, da estratégia e dos objetivos da organização no médio e no longo prazo. Capacidade para convencer para a avitação de mudanças. Ineficaz na ausência do líder. Bloqueia a criatividade e a inovação.
Autoritário	Defende obediência imediata pelo colaborador. Mostra eficácia nas crises em que é detentor da informação. Pode expor ao risco os subordinados. Ineficaz em situações normais de trabalho ou de processos repetitivos.
Participativo	Utiliza do consenso para mobilizar as pessoas (contrato de expectativa). Sua eficácia depende da capacidade dos subordinados.
Afiliativo	Maior preocupação com as pessoas e como evitar os conflitos no grupo. Foco das pessoas está voltado no “fazer para se dar bem”, deixando de lado, o objetivo. Eficácia nas situações de rotina. Eficácia nas situações de rotina. Ineficaz quando é exigido alto desempenho e o grupo não atinge os padrões desejados.
<i>Coaching</i> (Treinador)	Capacidade para identificar necessidades e oferecer orientações aos subordinados. Eficácia quando os seguidores buscam respostas para seus problemas e seu próprio desenvolvimento e capacitação. Ineficácia para atuar como facilitador do processo de crescimento do colaborador.
Modelador	Entende que sua maneira de ser é a solução para todos os problemas do grupo. Pode ser considerado perfeccionista. Tem como lema: “façam como eu faço”. Sua eficácia depende do nível de especialização dos colaboradores, competência e motivação para o trabalho. É ineficaz quando o volume de trabalho exige muito do líder.

Fonte: Adaptado pelo autor baseados nos autores: Hampton (1992), Chiavenato (1993), Bennis (1996) e Chiavenato (1999)

2.2.3.7 Teorias situacionais da liderança

Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar a eficácia dos subordinados. Esse fato permite que possa ser mudada a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Assim, o verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas. Da abordagem situacional, conforme Bennis e Nanus (1988), pode-se chegar a seguinte inferência:

- a) Quando a tarefa é rotineira e repetitiva a liderança é geralmente limitada e controlada pelo chefe que passa a se situar em um padrão próximo do “autocrático”;
- b) Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados;
- c) Para um mesmo subordinado o líder pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida (Bennis e Nanus, 1988).

Nessa dimensão, verifica-se que a liderança é tão mutável que se efetiva de diversas formas, podendo ocorrer até mesmo quando se estuda uma mesma pessoa na condição de líder, porém em momentos diferentes, ou em situações diferentes ou, ainda com pessoas diferentes.

Assim, a liderança não permite defini-la com facilidade, o que pode ser atribuído ao fato de que não se tem certeza se o líder de hoje será o mesmo de amanhã, em razão do caráter mutável da liderança.

No entanto, certamente que alguns aspectos a influenciam, tanto facilitando como dificultando a instalação de um bom processo de liderança. Não há afirmativa de que eles sejam únicos a influenciar esse processo, pois, além de complexo, situacional, é possível o surgimento de novos aspectos específicos para situações também específicas.

A liderança exigida por uma organização, assume formas distintas, dependendo do tipo, da localização, do contexto em que ela está inserida, dentre outros. Segundo Bridges (1996) a liderança pode ser:

- Formal, responsável por integrar, prover e orquestrar as atividades dos vários grupos na organização;
- *Ad hoc*, exigida dentro de cada um destes grupos;

- De cada membro, em cada equipe de projeto que incorpora a capacidade de autogerenciamento.

De acordo com Amorim et al. (2005), existem alguns princípios básicos da liderança, sendo eles: construir a confiança (tratar todos com respeito, dignidade e confiança; compartilhar informações/poder envolvendo todos; usar os valores essenciais: justiça, integridade e responsabilidade), incentivar a mudança (romper com os velhos métodos de organização; estimular as pessoas; dar novas atribuições às pessoas) e avaliar o importante (avaliar as práticas e razões do desempenho de cada um; orientar e buscar a melhoria contínua, usando análise comparativa interna e externa e da participação).

2.2.3.8 Teoria X e Teoria Y

Uma das forças que operam na modelagem do estilo de liderança de um indivíduo são suas crenças básicas sobre as pessoas e sobre a natureza humana. McGregor descreveu em 1971, dois extremos de tais suposições, chamando-os respectivamente, de Teoria X (suposições tradicionais) e Teoria Y (suposições emergentes) (Chiavenato, 1994). A conceituação de McGregor também realça a complexidade inerente ao comportamento humano. As pessoas não são motivadas por uma única força propulsora. Elas buscam várias satisfações e essas necessidades são dinâmicas, mudando à medida que as pessoas crescem e se desenvolvem. A seguir, algumas características de cada um dos estilos mencionados, segundo Chiavenato (1994).

Suposições da Teoria X (tradicional):

- As pessoas são naturalmente preguiçosas, preferem não fazer nada;
- As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e recompensa de *status*;
- A principal força para manter as pessoas produtivas em seu trabalho é o medo de serem rebaixadas ou despedidas;
- As pessoas são apenas crianças crescidas e são naturalmente dependentes de seus líderes;
- As pessoas esperam e dependem de diretrizes de cima, não querem pensar por si mesmas;
- É preciso que se diga, mostre e treine as pessoas nos métodos adequados ao trabalho;

- As pessoas precisam de supervisores que as olhem suficientemente de perto para serem capazes de elogiar um bom trabalho e criticar os erros;
- As pessoas se preocupam pouco com o que está além de seus interesses materiais e imediatos;
- As pessoas precisam de instruções específicas sobre o que fazer e como fazer. Problemas mais amplos de política não são da sua conta;
- As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia;
- As pessoas são naturalmente "compartimentadas", pois as exigências do trabalho são inteiramente diferentes das do lazer.

Suposições da Teoria Y (emergente):

- As pessoas são naturalmente ativas: colocam-se objetivos e gostam de se esforçar;
- As pessoas buscam muitas satisfações no trabalho, orgulho pela realização, sentimento de contribuição, associação e novos desafios;
- A principal força para manter as pessoas produtivas em seu trabalho é o desejo de realização de seus objetivos pessoais e sociais;
- As pessoas normalmente amadurecem depois da infância. Aspiram à independência, à auto-realização e à responsabilidade;
- As pessoas próximas à situação vêem e sentem o que é necessário e são capazes de auto-direção;
- As pessoas que compreendem o que fazem e se preocupam com isso, podem planejar e melhorar seus próprios métodos de trabalho;
- As pessoas precisam sentir que são respeitadas como capazes de assumir responsabilidade e como capazes de auto-correção;
- As pessoas buscam dar um sentido à sua vida pela identificação com nações, comunidades, igrejas, sindicatos e causas;
- As pessoas precisam de uma compreensão sempre maior. Elas sempre precisam apreender o significado das atividades nas quais estão engajadas;
- As pessoas necessitam de um respeito genuíno vindo de seus companheiros;
- As pessoas são naturalmente integradas.

Essas suposições apresentam características que necessitam de estudos e experiências na prática, para que se possa reconhecê-las devidamente como tal.

A Figura 9 a seguir apresenta de forma sintetizada algumas teorias sobre liderança e seus respectivos autores.

Figura 9 – Síntese de algumas teorias sobre liderança

Teoria dos traços	Liderança como processo	Liderança autêntica
<p>Concebe a liderança como propriedade existentes nas pessoas em diferentes graus (NORTHOUSE, 2007). Essa teoria ressalta as qualidades intrínsecas às pessoas, o que possibilita aduzir que os líderes ao nascer, possuem-nas como tal, portanto, não são elas desenvolvidas. (AVOLIO; GARDNER, 2005).</p>	<p>Bass (2008) considera a mais conhecida, na qual é observada a interação entre líderes e seguidores. Northouse (2007) a definiu como um processo em que um indivíduo exerce influência sobre um grupo visando obter um objetivo comum. Avolio e Gardner (2005), definiram liderança autêntica como um processo decorrente de capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional desenvolvido satisfatoriamente, implicando, assim, em acentuada autoconsciência e comportamentos positivos autoregulados tanto pelos líderes quanto por seus seguidores.</p>	<p>É definida por Luthans e Avolio (2003), como um processo decorrente de capacidades psicológicas positivas e de um ambiente organizacional desenvolvido de forma satisfatória, o que implica em uma forte autoconsciência e comportamentos positivos autoregulados pelos líderes e seus seguidores.</p>
Liderança transformacional		Liderança transacional
<p>Os líderes transformacionais são atores de mudança, uma vez que incentivam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os cômicos das suas carências, ao passo que os líderes transacionais tornam claro o papel e os requisitos da tarefa, fornecendo recompensas tanto positivas quanto negativas, em conformidade com o êxito do desempenho de cada um em particular. Assim, como consequência da amplitude conceptual e significância teórica duas classes de comportamentos, a transformacional e a transacional (BASS, 2008).</p>		<p>Processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas e os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. “A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (BASS, 1999, p.10).</p>

Fonte: Adaptado dos autores Luthans e Avolio (2003), Avolio e Gardner (2005), Northouse (2007), Bass (2008), Bass (1999).

2.3 Cultura e liderança

Entre os estudiosos da área predomina a idéia de que existe inter-relação entre cultura e liderança. Os mecanismos voltados para o desenvolvimento cultural e o reforço das regras e comportamentos explícitos no âmbito das fronteiras da cultura são criados pelos líderes. As normas culturais aparecem e mudam conforme, o foco das atenções dos líderes, da maneira como se conduzem frente às crises, dos padrões de comportamento e de quem eles convergem para as organizações. Sendo assim, as características e qualidades de uma determinada cultura

organizacional são lições advindas das lideranças de cada cultura e, de modo eventual são adotadas por seus seguidores (Bass e Avolio, 1993).

Schein (1992) salienta o papel das lideranças na articulação e consolidação da cultura, como também, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como meio importantes para sustentá-la. Esse autor elenca mecanismos vistos como primários, através dos quais, os líderes tornam mais fortes e evidentes aspectos da cultura, como: “atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir” (Silva et al., 2009:6). Mecanismos secundários também são mencionados, tais como: “desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, estórias lendas-mitos, definições formais (valores, missão, etc.)” (Silva et al., 2009:6).

Na tentativa de identificarem quais são os diferentes papéis exercidos pelos líderes para se manter ou mudar a cultura organizacional, Trice e Beyer (1991, p.5) concluíram que:

a) Na manutenção: os principais desafios para o líder são manter a cultura existente viva (fortalecer a cultura) e conciliar interesses diversos de subculturas (integrar a cultura). No primeiro caso, o líder catalisa ritos de “renovação” (por exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional); no segundo, ritos de “redução de conflitos”; b) Na mudança: os desafios são atrair liderados para uni-los (criar) ou rearranjar elementos da cultura antiga com novos (mudar). No primeiro caso, o líder emprega suas qualidades pessoais (como auto-confiança, convicção, capacidade de comunicação, e outros) e de ritos de integração; no segundo, também apóia-se em suas qualidades pessoais e ainda em ritos de degradação (por exemplo: demitindo ou mudando gestores).

Em relação ao reforço da cultura, Bass e Avolio (1993) entendem que os padrões de comportamento de lideranças iniciam no topo e são encorajados nos níveis inferiores sucessivos. Consequentemente, os comportamentos dos líderes de nível superior passam, então, a ser símbolos da nova cultura organizacional. Entretanto, Block (2003:64), chama a atenção no sentido de que a “distância organizacional que se apresenta entre líderes e liderados, em decorrência da multiplicação de níveis hierárquicos, fragiliza a influência da liderança sobre a cultura”.

Convém salientar, que a maneira como os líderes reagem diante dos problemas, solucionam crises, recompensam e punem seus seguidores, tem muita importância para a cultura organizacional, como também a forma pela qual o líder é visto internamente (pelos seguidores) e externamente (pelos clientes).

Considerando-se que, a partir das décadas de 1970-1980, as organizações têm se confrontado com mudanças e pressões de diversas naturezas – sociais, econômicas e políticas – elas têm passado a revisar os seus modelos de gestão e a lidar com mudanças não apenas lineares e incrementais, mas muito mais abrangentes, multidimensionais, e que atingem diversos espaços e processos da organização. A

indústria do turismo, em particular, vem se expandindo e se tornando mais complexa e competitiva nas últimas décadas, em todo o mundo, demandando revisões contínuas de modelos de gestão, focos estratégicos, práticas de planejamento, entre outros, nos diferentes tipos de fornecedores e sub-setores que a compõem (alimentação, transportes, entretenimento, etc.) (Silva, 2009:7).

No entanto, para que tais mudanças organizacionais alcancem êxito, os líderes devem estar atentos ao conservadorismo que reflete nas crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimoniais incorporados na cultura que podem atrapalhar os esforços visando mudar a organização. Porém, é necessário que, em algumas situações, os líderes modifiquem aspectos descritores da cultura, desde que possível para ajustes às novas direções desejadas pela liderança e os membros da organização (Bass e Avolio, 1993).

Ao estudarem a questão da liderança e cultura em 62 países, visando identificar especialidades da liderança em distintas culturas/sociedades, House et al. (2002, 2004) ressaltaram a complexa dinâmica de inter-relação e influência entre cultura nacional, cultura organizacional, práticas organizacionais e liderança. Por conseguinte, esses autores definiram liderança como “a habilidade de uma pessoa influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem com a eficácia e sucesso da organização a qual pertencem” (House et al., 2004:5).

Como se verifica, essa definição tem como eixo central: influência, motivação e capacitação.

3. DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O estudo possui natureza bibliográfica, analítica, descritiva e correlacional com abordagem quantitativa, tendo por objetivo enfatizar as características do líder organizacional, relacionando-as com as características da cultura organizacional da empresa. Nesta perspectiva, para a sua realização foram utilizados procedimentos metodológicos próprios das pesquisas bibliográfica e documental.

Foi realizada também pesquisa de campo para obtenção de dados referentes ao fenômeno a ser estudado, qual seja, o alinhamento entre as características dos líderes da empresa e a cultura organizacional (Anexo I e Anexo II).

Esta pesquisa levou em consideração a leitura crítica de Mizocsky (2004) sobre o equívoco de se buscar causalidade em estudos organizacionais, razão pela qual há necessidade de simplificar a complexidade das construções e das ações sociais. Ao se reportar a Knights (1992) a respeito da negativa que os estudos organizacionais captem a verdade quando eles objetivam “gerar uma linguagem teórica que dê significado” a essas organizações.

Mizoscky (2004) concluiu que o importante seria ver a organização como um processo dinâmico incluso na sociedade, em sua abrangência. Assim, nessa perspectiva, direcionou-se esta pesquisa.

Ademais, estabeleceu-se também, um cunho exploratório para a pesquisa, porém, não no sentido radical de busca do inteiramente desconhecido, mas, do que propõe Gil (1989), ou seja, possibilitar maior aproximação ao problema, tornar as idéias a respeito mais compreensíveis, clarificar as questões que o envolvem, tanto quanto possível.

Esta dissertação também se valeu de pesquisa bibliográfica, não somente para construir o referencial teórico que possibilitou a análise dos resultados da pesquisa, mas para embasar as considerações finais. Foram consultados alguns estudos sistemáticos desenvolvidos em materiais publicados em artigos, livros, revistas, dissertações, teses e outros, tanto em relação às teorias que fundamentaram o estudo quanto ao próprio objeto de estudo. A pesquisa documental incluiu dados relacionados à Atlântica Serviços Gerais Ltda. A pesquisa de campo possibilitou captar os discursos e percepções dos atores envolvidos na temática do estudo.

Os sujeitos da pesquisa de campo abrangeram seis gestores de um total de nove, representando, então, 66,6% da população-alvo do estudo.

Os dados primários foram coletados através de uma pesquisa de campo *in loco*, com aplicação de questionários sobre cultura organizacional e liderança aos gerentes da Atlântica Serviços Gerais Ltda., investigados. A primeira parte do questionário baseou-se no Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, proposto por Cameron e Quinn (2006), a partir de seu Modelo de Valores Competitivos. Esse instrumento se propõe a diagnosticar a presença dos quatro tipos culturais do modelo (Clã, Inovativa, Mercado e Hierárquica), fazendo uso de seis dimensões de cultura organizacional.

Para cada dimensão, existe um conjunto de quatro frases, representando os quatro tipos de cultura. No instrumento original, o respondente deveria distribuir 100 pontos entre as quatro alternativas, de acordo com a extensão em que cada alternativa se assemelha a sua própria organização.

Cameron e Quinn (1999) elaboraram um instrumento conhecido como Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), que operacionaliza o Modelo dos Valores Contrastantes. Mencionado instrumento é usado para diagnosticar a cultura da organização atual e auxiliar no reconhecimento da cultura que os membros da organização acreditam que deva ser desenvolvida para atender as demandas do mercado

Através de uma auto-avaliação obteve-se dados sobre o estilo de liderança, com base no instrumento MLQ-6S, desenvolvido por Avolio e Bass (1992 apud Northouse, 2004). Ele é composto por 21 assertivas que buscam identificar três tipos de situações: 1) liderança transformacional, que se divide em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada; 2) liderança transacional, que se divide em duas dimensões: recompensa contingente e gerenciamento por exceção; e 3) ausência de liderança.

Para a análise dos dados utilizou-se a inferência para identificar a predominância das variáveis com o auxílio do Programa estatístico Microsoft Excel. Os dados estão apresentados em gráficos e tabelas.

O universo da pesquisa abrangeu a Atlântica Serviços Gerais Ltda. A amostra foi constituída pelos gestores da organização totalizando 9 gestores.

Neste estudo, foram utilizados os tipos de amostra: a não probabilística por acessibilidade a qual, segundo Vergara (2008) e Gil (2009) seleciona elementos pela facilidade de acesso.

Para a coleta dos dados utilizou-se de dois questionários, sendo um para a avaliação da cultura e outro para a avaliação da liderança organizacional. O primeiro é uma adaptação de Cameron e Quinn (2006). Ambos possuem perguntas fechadas.

O conteúdo obtido na pesquisa foi reordenado em resumos literais e /ou palavras-chave em quadros síntese, considerando-se as respostas dos sujeitos. A análise foi realizada à medida que tudo foi se tornando menos nebuloso.

Muitas limitações foram visualizadas no momento da escolha da modalidade e apesar da opção pelo estudo de caso, em virtude de ser a melhor forma para o entendimento do processo, que devia ser entendido sob “a perspectiva dos grupos ou das organizações”. Gil (2009) menciona que é conveniente que seja revelada a consciência de determinados riscos existentes na pesquisa.

Segundo Vergara (2008), a boa performance do método escolhido depende da capacidade de percepção e da interpretação realizada pelo pesquisador. A possibilidade de que alguns dados não fossem detectados pela pesquisadora no momento da coleta dos mesmos é possível. Havia riscos de que interpretações representassem meramente opiniões pessoais ou criações do pesquisador.

Segundo Yin (2005:29), há sempre uma prevenção quanto à estratégia de estudos de caso, um dos argumentos que comumente é usado refere-se à reduzida base para gerar uma generalização científica, porém, ele próprio lança luz ao fato de que os estudos de caso:

[...] são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma ‘amostragem’, e ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalizações analíticas) e não enumerar frequências (generalizações estatísticas).

Em relação ao tratamento dos dados, optando pela proposta interpretativa, há o risco de, mesmo que involuntariamente, fazer uso de teoria que deforme a realidade do sujeito que informa. É necessário assumir possíveis efeitos da subjetividade, alertando-se quanto à contaminação no momento de análise e interpretação das informações coletadas.

Apesar disso, tanto as facilidades quanto as dificuldades fazem parte de um mesmo processo da presente pesquisa, pois representaram desafios teóricos e práticos a serem enfrentados, esperando-se que os resultados estimulem novos estudos, para avanço teórico e prático do objeto de estudo da pesquisa.

4. RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Histórico

Em 04 de agosto de 1975, foi fundada a Atlântica Serviços Gerais Ltda., adquirida em dezembro de 1982 pelos empresários Luiz Carlos Cantanhede Fernandes, Albenir Fernandes de Carvalho e Ademar Cutrim Campos.

À época, a Atlântica tinha como objeto social a prestação de serviços de vigilância, limpeza e conservação, construção e manutenção de máquinas e de equipamentos. Mantinha contratos de prestação de serviços com poucos clientes, entre os quais figuravam o Hotel Quatro Rodas, a Construtora Andrade Gutierrez e o Tribunal Regional Eleitoral, contando com um efetivo de 118 empregados e enfrentando um mercado difícil. Atualmente, conta com mais de 7 mil funcionários.

Muita disposição, trabalho e determinação foram as armas utilizadas para mudar o quadro. Com o espírito de luta da nova administração e de todos os que faziam a Atlântica à época, os obstáculos foram vencidos e a empresa cresceu no mercado, solidificando uma imagem positiva e consolidando a tradição de qualidade e respeito reconhecida por seus clientes.

Nesse período, a Atlântica iniciou atividades na ALCOA, quando da implantação da ALUMAR. Esse fato foi marcante porque possibilitou um grande crescimento do ponto de vista técnico, uma vez que o cliente exigia um nível de qualidade que levou a empresa a implantar avaliações constantes quanto à qualidade de seus serviços.

Em fevereiro de 1986, a razão social da Atlântica foi mudada para Atlântica Segurança Técnica Ltda. Para atender à Lei n. 7.103, e teve seus objetivos voltaram-se exclusivamente, para a prestação de serviços de vigilância e segurança armada e desarmada. Foi também criada a Atlântica Limpeza e Serviços Gerais Ltda., hoje Atlântica Serviços Gerais Ltda., que teve ampliado o seu objeto social, passando a fazer parte do escopo de suas atividades, os serviços de locação de mão-de-obra, outro fator que alavancou o crescimento de mercado. A estas veio juntar-se em março de 1999 a Atlântica Eletrônica Ltda., empresa voltada para as atividades de vigilância eletrônica de instalações residenciais, comerciais e industriais. Nasceu da parceria com os clientes e fornecedores e do espírito empreendedor da administração e dos colaboradores da Atlântica, a tradição de qualidade e confiança fundamentada no senso apurado de responsabilidade difundido entre os colaboradores. Todos,

na Atlântica, têm a exata noção de que atender e superar as expectativas dos clientes é a meta principal.

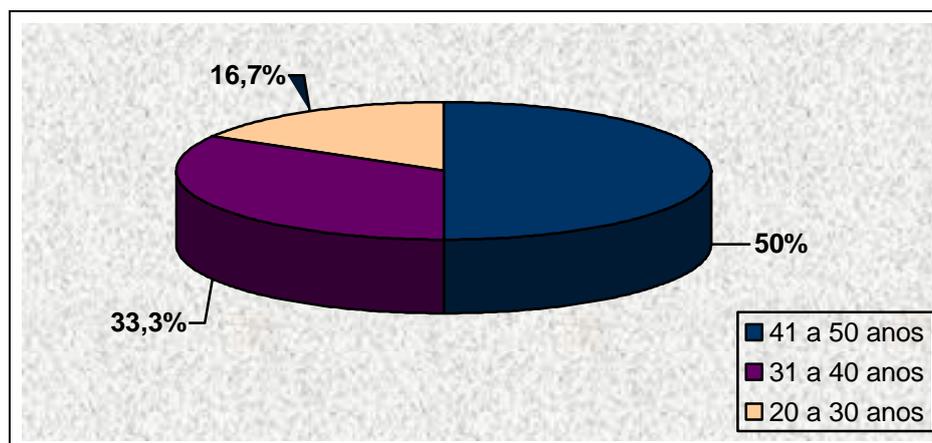
A partir desse espírito, formalizou-se o Sistema de Gestão da Qualidade Atlântica, certificado com base no padrão normativo NBR ISO 9002, revisão 1994, pelo Bureau Veritas Quality International (BVQI), na Atlântica Segurança Técnica e na Atlântica Limpeza e Serviços Gerais em um primeiro momento. E, em um segundo momento, integrando em um único sistema de gestão as três empresas, hoje, denominado SIGNA, estruturado a partir do referencial normativo da NBR ISO 9001:2008, sendo esse sistema certificado em agosto de 2003.

4.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

De um total de 9 gestores da Empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda., universo do estudo, responderam ao instrumental de coleta de dados 6 (seis) deles que ocupam cargos de direção (líderes), cuja caracterização socioeconômica descreve-se a seguir.

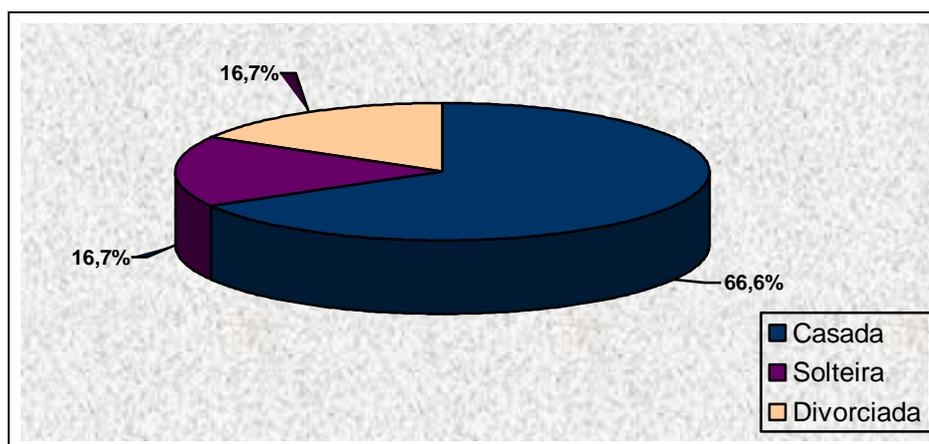
Um percentual de 50% (n = 3) dos sujeitos participantes da pesquisa, encontram-se na faixa etária de 41 a 50 anos, 33,3% (n = 2) na faixa de 31 a 40 anos e 16,7% (n = 1) na faixa de idade entre 20 a 30 anos (Figura 10). Esses dados mostram maior incidência de líderes da empresa na faixa etária de 41 a 50 anos (50%). Isso mostra que se trata de pessoas bem experientes.

Figura 10 – Distribuição da amostra quanto à faixa etária



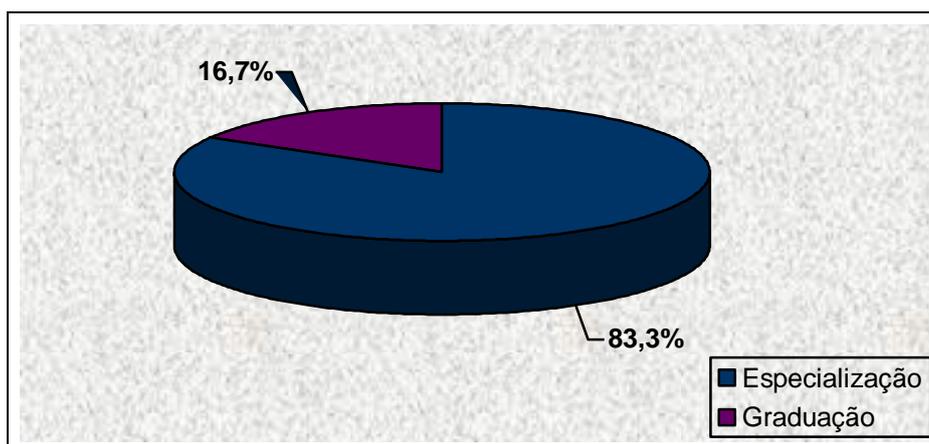
Todos os sujeitos que participaram da pesquisa pertencem ao sexo feminino. Quanto ao estado civil, 66,6% (n = 4) são casadas, 16,7% (n = 1) solteira e 16,7% (n = 1) divorciada (Figura 11). Houve predominância do estado civil casada.

Figura 11 – Distribuição da amostra quanto ao estado civil



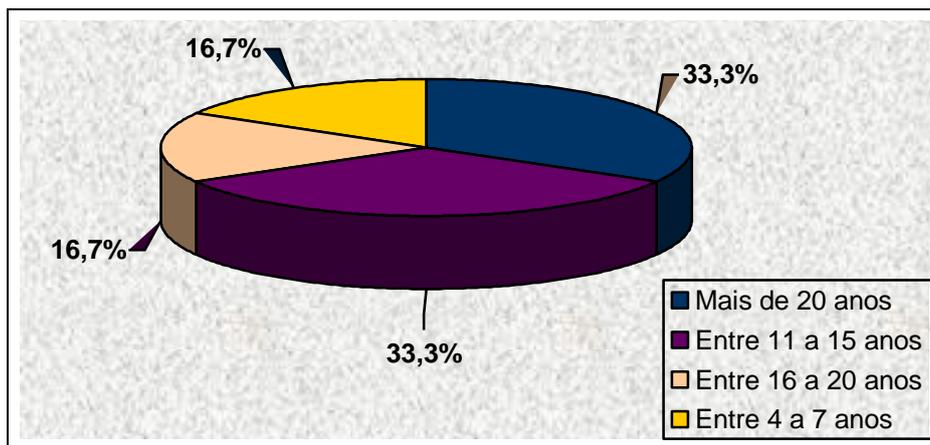
Em relação às habilitações dos respondentes, constatou-se que 83,3% (n = 5) possuem especialização, além da graduação superior e 16,7% (n = 1) é graduada (Figura 12). A titulação de especialista foi predominante entre os participantes da pesquisa.

Figura 12 – Distribuição da amostra quanto à titulação



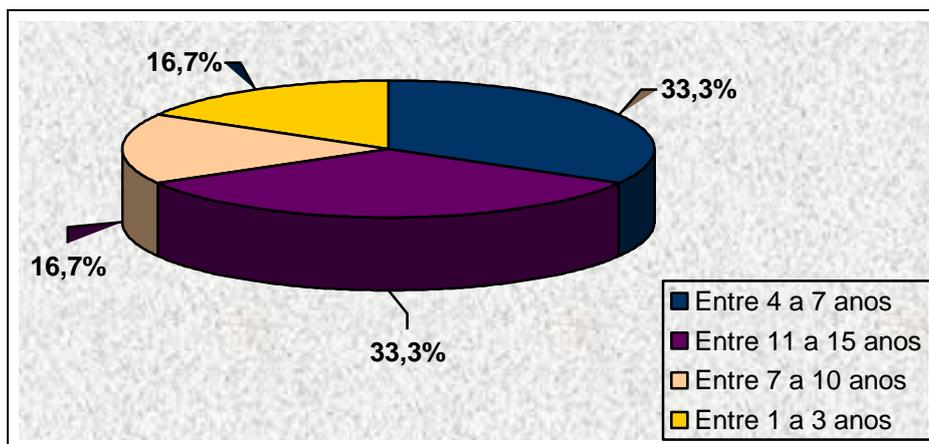
No tocante ao número de anos de trabalho (experiência), verificou-se que 33,3% (n = 2) já trabalham há mais de 20 anos, 33,3% (n = 2) possuem experiência entre 11 a 15 anos; 16,7% (n = 1) entre 16 a 20 anos e 16,7% (n = 1) entre 4 a 7 anos (Figura 13). Houve maior frequência de respondentes com mais de 20 anos de trabalho (experiência) e entre 11 a 15 anos.

Figura 13 – Distribuição da amostra quanto aos anos de trabalho/experiência



Quanto ao total de anos de trabalho na organização, um percentual de 33,3% (n = 2) trabalham na empresa, universo da pesquisa, entre 4 a 7 anos, 33,3% (n = 2) entre 11 a 15 anos, 16,7% (n = 1) entre 7 a 10 anos e 16,7% (n = 1) entre 1 a 3 anos (Figura 14). O tempo de trabalho na organização predominou a indicação de 4 a 7 anos.

Figura 14 – Distribuição da amostra quanto ao total de anos de trabalho na empresa



Os sujeitos respondentes da pesquisa, exercem as seguintes atividades profissionais na organização: gerente de RH, gerente de planejamento, coordenadora operacional, gerente SESMT (Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho), gerente financeiro e psicóloga organizacional.

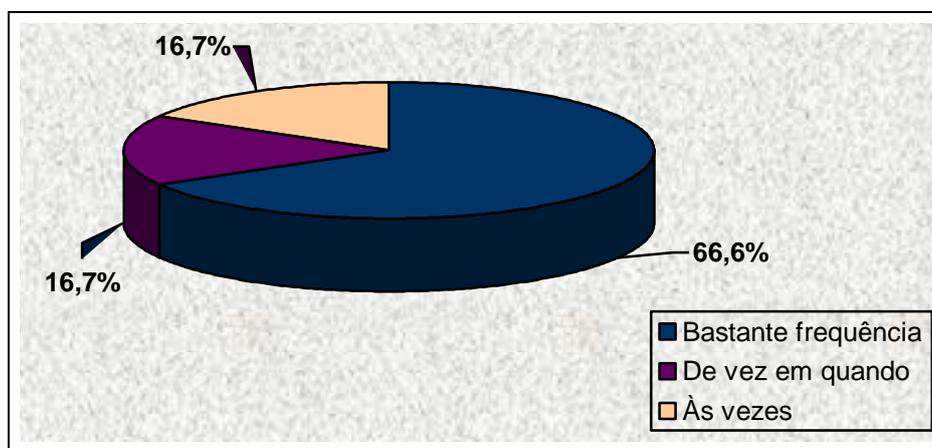
4.3 Pesquisa sobre liderança

A maioria das entrevistadas, ou seja, 66,6% (n = 4) sinalizaram que, com “bastante frequência”, fazem os outros se sentirem bem em torno de si mesmos. Um percentual de

16,7% (n = 1) ressaltou que isso ocorre “de vez em quando” e mesmo percentual informou que somente “às vezes” (Figura 15). Isso mostra que a maioria (66,6%) dessas pessoas se preocupam com os subordinados.

House (1977), elaborou um quadro teórico contendo proposições que forma testados visando explicar o impacto psicológico dos líderes carismáticos em seus seguidores fundado na explicação de carisma. Apontou como base do apelo carismático, a interação social estabelecida entre o líder e os seguidores.

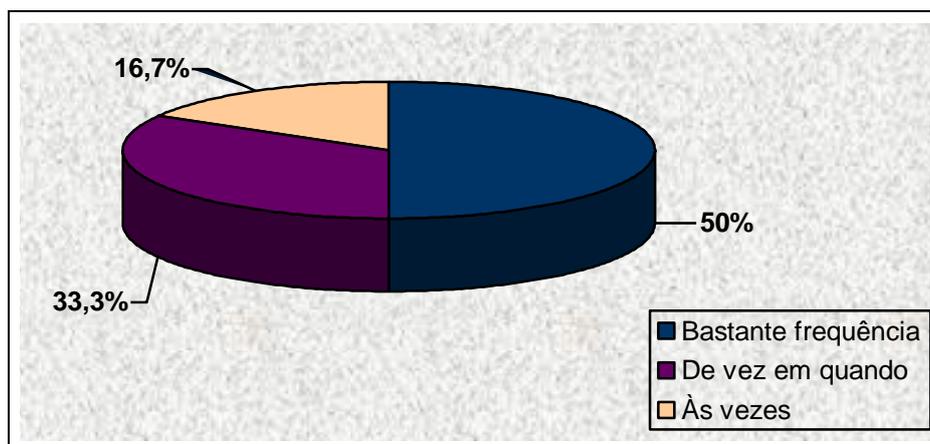
Figura 15 – Distribuição da amostra quanto a fazer os outros se sentirem bem em torno de si mesmos



Um total de 50% (n = 3), ao expressarem o que poderia e deveria ser feito, utilizam-se de poucas palavras “com bastante frequência”, 33,3% (n = 2) informaram que “de vez em quando” e 16,7% (n = 1) disseram que “às vezes” (Figura 16). Conforme esses dados verificou-se que houve predominância da resposta “com bastante frequência”, o que significa que grande parte dos gestores comunicam-se de forma objetiva.

Trice e Beyer (1991:5) com base em estudos realizados concluíram que: “[...], o líder emprega suas qualidades pessoais (como auto-confiança, convicção, capacidade de comunicação, e outros) [...] para obterem seus objetivos”.

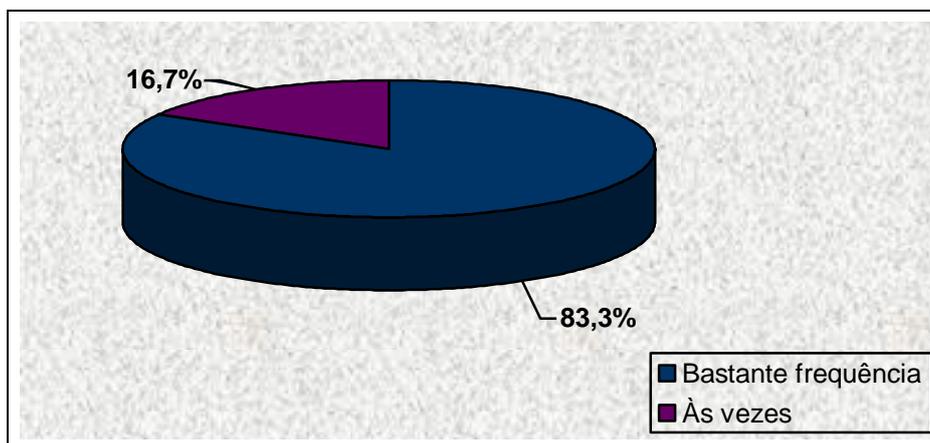
Figura 16 – Distribuição da amostra quanto à forma de expressar o que poderia e deveria ser feito



Ao serem indagadas se permitem que os outros pensem sobre antigos problemas de novas formas, obteve-se: 83,3% (n = 5) disseram que assim procedem com “bastante frequência” e 16,7% (n = 1) “às vezes” (Figura 17). Esses dados mostram que esses líderes oportunizam que os subordinados expressem suas idéias.

Cada estilo gerencial apresenta peculiaridades que levam a problemas comunicacionais diversos, não existindo uma regra de ouro para a excelência comunicacional (Castiglia, 2008).

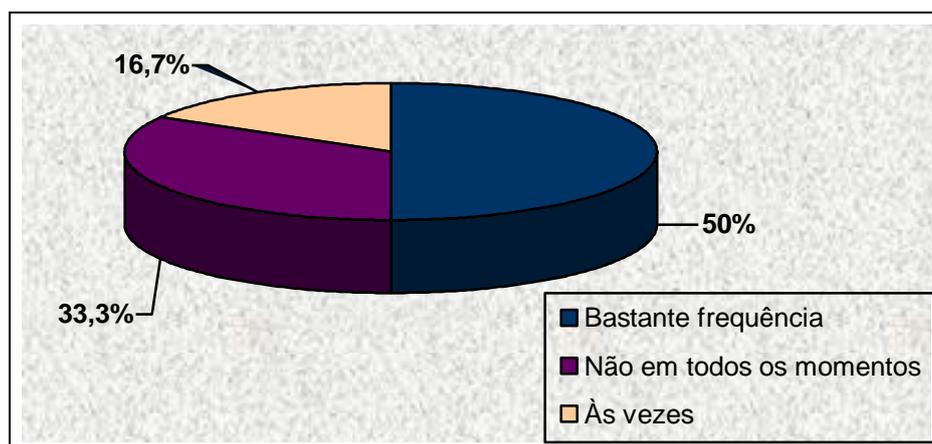
Figura 17 – Distribuição da amostra quanto à liberdade de expressão pelos subordinados



Em relação à ajuda aos outros para que se desenvolvam, verificou-se que, um total de 50% (n = 3) ressaltaram que assim procedem “com bastante frequência”, 33,3% (n = 2) disseram que “não em todos os momentos” e 16,7% (n = 1) “às vezes” (Figura 18). De acordo com esse resultado, entende-se que a metade dos entrevistados com “bastante frequência” estimulam os subordinados a crescerem na empresa.

Na concepção de Bennis (1996), quando se trabalha com colaboradores estimulados para o seu crescimento pessoal e que se disponham a investir parte de seu tempo e recursos no seu desenvolvimento, torna-se mais fácil assegurar o alcance dos objetivos da organização e, conseqüentemente bons resultados.

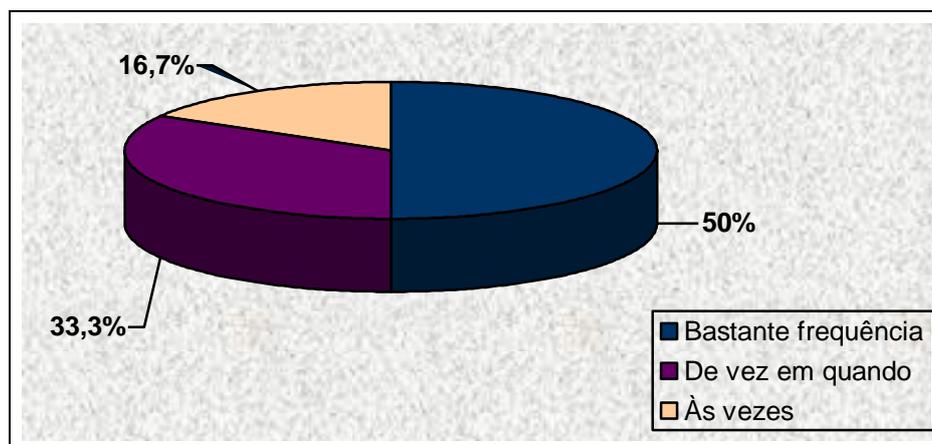
Figura 18 – Distribuição da amostra quanto a ajuda para que os subordinados se desenvolvam (cresçam) na organização



Quanto ao auxílio aos outros para serem recompensados pelo seu trabalho, a metade dos sujeitos que representam 50% (n = 3) informaram que isso ocorre “com bastante frequência”, 33,3% (n = 2) “de vez em quando” e 16,7% (n = 1) “às vezes” (Figura 19). A frequência maior apontou que os líderes auxiliam seus subordinados para que eles sejam recompensados pelo seu trabalho.

Convém salientar, que a maneira como os líderes reagem diante dos problemas, solucionam crises, recompensam e punem seus seguidores, tem muita importância para a cultura organizacional, como também a forma pela qual o líder é visto internamente (pelos seguidores) e externamente (pelos clientes) (Silva, 2009).

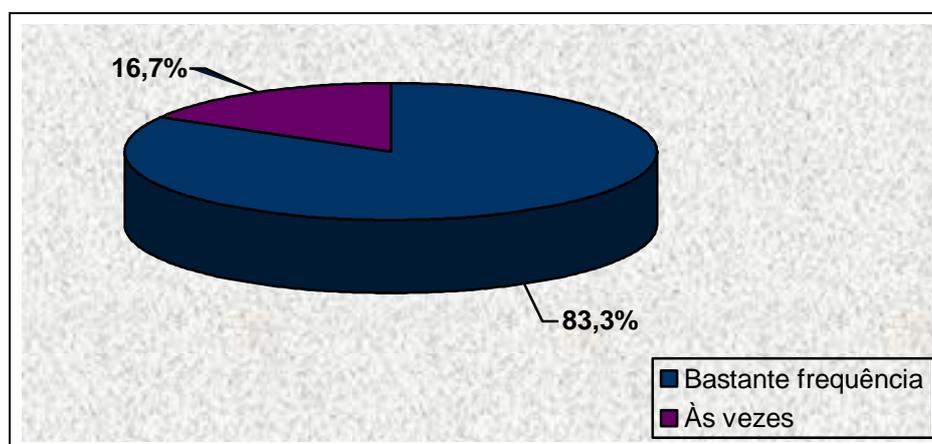
Figura 19 – Distribuição da amostra quanto ao auxílio aos subordinados para que eles sejam recompensados pelo seu trabalho



Se ficam satisfeitas quando os outros apontam padrões a serem lembrados, um total de 83,3% (n = 5) disseram “com bastante frequência”, 16,7% (n = 1) “às vezes” (Figura 20). Esses resultados mostram que, a maioria das entrevistadas fica satisfeita quando os outros apontam padrões a serem lembrados.

Para a estratégia das empresas, a participação da liderança é vista como fator fundamental. Os reflexos positivos dessa participação abrangem: uma melhor implementação da estratégia, maior comprometimento organizacional, maior satisfação no trabalho, o desenvolvimento de vantagens competitivas e melhoria do desempenho organizacional (Collier, Fishwick e Floyd, 2004).

Figura 20 – Distribuição da amostra quanto à satisfação dos outros encontrarem padrões a serem lembrados

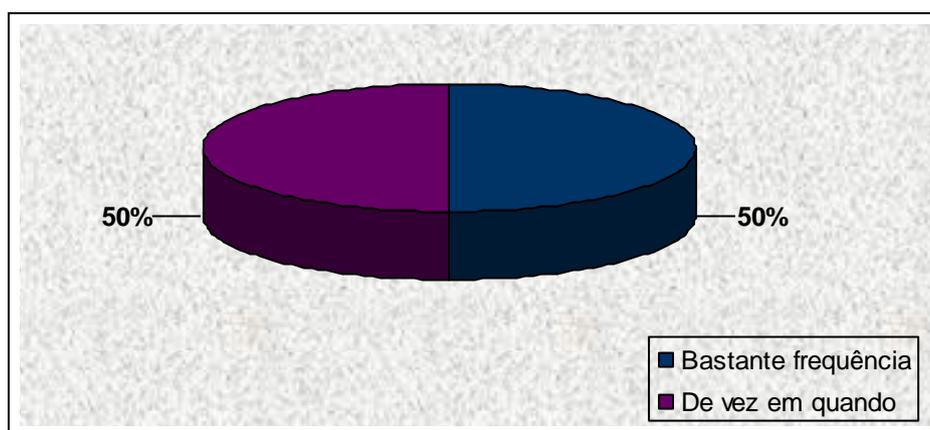


No tocante à forma de fazer os outros mudarem o olhar para as coisas intrigantes, um percentual de 50% (n = 3) disseram que “com bastante frequência” procedem dessa maneira e

50% (n = 3) “de vez em quando” (Figura 21). Nessa questão, observa-se que houve predominância de respostas, em igual número, para “com bastante frequência” ou “de vez em quando”, sendo 50% para cada situação.

A liderança é visionária, inovadora e orientada para o risco. Há grande ênfase em assumir riscos e em antecipar o futuro e valoriza-se a prontidão para mudanças e para novos desafios (Cameron e Quinn, 1999).

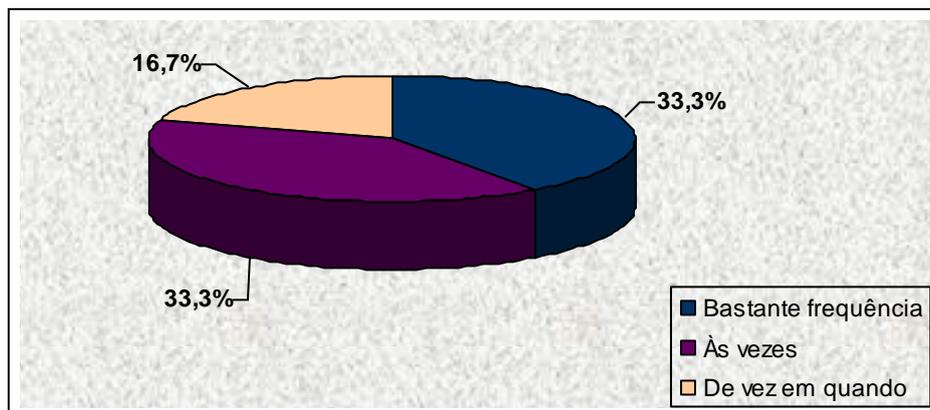
Figura 21 – Distribuição da amostra quanto à forma de fazer os outros mudarem de olhar para as coisas intrigantes na empresa



Sobre a oferta de recompensas/reconhecimento para os outros alcançarem seus objetivos, identificou-se que, 33,3% (n = 2) tomam essa iniciativa “com bastante frequência”, 33,3% (n = 2) “às vezes”, 16,7% (n = 1) “de vez em quando” e 16,7% (n = 1) “não em todos os momentos” (Figura 22). Nesse aspecto, predominaram as indicações: “com bastante frequência” e “às vezes”.

A liderança pode ser concebida como um sistema de influência, quase sempre de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou um grupo é orientado para a formulação e alcance de metas (Bowditch e Buono, 1997).

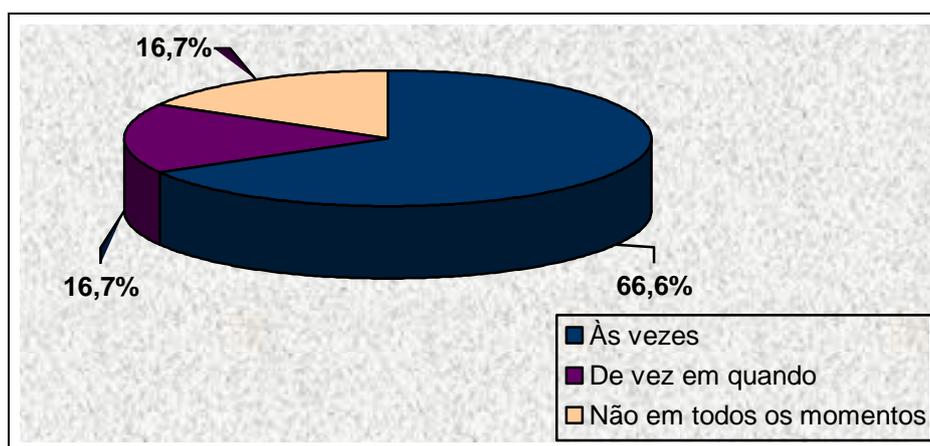
Figura 22 – Distribuição da amostra quanto à oferta de recompensas/reconhecimento para os outros alcançarem seus objetivos



Na questão de que se o funcionamento das coisas está bem, não se tenta mudar, 66,6% (n = 4) informaram que, “às vezes” agem dessa forma, 16,7% (n = 1) “de vez em quando” adotam essa maneira de agir e 16,7% (n = 1) agem assim, mas “não em todos os momentos” (Figura 23). A maior frequência ocorreu na resposta “às vezes” com um percentual de 66,6%.

A liderança eficaz requer líderes que sejam bons coordenadores e organizadores para manter o bom funcionamento da organização. A preocupação a longo prazo deve estar voltada para a estabilidade, previsibilidade e eficiência (Cameron e Quinn, 1999).

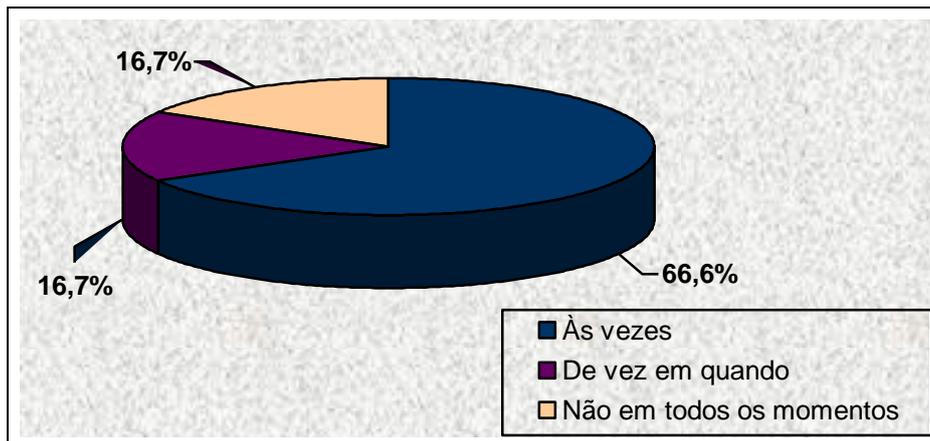
Figura 23 – Distribuição da amostra quanto à realização de mudanças no funcionamento da empresa



Quanto ao que os outros querem fazer é OK comigo, 66,6% (n = 4) informaram que “às vezes” pensam assim, 16,7% (n = 1), disseram “de vez em quando” e 16,7% (n = 1) “não em todos os momentos” (Figura 24). A maioria das entrevistadas informou que aceita a iniciativa dos outros na realização de alguma coisa (Ok comigo).

Quando surgem novas circunstâncias, elas se reconfiguram rapidamente e quando o momento é típico de incertezas, ambiguidades e sobrecarga de informações, determinadas organizações são capazes de promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade (Cameron e Quinn, 1999).

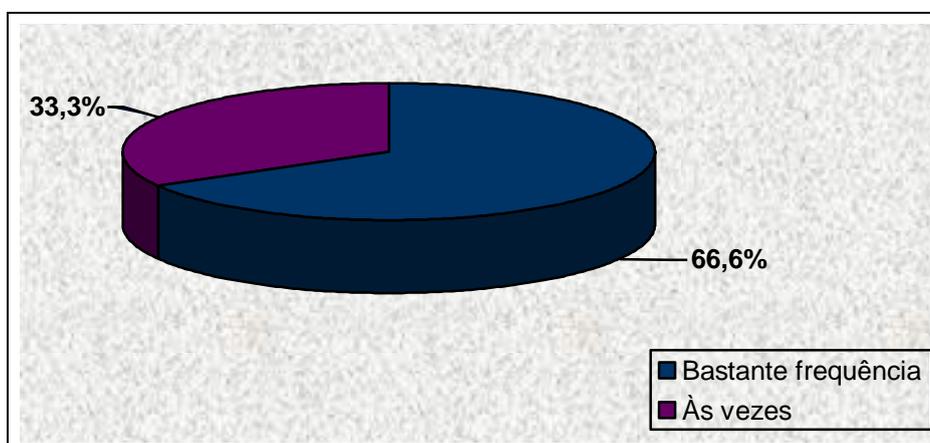
Figura 24 – Distribuição da amostra quanto à concordância na realização de mudanças com base na iniciativa dos outros



Sobre a questão: “outros têm orgulho de serem associados comigo”, um percentual de 66,6% (n = 4) indicou que esse fato ocorre “com bastante frequência” e para 33,3% (n = 2) é observado “às vezes” (Figura 25). Houve predominância da situação “com bastante frequência”, o que expressa que os respondentes gostam de que os outros se associem a eles.

Trabalha em equipe o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros ao seu redor. Transforma a força produtiva, visto que nada se constrói com a fraqueza. É centrado na força e faz exigências para a efetivação de certo objetivo prefixado (Drucker, 1997).

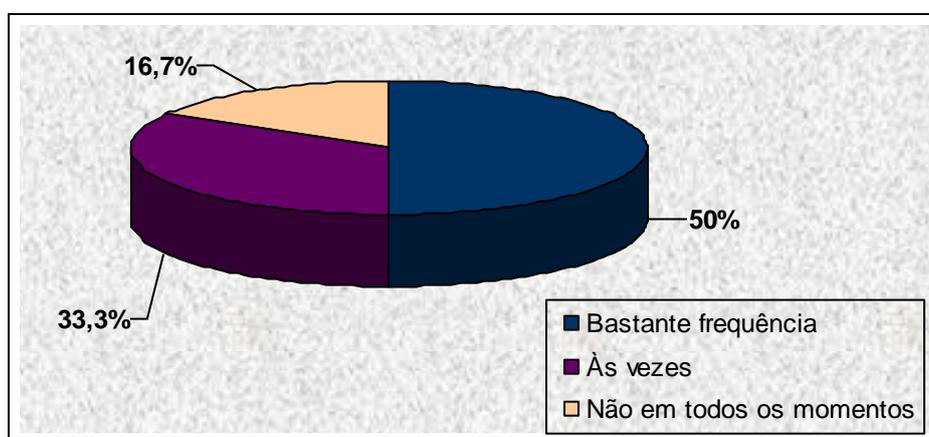
Figura 25 – Distribuição da amostra quanto à questão: “Outros têm orgulho de serem associados comigo”



A indicação “eu ajudo os outros a encontrar significado no seu trabalho” foi apontada por 50% (n = 3) “com bastante frequência”, para 33,3% (n = 2) “às vezes” e 16,7% (n = 1) “não em todos os momentos” (Figura 26). A frequência maior foi da resposta “com bastante frequência”.

Para Fleury (2002, p.284): “O indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade”.

Figura 26 – Distribuição da amostra quanto à indicação: “eu ajudo os outros a encontrar significado no seu trabalho”



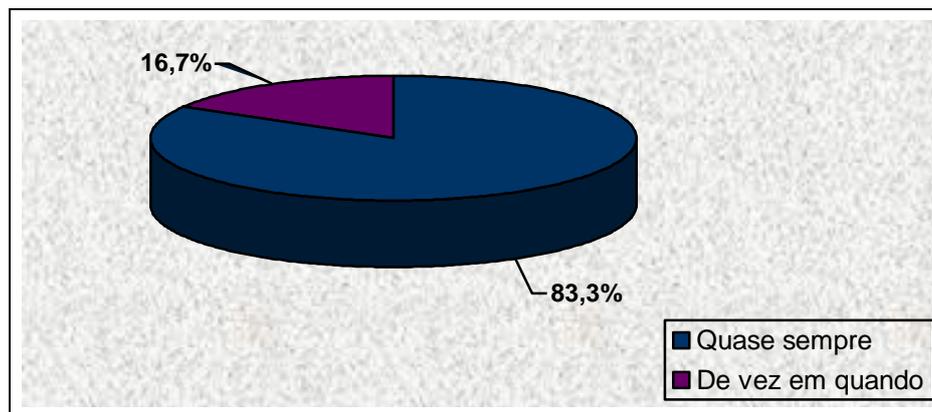
A questão: “deixo os outros a repensar idéias que nunca haviam sido questionadas antes” recebeu as seguintes opções: 83,3% (n = 5) “quase sempre” e 16,7% (n = 1) “de vez em quando” (Figura 27). A grande maioria das inquiridas respondeu “quase sempre”, portanto, os colaboradores têm oportunidades de expressar suas idéias.

Segundo Friend e Cook (2003) a colaboração pode ser vista como um estilo de trabalhar, que segundo estes autores responde a princípios, dentre os quais destacam-se:

- É voluntária - portanto, não se pode obrigar a ninguém a trabalhar em colaboração;
- Requer uma relação igualitária entre os distintos participantes - entende-se que são valorizadas igualmente as contribuições de cada pessoa e que as relações que são estabelecidas são simétricas;
- Está apoiada em objetivos mútuos - as pessoas que colaboram devem compartilhar ao menos um objetivo;
- Depende da responsabilidade compartilhada para participar e tomar decisões - isto quer dizer que se colaborar, assume a responsabilidade de se comprometer ativamente na atividade e tomada de decisões;

- As pessoas que colaboram compartilham recursos - cada pessoa que se compromete em uma atividade colaborativa contribui com recursos que ajudam a alcançar o objetivo comum;
- As pessoas que colaboram compartilham responsabilidade para alcançar os resultados - todos os participantes são responsáveis pelos resultados obtidos, sejam positivos ou negativos.

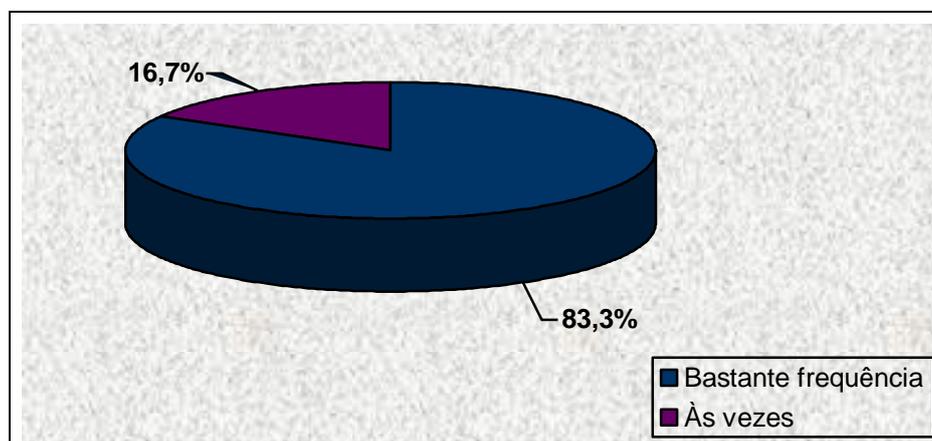
Figura 27 – Distribuição da amostra quanto à questão: “deixo os outros a repensar idéias que nunca haviam sido questionadas antes”



Quanto à atenção pessoal a outros que parecem rejeitados, um percentual de 83,3% (n = 5) ressaltaram “com bastante frequência” e 16,7% (n = 1) “às vezes” (Figura 28). “Com bastante frequência” foi a resposta de 83,3% das entrevistadas.

Block (2003), chama a atenção no sentido de que a “distância organizacional que se apresenta entre líderes e liderados, em decorrência da multiplicação de níveis hierárquicos, fragiliza a influência da liderança sobre a cultura.

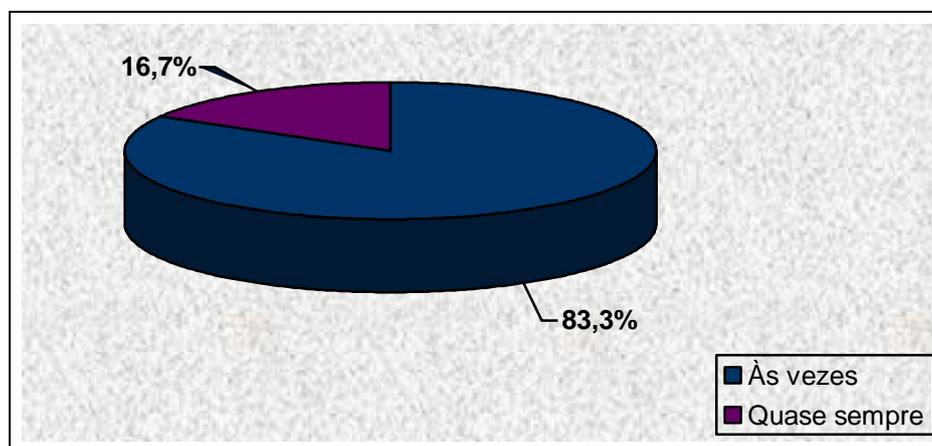
Figura 28 – Distribuição da amostra quanto à atenção pessoal a outros que parecem rejeitados



No que se refere a chamar a atenção para que os outros comecem suas tarefas na empresa, observou-se que, 83,3% (n = 5) colocaram que “às vezes” e 16,7% (n = 1) “quase sempre” (Figura 29). Houve predominância da resposta “às vezes”.

A exemplo, o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a ações disciplinares estão indicados nos regulamentos como procedimentos para se efetivar a missão. A recompensa é contingente caso o subordinado desempenhe seu papel e as tarefas de sua responsabilidade. Em sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus componentes definindo acordos visando a realização das tarefas baseado na negociação e entendimento recíproco, apontando a recompensa prevista caso o resultado esperado seja obtido (Bass e Avolio, 1997).

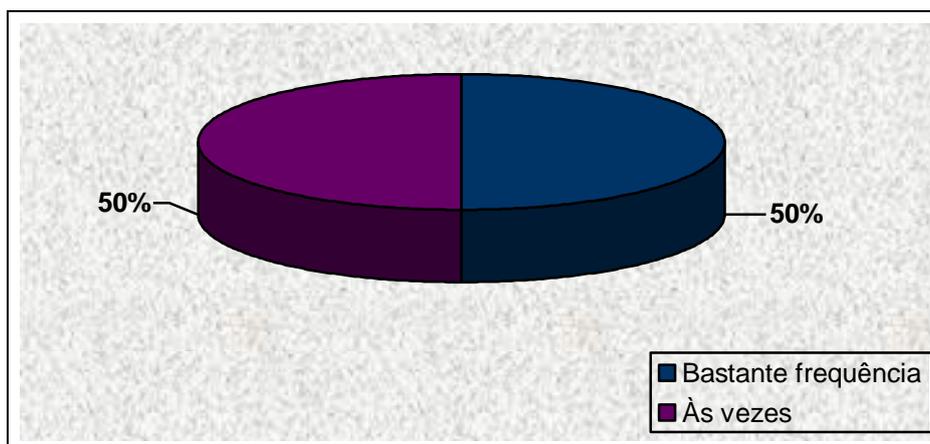
Figura 29 – Distribuição da amostra quanto a chamar a atenção para que os outros comecem suas tarefas



Sobre a situação: “eu digo aos outros as normas que têm de saber para realizar o seu trabalho”, 50% (n = 3) disseram “com bastante frequência” e 50% (n = 3) “às vezes” (Figura 30). Observa-se com base nesses dados, mesma frequência de respostas entre “com bastante frequência” e “às vezes”.

O “mundo interno” dos líderes transformacionais abrange a disposição para a ascensão social, a confiança na capacidade para influenciar os outros, a motivação e a habilidade para o trato com os outros de maneira positiva e encorajadora. Ao lado disso, como modelos a serem seguidos, possuem uma orientação positiva para com eles próprios e com os outros, abertura intelectual, curiosidade e flexibilidade (Popper e Mayselless, 2002).

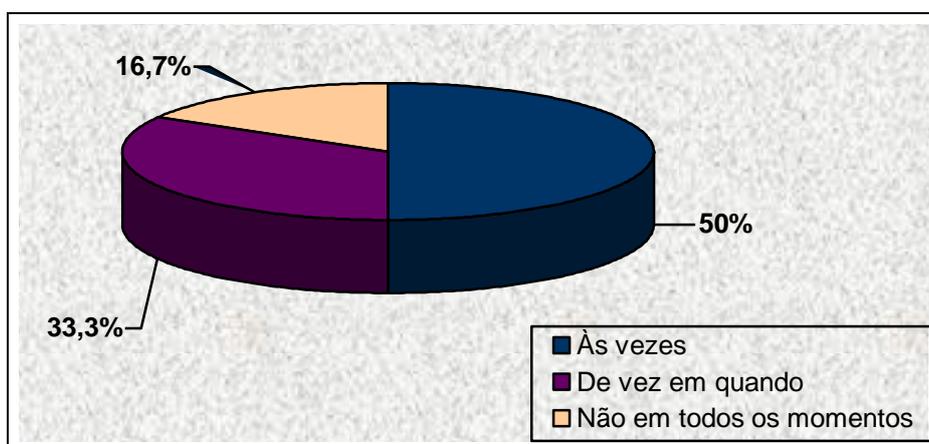
Figura 30 – Distribuição da amostra quanto à situação: “eu digo aos outros as normas que têm de saber para realizar o seu trabalho”



“Exigir dos outros mais do que aquilo que é absolutamente essencial” foi apontado por 50% (n = 3) “às vezes”, 33,3% (n = 2) “de vez em quando” e 16,7% (n = 1) “não em todos os momentos” (Figura 31). A maior frequência obtida nessa questão foi “às vezes”, seguida de “de vez em quando”.

Todo líder deve estar preparado para tomar decisões, não apenas por atender a ordens. Ele é parte de uma organização, e só será eficaz quando contribuir com as outras pessoas, deve ainda conhecer o seu tempo, momentos e suas necessidades, trabalhando sistematicamente. Sabe como e quando pode contribuir, possui objetivos e tem funções a desempenhar, na busca de uma comunicação eficaz (Drucker, 1997).

Figura 31 – Distribuição da amostra quanto a exigir dos outros mais do que aquilo que é absolutamente essencial



4.4 Cultura organizacional

Em relação à cultura organizacional registraram-se as seguintes indicações para cada uma das dimensões do OCAI e para os resultados globais.

Figura 32 – Cultura organizacional

Tipo de cultura	Atual	Preferida
Resultados em cada dimensão do OCAI		
1. Características dominantes		
A	34	29
B	26	33
C	21	21
D	19	17
2. Liderança organizacional		
A	22	28
B	31	27
C	22	22
D	25	23
3. Gestão dos colaboradores		
A	34	36
B	25	25
C	22	21
D	19	18
4. Coesão organizacional		
A	33	39
B	23	21
C	24	23
D	20	17
5. Ênfase estratégica		
A	26	34
B	31	29
C	22	19
D	21	18
6. Critério de sucesso		
A	32	39
B	24	23
C	17	17
D	27	21
Resultados globais do OCAI		
(A) Clã/apoio	29	33
(B) Adocrático/inação	27	28
(C) Mercado/objetivos	24	21
(D) Hierárquica/regras	20	18

A análise desses dados mostra que em geral, são mantidas, em cada dimensão do OCAI, a tipologia apontada nos resultados globais, considerando a prevalência das culturas do tipo clã/apoio e adocrática/ inovação em relação às culturas do tipo mercado/objetivos e hierárquica/regras. Tais resultados expressam a presença de uma cultura organizacional marcada acentuadamente, pela congruência conforme entendimento de Cameron e Quinn (2006:73).

Entretanto, evidenciou-se que cada dimensão demonstrou determinadas especificidades, notadamente no se refere à alternância entre a prevalência da cultura do tipo adocrático/ inovação, levando-se em conta o presente e o futuro.

Em síntese, quanto aos resultados apresentados por cada uma das dimensões apontadas, verifica-se que, no tocante às características dominantes, a pontuação mais elevada foi atribuída à cultura de tipo clã-familiar (A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias) do que na pontuação global, sendo nesta dimensão, preponderante. As demais tipologias expressam resultados bem semelhantes aos da pontuação global.

Os achados relativos à liderança organizacional, evidenciaram no tempo presente, um espírito voltado para o “empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos”, com destaque para a cultura de tipo adocrático/ inovador frente à cultura de tipo clã/apoio.

Evidencia-se, porém, que, quando indagados sobre a pretensão no futuro, os sujeitos da pesquisa inverteram as pontuações, manifestando desejo por uma liderança mais apoiante (“exemplo de apoio, aconselhamento e treino”), mesmo que empreendedora.

Em relação aos dois tipos de cultura dos quadrantes com menores pontuações, esta é a única dimensão em que à cultura do tipo hierárquico foram atribuídos valores mais altos no desejado, frente ao diagnosticado no tempo presente. Embora esse quadrante continue a manter uma pontuação inferior relativa às culturas do tipo clã e adocrática, fica clara a vontade de que a liderança se afirme um pouco mais como “exemplo de coordenação e gestão contínua da eficiência”.

A dimensão relativa à gestão dos trabalhadores é entre todas as dimensões, a mais coerente com a global. Mesmo que os resultados relativos à cultura de tipo clã/apoio apresentem-se mais elevados, tanto no tempo presente como na expressão do que é desejado no futuro – em que se afirma que “o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipe, consenso e participação” – a atribuição da pontuação é muito semelhante à global em todos os tipos de cultura analisados. É também a dimensão do tempo presente, que é pretendida para o futuro e mais se sobrepõe.

No que se refere à coesão organizacional, a pontuação distribuída relativamente ao tempo presente é também semelhante à pontuação global. Porém, na expressão daquilo que é pretendido no futuro, há um reforço maior da cultura de tipo clã/apoio (“o que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado”), reduzindo a pontuação da cultura de tipo adocrático/inação (“O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inováção e o crescimento. O que importa é estar na vanguarda”).

Na dimensão relativa à ênfase estratégica, evidenciou-se que, no tempo presente, destaca-se a cultura de tipo adocrático/inação (“Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades”), ficando mantida a pontuação elevada na expressão do que é pretendido para o futuro. Entretanto, enquanto no tempo presente a atribuição entre os demais tipos de cultura verificou-se relativamente próxima, no aspecto do que é pretendido no futuro eleva a pontuação da cultura de tipo clã/apoio (“Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação”) - que supera mesmo a da cultura adocrática, cujo valor se manteve inalterado - e desce a cultura de tipo hierárquico/regras e de mercado/objetivos.

Em relação ao critério de sucesso, inverte-se parcialmente a ordem dos fatores frente ao quadro de pontuação geral, no tempo presente: apesar da cultura de tipo clã/apoio se destacar diante das restantes, seguindo, assim, nessa tendência global (“O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação com as pessoas”), é seguida pela cultura de tipo hierárquico (“o sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação de compromissos, o planeamento e o controle de custos”).

Todavia, quando se observa os resultados relacionados ao tipo de cultura desejada no futuro, percebe-se que estes são ênfases, com veemência, no desejo de que a organização passe a ser foco em uma cultura do tipo clã/apoio, deslocando parte significativa da pontuação recebida à cultura de tipo hierárquico no presente, e, para este tipo de cultura, no futuro.

A leitura da pontuação dada a cada dimensão do OCAI, possibilita de forma mais rigorosa, perceber que, apesar da coerência geral encontrada entre os resultados globais e os de parcelas, existem pontos particulares que sugerem algumas inconsistências.

Para a compreensão dos resultados relativos a cada dimensão do OCAI, necessário se faz, recorrer à análise das suas dimensões de conteúdo, o que, não se constitui intenção deste

estudo. Entretanto, baseado em observação sobre a congruência dos resultados, estes sugerem que apesar de não existirem diferenças significativas entre a cultura presente e a pretendida (mais de dez pontos) e das diferenças encontradas não serem expressivamente contraditórias (entre quadrantes superiores e inferiores), poderia ser relevante aprofundar as discrepâncias apresentadas entre tais dimensões, de modo a melhor compreender o seu significado.

Cameron e Quinn (2006) sugerem que esse tipo de análise deve ser considerada quando a organização quer realizar uma mudança. Como defendem esses autores, para realizar uma mudança na cultura organizacional é necessário (1) alcançar consenso sobre a cultura atual; (2) alcançar consenso sobre a cultura desejada no futuro; (3) determinar o que significam e o que não significam as mudanças; (4) identificar histórias ilustrativas ou exemplares; (5) desenvolver um plano de ação estratégico e (6) desenvolver um plano de implementação da mudança (Cameron e Quinn, 2006:90).

5. CONCLUSÃO

Diante das considerações expostas nesta dissertação de mestrado, constata-se, que, na maioria das organizações, sente-se a necessidade de lideranças com capacidade para criar diferencial nas relações entre as pessoas e de levá-las aos resultados desejados.

A liderança é um processo contínuo que ocorre dentro das organizações. Para o alcance das metas de transformação organizacional e gerenciamento de pessoas é necessário trabalhar com rapidez as informações, inserindo os processos de motivação e o trabalho em equipe no sistema de planejamento e desenvolvimento das pessoas, considerando-se a análise do clima e da gestão de pessoas.

A gestão de empresas propõe a forma correta de gerir cada organização, estabelecendo meios de atingir metas e objetivos, direcionando as organizações ao sucesso empresarial. Trata-se do modo que se deve construir o caminho para evoluir, buscando informações e dados úteis para a estruturação do plano de crescimento organizacional. A liderança dirige o processo de gestão de pessoas de maneira que haja motivação para o trabalho em equipe nas organizações.

Liderar pessoas é transformar subordinado em colaboradores. É conseguir influenciá-los, de tal forma, que se sintam parte do processo criativo e construtivo de resultados e usem os seus motivadores internos nessa tarefa e sintam orgulho de fazer parte da organização na qual estão inseridos.

Sempre que mudarem as situações ambientais na organização, pode ou deve ocorrer uma mudança no comportamento do líder. No entanto, é comum a presença de gestores que, mesmo diante de uma dada situação de dificuldade da organização em que trabalham, fecham a guarda, encolhem-se e escondem-se do cenário para proteger sua posição, quase sempre se tornam mais conservadores e, principalmente, retrocedem voltando ao comportamento de antes.

Embora seja evidente que a situação exija mudança rápida de atividade, novas posturas, idéias inusitadas, não conseguem sair para uma ação mais criativa ou inovadora. De toda essa reflexão, surge uma virtude importantíssima do verdadeiro líder, que o diferencia do gestor simplesmente capaz de resolver problemas: sua capacidade adaptativa.

Várias organizações que investem na preparação de líderes para as posições estratégicas de gestão e para mantê-los envolvidos em um processo de educação permanente, constituem elas mesmas obstáculos para a realização dessa meta, porque privilegiam a ação e

desvalorizam a reflexão, visto que não asseguram espaço para o exercício efetivo da liderança.

Quanto à caracterização dos sujeitos da pesquisa, identificou-se que em relação à idade houve maior incidência da faixa etária entre 41 a 50 anos, como também que todos os participantes da pesquisa pertencem ao sexo feminino e predominância do estado civil de casada.

No tocante às habilitações desses sujeitos, a grande maioria (83,3%) possui titulação de especialista. Os dados obtidos expressam maior frequência de gestores com mais de 20 anos de trabalho/experiência. Ao passo que, o tempo de trabalho na organização foi predominante a indicação de 4 a 7 anos.

Os gestores que participaram da pesquisa desempenham suas atividades profissionais nas seguintes áreas: gerente de RH, gerente de planejamento, coordenadora operacional, gerente SESMT (Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho), gerente financeiro e psicóloga organizacional.

No que se refere à liderança organizacional, verificou-se em 66,6% dos gestores da organização alvo do estudo, podem ser caracterizados como líderes democráticos, ou seja, abertos ao diálogo. Grande parte deles (33,3%) colocaram que ao informarem aos subordinados o que poderia e deveria ser feito na empresa, usam frequentemente de poucas palavras.

Um percentual de 83,3% das gestoras entrevistadas, colocaram que com “bastante frequência” permitem que os outros abordem os antigos problemas de novas formas. Tal conduta expressa que as gestoras permitem a participação dos subordinados com novas idéias, visando, assim, otimizar os processos em geral e dar solução aos problemas.

Sobre a ajuda aos outros para que se desenvolvam na organização, um total de 50% das entrevistadas, ressaltaram que com “bastante frequência” estimulam os subordinados a crescerem na empresa. O auxílio aos outros para que estes sejam recompensados pelo seu desempenho no trabalho, 50% dos sujeitos da pesquisa enfatizaram que “com bastante frequência” auxiliam seus subordinados para que os colaboradores sejam recompensados pelo seu desempenho na organização.

A maioria (83,3%) das entrevistadas, disseram que, “com bastante frequência” ficam satisfeitas quando os outros indicam padrões de trabalho a serem acordados. No que se refere à forma de fazer os outros mudarem o olhar para as coisas intrigantes, 50% das gestoras responderam “com bastante frequência” e também 50% para “de vez em quando”.

Em relação à oferta de recompensas/reconhecimento para os outros alcançarem seus objetivos, constatou-se que houve predominância das respostas: “com bastante frequência” e “às vezes”, ambas com frequência de 50%.

Na questão relacionada ao fato de que “se o funcionamento das coisas está bem, não se tenta mudar, um total de 66,6% responderam que “às vezes” agem dessa forma. Isso significa dizer que essa iniciativa não ocorre com frequência. No tocante à assertiva “o que os outros querem fazer é OK comigo”, 66,6% das entrevistadas informaram que pensam assim. Embora a informação tenha sido “às vezes”, verifica-se, uma tendência para a aceitação das idéias dos outros por parte dos gestores.

Ao se referir à questão: “Outros têm orgulho de serem associados comigo”, um total de 66,6%, ou seja, a maioria dos entrevistados, apontou que isso ocorre “com bastante frequência” na organização. Esses dados expressam que, grande parte das gestoras da empresa sente satisfação com a aproximação das pessoas em torno de si. A indicação “eu ajudo os outros a encontrar significado no seu trabalho” foi mencionada por 50% das entrevistas “com bastante frequência”. Isso significa dizer que essas gestoras possuem espírito de colaboração para com seus colaboradores.

Sobre a questão: “Deixo os outros a repensar idéias que nunca haviam sido questionadas antes”, um percentual de 83,3% responderam que isso acontece “quase sempre”. Dessa forma, predomina na empresa a característica de permissão para que os colaboradores participem expressando suas idéias.

A atenção pessoal dispensada aos outros que parecem rejeitados, foi ressaltada por 83,3% das entrevistadas com ocorrência bastante freqüente. Em relação ao chamamento da atenção para que os outros comecem suas tarefas na organização, a grande maioria respondeu que essa ocorrência é evidente “às vezes”, dessa maneira, não se trata de um fato corriqueiro na empresa.

No tocante à questão: “Eu digo aos outros as normas que precisam saber para realizar o seu trabalho”, 50% das gestoras informaram que tomam essa atitude com bastante frequência, o que mostra a devida atenção aos subordinados. A exigência maior do que é absolutamente essencial feita aos outros foi indicada por 50% dos entrevistados “às vezes”. Dessa forma, predomina na organização uma exigência dentro dos padrões normais de controle organizacional.

No que se refere à cultura organizacional, evidenciou-se predominância das culturas do tipo clã/apoio e adocrática/inação em relação às culturas do tipo mercado/objetivos e

hierárquica/regras. Tem-se, assim a presença de uma cultura organizacional marcada acentuadamente pela congruência.

Em síntese, quanto aos resultados apresentados por cada uma das dimensões apontadas, mostram que, no tocante às características dominantes, a pontuação mais elevada foi atribuída à cultura de tipo clã-familiar (A organização é muito familiar. As pessoas parecem particular muito de si próprias). As demais tipologias expressam resultados bem semelhantes aos da pontuação global.

Convém ressaltar, que a cultura de clã ou de apoio é caracterizada como um local muito familiar para trabalhar; a adocrática ou de inovação representa um local dinâmico, empreendedor e criativo; a hierárquica ou de regras configura-se como muito controlada e estruturada e a cultura de mercado ou de objetivos caracteriza-se como orientada para os resultados.

A partir dessas considerações, responde-se aos questionamentos propostos por este estudo, ou seja, estão mencionadas as características da liderança predominante na Atlântica Serviços Gerais Ltda., as quais alinham-se à cultura organizacional marcante nessa organização. Assim, responde-se à questão problematizadora do estudo, atende-se ao seu objetivo final e ficam confirmados os pressupostos apontados para a análise.

Conclui-se, portanto, que o presente estudo pode contribuir oportunamente para novas reflexões, debates e discussões através das quais, podem ser adicionadas informações relevantes para a Ciência da Administração e para a própria organização, universo do estudo, que, de certa forma, podem subsidiar seu processo de gestão de pessoas e outros.

Certamente, que algumas limitações foram sentidas pelo pesquisador, haja vista tratar-se de um estudo envolvendo seres humanos, que podem mudar de comportamento conforme as circunstâncias de cada situação vivenciada, implicando, assim, em mutações que podem ou não dificultar a interpretação de tal conduta/reações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorim, T. N. G. F. et al. (2005). *Eu, líder: construindo o sucesso corporativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Antonakis, J. e House, R. J. (2002) The full-range leadership theory: the way forward. In: AVOGLIO, B.J.; YAMMARINO, F.J. Transformational and charismatic leadership: the road ahead. *Elsevier Science Inc.*, New York, v. 2, p.3-33.

Avolio, B. J. e Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: D. C. Heath.

Avolio, B. J. e Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.

Avolio, B. J. et al. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 6, p.801-823.

Avolio, B. J. e Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p.315-338.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, p.19-31.

Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*. New York: v. 19, n. 6; p.731-762.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Oxford, v. 8, n. 1, p.9-32, Jan./Mar.

Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. 4. ed. New York: Free Press.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M. M. e Ayman, R. *Leadership theory and research: perspectives and directions*. New York: Academic Press.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1997). *Full-range leadership theory: manual of multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden, 1997.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. 2. ed. Mind Garden, Inc.

As características da liderança na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, v. 17, p.112-121, 1993.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Bennis, W. e Nanus, B. (1988). *Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.

Bergamini, C. W. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.

Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 24, n. 6, p. 318-334.

Bowditch, J. L. e Buono, A. F. (1997). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Bridges, W. (1996). Conduzindo a organização sem cargos. In: Hesselbein, Goldsmith e Beckhard. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cameron, K. S. e Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Cameron, K. S. e Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Carvalho, C. e Ronchi, C. (2005). *Cultura organizacional: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de cultura.

Castiglia, F. Z. (2008). *Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações*. Paraná: Universidade Federal do Paraná, 2008.

Change Integration da Price Waterhouse. (1999). *Princípios e paradoxos*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1993). *Teoria geral da administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: Makron Books.

Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Coleta, J. A. D. e Coleta, M. F. D. (2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de Educação Superior. *Revista de Avaliação Psicológica*, v. 4, n.2, p.155-164.

Collier, N., Fishwick, F. e Floyd, S. (2004). Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process. *Long Range Planning*, v. 37, n. 1, p.67.

Conger, J. A. e Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, v. 13, p.639-652.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.

Drucker, P. F. (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura.

Drucker, P. F. (1997). *A organização do futuro*. São Paulo: Futura.

Endrissat, N. et al. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, v. 25, n. 3, p.207-220.

Ferreira, A. B. H. (2001). *O Mini Dicionário da Língua Portuguesa*. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Fleury, M. T. L. e Sampaio, J. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron McGraw-Hill.

Friend, M. e Cook, L. (2003). *Interaction*. Colaboration skills for scholl professionals. 4. ed. Boston: Allyn and Bacon.

George, B. (2009). *Liderança Autêntica – Resgate Organizações Fundamentais e Construa Organizações Duradouras*. São Paulo: Editora Gente.

Gil, A. C. (1989). *Como elaborar projetos de pesquisa*, 2. ed, São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.

Hampton, D. R. (1992). *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Horton, P. B. e Hunt, C. L. (1980). *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J. G. e Larson, L. L. *Leadership: the cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. et al. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, v. 37, p.3-10.

House, R. et al. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Kelley, R. E. (1998). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, v. 66, n. 6, p.42-148.

Knights, D. (1992). Changing spaces; the distributive impact of new epistemological location for the study of management. *Academy of management review*., v. 17,n.3, p.514-536.

Kinicki, A. e Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Mc Graw Hill.

Lowe, K. B. et al. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *Leadership Quaterly*., v. 7, p.385-425.

Luthans, F. e Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In: Cameron, K. S., Dutton, J. E. e Quinn, R. E. *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Maximiano, A. C. A. (2000). **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Mizocsky, M. C. (2004). Leituras enamoradas, de Marx, Bourdieu, e Deleuze: indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais. In: Vieira, M. M. F. e Zouain, D. M. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. California: Sage Publications.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Podasakoff, P. M. S. B. et al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *Leadership Quaterly*, v. 1, n. 2, p.107-142.

Popper, M. e Mayselless, O. (2002). Internal world of transformational leaders. In: AVOLIO, B.; YAMMARINO, F. *Transformational and charismatic leadership*, New York: Elsevier Science Publications, v. 2, p.203-229.

As características da liderança na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

Predebon, J. (1999). *Criatividade*. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Rodríguez, D. M. (2002). *Gestión organizacional*. Santiago, Ed. Universidad Católica de Chile.

Ronchi, C. C. (2007). *O processo da liderança: Conceitos, tipos e aplicações*. Rio de Janeiro: GdN.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Silva, L. M. T. et al. (2009). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível?. *XXXIII Encontro da ANPAD*, São Paulo, p.1-16, 19 a 20 set.

Tavares, F. P. (1996). A cultura organizacional como um instrumento de poder. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p.2, set.

Tavares, M. G. P. (2002). *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Trice, H. e Beyer, J. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, v. 2, n. 2. p.149-169.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (Tradução de Daniel Grassi). 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Vergara, S. C. (2003). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2008). *Método de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: LTr.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO - LIDERANÇA

Questionário Form (MLQ) 6S

Instruções: Este questionário fornece uma descrição de seu estilo de liderança. Declarações de vinte e um descritivo estão listadas abaixo. Verifique em que frequência cada afirmação sua se encaixa. Algumas situações podem significar seus seguidores, clientes ou membros do grupo.

Chave: 1 = Não em todos os momentos 2 = De vez em quando 3 = Às vezes, 4 = 5 = Com bastante frequência, mais frequentes, ou quase sempre. Indique sua posição com um círculo no número correspondente.

1. Faço os outros se sentirem bem ser em torno de mim. 1 2 3 4 5
2. Expresso com poucas palavras o que poderia e deveria fazer. 1 2 3 4 5
3. Permito que os outros pensem sobre antigos problemas de novas maneiras. 1 2 3 4 5
4. Eu ajudo os outros a se desenvolverem. 1 2 3 4 5
5. Digo aos outros o que fazer se eles querem ser recompensados pelo seu trabalho. 1 2 3 4 5
6. Fico satisfeito quando outros encontram padrões para serem acordados. 1 2 3 4 5
7. Eu estou contente em deixar que os outros continuem a trabalhar da mesma forma como sempre 1 2 3 4 5
8. Os outros têm fé completa em mim. 1 2 3 4 5
9. Eu forneço atraentes imagens sobre o que podemos fazer. 1 2 3 4 5
10. Eu forneço aos outros novas formas de olhar as coisas intrigantes. 1 2 3 4 5
11. Eu quero que os outros saibam como eu penso que eles estão fazendo 1 2 3 4 5
12. Eu procuro oferecer recompensas/reconhecimento para os outros alcançarem seus objetivos. 1 2 3 4 5

As características da liderança na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

13. Enquanto as coisas estão funcionando, eu não tento mudar nada. 1 2 3 4 5
14. O que os outros querem fazer é OK comigo. 1 2 3 4 5
15. Outros têm orgulho de ser associado comigo. 1 2 3 4 5
16. Eu ajudo os outros a encontrar significado no seu trabalho 1 2 3 4 5
17. Deixo os outros a repensar idéias que nunca haviam questionado antes. 1 2 3 4 5
18. Eu dou atenção pessoal a outros que parecem rejeitados. 1 2 3 4 5
19. Eu chamo a atenção para que os outros comecem suas tarefas. 1 2 3 4 5
20. Eu digo aos outros as normas que têm de saber para realizar o seu trabalho. 1 2 3 4 5
21. Peço mais dos outros do que aquilo que é absolutamente essencial. 1 2 3 4 5

ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Características dominantes		Agora	Pretendido
A	A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.		
B	A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.		
C	A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados.		
D	A organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.		
Total (soma de A+B+C+D)		100	100

2. Liderança Organizacional		Agora	Pretendido
A	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.		
B	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.		
C	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para os resultados.		
D	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua da eficiência.		
Total		100	100

3. Gestão dos colaboradores		Agora	Pretendido
A	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa, consenso e participação.		
B	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.		
C	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.		
D	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações.		
Total		100	100

4. Coesão organizacional		Agora	Pretendido
A	O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.		
B	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.		
C	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes.		
D	O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.		
Total		100	100

As características da liderança na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

5. Ênfase estratégico		Agora	Pretendido
A	Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.		
B	Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.		
C	Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.		
D	Na organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controlo, eficiência e fluidez das operações.		
Total		100	100

6. Critério de sucesso		Agora	Pretendido
A	O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.		
B	O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.		
C	O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva.		
D	O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planeamento e o controlo de custos.		
Total		100	100

Informações adicionais

Dados caracterizadores do respondente¹ (1):

Idade	20-30	31-40	41-50	51-60	+61

Género	Masculino	Feminino

Estado Civil	Solteiro	Casado/ União de facto	Divorciado/ Separado	Viúvo	Nº de filhos

Habilitações	Ensino Básico	
	Ensino Secundário	
	Ensino Superior	Licenciatura
		Pós-graduação/ Especialização
Mestrado/ Doutoramento		

Número de anos de trabalho (total)	1-3 anos	4-7 anos	7-10 anos	11-15 anos	16-20anos	+de 20 anos

Número de anos na organização	1-3 anos	4-7 anos	7-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	+de 20 anos

Actividade profissional/função desempenhada

Departamento

¹ Destinam-se a caracterizar e não a identificar os respondentes