

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Aline de Fátima Chiaradia Valadão

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE
LIDERANÇA NO CONTEXTO PÓS-AQUISIÇÃO**

Taubaté – SP

2009

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Aline de Fátima Chiaradia Valadão

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE
LIDERANÇA NO CONTEXTO PÓS-AQUISIÇÃO**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Sócio-produtivos

Orientador: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Co-orientador: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Taubaté – SP

2009

ALINE DE FATIMA CHIARADIA VALADÃO
CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO
PÓS-AQUISIÇÃO

Dissertação apresentada para obtenção do Certificado de Título de Mestre pelo Curso Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Gestão de Recursos Sócio-produtivos

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Adriana Leonidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr^a. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof.^a Dr^a Betânia Tanure

PUC Minas / Fundação Dom Cabral

Assinatura _____

Dedico este trabalho aos meus pais Fátima e Luiz que sempre me incentivaram a continuar nos meus momentos mais difíceis, a minha irmã Alexandra que sempre me compreendeu com seu olhar e aos amigos Roberta, Marcela, Maurílio, Cristiane, Mariana, Aislan e Valderes que foram incansáveis em me ouvir e emprestar sua força para continuar neste caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família que acreditou em meu potencial e me ajudou a seguir em frente após uma dura fase de minha vida.

Agradeço aos amigos de curso que compartilharam as aflições de estar em uma cidade desconhecida, dos hotéis perturbadores até encontrarmos um satisfatório, dos almoços corridos, das pizzas que foram nosso alívio após um dia estressante, daquele olhar de confiança nos trabalhos e por poder compartilhar dos seus momentos em família.

Agradeço a empresa Unidade Pólo, seu Diretor, Plant Manager, Gerente de Recursos Humanos, Supervisora de Recursos Humanos, Chefes, Supervisores, Mestres e colegas de trabalho pelo incentivo, apoio e disponibilização de materiais e recursos para a pesquisa.

Agradeço a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas, principalmente o diretor Guilherme Garnett e Coordenador do curso de Administração Ronaldo Abranches pelo incentivo e bolsa de estudos que possibilitou dar continuidade aos meus estudos.

Agradeço a Universidade de Taubaté que contribuiu com seus funcionários prestativos, em especial Marli Martins por sua dedicação e atenção.

Agradeço aos meus mestres que com carinho e sabedoria me ensinaram com sua experiência, competência e coragem coisas que levarei por toda minha vida, em especial professoras Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci e Nancy Julieta Inocência as quais sou eternamente grata.

Agradeço ao Prof. Dr. Marco Antonio Chamon pelo tratamento dos dados referente a Cultura Organizacional.

Agradeço em especial a minha orientadora Adriana Leônidas de Oliveira que me conduziu com gentileza, competência, paciência e sabedoria.

Agradeço ao grande profissional Ronaldo Ribeiro por suas correções, por disponibilizar seu tempo precioso e sua amizade.

Agradeço a Dona Silvia Maria da Silva Nunes por suas orações e incentivo desde o dia da prova para submissão a este curso e a Deus por todos os momentos superados e pela oportunidade de tornar realidade este sonho.

RESUMO

Existe um crescente interesse sobre o assunto Cultura Organizacional, na perspectiva de uma explicação para o possível sucesso de algumas organizações, ou de alguns insucessos que implicam em motivação e desempenho dos seus funcionários e líderes. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o impacto da aquisição nos processos de liderança, assim como o papel da liderança na construção da cultura organizacional da empresa estudada. O estudo foi conduzido em uma empresa de autopeças, localizada no Sudeste do Brasil. Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, com delineamento de estudo de caso, adotando-se como instrumentos questionário de diagnóstico de cultura organizacional com líderes e liderados, questionário de liderança com líderes e relatórios relativos a gestão de pessoas fornecidos pela empresa. A amostra foi composta por 111 gestores e 345 funcionários. Os dados na análise qualitativa foram tratados por meio de Análise de Conteúdo informatizada (*software* Alceste) e na etapa quantitativa, os dados foram tratados por meio do *software* Sphinx. Resultados apontaram que a Cultura Organizacional da empresa estudada classifica-se em suas dimensões como voltada a processos, que possui um sistema fechado e em contrapartida um controle fraco, porém tem equilíbrio quanto à definição de empresa voltada a tarefas e preocupada com pessoas. Tem funcionários que se vêem como parte da empresa e outros que se identificam com sua função, ou seja, tem equilíbrio na dimensão paroquial versus profissional e a empresa também é orientada quanto a seguir normas e diretrizes, não esquecendo a satisfação de seus clientes. Resultados revelaram ainda que embora os líderes estejam cientes do estilo de liderança (9/9) requerido pela empresa, ainda tentam se

adaptar a este novo modelo, sendo que influenciam a Cultura Organizacional atual com seus conceitos, métodos de trabalho e condução de gestão conforme cultura anterior. Assim, conclui-se que o gerenciamento da cultura organizacional baseado nos valores atuais da organização corporativa da qual a unidade pólo pertence é um importante trabalho a ser desenvolvido.

Palavras-chave: Liderança. Cultura Organizacional. Aquisição.

ORGANIZACIONAL CULTURE AND STYLES OF LEADERSHIP IN A POST ACQUISITION CONTEXT

ABSTRACT

There is also an increasing interest in this subject, in the perspective of an explanation for the possible success of some organizations, or of some failures that imply in motivation and performance of their employees and leaders. This research had as objective to analyze the impact of the acquisition in the leadership processes, as well as the paper of the leadership in the construction of the organizacional culture of the studied company. The case study was conducted in a automotive company, located in the southeast of Brazil. An exploratory and descriptive research was carried through, with quantitative and qualitative approach, with a case study delineation, adopting itself as instruments questionnaire of diagnosis of organizacional culture with led leaders and, relative questionnaire of leadership with leaders and reports the management of people supplied for the company. The sample was composed for 111 managers and 345 employees. The data in the qualitative analysis had been treated by means of informatizada Analysis of Content (Alceste software) and in the quantitative stage, the data had been treated by means of Sphinx software. Results had pointed that the Organizacional Culture of the studied company is classified in its dimensions as come back the processes, that a closed system possesss on the other hand and a weak control, however has balance how much to the definition of company come back the tasks and worried about people. It has employees that they are seen as part of the company and others that if identify with its function, that is, has balance in the parochial dimension versus professional and the company also is guided how much to follow norms and lines of direction, not forgetting the satisfaction its customers. Results had disclosed despite

even so the leaders are customers of the style of leadership (9/9) required by the company, still try to adapt themselves to this new model, being that they influence current the Organizacional Culture with its concepts, methods of work and conduction of in agreement management previous culture. Thus, one concludes that the management of the based organizacional culture in the current values of the corporative organization of which the unit polar region belongs is an important work to be developed.

Keywords: Leadership. Organizational culture. Acquisition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de Cebola de Hofstede	57
Figura 2 – Nível dos Elementos Culturais	60
Figura 3 – O Gride Gerencial	76
Figura 4 – Esquema Gerencial da Liderança Situacional	79
Figura 5 – Níveis de Mudanças na Empresa Adquirente	89
Figura 6 – Pilares da Cultura Organizacional	92
Figura 7 – Unidades distribuídas no mundo	96
Figura 8 – Organograma Unidade Pólo	97
Figura 9 – Perfil da unidade Pólo	98
Figura 10 – Perfil requerido para liderança no grupo	101
Figura 11 – Classe Ambiente de Trabalho	124
Figura 12 – Conclusão da Classe Ambiente de Trabalho	127
Figura 13 – Classe Comunicação	130
Figura 14 – Conclusão Classe Comunicação	133
Figura 15 – Classe Gestão de Pessoas	135
Figura 16 – Conclusão Classe Gestão de Pessoas	137
Figura 17 – Classe Relacionamento	138
Figura 18 – Conclusão Classe de Relacionamento	140
Figura 19 – Classe Desenvolvimento	141
Figura 20 – Conclusão Classe Desenvolvimento	142
Figura 21 – Classe Remuneração	143
Figura 22 – Conclusão Classe Remuneração	145
Figura 23 – Representação gráfica - dimensão 1	150
Figura 24 – Representação gráfica - dimensão 2	152
Figura 25 – Representação gráfica - dimensão 3	155
Figura 26 – Representação gráfica - dimensão 4	156
Figura 27 – Representação gráfica - dimensão 5	158
Figura 28 – Representação gráfica - dimensão 6	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mentalidade Hierárquica do Brasil	37
Quadro 2 – Abordagens Contemporâneas da Liderança	73
Quadro 3 – Os efeitos colaterais impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição	87
Quadro 4 – Cronologia da empresa Pólo	94
Quadro 5 – Treinamentos PDL – Programa de Desenvolvimento de Liderança	108
Quadro 6 – Classes identificadas no ALCESTE	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Valores das Quatro principais Dimensões das Culturas Nacionais Brasil Hofstede X Brasil Tanure x Alemanha	44
Gráfico 2 – Número Fusões e Aquisições no Brasil 1996 a 2005	84
Gráfico 3 – Produção mercado unidade Pólo	98
Gráfico 4 – Escolaridade dos Funcionários Unidade Pólo	99
Gráfico 5 – Estado Civil dos Funcionários Unidade Pólo	100
Gráfico 6 – Sexo Funcionários Unidade Pólo	100
Gráfico 7 – Sexo Grupo Focal - comparativo	120
Gráfico 8 – Estado Civil Grupo Focal - comparativo	120
Gráfico 9 – Faixa Etária- Grupo Focal - comparativo	121
Gráfico 10 – Escolaridade - Grupo Focal - comparativo	123
Gráfico 11 – Sexo dos respondentes - questionário cultura	147
Gráfico 12 – Estado Civil dos respondentes - questionário cultura	148
Gráfico 13 – Características necessárias ao líder	167
Gráfico 14 – O que é ser líder	169
Gráfico 15 – O que a empresa espera de um líder	170
Gráfico 16 – No que consiste a formação do líder	173
Gráfico 17 – Dificuldades enfrentadas pela liderança	174
Gráfico 17.1 – Dificuldades enfrentadas pela liderança (cont.)	175
Gráfico 18 – Vantagem de exercer a função de líder	176
Gráfico 18.1 – Vantagem de exercer a função de líder (cont.)	176
Gráfico 19 – Como se consegue chegar ao cargo de líder	177
Gráfico 19.1 – Como se consegue chegar ao cargo de líder (cont.)	178
Gráfico 20 – Como os outros vêem um líder	179
Gráfico 21 – Como você se vê no papel de líder	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Respondente do Questionário de Cultura Organizacional	148
Tabela 2 – Distribuição de respostas dimensão 1	149
Tabela 3 – Distribuição de respostas dimensão 2	151
Tabela 4 – Distribuição de respostas dimensão 3	154
Tabela 5 – Distribuição de respostas dimensão 4	156
Tabela 6 – Distribuição de respostas dimensão 5	158
Tabela 7 – Distribuição de respostas dimensão 6	160
Tabela 8 – Perfil de Liderança	165

LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1 – Amostragem para aplicação questionário de Cultura Organizacional 120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	20
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	20
2 CULTURA, CULTURA BRASILEIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.1 CULTURA	22
2.1.1 Definições	22
2.1.2 Elementos da Cultura.....	27
2.2 CULTURA NACIONAL E BRASILEIRA	30
2.2.1 Cultura Brasileira.....	32
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL: HISTÓRIA E CONCEITO	45
2.3.1 Elementos e Níveis da Cultura Organizacional	55
2.4 DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO HOFSTEDE.....	62
3 LIDERANÇA	66
3.1 DEFINIÇÕES	66
3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	68
3.3 O “GRID GERENCIAL” DE BLAKE E MOUTON	74
3.4 MODELO DE HERSEY E BLANCHARD (LIDERANÇA SITUACIONAL)	77
4 FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	81
5 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE-CASO	93
5.1 HISTÓRICO	93
5.2 A UNIDADE PÓLO.....	95
5.2.1 Perfil da Unidade Pólo.....	96
6 MÉTODO.....	110
6.1 TIPO DE PESQUISA.....	110
6.2 LÓCUS DE PESQUISA.....	112
6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	112
6.4 INSTRUMENTOS.....	114

6.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS.....	117
6.6 TRATAMENTO DOS DADOS	117
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	119
7.1 ANÁLISE DOS DADOS DOCUMENTAIS DA ORGANIZAÇÃO.....	119
7.1.3 Conclusão da análise dos dados documentais da organização.....	146
7.2 ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	147
7.2.1 Análise das Dimensões de Cultura Organizacional	149
7.2.2 Comparativo dos resultados com as Dimensões Nacionais de Hofstede com o Brasil e a Alemanha.	161
7.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ESTILOS DE LIDERANÇA.....	165
7.3.1 Conclusão questionário Estilos de Liderança	181
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	182
REFERÊNCIAS	189
ANEXO A –Modelo deTermo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional.....	196
ANEXO B- Modelo deTermo de Consentimento Livre e Esclarecido	197

1 INTRODUÇÃO

Assim como a busca por tecnologia, produtividade, qualidade e superação para ganho de mercado, as aquisições empresariais tornam-se comuns no cenário organizacional brasileiro. Entretanto, os processos de aquisição podem gerar impacto inesperado, tanto para o indivíduo como para a empresa.

Assim os funcionários passam a ser fundamentais para o processo de fortalecimento de valores e adaptação a mudanças como, por exemplo: pressão por resultados, ambiente de trabalho, concorrência e novas demandas que surgem diariamente exigindo adaptação. Porém, cabe à organização cuidar da satisfação de seus funcionários, pesquisando o clima organizacional para extrair dos resultados as ações adequadas a fim de melhorar e preservar ou estruturar uma cultura organizacional condizente com seus objetivos e que respeite a natureza e atitudes de seus funcionários.

A boa administração é realizada com líderes capazes de conduzir e gerir sua equipe para o alcance das metas impostas pela organização.

Conforme Barbosa (2002), as organizações atualmente reconhecem e investem no potencial de seus ativos intangíveis, isto é, normalmente o capital humano. Tentam mensurar esse capital para avaliar retorno e sua real necessidade na empresa. Acompanhando este cenário de valorização humana, a cultura organizacional torna-se imprescindível, visto que a mesma também incita fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado, a capacidade de ajuste a mudança, entre outros.

A empresa alvo deste estudo de caso passou por um processo de aquisição. Anteriormente, ela era composta unicamente de capital brasileiro e passou a ser composta por capital estrangeiro.

Para evitar um confronto entre culturas de uma administração anterior e uma nova administração, no caso de aquisição, a pesquisa a respeito da cultura organizacional e análise do estilo de liderança atual se fazem necessárias; quer para planejamentos futuros, a fim de ter estruturado, de forma clara para a organização, os valores, as crenças, a natureza e as atitudes, quer para diagnóstico de como são conduzidos os processos de liderança.

A leitura da cultura organizacional foi realizada por meio do aporte teórico proposto por Hofstede (1991), o qual a define como programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra e considera a cultura organizacional como resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual a organização se insere. No que tange os estudos de liderança, faz-se-à uma descrição histórica, além de abordar o modelo que a atual gestão utiliza para apreender dados sobre os perfis dos líderes.

1.1 PROBLEMA

A aquisição da empresa estudada, no ano de 1997 teve como ponto culminante a reestruturação da liderança e um projeto de mudança de comportamentos, valores, crenças e convicções, visto que a organização que a adquiriu tem uma cultura diferente da anterior, o que causou mudanças.

A empresa não realizou uma análise da organização adquirida para diagnosticar a cultura e, frente a este diagnóstico, traçar estratégias e metas com conhecimento de seu capital humano e de seu potencial quanto à força da

organização perante o mercado e a sociedade. No momento da aquisição, isto é, após a compra da mesma, pretendeu-se implantar um novo modelo de gestão.

Com base neste acontecimento, questiona-se: “como os estilos de liderança e suas premissas influenciam na construção da cultura organizacional num contexto pós-aquisição?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e compreender como o processo de aquisição influencia os estilos de liderança e qual o papel da liderança na construção da cultura organizacional, no contexto pós-aquisição, de uma empresa do ramo de autopeças, localizada no Sudeste do Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral deste trabalho, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- Mapear a Cultura Organizacional existente;
- Levantar e analisar dados documentais da empresa relativos à gestão de pessoas;
- Levantar e analisar o perfil da liderança;
- Analisar o impacto da aquisição nos estilos de liderança e como estes estilos se caracterizam na atualidade.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Não é propósito de este trabalho indicar soluções para os diagnósticos aqui levantados. Limitar-se-á ao estudo dos estilos de liderança adotados na empresa e, com base na proposta teórica de Hofstede, a partir de indicadores de cultura organizacional, de uma empresa de autopeças, localizada no Sudeste do Brasil, junto a seus gerentes, supervisores, encarregados e com uma amostra de seus funcionários, descrever esta cultura.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo permitirá a identificação dos estilos de liderança, bem como compreender como esta forma de exercer a liderança influencia na cultura de uma organização já instalada e que foi adquirida por uma empresa de cultura diferenciada da anterior, alterando assim a forma de comportamento de seus funcionários.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está organizado nos seguintes capítulos:

- No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, objetivos, delimitação, relevância e a organização do trabalho;
- No segundo capítulo, uma revisão de literatura sobre cultura, cultura nacional, cultura organizacional história e conceitos, elementos e níveis da cultura e as Dimensões da Cultura Organizacional segundo Hofstede.
- No terceiro capítulo, desenvolve-se a base teórica sobre liderança.

- No quarto capítulo, aborda-se o tópico fusões e aquisições.
- No quinto capítulo, descreve-se a unidade-caso em estudo.
- No sexto capítulo apresenta-se o método adotado.
- Posteriormente, apresentam-se os resultados, discussão e considerações finais.
- Encerra-se com a apresentação das referências e anexos.

2 CULTURA, CULTURA BRASILEIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL

No presente capítulo, serão abordados os seguintes tópicos: as definições de Cultura; Cultura Nacional e Organizacional; Cultura Organizacional: história, conceito, elementos e níveis. Por fim, as Dimensões Culturais Organizacionais segundo Geert Hofstede, que subsidia esta dissertação no que se tange o diagnóstico de cultura.

2.1 CULTURA

O conceito de cultura foi estudado a partir dos seguintes autores: Kessing (1974), Burger e Luckman (1985), Lakatos (1985), Boas (1986), Durham (1988), Hofstede (1991), Schein (2001,1992), Fleury e Fischer (1996), Morgan (1996), Motta (1997), Motta e Caldas (1997), Freitas (1997), Kets de Vries (1997), Sainsaulieu (1997), Laraia (1997), Barbosa (2002), Torquato (2003), Zanelli e Silva (2004), Tanure (2005), Marchiori (2006), Luz (2006), Chamon (2007), Dias (2007), Knupp (2007), Almeida (2007). Suas definições são apresentadas a seguir:

2.1.1 Definições

Segundo Zanelli e Silva (2004), a compreensão dos tipos de comportamento entre grupos e nações foi tornando-se cada vez mais necessária, fazendo com que a palavra cultura apresentasse sentidos diferentes.

Os mesmos autores afirmam que somente na transição do século XVIII para o século XIX o estudo da cultura começou a ser atraente para o campo do conhecimento científico.

Segundo Chamon (2007), o termo cultura surgiu em 1871 como síntese dos termos *Kultur*, palavra de origem alemã, e *Civilization*, de cunho francês. O primeiro termo simbolizava os aspectos espirituais de um povo; o segundo, suas realizações materiais. Então o antropólogo Edward Tylor sintetizou-os no termo inglês *Culture*, abrangendo em uma única palavra as realizações humanas de cunho material e espiritual.

Para Tylor (apud DIAS, 2006 p.15), “[...] cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Segundo Laraia (1997 apud ZANELLI; SILVA, 2004), Tylor caracterizou o que o ser humano podia realizar, evidenciando que a cultura é aprendida ao longo da história.

O conceito de cultura pode ser definido de diferentes maneiras, dependendo da abordagem a ser utilizada. Segundo Chamon (2007), na visão da antropologia, abordagem que tem como objeto de estudo o homem e sua forma de interagir com a sociedade, a cultura será abordada do ponto de vista do conjunto de produtos de uma sociedade, enfatizando a maneira própria de cada sociedade estruturar sua produção cultural.

Para Durham (1988, apud ZANELLI; SILVA, 2004), o conceito antropológico da cultura retrata os aspectos simbólicos nos processos de interação humana.

Segundo Berger e Luckmann (1985, apud ZANELLI; SILVA, 2004), para a sociologia, a cultura pode ser compreendida por meio do interacionismo simbólico, ou seja, uma simbologia própria de cada grupo de pessoas, que passa a ser aceita por todos que integram esta cultura, sendo necessário um agrupamento social para

aceitá-la como realidade. A cultura, dessa forma, é partilhada, criando-se uma identidade.

Para Zanelli e Silva (2004), é necessária a existência de um grupo para gerar e manter a cultura bem como propagá-la. Os autores afirmam que atualmente a cultura é utilizada para compreender como as pessoas, tendo convivido com significados aprendidos ao longo do tempo, reagem diferentemente aos eventos da realidade.

Para Boas (1896 apud ZANELLI; SILVA, 2004), a cultura adquiriu particularidades próprias devido à forma como os povos solucionavam suas questões ao longo da história.

Kessing (1974 apud ZANELLI; SILVA, 2004) classificou a cultura em uma tentativa de obter precisão quanto ao seu conceito. Para isso, a dividiu em dois grupos de teorias: **teorias cultura como um sistema adaptativo e teorias idealistas da cultura**. No primeiro grupo, a cultura é transmitida tendo como base padrões comportamentais estabelecidos pela sociedade para manter suas características biológicas, e está sempre se readaptando para sobreviver.

O segundo grupo subdivide-se em três partes: **sistema cognitivo**, em que a cultura é um sistema de conhecimento, de percepção e aprendizado, onde o indivíduo acredita que o seu comportamento é aceitável no contexto onde está inserido; **sistema estrutural**, voltado a conhecer na estruturação os domínios culturais a partir dos princípios da mente que são controlados por regras e princípios que guiam um grupo; **sistema simbólico**, onde a cultura é um conjunto de regras, instruções e controles para poder orientar o comportamento das pessoas. Nestas teorias, as simbologias que orientam as pessoas são o alvo de estudo.

A cultura não é universal e seu desenvolvimento não deve ser minimizado, segundo Zanelli e Silva (2004).

Schein (2001) afirma que a cultura deve ser analisada como um fenômeno que nos rodeia durante todo tempo, sendo constantemente criada por nossas interações com os outros.

Schein (2001) aponta que a cultura é atributo de um grupo. Um grupo que tenha uma experiência em comum, vinda de tempo em conjunto, começa a se formar culturalmente. Além de encontrar culturas em pequenos grupos, também se encontram em departamentos, grupos multifuncionais, entre outros. Cada um de nós é uma entidade multicultural com comportamentos situacionais.

Sainsaulieu (1997) aponta que a cultura cria uma idéia de civilização comum, do sentido e dos valores compartilhados entre os que vivem em um mesmo país, uma mesma situação.

As pessoas, com suas singularidades, possuem formas de vida diferentes, e isso é cultura.

É importante destacar a conceituação de cultura apresentada por Motta e Caldas (1997, p.16):

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais [...] para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente [...] Nesses dois casos, está presente a idéia do feedback [...] outra forma de ver a cultura parte do inconsciente humano. Essas combinações apresentam-se sob a forma de símbolos cujos significados nos dão a chave de uma cultura[...] outra visão da cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades [...] essas visões não esgotam [...] as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da cultura [...] dão-nos alguns dos principais focos de análise.

Para Motta e Caldas (1997), a cultura designa, classifica, corrige, liga e organiza. Desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade

em grupos distintos e influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada grupo social.

Para Lakatos (1985 apud CARVALHO; RONCHI 2005), a cultura modela o comportamento e reforça a idéia de que ela está presente em todos os grupos de pessoas, que são formados pelas características particulares de cada membro.

Como se constata, as definições de cultura são diversificadas. Na sociologia a cultura é apresentada como simbologia de tudo que é aprendido e compartilhado, e acima de tudo a cultura acaba tendo uma característica peculiar a partir das necessidades de cada grupo. Há também os autores que defendem a teoria da cultura que se adapta conforme as mudanças que vai sofrendo ao longo do tempo e passa de geração em geração mudando suas características, também conforme as necessidades do grupo. Na antropologia são focados os padrões que foram desenvolvidos e repassados entre os grupos e aos novos membros deste grupo.

Segundo Fleury e Fischer (1996) a antropologia serve de base para o estudo da cultura organizacional, o que requer uma ruptura com a crença de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras (princípio do relativismo cultural). Para Chamon (2007), este princípio baseia-se na compreensão e no julgamento de cada formação cultural, partindo de sua lógica interna.

Este trabalho utiliza-se da base antropológica, visto que os conceitos desta área subsidiam a compreensão do papel da cultura para as organizações e se encaixam nos estudos de Hofstede (1991), no que se refere aos elementos e as dimensões da cultura, que serão abordados nas próximas subseções.

Para Hofstede (1991), o estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades somente é possível através de uma atitude de relativismo cultural. Segundo o autor, o relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar outra cultura como pobre ou nobre. Cada cultura pode e deve utilizar tal julgamento face às suas próprias atividades, uma vez que seus membros são simultaneamente atores e observadores.

2.1.2 Elementos da Cultura

Segundo Morgan (1996), a palavra cultura deriva metaforicamente de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra. Quando se fala sobre cultura, geralmente refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. A palavra também é freqüentemente usada para se referir ao grau de aprimoramento presente em sistemas de crença e prática, como na noção de “ter cultura”.

Dias (2007) afirma que a cultura compreende um conjunto de traços materiais (objetos que o homem constrói) e não materiais (valores, atitudes, formas de pensar, sentir e agir) que caracterizam e identificam uma sociedade.

Para Chamon (2007), cada cultura desenvolve um conjunto de elementos que são comuns e identificáveis. São eles:

- As culturas são baseadas em um conjunto de crenças, e compartilham conhecimentos e idéias sobre o sentido da vida. Crenças que são comuns em alguns grupos podem ser inaceitáveis ou absurdas perante outros.

- Valor é a compreensão de um grupo quanto ao que é considerado adequado, apropriado, desejável ou bonito para uma cultura.
- Normas prescrevem as crenças e valores em regras específicas para a maneira de ser dos indivíduos do grupo. As normas definem um padrão de comportamento, ou seja, especificam obrigações e deveres.
- Sanções são utilizadas para a imposição das normas, visto que são aplicação de punição ou de alguma recompensa, como por exemplo, a concessão de um direito.
- Símbolos são definidos como tudo aquilo que possui uma representatividade para as pessoas e encontra-se difundido entre elas.
- Idioma é definido como um sistema de símbolos, escritos ou falados, que possui regras e estrutura que são característicos e permite a comunicação entre os membros de uma sociedade.
- Tecnologia é um conjunto de técnicas e conhecimentos que possibilita a produção de bens materiais ou simbólicos de uma cultura por meio de recursos, e influencia a maneira das pessoas trabalharem, socializarem e pensarem sobre o mundo.

Citando Knupp (2007, p.55) sobre os elementos de uma cultura pode-se compreender que: “Cultura é o conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época ou povo e também artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana, considerada coletivamente”.

Para a aprendizagem da Cultura segundo Hofstede (1991), torna-se necessário desaprender “tudo que se aprendeu”, antes de aprender “algo novo” e que a tentativa de desaprender é mais difícil que aprender algo pela primeira vez. A cultura é adquirida e não herdada; provém do ambiente que o indivíduo vive socialmente e não de sua carga genética.

Quando o autor faz esta colocação, refere-se à programação mental, que são os processos adquiridos.

As programações mentais são usualmente designadas pelo termo cultura. A cultura é sempre um fenômeno coletivo, pois tende a ser compartilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social, onde a mesma é adquirida. Conforme Hofstede (1991), pode-se defini-la como a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.

Constata-se, com as definições acima, que os elementos da cultura (tradições, valores, atitudes e costumes) são importantes para o processo da aprendizagem da cultura, pois são tidos como a base, como um referencial para a sociedade. Inclusive o aprendizado dos elementos culturais que inicia-se em casa, passados de geração em geração. Todos os elementos proporcionam um sentimento de identidade, de pertencimento a um grupo, a uma cultura.

Uma vez que a cultura é transmitida socialmente, e não herdada biologicamente, considera-se que a cultura é transmitida às novas gerações por meio da socialização (CHAMON, 2007). Para a autora, existem dois tipos básicos de socialização: a primária e a secundária. Esta ocorre em ambientes institucionais, como a escola, a igreja, o trabalho; aquela, no âmbito familiar. Conforme nos explica Chamon (2007), é por meio do processo de socialização que os elementos básicos

da cultura (normas, valores) são transmitidos para os novos membros de um grupo, para que estes possam ser integrados.

Destarte, levando-se em conta o ambiente organizacional, contexto em que o presente estudo foi realizado, considera-se que é pelo processo de socialização que os funcionários incorporam a cultura de uma organização.

Para melhor compreensão da cultura organizacional, faz-se necessário entender a cultura da sociedade na qual ela está inserida. Portanto, antes de entrar no estudo da cultura organizacional propriamente dita, serão focalizadas as dimensões que compõem uma cultura nacional e as características da cultura brasileira, que serão comparadas com as características da cultura alemã, segundo estudos de Hofstede (1991), uma vez que a empresa estudada é constituída de capital alemão.

2.2 CULTURA NACIONAL E BRASILEIRA

A Cultura Nacional está presente em todas as sociedades, que apresentam particularidades, tornando-as únicas. Geert Hofstede, com seu estudo na empresa IBM no período de 1967 a 1973, pesquisou mais de 50 países e verificou diferenças comportamentais, sendo que pôde perceber a relevância da cultura nacional nestas diferenças comportamentais.

Conforme Hofstede (1991), a maioria das diferenças entre as culturas nacionais podia ser caracterizada por quatro dimensões – Distância do poder, Feminilidade versus Masculinidade, Coletivismo versus Individualismo e Aversão à Incerteza.

Para compreender melhor as dimensões, apresenta-se uma breve explicação de cada uma:

- Distância do Poder:

É a medida do quanto as pessoas de menor poder aceitam as diferenças, as desigualdades entre os povos, que permite entender como instituições (família, escola e comunidade) e organizações (locais de trabalho) são considerados normais para esta população. Embora a desigualdade exista dentro de todas as culturas, o grau de tolerância varia de cultura para cultura.

- Masculinidade-Feminilidade:

É uma medida do quanto um país apresenta diferenças da expectativa entre o papel desempenhado pelo homem e pela mulher. No masculino, o homem caracteriza-se por valorizar a competição, a assertividade, a racionalidade e a diretividade; e a mulher, se caracteriza pelas relações, a indiretividade, a modéstia e a cooperação. No feminino não existem diferenças significativas nas expectativas entre papel do homem e da mulher.

- Individualismo x Coletivismo:

A cultura individualista pode ser definida como característica de sociedades nas quais as relações entre os indivíduos são primeiramente regidas pelos seus próprios interesses e pelos interesses de sua família imediata. Por outro lado, as culturas coletivistas pressupõem que os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades. O grupo protege o interesse de seus membros e espera destes, lealdade constante.

- Necessidade de controlar as incertezas:

Hofstede (1991) define aversão à incerteza em até que ponto, qual o grau de tolerância das pessoas ao sentirem-se ameaçadas perante situações incertas e desconhecidas. Culturas com alto nível de aversão à incerteza são emotivas,

buscam segurança e são intolerantes. Por outro lado, as culturas com tolerância à incerteza não são emotivas, aceitam o risco pessoal.

- Longo prazo X Curto prazo:

Hofstede (1991) define esta dimensão como a forma que as pessoas buscam mensurar sua vida. O longo prazo está associado a valores orientados em direção ao futuro, como a persistência; já o curto prazo está orientado em direção ao passado e presente, como a tradição e o cumprimento das obrigações sociais.

Esta dimensão não foi analisada nesta pesquisa.

Para Hofstede (1991), a cultura pode ser estudada em organizações, nações, grupos religiosos, profissões. As influências culturais podem ser notadas nacionalmente, segundo trabalho desenvolvido pelo autor.

A seguir, serão apresentadas as características culturais do Brasil, situando-o nas dimensões da cultura nacional propostas por Hofstede (1991). Também é apresentada uma pesquisa realizada por Tanure (2005), com 1732 executivos de norte a sul do país, o que possibilitou a atualização destes índices no Brasil. E uma vez que a empresa estudada é constituída de capital alemão, a comparação entre a Alemanha e o Brasil acerca de suas dimensões culturais se faz necessária para o andamento e desfecho do trabalho.

2.2.1 Cultura Brasileira

O Brasil é um país de traços singulares, formado por uma sociedade mestiça, resultante das diversas influências étnico-culturais que geram aspectos enraizados em sua cultura (MOTTA; CALDAS, 1997).

Colonizado oficialmente por portugueses, teve também fortes influências negras e indígenas, sem falar nos diversos povos – italianos, japoneses, franceses,

holandeses, árabes, entre outros – que, ao longo de sua história, chegaram ao país. Assim, o Brasil é formado por várias etnias e povos (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

A cultura brasileira tem suas origens mais fortes em três matrizes: a indígena (nativa do Brasil), a portuguesa (colonizadora) e a escrava (da África Negra) (MOTTA; CALDAS, 1997).

Os índios dividem-se em dois grupos: os tupi-guaranis e os tapuias. Os tupi-guaranis eram menos belicosos, aproximavam-se mais da cultura portuguesa e habitavam o litoral. Já os tapuias eram considerados bárbaros pelos europeus. A agricultura destes dois povos era de subsistência, tendo a mandioca como principal produto. As mulheres eram responsáveis pelas terras e os homens, pela caça, pesca e guerra (MOTTA; CALDAS, 1997).

Os portugueses eram comerciantes e navegadores, acostumados a lidar com outros povos e a empregar constantemente mão-de-obra escrava para trabalhar em suas colônias. Vinham sozinhos para o Brasil, sem mulheres nem filhos. Por essa razão, criavam vínculos familiares com as índias, por casamento ou concubinato. Com relação a este aspecto, Motta e Caldas (1997, p.17) salientam que “[...] não são apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, que produzem culturas”.

Os negros africanos eram de dois quadros étnicos e culturais: bantus e sudaneses. Alguns eram alfabetizados e conheciam a mineração do ferro e a divisão do trabalho entre os sexos, o que não acontecia com os portugueses (MOTTA ; CALDAS, 1997).

As peculiaridades da “cultura brasileira” provêm da mistura dessas três raças. Isto leva a entender o processo de formação da sociedade brasileira. Além

desta miscigenação, tem-se a influência de outros povos que se faz presente na tecnologia, setores e segmentos econômicos, bem como no modo de vida do brasileiro.

Caldas (1997) discute que “santo de casa não faz milagre”, apontando suposta “fixação brasileira” pela figura do estrangeiro. O autor busca explicar o caminho traçado das origens do estrangeirismo e suas influências nas organizações brasileiras, destacando que esta preferência está “institucionalizada” no Brasil.

É notória essa preferência do brasileiro pelo que vem de fora. A condição de país emergente reforça essa afirmativa, mas não se pode esquecer que isto já está arraigado na sua cultura. O fato de o Brasil ter sido uma colônia levou seus habitantes a uma postura de submissão, valorando o estrangeiro.

Na segunda metade do século XVII, Gregório de Matos Guerra, representante do Barroco brasileiro, já mostrava indignação pela “humildade” excessiva de seus contemporâneos, rechaçando a exaltação pelo que é estrangeiro, como se pode ler nestes versos do poema “Senhora Bahia” (RODRIGUES et al., 1979, p.30):

Senhora Dona Bahia,
nobre e opulenta cidade,
madrasta dos naturais,
e dos estrangeiros madre.

Dizei-me por vida vossa
em que fundais o ditame
de exaltar os que aqui vêm,
e abater os que aqui nascem?

Caldas (1997) destaca que se podem buscar traços da cultura brasileira e fazer uma análise cuidadosa dos modelos de gestão importados, conectando-os com a realidade brasileira. Num segundo momento, pode-se adaptar o que for aplicável ao modelo cultural e descartar o que for pouco aplicável ou quase inútil.

Assim, reduzem-se os problemas gerados nas organizações pela implantação de programas de gestão com características tão diferentes dos moldes nacionais. Os traços culturais podem ser representados por uma idéia ou uma crença, constituindo a menor parte ou componente significativo da cultura.

Chamon (2007) afirma que Freitas (1997), em seus estudos, busca integrar dois grupos de autores distintos: o primeiro, ao qual se filiam Gilberto Freire e Caio Prado Jr., concentra a análise nas raízes históricas de nossa cultura; o segundo, que tem como representante Roberto da Matta, busca uma reflexão sobre valores, crenças, costumes e atitudes presentes no cotidiano.

O modelo proposto por Freitas (1997 apud CHAMON, 2007) comporta os seguintes traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro, os quais serão explicados a seguir.

Hierarquia

A hierarquia é um traço cultural, tipicamente brasileiro, que nasceu da idéia da casa grande, no período colonial, na qual o senhor era patrão e pai; filhos, senhores; agregados, escravos. Existia um modelo de obediência e centralização do poder (FREITAS, 1997 apud CHAMON, 2007).

Essa centralização de poder na figura do patriarca gerou um distanciamento entre os diferentes grupos sociais. Com isso, também ficou forte a aceitação da dominação e a passividade dos grupos inferiores (FREITAS, 1997 apud CHAMON, 2007).

Almeida (2007) coordenou uma pesquisa de âmbito nacional que traz resultados que contribuem para a visualização do traço da hierarquia, ainda fortemente presente no Brasil (quadro 1). A pesquisa, coordenada por Almeida, foi

realizada pelo instituto DataUff (Universidade Federal Fluminense) e financiada pela Fundação Ford, e nela foram ouvidas 2.363 pessoas, em 102 municípios.

Os resultados evidenciam que é latente a força da mentalidade hierárquica no Brasil. O segundo percentual, por exemplo, (79%) refere-se à posição social do indivíduo que, mesmo tendo ganho na mega-sena e sendo rico, permanece sendo porteiro e, como tal, não se sente encorajado a escolher o melhor lugar da cidade.

O sétimo percentual (56%) refere-se a cada um saber o seu espaço e os condicionamentos de sua condição social.

Almeida (2007) indica em seus estudos que a educação é um ponto que comanda esta mentalidade. Por meio da educação, talvez, seja possível rever essa crença, além de se obter uma melhor distribuição de renda no Brasil. A seguir o quadro 1, apresenta os resultados da pesquisa de Almeida. Trata-se de resultados percentuais que descrevem os comportamentos entre subalternos e patrões ou chefe e subordinados. Resultados que confirmam as relações sociais e cotidianas entre classes sociais diferentes.

A mentalidade hierárquica no Brasil (em percentuais)	
1) Atitude que a empregada doméstica deveria ter se a patroa diz que ela pode assistir televisão na sala junto com ela.	
Sentar no sofá junto com a patroa e assistir TV com ela	59
Assistir TV na sala, mas pegar a cadeira da cozinha, somada com ir ver no seu próprio quarto.	41
2) Atitude que os empregados de um edifício deveriam ter se os moradores dizem que eles podem usar o elevador social	
Usar o elevador social	44
Continuar usando o elevador de serviço	56
3) Atitude que os pais de uma filha de 18 anos deveriam ter se a filha de 18 anos quiser viajar com as amigas	
Deixa a filha decidir o que ela quiser	37

Decidir se a filha pode ou não viajar	63
4)Atitude que o empregado deveria ter se o patrão diz que pode ser tratado por “você”	
Passar a chamar o patrão de “você”	39
Continuar chamando o patrão de “senhor”	61
5)Atitude que um pedreiro deveria ter ao ganhar na megasena	
Comprar uma casa na área rica da cidade	21
Continuar morando no mesmo bairro, em casa melhor	79
6)Atitude que o patrão deveria ter se o filho diz que vai se casar com a filha do empregado	
Deixar o filho se casar com ela	91
Proibir o filho de se casar com a filha do empregado	9
7)Atitude que o empregado deveria ter se o patrão diz que ele pode tomar banho na piscina do edifício.	
Tomar banho na piscina	35
Agradecer e não tomar banho na piscina	65

Quadro 1 - A Mentalidade Hierárquica no Brasil
Fonte: Almeida (2007, p.83)

Personalismo

O personalismo é o traço cultural que destaca as relações pessoais e a importância de se pertencer a um grupo. Permite ao indivíduo diferenciar-se pelas estruturas hierárquicas e relações pessoais; destaca a autoridade carismática e a mediação entre individualismo e coletivismo; reforça a igualdade, como contraponto à concentração de poder (FONTES FILHO, 2006).

Nas organizações brasileiras, o patrão busca estabelecer relações de dominação e proteção sobre o empregado. Por outro lado, o funcionário, sentindo-se protegido, retribui com lealdade. Essa é a chamada relação paternalista (MOTTA; CALDAS, 1997).

Malandragem

A malandragem é aqui compreendida como uma característica em que o indivíduo consegue se adaptar a diversas situações, sendo flexível e dinâmico, usando da criatividade para buscar idéias inovadoras para situações difíceis. Conforme Motta (1997), todo brasileiro tem de ter esta malandragem para viver em um país em que tudo se resolve com o “jeitinho”.

Sensualismo

O sensualismo destaca-se pelo gosto pelo sensual e exótico nas relações sociais, desde a época do descobrimento, devido às influências portuguesas, africanas e indígenas. Pode-se citar Chamon (2007) quando faz referência à proximidade corporal que os brasileiros apresentam em conversas ou ao hábito de segurar o interlocutor pelo braço. Em outras culturas, o toque físico é constrangedor, assim como a pouca distância que se estabelece entre pessoas durante um encontro ou conversa.

Espírito Aventureiro

O espírito aventureiro é característica do brasileiro, no sentido de que é mais sonhador do que disciplinado e não gosta do trabalho metódico. Além das raízes escravocratas, nas quais o trabalho manual era considerado tarefa exclusiva do escravo, o brasileiro busca caminhos que lhe dê retorno em curto prazo (MOTTA; CALDAS, 1997).

Após essa breve caracterização da cultura brasileira e dos traços culturais brasileiros, passa-se a analisar e situar o Brasil nas dimensões da cultura nacional propostas por Hofstede (1991), além de comparar a evolução do país após 30 anos

com a pesquisa recente de Tanure (2005), realizada com 1732 executivos de norte a sul do Brasil.

Faz-se importante também uma caracterização da Alemanha, no que se refere às dimensões culturais já que a Alemanha é o país de origem da atual Unidade Pólo, onde a matriz se concentra, bem como todo o capital é distribuído.

Distância do Poder:

O Brasil é considerado uma sociedade com muita distância do poder. Isto quer dizer que, para Hofstede (1991), dentro de um país, isso pode denotar uma disparidade aparente expressa por diferentes classes sociais: superior, média e inferior. Em uma organização isso pode representar que os subordinados esperem por ordens para o que fazer. Existe uma distância muito grande de hierarquia: os subordinados e superiores se consideram desiguais e o poder está concentrado nas mãos de poucos. O chefe ideal passa a ser o autocrata benevolente, ou o paternal, ou seja, tem-se uma sociedade paternalista (HOFSTEDE, 1991). A resolução de conflitos é feita de forma indireta, muitas vezes por meio de terceiros, pois a manutenção da harmonia é uma necessidade.

Na pesquisa de Tanure (2005) o Brasil apresentou uma variação discreta que pode ser visualizado no gráfico 1, ou seja, ainda apresenta-se como um país com seu índice de Distância do Poder alto, resultado característico de países menos desenvolvidos, que apresentam uma grande desigualdade social.

A Alemanha situada na dimensão cultural Distância do Poder de Hofstede (1991), caracteriza-se por baixa distância do poder, ou seja, existe uma dependência limitada dos subordinados à sua chefia.

O sistema hierárquico constitui apenas uma desigualdade de papéis. As diferenças salariais são reduzidas entre a cúpula e a base da organização.

Nesta sociedade as crianças são tratadas com mais igualdade por seus pais a partir do momento que conseguem ser capazes de agir. Nas escolas os professores tratam seus alunos como iguais e vice-versa. O desempenho individual é premiado e incentivado e os alunos são mais independentes de seus professores.

Coletivismo versus individualismo:

Brasil se caracteriza como uma sociedade com tendência coletivista, o que era esperado, sendo o coletivismo uma característica dos países mais pobres.

Os brasileiros são coletivistas quando consideram a família como uma estrutura abrangente que engloba parentes próximos e distantes, ou quando transformam o ambiente de trabalho e todos nele envolvidos em uma nova “família”, na qual empregadores e empregados estão unidos por obrigações mútuas de proteção e lealdade. Em algumas organizações, ao se contratar um novo empregado, têm-se preferência por aqueles que pertencem à família dos donos ou de outros empregados.

A sociedade brasileira apresenta variações. Pode-se dizer que, no centro das grandes cidades, o individualismo aparece como uma característica mais forte; cada um cuida de si. Todavia, nas periferias e na zona rural, ou em cidades menores, o coletivismo aparece de forma destacada. O coronelismo, que é a manifestação do poder dos “senhores da terra”, encontrado na estrutura agrária presente na cultura nordestina, é um arquétipo do coletivismo extremo na sociedade brasileira. Segundo Borges (apud MOTTA; CALDAS, 1997, p.42) :

Por ser híbrida em sua formação e, mais recentemente, ter assimilado culturas de imigrantes diversas, a sociedade brasileira pode dar certa impressão de que vive em um país de imenso caos cultural. Se ainda somarmos nossas diferenças regionais, vamos ter a sensação que o Brasil é um país composto por vários países de culturas próprias. Todas estas combinações podem estar compreendidas na nossa posição intermediária no contínuo coletivismo-individualismo.

A pesquisa de Tanure (2005) apresentou um índice de individualismo com pequena diferença de Hofstede (1991), mesmo após três décadas da pesquisa de Hofstede. Tanure (2005) afirma que as ligações entre as pessoas são mais firmes que em muitos países ocidentais. A forma como o indivíduo se insere e se adapta ao grupo também é importante para uma sociedade coletivista. O comparativo pode ser visualizado no gráfico 1.

A Alemanha apresenta-se como uma sociedade individualista, que segundo Hofstede (1991), dizer o que se pensa é uma virtude e o confronto pode ser positivo visto que é encarado como um caminho para a verdade. A relação de trabalho tem como base o ganho mútuo, o recrutamento e promoção são pautados na competência e seguem regras, a tarefa prevalece frente à relação.

A criança aprende a pensar como indivíduo “eu”, e a educação tem a finalidade de apreender a apreender.

Os alemães se culpam caso descumpram as normas sociais.

Tanure (2005) coloca que o estilo de gestão da Alemanha é mais centralizado e depende mais da decisão do pessoal da alta cúpula. Para Newman e Nollen (1996, apud TANURE, 2005, p. 55), o comportamento dos alemães está associado ao medo de ser acusado. Mas são pessoas que gostam de trabalhar, porém com baixa mobilidade no trabalho, tradição de administração muito disciplinada e burocrática, até mesmo pelo alto nível de educação.

Masculinidade versus feminilidade:

Conforme a classificação de Hofstede (1991), o Brasil não pode ser caracterizado como uma sociedade masculina ou feminina, pois seu resultado encontra-se em equilíbrio. Segundo Hofstede (1991), o poder de afirmação e a competição são características masculinas, já a generosidade e a preocupação pelas relações humanas já são características femininas.

As organizações em uma sociedade masculina colocam o assento nos resultados e tentam compensá-lo com equidade, ou seja, o indivíduo é recompensado de acordo com seus resultados. Para a sociedade masculina, humanizar o trabalho significa oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios.

As organizações em uma sociedade feminina preferem resolver seus problemas por meio de compromisso e negociação. Humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais.

A pesquisa de Tanure (2005) aponta para uma sociedade brasileira atual com mais tendência ao masculino, pois encontra-se mais competitiva e materialista, que são características masculinas. O comparativo pode ser visto no gráfico 1.

A Alemanha é um país masculino, em que a remuneração, ser reconhecido, promoção de função e desafio fazem parte das escolhas desta sociedade. Os papéis são claramente diferenciados em entre homens e mulheres.

Nesta sociedade nas escolas os alunos tentam se destacar do grupo, afirmando a competição, e a escolha profissional se deve ao fato das oportunidades que a carreira oferece. Auto-afirmação e ambição já incutidas nas crianças são reforçadas mais tarde com recompensas de acordo com seus resultados.

Aversão à incerteza:

O Brasil apresenta classificação em que evita a incerteza e prefere as regras claras. Busca formalização e padronização, estabelece rituais, utiliza planejamentos de curto e médio prazos, evitando fazer planos no longo prazo, pois teme a incerteza futura.

Segundo Tanure (2005) em sua pesquisa, este índice apresentou um decréscimo representativo, onde o Brasil passou de um país que evita a incerteza, a um país que aprendeu a conviver com ela. Após três décadas, a situação de instabilidade macroeconômica foi um dos principais pontos para esta mudança cultural, inflação, mudanças de moedas, regras cambiais, regras de controle de preços entre outras, aliadas à característica da flexibilidade do brasileiro resultou esta mudança em seus valores.

A Alemanha apresenta um alto índice de necessidade de controlar as incertezas. A motivação vem da necessidade de segurança e estima. As inovações nem sempre são bem vistas, estar sempre ocupado é importante para sentir-se bem, assim como ter regras.

Segundo Hofstede(1991), a maioria dos alemães gostam de aprendizado estruturado, com objetivos precisos, detalhados e com horários rígidos. Esperam que seus professores sejam especialistas.

Para melhor visualização segue no gráfico 1 comparativo entre as dimensões nacionais do Brasil e da Alemanha segundo Hofstede (1991) e índices obtidos em estudo de Tanure (2005) referente ao Brasil:

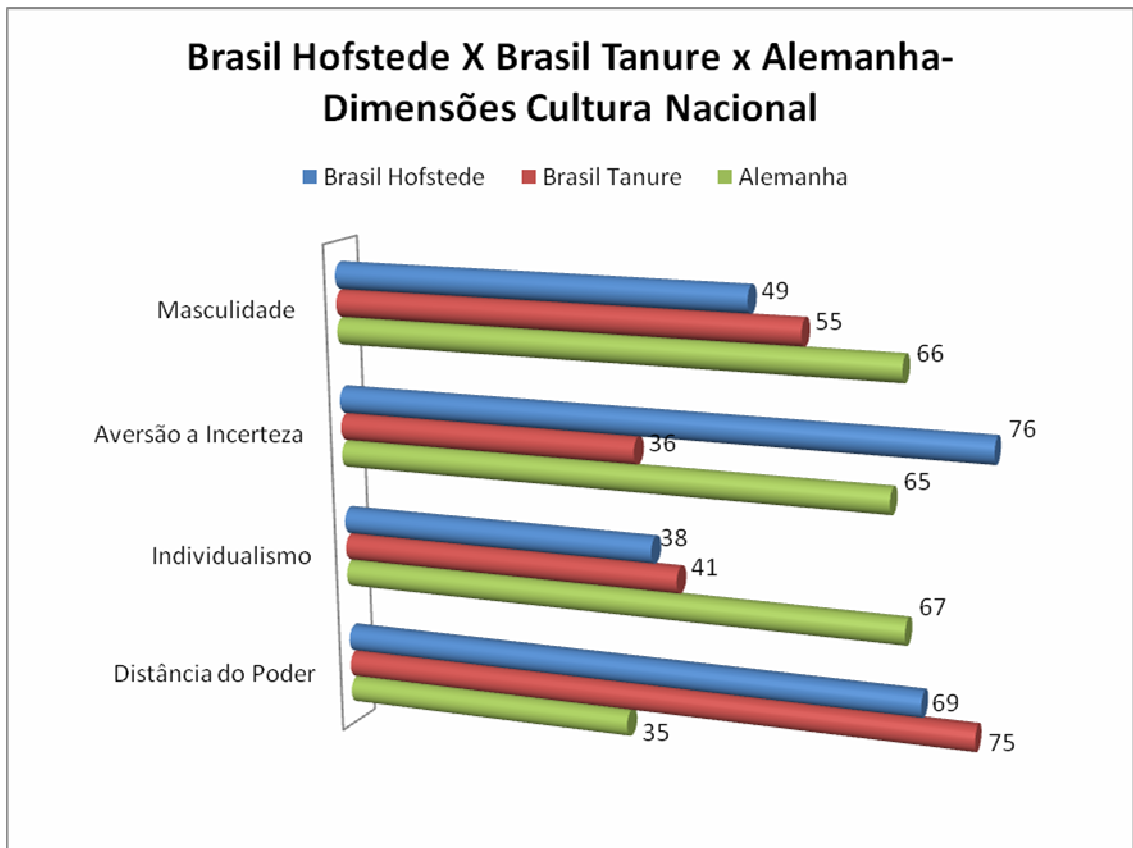


Gráfico 1 - Valores das Quatro principais Dimensões das Culturas Nacionais
Brasil Hofstede X Brasil Tanure x Alemanha
Fonte: Autoria Própria baseado em Hofstede (1991) e Tanure (2005)

O Brasil é um conglomerado de costumes, conhecimentos, valores e ideais. Sofreu influências de diversos povos que aqui se fixaram deixando marcas latentes até os dias atuais.

Segundo Motta e Caldas (1997), muitos estudos sobre cultura brasileira organizacional levam pouco em conta as raízes de sua cultura, sendo isso importante e necessário. Assim, na presente pesquisa, o objetivo foi compreender a cultura de uma organização estudada num contexto pós-aquisição, e para tal foi necessário analisar o que está por trás desta cultura organizacional, ou seja, uma cultura maior, decorrente de uma sociedade. A definição a seguir pontua claramente esta necessidade:

Um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez a mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de umas empresas, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade. (MOTTA; CALDAS, 1997, p.18-19)

O estudo e classificação da cultura do Brasil segundo Hofstede foram importantes para dar subsídios à pesquisa e Cultura Organizacional, pois a Cultura Nacional tem impacto na Cultura Organizacional. Não se pode retirar a cultura de um povo e inserir a Cultura Organizacional em seu lugar; uma complementa a outra.

A cultura Alemã é pautada por regras, em igualdade, de direitos, em individualidade e com características competitivas e agressivas. Uma sociedade muito tradicional, com papéis definidos entre homens e mulheres. As organizações preferem procedimentos formais, e controles em sua gestão.

Esta mistura de culturas (Brasileira e Alemã) em uma gestão empresarial descreve o contexto onde se realizou o presente estudo. Entender a cultura Brasileira e Alemã se fez, portanto, necessário, uma vez que a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional, e será tratado ao longo desta pesquisa.

No próximo item abordar-se-ão os conceitos de Cultura Organizacional.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL: HISTÓRIA E CONCEITO

Não se pretende com este capítulo aprofundar múltiplos conceitos de Cultura Organizacional, mas apenas discorrer sobre considerações introdutórias para que se possa compreender o termo “cultura organizacional”. As considerações aqui apresentadas foram apreendidas por meio da leitura de alguns autores da área e a

interpretação do material empírico acerca da cultura organizacional será realizada com base na proposta teórica de Hofstede (1991).

Este interesse por questões culturais, no decorrer dos anos, nasce das necessidades das organizações de tentarem se adaptar às mudanças do meio que as cercava, trazidas pela abertura dos mercados, inovação tecnológica, aumento de competitividade, maior conscientização do consumidor e acesso aos novos produtos e mercadorias.

Segundo Morgan (1996) a cultura influencia o comportamento das pessoas no local de trabalho. Toda organização é um fenômeno cultural.

Para Freitas (1997), a antropologia serve como alicerce para o estudo da Cultura Organizacional, pois se encontram diversas correntes que destacam os diferentes aspectos desta questão humana, isto é, a cultura só se constrói a partir das interações sociais. Segundo a autora, a partir de 1950 consegue-se apontar alguns estudos sobre estrutura organizacional e estratégia, porém o termo “cultura organizacional” se consolidou em 1980, possibilitando assim um melhor entendimento sobre comportamento organizacional.

Em concordância com Freitas (1997), Barbosa (2002) afirma que o interesse por questões culturais não é recente. Surge na primeira metade do século XX, de forma periférica, sendo estas questões citadas por autores que demonstraram preocupação, atribuindo importância aos aspectos culturais.

Segundo a mesma autora, no início da década de 1960, os consultores de desenvolvimento organizacional passam a utilizar o termo “cultura organizacional”. Porém, antes do término da década, o mesmo é abandonado em função das inadequações teóricas. O termo passa a ser utilizado novamente em 1980, tornando-se conhecido.

De acordo com Marchiori (2006), os estudiosos Barnard (em 1930 e 1940) e Peter Drucker (em 1950) já apresentavam opiniões antropológicas da cultura no cenário Organizacional. Porém, um ensaio sobre a definição de Cultura Organizacional surgiu em 1952, com Jaques, que a considerou como uma clássica e habitual forma de fazer as coisas, compartilhada em proporção maior ou menor entre todos os componentes, e sobre a qual os novos devem aprender ou pelo menos, aceitar. Esta definição enfatizava mais os efeitos da cultura do que a cultura propriamente dita.

Nos anos de 1980, esse assunto é colocado em debate, estimulado pela difusão crescente do “modelo japonês de administrar”. Como a premissa da semelhança dos estilos ocidentais não encontrava eco no Oriente, muitos estudos e discussões foram feitos em torno dessa questão.

Diversos autores tiveram sucesso com o tema, tratando-o de forma teórica e prática, apontando características que poderiam ser causas do sucesso de empresas bem sucedidas. Os autores citavam também referências entusiastas do modelo japonês, que poderiam ser seguidas por outras organizações. Este modelo que apresentava grande sucesso com processos de CCQ – (Circulo de Controle de Qualidade), Kanban, 5s com empresas como Toyota e Sony. A época de 1980 não apresentava grandes questionamentos sobre cultura organizacional, e a explicação aceita era relacionada com a queda vertiginosa de produtividade norte-americana e o ganho de competitividade japonesa. O milagre japonês, em que seus produtos atingiram todo o mundo, é um dos fatores influenciadores e foi a própria cultura japonesa que apresentou o espírito de sacrifício, e a disciplina, acreditando que, fazendo isso, o cidadão japonês está ajudando não só sua família, como seu país,

com o uso de tecnologias avançadas, e empresas com mão de obra qualificada (BARBOSA, 2002).

Para Dias (2007), a Cultura Organizacional surgiu da necessidade de compreender as peculiaridades das organizações num processo de reestruturação produtiva visando o comportamento humano e sua resistência a mudanças. Também se aprofundou na importância do papel da Cultura nos processos de fusão, na incorporação e terceirização. O objetivo era entender o papel desempenhado pelo empregado na organização; ele deixa de ser um executor e envolve-se com os assuntos estratégicos e políticos. O funcionário deve entender os processos de mudanças constantes, acompanhar o mercado e as inovações tecnológicas.

Segundo Hofstede (1991 apud MACEDO, 2002, p.4), é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. “Todo ser humano é de fato socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”.

Para se desenvolver um estudo sobre a cultura de uma organização há a necessidade de pesquisar a cultura nacional e buscar suas influências e sua interferência nos aspectos organizacionais.

Na literatura pesquisada, encontram-se definições de cultura organizacional. Quais sejam:

A cultura pode ser exposta e definida de diversas maneiras. A maioria dos autores explicita que a cultura pode ser dividida em níveis (como pontua SCHEIN), camadas (de acordo com HOFSTEDÉ) ou componentes que seriam como degraus pelos quais os elementos culturais são aparentes.

A cultura aparece como algo que pode e deve apontar um norte às organizações. As empresas com culturas “fortes” são valorizadas e tidas como exemplo para as demais.

A cultura está presente na organização; é transmitida socialmente; é expressa pelo conjunto de costumes, comportamentos e normas presentes num grupo (SCHEIN, 2001).

Para Motta (1997), a cultura designa, classifica, corrige, liga e organiza. Desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos e influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada grupo social.

Arruda (apud MOTTA; CALDAS, 1997), baseando-se em Hofstede e outros, fez uma pesquisa na qual analisou o estilo administrativo (tomada de decisão) em 38 organizações, das quais 17 eram inglesas e 16 brasileiras. Essas decisões foram estudadas de maneira detalhada e sistemática. Nas empresas brasileiras constatou-se que a tomada de decisões é feita de forma social intensa, ou seja, são tomadas fora do local de trabalho, com um envolvimento muito grande dos superiores. Isto acaba gerando agilidade na tomada de decisões, mas, por outro lado, as pessoas que tomam as decisões têm poucas informações, o que acaba gerando dificuldades em atingir o objetivo.

Segundo Knupp (2007, p..55-56): “Cultura organizacional ou corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura organizacional exprime a identidade da organização”.

Muitas metáforas podem ser usadas na tentativa de explicar o funcionamento das organizações. Morgan (1996) descreve algumas, a saber:

- **Organizações como máquinas:** sistema burocrático, interligado, porém cada um desempenhando seu papel;
- **Organizações como organismos:** atendimento às necessidades da organização em relação ao ambiente;
- **Organizações como cérebros:** importância do processamento das informações e dos processos de aprendizagem e inteligência;
- **Organizações como culturas:** modo como a empresa é composta, sua natureza, ideais, valores, normas, rituais e crenças;
- **Organizações como sistemas políticos:** sistema de governo baseado em princípios políticos;
- **Organizações como prisões psíquicas:** os pensamentos, ideais e crenças tornam-se ameaçadores para o ser na medida da dimensão de sua mente;
- **Organizações como fluxo e transformação:** compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social;
- **Organizações como instrumentos de dominação:** existência de aspectos potencialmente exploradores das organizações; sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

Segundo Morgan (1996), aprende-se a encarar sistemas vivos como entidades distintas caracterizadas por inúmeros padrões de interdependência, tanto internos quanto em relação aos seus ambientes. Caso se está inserido nestes sistemas, perceber-se que se está em um sistema fechado de interação e que o ambiente é parte da organização do sistema.

Mencionando uma cultura forte e coesa, Johann (2006) afirma que quanto mais densa e forte for a cultura de uma empresa, ocorrerá em menor grau a contracultura organizacional. As grandes corporações convivem com subculturas, que são culturas individualizadas dentro da própria organização, ou seja, diferentes culturas em unidades da mesma organização. Apesar desta convivência, se por ventura estas subculturas eventualmente se opõem aos valores corporativos centrais e passam a afligir os propósitos organizacionais e a apresentar resistência a eles, neste caso, constituem-se em contracultura organizacional.

É importante ressaltar que para Johann (2006, p.10):

[...] a própria formação da cultura é condicionada pela trajetória da organização que a hospeda, pelos obstáculos que enfrentou, por seus fracassos e, especialmente, por suas vitórias. Quando essa cultura se consolida, ela confere identidade aos seus membros, que possam ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam.

O fundamental é que uma organização em geral tem ou precisa ter uma identidade. É importante lembrar da clássica questão: “de onde viemos, o que somos e para onde queremos ir?”

Conforme Barbosa (2002, p. 31):

[...] cultura é vista como uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certos grupos. Portanto, os sistemas de classificação que compõem uma cultura organizacional são heterogêneos e diversos e variam com a posição das

pessoas no interior da estrutura organizacional. Eles se expressam através de símbolos, convenções, regras explícitas e implícitas, debates e controvérsias.

Com base nesta afirmação, pode-se perceber que, dentro de uma empresa, o convívio e o aprendizado cultural fazem com que seus funcionários se envolvam continuamente e de forma progressiva.

Fleury e Fischer (1996, p.24) destacam que “[...] analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização”.

A cultura organizacional é capaz de moldar as formas de gestão e os comportamentos, implementando a prática de valores essenciais à empresa, estimulando e condicionando assim o comprometimento de seus funcionários e funcionando como um filtro.

Segundo Kets de Vries (1997), conhecer a cultura de uma empresa ajuda a explicar porque as pessoas agem de certo modo, acreditam em certas coisas e valorizam alguns aspectos mais que outros.

Não se pode deixar de citar Schein (2001), que estuda a questão cultural sobre o ponto de vista conceitual e metodológico e define cultura organizacional como sendo:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2001, p. 9).

Segundo Torquato (2003), entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna. Ou seja,

é comum a implantação de políticas, rotinas, procedimentos, sem dar importância aos usos, costumes, comportamentos, hábitos, particularidades e manias inerentes à cultura dos agrupamentos humanos.

Torquato (2003) ressalta que as empresas adotam modelos formatados e esquecem de valores importantes como a variedade de tipos, a história da empresa, a localização, as características dos produtos fabricados e os serviços realizados. Cada cultura é diferente de outra, mesmo que alguns componentes se pareçam; todas têm suas particularidades.

[...] cultura assim definida não é, como infelizmente muitos ainda insistem em defender, o resultado exclusivo da estrutura formal da organização. As redes informais, aferidas, sobretudo, pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, é a outra ponta do sistema cultural (TORQUATO, 2003, p.3).

Torquato (2003) destaca quatro componentes da cultura a serem considerados:

O primeiro é o aspecto histórico, ou seja, a experiência de longa data costuma pesar para a comunidade que a cerca, causando apego aos costumes da empresa.

O segundo é a natureza técnica da empresa, isto é, produtos ou serviços que a mesma oferece. A cada produto ou serviço, os empregados passam a ter atitudes influenciadas pelas atividades que executam.

O terceiro é o modelo de gestão da organização, ou seja, se se está diante de uma empresa familiar, têm-se valores diferentes de uma multinacional.

O quarto e último é a osmose geográfica que se caracteriza por uma interpenetração das culturas, por conta de proximidade com outras empresas.

Segundo Luz (2006, p.14), pode-se afirmar que:

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante.

Tanure (2005) pontua que as organizações podem ser vistas como uma pequena comunidade, com características tão peculiares a uma única sociedade ou grupo. Payne e Pugh (1996, apud TANURE, 2005) consideram que a cultura organizacional é formada pelo contexto, pelas limitações legais e pelo mercado. Nessa perspectiva, a cultura organizacional tem o propósito de reconciliar as diferenças entre a organização e os indivíduos.

Dias (2007) reforça o conceito de que a organização é um sistema aberto, permeável e receptivo a outras decorrências culturais que alterarão alguns tópicos da cultura nacional dominante exatamente por não permanecerem a receber as mesmas influências externas que a unidade original.

Também aponta que a influência de culturas poderá ser maior ou menor dependendo da política de expansão a ser seguida pela empresa. Se, ao iniciar a filial da organização, mesclarem-se funcionários novos da região com funcionários antigos transferidos e se os ocupantes de cargos de direção forem transferidos de matriz, a identidade maior ocorrerá por conta da cultura organizacional da filial com a matriz.

Sainsaulieu (1997), em sua teoria, aponta que a conjuntura da cultura da empresa é confirmada pelo peso dos modos de socialização que os sujeitos vivem, de tal modo que definem uma parte importante da sua identidade. Para o autor, o termo cultura, propriamente dito, concentra-se na atividade, tantas vezes ideológica, de organização, das visões do mundo e das representações do futuro. O conjunto

simbólico que norteia a empresa não provém somente de passado e presente, mas do conjunto que direciona o futuro com visões. O mesmo situa que as relações de produção em empresas são atropeladas por movimentos culturais que aproximam as questões básicas da produção e articulação das identidades no trabalho. A cultura também é construída pela memória histórica da empresa e pelos confrontos com o contexto de seu ambiente.

Motta e Caldas (1997, p. 41) destacam que “[...] cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado”.

Nesta seção buscou-se descrever o contexto histórico do surgimento e evolução do conceito de cultura dentro das organizações, assim como apresentar a definição de cultura organizacional sob diferentes perspectivas.

2.3.1 Elementos e Níveis da Cultura Organizacional

Nesta seção serão apresentados os elementos e níveis da Cultura Organizacional, dando ênfase para os principais autores neste assunto, Schein e Hofstede.

Os estudos sobre Cultura Organizacional foram intensificados com as mudanças organizacionais e também com as reestruturações. A década de 2000 tem continuado com novos enfoques, como as fusões, parcerias, alianças e aquisições.

A Cultura Organizacional compreende alguns elementos a partir dos quais é definida, ou seja, mesmo com suas particularidades, todas as culturas formam um

conjunto de elementos que são: valores, crenças e pressupostos, ritos, mitos, os tabus, os heróis e as normas.

Citando Freitas (1997):

- **Valores:** são pressupostos básicos, vistos como o núcleo da cultura organizacional;
- **Crenças e pressupostos:** é a verdade para a organização, e tida como verdade é incorporada sem questionamentos ou discussões, como algo natural.
- **Ritos, rituais e cerimônias:** são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Nestes eventos, é passado às pessoas a maneira de se comportar. Sinalizam-se padrões de intimidade, assim, a tensão pode ser liberada, sendo mais facilmente lembrados por ser um ato lúdico.
- **Mitos:** são histórias baseadas em eventos reais que reforçam o padrão de comportamento desejado por serem fundamentadas no contexto da cultura organizacional.
- **Tabus:** assim como os valores, são aspectos que dão vida aos grupos. São as proibições adotadas pela organização e os indivíduos não as questionam, diferentemente dos valores, que devem ser tornar explícitos, os tabus devem ser o mais escondido e silenciado possível.
- **Heróis:** demonstram como o sucesso na organização é possível e pode ser alcançado por todos; os heróis também simbolizam a organização

para o mundo exterior, preserva o que a organização tem de especial e motiva os funcionários com sua influência.

- **Normas:** conjunto de regras, escritas ou não, formais ou informais, que dizem respeito aos procedimentos técnicos ou não, ou comportamentos considerados padrão, ou seja, a regra que todos devem seguir.

Para Hofstede (1991, p.34) “[...] o conceito de cultura de empresa é um conceito ‘suave’, intangível e holístico, com, no entanto, presumíveis conseqüências ‘duras’, tangíveis”.

Segundo Hofstede (1991), os elementos podem ser ilustrados em metáfora de camadas como a pele de uma cebola, indicando que os símbolos representam o mais superficial, enquanto os heróis e ritos estão mais no meio, e os valores como o centro. Segue o esquema:

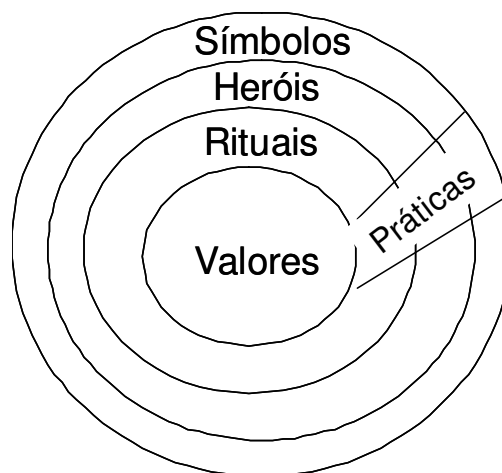


Figura 1 - Diagrama de Cebola de Hofstede
Fonte: Hofstede (1991, p. 23)

Segundo Hofstede (1991):

- **Os símbolos** são manifestações mais superficiais da cultura organizacional, são mais visíveis externamente e são reconhecidos somente por quem partilha a cultura.
- **Os heróis**, pessoas reais ou fictícias, vivas ou falecidas, que possuem características admiradas numa determinada cultura.
- **Os rituais** são práticas, na organização, não essenciais para o desenvolvimento das atividades.
- **Os valores** são manifestações mais profundas na cultura organizacional, e não são visíveis. São um sentimento orientado, como um lado positivo e outro negativo.

Para Hofstede (1991), os níveis de cultura representam a forma como cada indivíduo pertence a um grupo ou categoria no mesmo momento, sendo assim portador de níveis de programação mental diferentes, correspondendo a culturas diferentes, sendo elas:

- **Nível nacional:** dependendo do país
- **Nível correspondente a grupo:** pertencente a um grupo regional, étnico e/ou religioso e/ou lingüístico.
- **Nível correspondente a sexo:** masculino ou feminino

- **Nível correspondente de geração:** gerações diferentes como filhos, pais e avós.
- **Nível correspondente a origem social:** nível de escolaridade ou a profissão exercida.
- **Nível para aqueles que trabalham:** ligado a organização ou a empresa, e a forma como trabalham.

Schein (1985 apud FLEURY; FISCHER, 1996) diz que a cultura pode ser aprendida em vários níveis, agrupados em três aspectos: os artefatos visíveis (arranjo físico, vestimentas, mensagens de impacto, entre outros dados que podem ser observados); os valores que conduzem o comportamento das pessoas; os pressupostos inconscientes como percepção, pensamento e sentimento. Os artefatos visíveis são cultura explícita, aquela que pode ser notada, observada na realidade.

De acordo com Schein (2001), conforme figura 2, a cultura apresenta três níveis de elementos, que são: artefatos, valores casados e certezas básicas fundamentais.

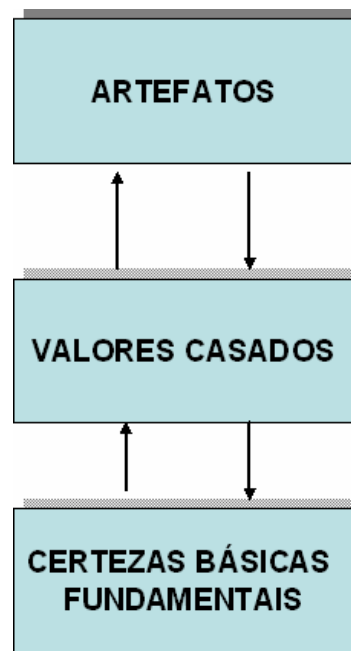


Figura 2 - Nível dos Elementos Culturais
Fonte: Schein (2001, p.32)

Os **artefatos** representam o nível mais fácil de observação, assim que se ingressa em uma empresa: o que se vê, ouve-se e se sente. Os artefatos representam o nível mais superficial; a cultura é clara e tem um impacto emocional imediato. São estruturas e processos organizacionais visíveis.

Os **valores casados** são formas de se conduzir o negócio pelos líderes e liderados, bem como estratégias, objetivos, filosofias (justificativas adotadas).

Já as **certezas básicas fundamentais**, ou pressupostos básicos, representam as crenças inconscientes, ou seja, mais intensas que os valores. Um pressuposto básico é a única forma classificada como correta para se resolver um problema entre as várias maneiras possíveis. Ao grau que os valores são avaliados e tornam-se válidos para tomar decisões, transformam-se em pressupostos básicos compartilhados pelo grupo que não precisam mais ser validados. Para Schein (2001), a essência da cultura são os valores, crenças e certezas apreendidas em

conjunto. São compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua obtendo sucesso.

A análise das propostas teóricas de Schein (2001) e Hofstede (1991) permite constatar que Schein (2001) enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização, e Hofstede (1991) considera a cultura organizacional como resultado de uma dinâmica maior da sociedade na qual a organização se insere.

Conforme Schein (2001), a cultura é propriedade de um determinado grupo humano, e os grupos ou organizações precisam lidar com dois tipos fundamentais de assuntos, que seriam a adaptação externa e a integração interna, sendo que os grupos lidam com esses assuntos nos níveis comportamental, cognitivo e emocional.

Segundo Pires e Macêdo (2006), a definição de Schein pode ser considerada, de certo modo, limitada, à medida que o contexto global, no qual a organização está inserida, não é considerado. O conceito de Hofstede é mais abrangente, pois considera os aspectos da sociedade em que a organização se encontra. Apesar dessa diferença, Pires e Macêdo (2006) afirmam que tanto a abordagem de Schein, como a de Hofstede, podem ser consideradas como uma postura de antropólogos, à medida que ambos aprendem com a vida organizacional.

Na presente pesquisa, a abordagem teórica de Hofstede será utilizada para a análise dos dados empíricos, a fim de se traçar o diagnóstico da cultura da organização alvo do estudo de caso. Entretanto, não desconsiderando os pontos divergentes dos autores, mas ressaltando a possibilidade de complementariedade dos mesmos, alguns elementos da proposta de Schein poderão também servir de subsídio para a análise global do material.

A seguir serão apresentadas as dimensões da cultura organizacional segundo Hofstede, a partir das quais o instrumento para diagnóstico cultural foi elaborado.

2.4 DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO HOFSTEDE

A Cultura Organizacional é diferente da Cultura Nacional, porém a Cultura Organizacional sofre influências da nacional, o que é única de empresa para empresa.

Hofstede (1991), em seus estudos, conduziu uma pesquisa e identificou quatro dimensões para classificar as culturas nacionais, são elas: distância hierárquica, individualismo-coletivismo, masculinidade-feminilidade e controle da incerteza, que já foram explicadas em seção anterior.

É importante deixar claro a diferença entre cultura nacional e organizacional. Para a elaboração das dimensões culturais organizacionais, Hofstede se baseou em resultados de um projeto de investigação, que compreendeu o período de 1985 a 1987, pela IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*), localizado na Holanda. O estudo foi um complemento da pesquisa de Hofstede com os estudos interculturais da IBM.

No projeto da IRIC encontrou seis termos para pontuar a Cultura Organizacional, são eles, segundo Hofstede (1991):

- 1. Orientação para o processo versus orientação para resultados**
- 2. Orientação para o empregado versus orientação para o trabalho**
- 3. Paroquial versus profissional**
- 4. Sistema Aberto versus sistema fechado**

5. Controle fraco versus controle rígido

6. Normativo versus pragmático

É importante ressaltar que uma não é mais importante que a outra.

A primeira dimensão é caracterizada por uma **preocupação com os meios (processos) e não uma preocupação com os objetivos (resultados)**, ou seja, preocupada em como fazer, não no que vai resultar.

A organização orientada para os processos evita riscos, possui atividades rotineiras, e por ser focada nos meios (processos) tende a ter uma maior burocracia. Já nas organizações preocupadas com os resultados, as pessoas se sentem mais confortáveis com situações imprevistas, gostam de desafios e despendem um grande esforço.

A segunda dimensão, **orientação para empregado versus orientação para o trabalho** baseia-se na preocupação da organização com as pessoas e a preocupação em ter o trabalho concretizado. Nas culturas orientadas para pessoas, os membros da organização sentem que os seus problemas pessoais são importantes e considerados e que há preocupação quanto ao bem estar do funcionário; as decisões importantes são tomadas de forma coletiva. Enquanto, nas organizações orientadas para o trabalho, o que conta é o trabalho realizado, sem preocupação com o bem estar do funcionário e estas são tomadas de forma individual.

A terceira dimensão, **paroquial versus profissional**, compara o quanto o funcionário se identifica com a empresa (paroquial) ou o quanto o profissional se identifica com o seu tipo de trabalho (profissional). Na organização paroquial, os funcionários apresentam comportamentos que são compartilhados tanto no ambiente de trabalho quanto em suas casas. Quando existe o recrutamento de

novos funcionários, é levado em conta tanto seu lado familiar quanto suas competências técnicas, ou seja, a sua identidade está vinculada à organização para qual trabalham. Na organização profissional, os empregados da organização consideram que sua vida privada não diz respeito à organização, somente suas competências bastam para uma contratação, e o profissional está identificado com sua profissão e não com a instituição.

A quarta dimensão, **sistema aberto versus sistema fechado**, aponta para a facilidade de aceitação, tanto da organização quanto dos empregados, a pessoas externas e a novos funcionários. Nos sistemas abertos praticamente qualquer pessoa se ajusta na organização e em poucos dias o novo funcionário se sente integrado. No caso do sistema fechado, apenas pessoas especiais se encaixam na organização e tem difícil adaptação.

A quinta dimensão refere-se ao **sistema fraco versus sistema rígido**. Essa dimensão trata do grau de formalidade e controle dentro da instituição. Nas organizações de controle fraco, há pouca exigência no respeito de horários durante as reuniões, há piadas sobre a empresa e existem poucos controles. As organizações de controle rígido são o oposto, há controles, preocupação com custos e a pontualidade nas reuniões é cumprida, bem como as piadas sobre a empresa são raras.

A sexta e última dimensão **normativa versus pragmática** preocupa-se com orientação para o cliente. As unidades pragmáticas estão preocupadas com o mercado, a satisfação das necessidades dos clientes, normalmente são empresas de serviços. Já as unidades normativas criam regras invioláveis, e preocupam-se com a ética e a honestidade.

Hofstede (1991 apud SOUZA, 2007) concluiu que não existe a posição “bom” ou “ruim”, mas dimensões da cultura organizacional. Assim, cada caso é um caso, devendo sempre se analisar o objetivo da organização.

O presente capítulo apresentou o referencial teórico que se julgou importante para a contextualização e compreensão da temática “cultura organizacional”. A seguir, o capítulo sobre liderança buscará trazer elementos para conceituação de liderança e caracterização de seus estilos que implicam diretamente na condução da organização e em sua cultura organizacional.

3 LIDERANÇA

Não importa onde se busque na história: dos animais aos humanos; da mitologia grega à Bíblia; de Platão aos romanos; onde quer que seja, os líderes sempre aparecem. Até mesmo onde as pessoas não têm eleitos chefes, nem mesmo estabelecido regras, existe sempre alguém, um líder, que assume um papel crítico no processo de tomada de decisão do grupo. A liderança sempre foi e será parte crucial da vida da humanidade e, nos dias atuais, torna-se cada vez mais importante, especialmente para o sucesso das organizações.

Para entender de que maneira as culturas organizacionais podem ser influenciadas, principalmente em um momento pós-aquisição, torna-se primordial estudar o papel da liderança pertinente à dimensão do comportamento organizacional. Conforme tratado no capítulo 2, o poder faz parte de uma das dimensões de Hofstede, e para se compreender a cultura de uma organização tem que se estudar sua gestão. Neste capítulo serão abordados as definições de liderança e seus estilos, o modelo de “Grid Gerencial” de Blake e Mouton (1989) no qual a empresa estudada se baseia, e a liderança situacional, que é proveniente dos estudos de Hersey e Blanchard (1986).

3.1 DEFINIÇÕES

De acordo com Fonseca (2007), não existe um conceito universal de liderança, mas sim abordagens que podem ou não ser aplicadas conforme o contexto.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 103), “[...] liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

A conceituação de líder está diretamente relacionada à capacidade de as pessoas influenciarem as outras, não necessariamente influência hierárquica exercida por um superior.

Segundo Gruber (2001, p. 32):

Liderança é considerada a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos, visando o direcionamento de seu comportamento para o alcance de objetivos. Esta influência é aceita pelos seguidores, que lhe dão legitimidade. Habilidade: é o conhecimento ou capacidade adquiridos ou desenvolvidos através da prática. Característica: é a qualidade inerente à pessoa, que determina sua conduta. São atributos pessoais que determinam a forma como irá desenvolver a liderança.

O líder escolhe uma alternativa para tomar uma decisão dentre várias outras. Se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, a decisão é considerada racional. Evita-se assim a incerteza e seguem-se regras padronizadas para tomar uma decisão tentando mantê-las.

No dizer de Motta (1999, p. 118), a liderança deve ser compreendida “[...] menos como um fenômeno individual e mais como um processo social–grupale interativo”, pois funciona por meio das pessoas.

Segundo Hersey e Blachard (1986), o que distingue uma organização bem sucedida de uma mal sucedida é a característica da liderança, que deve ser dinâmica e eficaz.

Fica claro que o líder é a peça principal da organização, visto que sua conduta e seu direcionamento de trabalhos para atingir resultados são os pilares de uma organização.

O principal referencial sobre liderança para este trabalho será o “Grid Gerencial” de Blake e Mouton (1989) e a Liderança Situacional, referenciada por Hersey e Blanchard (1986), citada acima.

Na próxima seção, os estilos de liderança serão abordados para contextualização do tema estudado.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que durante anos o estudo sobre liderança baseou-se exclusivamente na abordagem dos traços de liderança, como fatores, força física ou amabilidade, e que as qualidades pessoais eram intransferíveis de uma pessoa para outra, como por exemplo, a inteligência. Somente quem a tinha era considerado líder em potencial. Os pesquisadores acreditavam que o líder nascia feito.

A teoria dos traços foi o início sobre os estudos de liderança, onde o destaque é dado para as características pessoais do líder.

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições [...]. Isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. (BERGAMINI, 1994, p. 28).

Conforme Jesuíno (2005), desde o princípio do século XX, até o início da 2ª Guerra Mundial, a investigação sobre liderança esteve associada à idéia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam também que, na escola da administração científica ou clássica, a função do líder era claramente a de

estabelecer e fazer cumprir metas de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder era focado nas necessidades da organização, e não nas pessoas, tornando assim o treinamento de liderança útil somente para quem tivesse estes traços inatos.

Conforme Hersey e Blanchard (1986), na escola da administração científica, o foco era a estrutura organizacional; o líder deveria se preocupar com as necessidades da organização, não com pessoas.

Para Hersey e Blanchard (1986), na Teoria Clássica, a liderança era tida como um aspecto formal, ou seja, relação entre chefia e subordinados.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), por volta de 1930, a Teoria das Relações Humanas passou a colocar as pessoas em primeiro plano, suas relações sociais. Esta teoria trouxe de volta a influência das lideranças informais, dentro dos grupos de funcionários, que atuavam paralelamente a este poder formal da época, tipo de liderança encontrado até os dias atuais.

O estudo sobre a liderança torna-se também de suma importância quando o assunto é cultura organizacional.

Na visão de Asanome (2001), uma boa liderança não pode ser determinada. A liderança existe em todos os lugares desde as mais primitivas aos mais avançadas culturas, apesar de raças e crenças diferentes, ou seja, é algo implícito no inconsciente das pessoas.

Segundo Jesuíno (2005), a partir de estudos iniciados por Kurt Lewin em 1938 e continuados depois por seus pesquisadores Ronaldo Lippit e Ralph White, puderam-se dar continuidade às experiências no campo da liderança, que resultaram em teorias que estudam a liderança balizada nos estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A principal teoria que se

refere à liderança por meio de estilos de comportamento, sem se incomodar com peculiaridades de personalidade, aponta três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

A seguir tem-se uma idéia das principais características de cada um desses estilos de liderança, conforme Jesuíno (2005):

O **autocrático** é o líder que determina as diretrizes, sem qualquer envolvimento do grupo; determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, conforme forem necessárias. Sem o conhecimento prévio do grupo, decide qual a tarefa que cada um deve desempenhar e quem o acompanhará. É um líder dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

O **democrático**: as diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário o líder passa a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates, a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.

O líder procura ser, em espírito, um membro indiferenciado do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas. É "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

O **liberal** (*laissez-faire*): há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; limita-se apenas em fornecer as informações solicitadas. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros, ficam a cargo do grupo. Existe absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Devido ao fato de os resultados da teoria dos traços serem insatisfatórios, os investigadores foram levados a concentrarem-se nos comportamentos dos líderes.

Jesuíno (2005) destaca que, dentro deste enfoque, resultaram duas grandes linhas de investigação: uma ligada a Universidade de Michigan e outra ligada à Universidade de Ohio. Por sua vez, estes estudos foram transformados em recursos que puderam ser utilizados no contexto organizacional.

Hersey e Blanchard (1986) definem os processos de liderança como sendo a influência do líder na execução de alguma atividade de indivíduos ou grupos para atingir um objetivo. A liderança envolve a realização de objetivos com/e a partir das pessoas. Em vista desta definição o líder deve preocupar-se com tarefas e relações humanas. Esta teoria será mais bem detalhada no item 3.3 a seguir.

Teoria da Troca entre Líder e Liderado sucede a Teoria dos Traços. Nesta nova teoria, segundo Fonseca (2007), a liderança é baseada conforme as afinidades pessoais, sendo que os funcionários são tratados de forma diferenciada.

Segundo Robbins (2002 apud FONSECA, 2007), também passamos pela Teoria da Meta e do Caminho, elaborada por Robert House, na qual a liderança oferece apoio para atingir metas, e é composta por quatro comportamentos do líder: diretivo (organiza, comunica e direciona), apoiador (estabelece contatos mais amigáveis), participativo (ouve e utiliza idéias dos liderados) e orientado para conquista (propõe metas desafiadoras para o grupo).

Fonseca (2007) também pontua o Modelo de Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton. Este modelo relaciona o comportamento da liderança e a participação no processo decisório.

A Teoria Neocarismática é citada por Fonseca (2007), e enfoca o carisma pessoal da liderança para influenciar ao grupo.

Liderança Transacional, segundo Fonseca (2007), tem como princípio levar o grupo a atingir metas e objetivos específicos.

Para Burns (1979 apud BERGAMINI, 2006), a liderança Transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com outros com o objetivo de trocar bens de valor, que podem ser de caráter econômico, político ou psicológico. Agindo desta forma o líder mantém o liderado em benefício desta relação de troca e de acordos que provém de sua capacidade do liderado atingir os objetivos propostos pelo líder que pode puni-lo ou recompensá-lo.

A Liderança Transformacional considera as diferenças individuais, oferece apoio e mantém um relacionamento de forma carismática com os funcionários (FONSECA, 2007).

Segundo Burns (1979 apud BERGAMINI, 2006) um líder Transformacional, além de conhecer as necessidades de seus liderados, também as desenvolve, não importando o nível em que as mesmas se encontrem. Este tipo de liderança também se caracteriza por um aprendizado e por um benefício mútuo, pois o liderado se desenvolve e o líder é influenciado ou beneficiado pelo liderado. Existe uma troca para ambos, uma relação de ganha-ganha para ambos os lados.

Na liderança transformacional o líder consegue desenvolver seu liderado de forma que o mesmo adquira mais maturidade e se motive, ao passo que o líder consegue do liderado que ultrapassasse seus interesses em favor do grupo, da organização ou da coletividade.

O quadro 2 apresenta de forma sucinta as demais teorias contemporâneas de liderança, onde se pode perceber a continuidade de seu estudo com novas abordagens e conceitos.

Época/Autores	Teoria ou Abordagem de Liderança	Características/Conceitos de Liderança
Bennis (1993), Boyatzis, Cameron & Quinn (1993)	Liderança embasada na competência	É possível aprender e desenvolver competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre o desempenho destacado dos líderes e liderados.
Burns, Kouzes & Posner (1995), Peters & Waterman (1990), Richards & Engle (1986)	Liderança Visionária e de Aspirações	Liderança é a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas. É uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas. Os líderes prosperam em ambientes caóticos.
Drucker (1999), Jacobs & Jaques (1990), Kotter (1998), Buckingham (1999, 2001)	Liderança Gerencial e Estratégica	A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. Os requisitos de liderança dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações.
Ulrich, Zenger & Smallwood (1999), Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Liderança embasada em Resultados	Marca de liderança que descreve os resultados específicos que os líderes obtêm. Os líderes são detentores de caráter, moral, integridade e energia, além de pensamento estratégico.
DePree (1992), Tichy (1998)	O líder como Mestre	Os líderes estabelecem o ponto de vista a ser ensinado. A liderança efetiva se equaciona ao ensino efetivo.
DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderança como arte cênica	Os líderes empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou gerente faz.
Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderança cultural ou holística	A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A liderança é contextual e sistêmica (Wheatley). Segundo Senge os líderes desempenham três papéis: formuladores, responsáveis e mestres.
Greenleaf (1996); Spears & Frinck (1992)	Liderança Servidora	Os líderes lideram principalmente servindo outros – empregadores, clientes e comunidade. Características do líder: escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, etc.
DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); Maxwell; Vaill (1989)	Liderança Espiritual	A liderança influencia as almas das pessoas mais do que controlar suas ações.

Quadro 2 - Abordagens contemporâneas da liderança

Fonte: Covey (2005, p.355).

Elaboração e Adaptação de Stefano, Valori, Gonçalves e Andrade (2006, p.350)

Segundo Covey (2005 apud STEFANO et al, 2006), as Teorias do Grande Homem na liderança que permearam as discussões antes de 1900 deram lugar às Teorias dos Traços da liderança. Em resposta, os teóricos começaram a destacar os fatores situacionais e ambientais. Por fim, as Teorias da Integração se

desenvolveram em torno de pessoas, situações, psicanálise, papéis, mudanças, objetivos e contingências. A partir de 1970, as teorias se basearam nestes conceitos fundamentais.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança usualmente utilizadas:

- A liderança ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Quem lidera, lidera alguém;
- O Processo de influência exercida de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

De acordo com Stoner e Freeman (1995, p. 361), “A escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

Conclui-se que o líder não terá sucesso seguindo apenas um estilo de liderança, mas sim, vários estilos conforme se apresentar a situação.

Cada teoria ainda fornece subsídios para estudos e comportamentos, não podendo ser descartadas; cada uma delas representa mais um passo dado nesta grande diversidade de conceitos que é o tema liderança.

Na seção seguinte será abordado o “Grid Gerencial” de Blake e Mouton, que é um conceito altamente difundido na organização estudada.

3.3 O “GRID GERENCIAL” DE BLAKE E MOUTON

Robert Blake e Jane Mouton, da Ohio University, desenvolveram um treinamento que chamaram de “Grid Gerencial”, no qual apresentam a proposta de

interligação de duas orientações do comportamento de liderança, ou seja, procuraram representar as várias formas de exercer a liderança. A grade é definida por dois eixos ortogonais, um que mostra o maior ou menor grau de atenção aos subordinados; outro apresenta o maior ou menor grau de atenção com a tarefa (Figura 3). Segundo os autores, as designações são: 1-9 estilo simpático, 9-9 estilo equipe, 5-5 equilibrado, 9-1 tarefa, 1-1 fraco. A tese de Blake e Mouton afirma que há uma hierarquia na eficácia destes diferentes estilos, que vai do 1-1 ao 9-9, passando por 5-5; já os estilos 1-9 e 9-1, relativamente ineficazes, situam-se entre o estilo 1-1 e 5-5.

É possível que a grande popularidade do modelo de Blake e Mouton, deva-se, em parte, ao emprego de designações numéricas, o que se traduz na sua mais fácil utilização transcultural, segundo Jesuíno (2005).

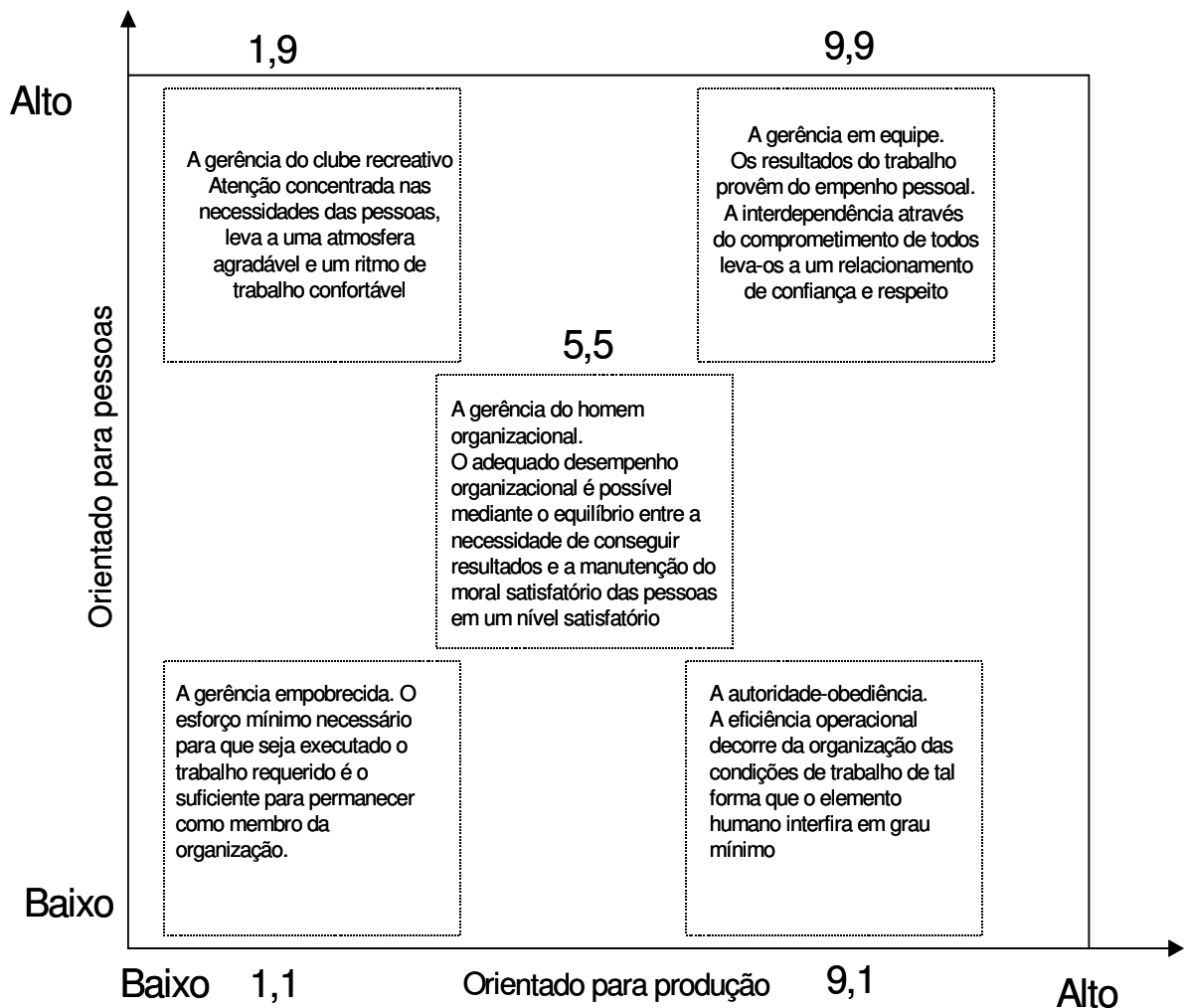


Figura 3 - O Grid Gerencial
 Fonte: Blake ; Mouton (1989 , p. 13)

Após alguns anos, estudos empíricos desvendaram que a liderança é um processo ativo, que pode sofrer variação de uma ocasião para outra, mudando líderes, liderados ou a situação. Atualmente a bibliografia tende a confirmar essa abordagem situacional ou comportamental.

Blake e Mouton apontam o estilo 9x9 como o ideal: “[...] tais estudos confirmam que a conclusão de que a abordagem gerencial 9x9 traz consigo a maior probabilidade de sucesso profissional” (BLAKE; MOUTON, 1989, p. 190) É importante ressaltar que este modelo concilia a orientação à tarefa e aos resultados, diferente do foco das escolas administrativas anteriores.

3.4 MODELO DE HERSEY E BLANCHARD (LIDERANÇA SITUACIONAL)

Nesta seção é abordada a teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard, conhecida como Liderança Situacional, onde o destaque é dado no comportamento do líder perante seu funcionário.

Segundo Jesuíno (2005), a teoria situacional de Hersey e Blanchard, trata da formação do líder e corresponde de certo modo a uma versão contingencial ou situacional de Blake e Mouton .

Conforme Jesuíno (2005), o modelo baseia-se na interação entre 1) as diretrizes (as tarefas) que o líder emite; 2) o apoio sócio-afetivo (relacionamento) prestado pelo líder e; 3) o nível de maturidade dos funcionários frente a uma tarefa.

Hersey e Blanchard propõem (1986) que o estilo de liderança deve variar de acordo com o nível de maturidade do grupo que esta sendo liderado de mais diretivo para menos diretivo .

Para Hersey e Blanchard (1986), para fazer frente aos diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar-se de variados estilos de liderança, visto que "[...] maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento". (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.187).

Segundo Jesuíno (2005), a maturidade é variável de acordo com a tarefa, função ou objetivo que o líder deseja alcançar.

Para a teoria da Liderança Situacional, a maturidade do subordinado determina o estilo de liderança e a base de poder (os poderes existentes são: coerção, conexão, recompensa, legitimidade, referência, informação e competência) que o líder deve usar para influenciar o comportamento dos indivíduos. Ainda que o

líder adote o estilo de liderança apropriado para um determinado nível de maturidade, tal estilo só poderá obter sucesso se este refletir sobre a base de poder adequada (HERSEY; BLANCHARD).

Conforme Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança são:

M1: Estilo de liderança E1, quando o líder deve prover instruções específicas e focar sua supervisão somente no cumprimento da tarefa. A determinação deve ser o estilo de liderança. A decisão deve ser adotada pelo líder.

M2: Estilo de liderança E2, quando o líder deve explicar suas decisões e proporcionar oportunidades de esclarecimento. A persuasão deve ser o estilo de liderança. A decisão deve ser adotada pelo líder com diálogo e/ou explicação.

M3: Estilo de liderança E3, quando o líder deve apenas proporcionar a troca de idéias e promover a tomada de decisões. Compartilhamento deve ser o estilo de liderança. A decisão deve ser adotada pelo líder / liderado, com estímulo pelo líder.

M4: Estilo de liderança E4, quando o líder deve delegar para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução. A delegação deve ser o estilo de liderança a ser adotado.

Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento. As relações podem ser feitas da seguinte forma:

E1: Tarefa alta e relacionamento baixo.

E2: Tarefa alta e relacionamento alto.

E3: Tarefa baixa e relacionamento alto.

E4: Tarefa baixa e relacionamento baixo.

A proposta de Hersey e Blanchard (1986) sobre os estilos de liderança pode ser visualizada na figura a seguir.

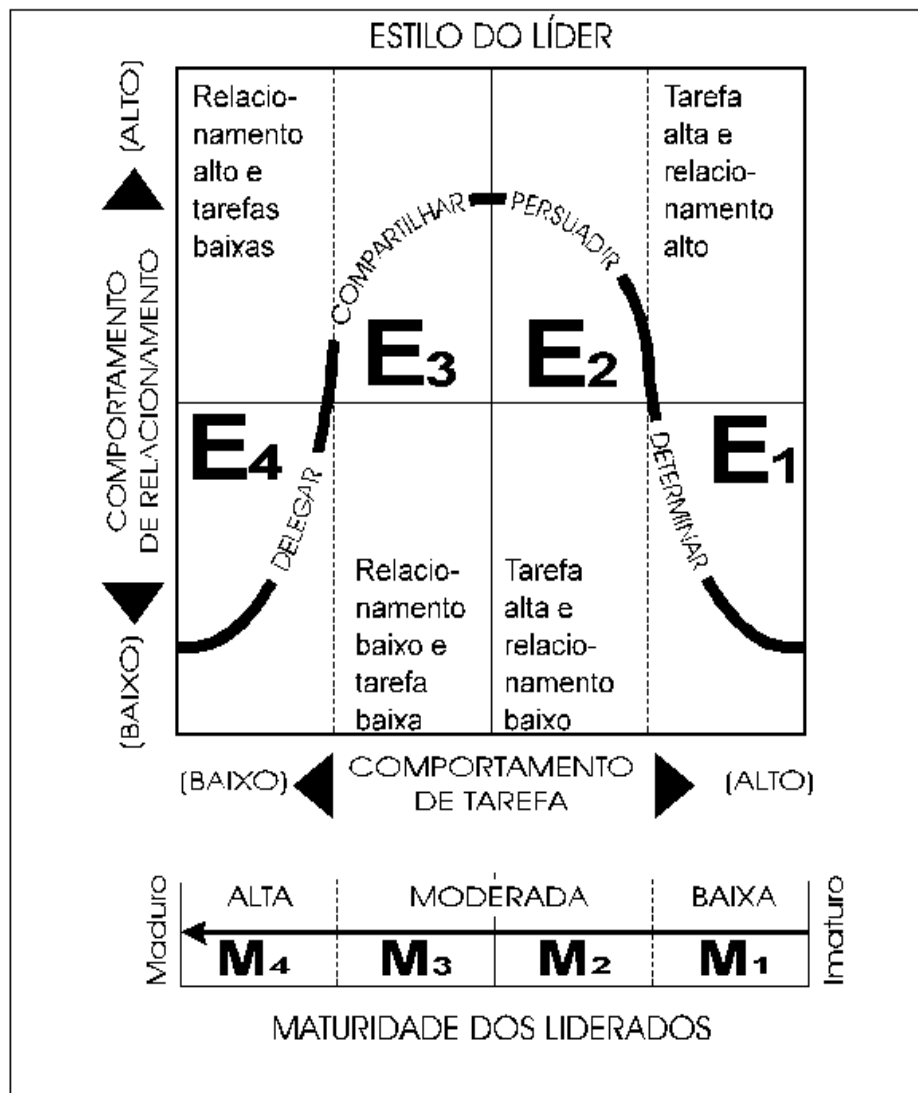


Figura 4 - Esquema Geral de Liderança Situacional
Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189)

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado

ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos [...] (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.193).

Conclui-se que, para a Teoria da Liderança Situacional, não existe uma forma padrão de tratamento para com os funcionários, mas sim um estilo que deve ser adotado, dependendo do nível de maturidade dos mesmos, os quais o líder deseja influenciar. O líder deve se adaptar ao nível de maturidade de seus funcionários para conseguir obter os resultados que deseja.

Neste trabalho buscou-se compreender como os estilos de liderança influenciam na construção da cultura organizacional, num contexto pós-aquisição. Portanto, foi importante compreender o conceito de liderança e caracterizar os estilos segundo a abordagem teórica que a empresa em estudo adota para treinar seus líderes: o Grid Gerencial desenvolvido por Blake e Mouton.

O próximo capítulo abordará o tema fusões e aquisições, uma vez que a organização foco do presente estudo está inserida num contexto pós-aquisição. A compreensão teórica dos aspectos envolvidos em um processo de fusão e aquisição faz-se importante para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação.

4 FUSÕES E AQUISIÇÕES

As mudanças no cenário da economia mundial levaram diversas empresas a buscarem maior participação nos mercados onde atuam, além de ingressarem em novos, sobretudo pela internacionalização. As principais estratégias para internacionalização, como pontua Suen e Kimura (1997), são licenciamentos, *joint-venture*, alianças estratégicas, investimento direto solo e, fusões e aquisições internacionais.

A estratégia de fusão e aquisição é a maneira mais rápida de expansão de mercado. É um processo que envolve duas ou mais empresas já existentes. A fusão resulta da combinação de duas ou mais empresas, culminando em uma nova empresa, na qual prevalece a identidade de uma delas. Todavia, Schein (2001) destaca que a fusão deve tentar ajustar duas culturas sem que uma necessariamente ameace a outra ou se torne predominante. O processo de aquisição, por sua vez, dá-se pela incorporação de uma empresa pela compra direta ou de seu controle acionário.

Em um mundo de rivalidades, Geus (1997) ressalta que fusões e aquisições representam uma das “irresistíveis tentações” às quais os gerentes das grandes corporações estão sujeitos, pois trazem a dupla promessa de ganhar habilidades sem ter de passar por uma mudança ou por um processo de aprendizado e tornar a empresa maior, portanto supostamente mais forte e lucrativa.

Conforme Tanure e Cançado (2005) com a fusão, as empresas envolvidas no processo passam a não existir legalmente e, passam a constituir uma terceira empresa, com nova identidade. Uma suposta parceria pode criar uma igualdade

entre as empresas, porém o que ocorre normalmente é o controle por parte de uma das empresas.

É importante identificar algumas razões para se optar por fusões ou aquisições. Segundo Monteiro (2007), pode haver mais abertura para o acesso a novas tecnologias, mercados e produtos. Pode repercutir na possibilidade de aumento de capital para a concretização de novos projetos ou ampliação do negócio já existente. Ou ser uma estratégia para obtenção de crescimento por intermédio de alianças econômicas, obtido pela união.

Segundo Guarida (2002), o processo de fusão começou nos primeiros anos da década de 1990, porém a incerteza com relação ao Brasil tornava os investidores temerosos ante a esses processos, por não conseguirem se planejar a médio e longo prazo. Contudo, a partir de 1994, com o advento do Plano Real, diversas empresas estrangeiras sentiram-se atraídas pelo mercado brasileiro, visando ampliação da competitividade e do crescimento com segurança. Neste período as fusões e aquisições experimentaram grande progressão. No período entre os anos 2001 e 2002, em todo mundo, as fusões e aquisições caíram sensivelmente. No Brasil não foi diferente. Reduziram-se as fusões e aquisições *cross border*, que envolvem empresas ou investimentos de capital estrangeiro. Também não ocorreu o esperado crescimento das fusões e aquisições domésticas, que se dá entre empresas nacionais (GUARIDA, 2002).

Segundo Barbosa (2001), há diversos motivos por trás desta tendência de fusões e aquisições. A aquisição de uma grande empresa pode ser o acesso de uma empresa multinacional num dado país, reduzindo custos com *marketing*, pesquisa, lançamento de produtos, além de se obter velozmente parte do mercado do concorrente.

Há também benefícios de financiamentos para terceiros, já que são intermediadas por empresas de consultoria que querem lucrar com os novos empreendimentos. Existem ainda empresas que se tornam maiores apenas para evitar que sejam compradas por suas concorrentes.

Segundo gráfico 2 de Casali (2006) no período entre 2003 e 2004, houve um crescimento de mais de 30% no ritmo de transações no mercado brasileiro. No ano de 2005, foram realizadas 365 transações do gênero (fusões e aquisições), aumento em relação a 2004, com 299 operações registradas.

Johann (2006) enfatiza o fato de, nos últimos anos, considerável quantidade de companhias designarem aos países estrangeiros seus investimentos, comprando instalações que já existem ou construindo novas. Os chamados mercados emergentes da América Latina, da Ásia e do Leste Europeu, dentre eles o Brasil, têm sido destino de pesados fluxos de capital. Está claro o quanto as empresas nacionais têm se deparado com a forte concorrência das empresas estrangeiras que aqui se instalam. Entretanto, há a possibilidade de crescimento das empresas locais, ao tornarem-se fornecedores das multinacionais. O capital internacional vem marcando forte presença tanto em aquisições do setor privado, como nos programas de privatizações das estatais brasileiras.

O gráfico 2 representa a evolução anual do número de transações por Fusões e Aquisições *cross border* (empresa de capital majoritário estrangeiro adquirindo, de brasileiros, capital de empresas estabelecidas no Brasil) e domésticas no Brasil desde a implantação do Plano Real.

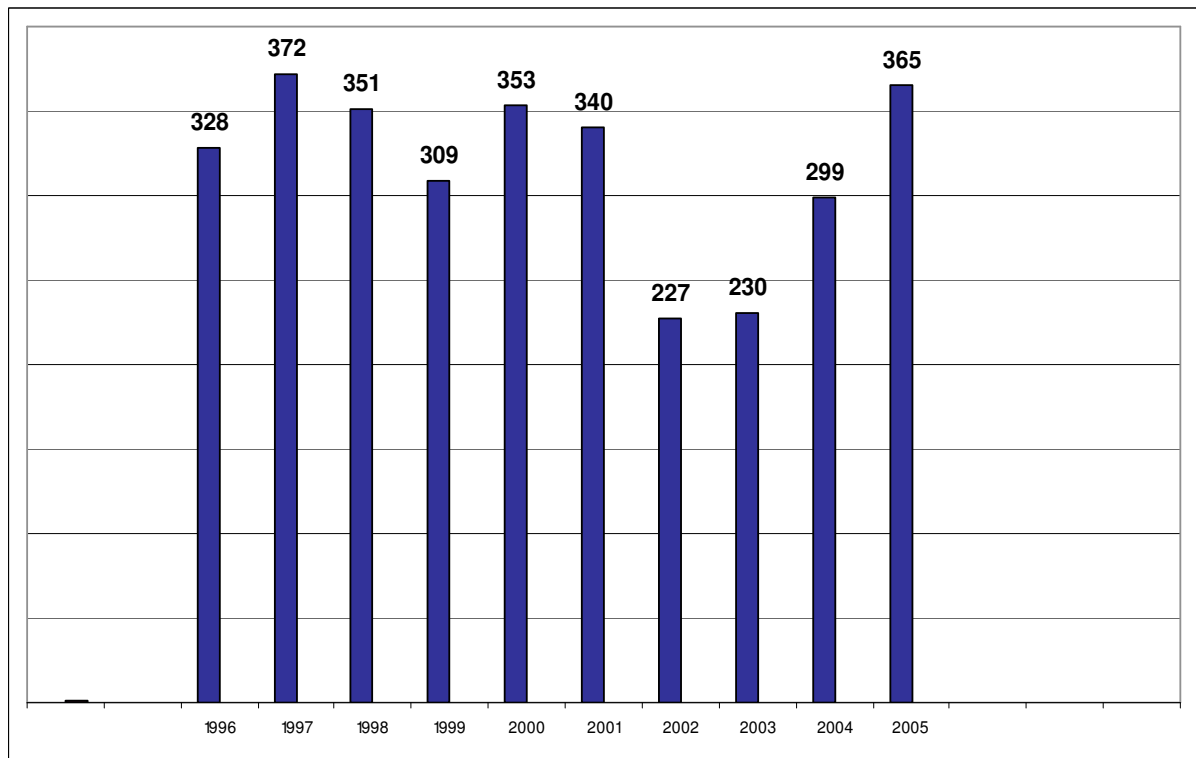


Gráfico 2 - Número Fusões e Aquisições no Brasil 1996 a 2005.
Fonte: Casali (2006)

Para Brealey e Myers (1995 apud SUE; KIMURA, 1997) as formas (tipos) mais importantes que o processo de fusão pode assumir são: fusão horizontal, fusão vertical e fusão de conglomerados.

Em um caso de fusão horizontal as empresas atuam no mesmo ramo de negócios, que é o caso da empresa estudada. Na fusão verticalizada, estão em diferentes fases de determinados processos de produção. Na fusão Conglomerada, as empresas não têm negócios relacionados.

Monteiro (2007) ressalta o quanto é incipiente os estudos do reflexo da cultura organizacional nos processos de fusão e aquisição. Aponta, porém, que a cultura organizacional vem transcendendo o debate acadêmico, despertando cada vez mais interesse dos teóricos e práticos da Administração, ainda que de maneira bastante fragmentada. Na atualidade, a relevância dos estudos da cultura organizacional advém da percepção causal entre os valores e as crenças

compartilhadas pelos membros de uma organização e seus resultados. Permite entender, diagnosticar, aperfeiçoar e, “por que não dizer”, mudar a cultura das organizações, com o fito de garantir a sobrevivência e a competitividade de uma empresa, face ao cenário de negócios em constante mutação. “Fundamentalmente, a cultura é responsável pela busca da conciliação das diferenças entre a empresa e o indivíduo, objetivando assim uma redução nos conflitos e o fortalecimento da coesão interna”, destaca o autor (MONTEIRO, 2007, p.2).

Por ser a maneira mais rápida de expansão de mercado, a estratégia de fusão e aquisição é uma das mais recorrentes, porém os riscos de choques culturais são maiores.

Segundo Geus (1997) as fusões e aquisições causam um mundo de rivalidades. O autor compara as fusões e aquisições de forma biológica, como se os adquirentes invadissem a porcentagem de compra do parceiro, causando assim uma resistência à mudança.

Entende-se com a idéia de Geus (1997) a importância dos condutores dos processos de fusão e aquisição, pois tem que se estabelecer uma cooperação entre ambas as partes: compradores e adquiridos, procurando assim somar e harmonizar as culturas existentes. O estranhamento causado entre as empresas envolvidas pode causar danos à organização devido à rejeição e, este problema deve ser sanado para que a fusão ou a aquisição apresentem sucesso.

Segundo Dias (2003), a cultura organizacional é produto de um processo histórico, o patrimônio social de experiências vividas e acumuladas pela organização e, é transmitido às novas gerações de membros pelo processo de socialização. Como tal, os valores e pressupostos básicos e valores fundamentais servem de referência em todas as tomadas de decisões na organização.

Para Johann (2006, p.157):

As fusões, incorporações e formação de *joint ventures* são uma verdadeira prova de fogo para a cultura corporativa. A junção, ou atuação em conjunto, da cultura de duas empresas é como uma espécie de casamento. Não raro acontecem desavenças, desacertos e conflitos. Em muitos casos, advém o divórcio. Quando os núcleos das duas culturas são semelhantes [...] o casamento tem grandes chances de dar certo.

Segundo o mesmo autor, a condução da cultura corporativa nas fusões e aquisições não apresenta uma fórmula de sucesso, nem oferece uma única receita, porém, uma boa opção consiste em um processo consciente e transparente a todos os envolvidos. É interessante a participação dos funcionários em trabalhos para a identificação e a análise da cultura corporativa da organização que passou a deter o controle acionário, identificando as diferenças e aberturas e elaborando planos de ação para reduzi-los.

Para Schein (2001), os aspectos tidos como “culturais” dificilmente são levados em consideração quando de uma fusão ou aquisição: a filosofia ou o estilo da empresa; as origens tecnológicas que indicam os tipos de crenças quanto à missão e o futuro da organização; o modo como ela se organiza internamente. Quando não se atribui importância a estes aspectos, pode se gerar má adaptação cultural nos processos de aquisição, fusão ou “*joint venture*”. Isto representa um risco de grau elevado, tanto quanto os advindos de uma má adaptação financeira, de produto ou mercado.

Organizações só existem por que pessoas existem. Não levando-se em conta o capital humano corre-se o risco de falhar nos objetivos. Alguns aspectos precisam ser levados em consideração quando se pretende levar a termo um projeto que vise uma fusão ou aquisição empresarial, afinal, a cultura existe, independente das ações gerenciais implementadas.

Johann (2006) destaca que no processo de fusão, muito presente no ambiente empresarial brasileiro nos últimos anos, em um primeiro momento, há a tendência de embate de culturas. Para se evitar esse confronto, faz-se necessária a obtenção de dados operacionais e comportamentais das organizações envolvidas em um processo de aquisição ou fusão. Através desses dados é possível identificar áreas de conflito ou de desentendimento potencial por meio deste histórico.

A integração entre as empresas envolvidas no processo (adquirente e adquirida) é necessária para contornar a resistência e insegurança das pessoas frente às mudanças (FEIJÓ, 1995 apud TANURE; SAYÃO; DUARTE, 2006). Cada organização tem um modo de trabalho, de crenças, de rituais, e processos, e colocar pessoas que não se enquadrem ao perfil da empresa é um erro. (GHOSHAL; TANURE, 2004).

No quadro 3 são apontados alguns impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição:

Conseqüências inesperadas para o indivíduo	Conseqüências inesperadas para a empresa
Raiva e ressentimento em relação à empresa	Perda de visão estratégica
Queda na criatividade e na capacidade de inovação	Perda de espírito de equipe
Perda do comprometimento	Perda de experiência e memória organizacional
Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa	Perda da liderança
Queda do desempenho e na produtividade individuais	Aumento de burocracia
Perda de atitude empreendedora	Crise de comunicação
Perda de confiança na empresa	Deterioração do clima organizacional

Quadro 3 - Os efeitos colaterais impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição.

Fonte: Nadler e Limpert (1993 apud CRUBELLATE; MENDES; ROSSINI, 1999).

Os impactos apontados no quadro acima mesmo que ocorrendo isoladamente podem acarretar em prejuízos a uma organização.

As transações por fusão e aquisição de empresas submetem as partes envolvidas a um processo de aculturação, que pode ser brusco ou drástico.

Tanure e Cançado (2005) e Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que as perspectivas teóricas sobre a questão da integração cultural são bastante diversas, e por meio da análise de vários estudos identificaram cinco tipos de aculturação (junção de duas culturas que podem apresentar vários resultados) na fase de integração:

- A assimilação, na qual a cultura dominante é da adquirente. A empresa que foi adquirida se ajusta a cultura da empresa que a adquiriu;
- A mescla, na qual, há uma convivência de culturas, e não ocorre uma dominação de uma ou outra cultura. O equilíbrio passa a ser possível em termos teóricos, porém uma das partes tenta impor sua cultura. Pode acontecer de ambas as culturas sofrerem mudanças e gerar uma terceira cultura;
- A pluralidade, na qual, a empresa que fez a aquisição não impõe ou influencia a empresa adquirida, não acontecem grandes mudanças nestas empresas e a convivência entre as culturas torna-se possível, porém em longo prazo a empresa que fez a aquisição acaba influenciando a adquirida.
- A transformação é caracterizada por uma mudança significativa tanto no modelo de gestão quanto na cultura da adquirida.
- O movimento reverso, que é uma estratégia menos freqüente, é caracterizado quando a cultura da empresa adquirida e seu modelo de gestão predominam.

Segue figura abaixo um resumo:

Níveis de Mudanças na Empresa Adquirida	Alto	ASSIMILAÇÃO Empresa adquirida conforma-se à cultura de adquirente Absorção Cultural		TRANSFORMAÇÃO As duas empresas encontram novos modos de operar Transformação Cultural
			MESCLA Soma dos elementos culturais dos dois lados Integração Cultural	
	Baixo	PLURALIDADE Empresa adquirida mantém sua independência Autonomia Cultural		MOVIMENTO REVERSO Caso incomum em que a empresa adquirida dita os termos do acordo Assimilação Cultural Reversa

Figura 5 - Níveis de Mudanças na Empresa Adquirente
Fonte: Tanure, Evans e Pucik (2007)

Tanure e Cançado (2005), afirmam que o trabalho de Barros *et al.* (2003) aponta para implicações culturais quanto à nacionalidade, e a experiência anterior em aquisições da empresa adquirente, pois é o que vai determinar o processo de aculturação, se será por assimilação, mescla ou pluralidade. Podem-se tomar como exemplo as empresas japonesas que possuem preferência pela assimilação e a Alemã, que é o caso da empresa estudada, que transita entre os tipos.

A maioria das fusões e aquisições encontra sérias dificuldades para a obtenção do sucesso. Segundo Tanure, Sayão e Duarte (2006), as causas de insucesso em fusões e aquisições podem estar relacionadas a problemas na gestão de pessoas, ao grau de complexidade das culturas das empresas envolvidas, à transferência de habilidade e competências e inclusive, o clima organizacional da empresa adquirida que pode acabar sendo prejudicado por este processo.

Segundo Ghoshal e Tanure (2004) e Tanure, Evans e Pucik (2007), diante de grandes mudanças os sentimentos e comportamentos das pessoas envolvidas

devem ser gerenciados e passam por quatro estágios: aturdimento, saudade, desespero ou desorganização interna e reorganização.

O aturdimento é característico pelo fato da pessoa não entender ou não aceitar a nova situação, nega que este fato pode e vai afetar sua vida futuramente.

O segundo estágio é a saudade, a tendência de enxergar e lembrar as empresa anterior somente pelos fatos positivos. Nas organizações é o momento de valorizar o passado e o antigo líder.

O terceiro estágio é o desespero ou desorganização interna, ou seja, as diferenças entre as organizações são ampliadas e reforçadas. Existe um sofrimento intenso e uma tendência a separar o “nós e eles”, a ampliação de sentimento é acentuada e é crítica para o processo.

O último estágio a reorganização. Neste momento as pessoas conseguem enxergar os pontos positivos e os pontos negativos, as lembranças passam a ser encaradas como saudáveis e as oportunidades devem ser realçadas.

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), todas as operações de aquisição passam por esses estágios, em menor ou maior intensidade e velocidade em função da atuação da liderança.

Os aspectos financeiros e legais nos processos de fusões e aquisições são tratados detalhadamente, e os recursos humanos por vezes acabam sendo esquecidos ou negligenciados durante a operação, o que futuramente causará problemas, que vão desde gestão a relacionamentos (WATSON WYATT WORLDWIDE, 1998, apud TANURE ;SAYÃO; DUARTE, 2006).

Para entender como a cultura organizacional pode ser influenciada por uma fusão e aquisição é fundamental compreender a atuação da liderança (SAYÃO;

TANURE; DUARTE, 2006). A liderança tem como responsabilidade conduzir o processo de mudanças, e perceber que com a fusão e aquisição as tarefas antes executadas de um determinado modo passarão a ser executadas de outro, conforme a cultura da empresa adquirente. (HANDY, 2003 apud TANURE; SAYÃO; DUARTE, 2006; TANURE, 2005). São necessários paciência, e tempo para a implementação de nova cultura, métodos, normas e valores serem aceitos pelos funcionários (TANURE; SAYÃO; DUARTE, 2006).

São claros os números das crescentes transações por fusão e aquisição no mercado mundial e o Brasil não fica fora deste contexto. Os números do mercado nacional são reflexos de uma política econômica de estabilidade, o que o aponta como um dos mercados emergentes. Sabe-se que os investidores calculam seus riscos. Só o tempo mostrará o sucesso ou não das transações ora realizadas e o quanto se levou em conta a importância do elemento humano dentro da cultura organizacional.

Este levantamento teórico buscou apresentar uma visão global acerca do tema Cultura Organizacional. Uma vez que a cultura de uma organização apresenta dois pilares- a Cultura Nacional e a Liderança- tais aspectos foram abordados, a fim de subsidiar a compreensão dos dados coletados em campo.

O estudo da Cultura Nacional baseado em Hofstede (1991) foi de suma importância para a distinção e classificação das dimensões culturais do país de origem da Unidade Pólo (o Brasil) e do país de suas diretrizes corporativas (a Alemanha).

Nos processos de fusão e aquisição a cultura organizacional é um fator primordial a ser considerado, pois carrega seus valores, costumes, crenças e mitos,

tanto da empresa adquirente como da empresa adquirida. A cultura vai influenciar o sucesso ou insucesso deste processo, além de fatores financeiros e de mercado. Para entender como a cultura organizacional pode ser influenciada por uma fusão e aquisição também é fundamental compreender a atuação da liderança, uma vez que esta tem um papel central na condução do processo de mudanças e no gerenciamento da cultura.

Na figura 6 abaixo apresentam-se os pilares da Cultura Organizacional.

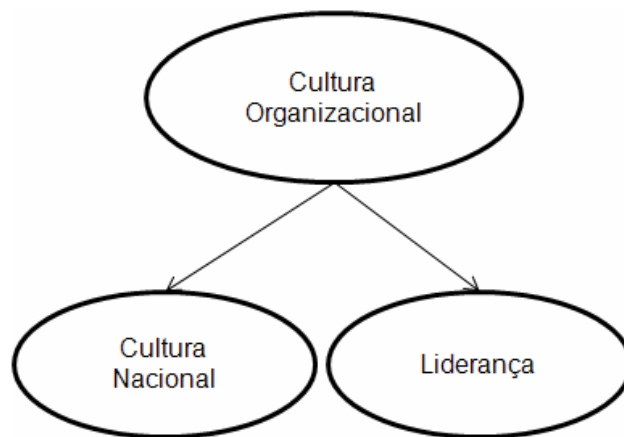


Figura 6 : Pilares da Cultura Organizacional
Fonte: Autoria própria

O capítulo a seguir apresenta a Unidade Caso em estudo, com a descrição de seu histórico, perfil da unidade, diretrizes e estilo de liderança.

5 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE-CASO

A empresa alvo deste estudo faz parte de um grupo que está no Brasil desde 1950 e produz peças. É um modelo empresarial que concentra seus esforços em tecnologia da qualidade e na formação de recursos humanos, contando com a participação real e efetiva de uma sólida estrutura financeira.

Atualmente conta com 44.000 funcionários em mais de 100 unidades produtivas, em quatro continentes. Hoje, o grupo tem sete fábricas no Brasil, totalizando aproximadamente 10.600 funcionários.

Faz-se necessária a apresentação de um breve histórico da empresa, a fim de se compreender como e quando ocorreu o processo de aquisição e as características organizacionais antes e após tal processo.

5.1 HISTÓRICO

A empresa em estudo foi legalmente constituída em 20 de novembro de 1979, e iniciou suas operações em 1981. Apresentam-se, no quadro 4 abaixo, a cronologia de datas importantes sobre a evolução da empresa e sua descrição:

1951	Fundação	Em 18 de abril de 1951 Fundação
1970	Início Fundição	Início das operações da Fundição
1972	Inauguração Centro Tecnológico Sudeste do Brasil	O Centro Tecnológico é onde os novos produtos são desenvolvidos.
1980	Fundação Planta no Sudeste do Brasil	Início das atividades da empresa no Sudeste do Brasil, atual Unidade Pólo.
1988	Início da Fundição Planta no Sudeste do Brasil	Início das operações de uma Fundição no Sudeste do Brasil
1990	Inauguração da Planta na Europa	Planta na Europa, projeto de expansão
1997	Aquisição pelo grupo Alemão e Italiano	Aquisição da empresa brasileira pelo grupo Alemão e Italiano (aliança estratégica)
1999	Mudança do Centro Tecnológico	Mais tecnologia e espaço para o Centro Tecnológico.
2003	Transferência Total da Planta do Sudeste de São Paulo para o local da atual Unidade Pólo	Transferência das atividades para a atual Unidade Pólo.
2006	Início da Produção na Ásia	Nova Unidade na Ásia
2007	Aquisição da EPG do Produto específico da Unidade Pólo	Aquisição de uma empresa concorrente localizada no Sul do País.

Quadro 4 - Cronologia da empresa Pólo
Fonte: Slide Interno Unidade Pólo

No início, a unidade Pólo pertencia a um grupo que teve sua origem no Brasil, em 1951, despertando dessa forma o sonho dos seus fundadores em fabricar peças de alta qualidade e elevada precisão tecnológica. A empresa era considerada familiar. Em 1997, seu fundador a vendeu por um consórcio formado por uma empresa italiana e por uma empresa alemã, que, posteriormente, dividiram-se em duas empresas distintas.

O processo de incorporação de empresas familiares por grandes corporações ocorre em escala mundial, principalmente na indústria automobilística.

O grupo empresarial que comprou a Unidade Pólo faz aquisições pelo mundo desde 1978, e, conforme o presidente da empresa que efetuou a aquisição, o

principal desafio para grupos que adotam a estratégia de crescimento por aquisições é integrar as empresas compradas.

Com empresas diferentes, incluindo a Unidade Pólo, o choque cultural tornou-se inevitável. Divergências na maneira de trabalhar começavam a surgir. Por exemplo: cada unidade tinha uma política própria de recursos humanos e fazia suas próprias compras.

A unidade pólo onde a presente pesquisa foi desenvolvida será descrita a seguir.

5.2 A UNIDADE PÓLO

A empresa Pólo possui atualmente um quadro em torno de 2.800 funcionários, distribuídos em produtivos e administrativos e tem como objetivo social a produção de peças para motores de combustão interna, cuja venda é efetuada à empresas de diversos seguimentos, como montadoras e distribuidoras, ou ao mercado de peças de reposição, tanto doméstico quanto externo. Também é considerada líder no mercado brasileiro. A presente pesquisa foi desenvolvida somente na unidade Brasileira, que fica localizada no Sudeste do Brasil. A figura 7 apresenta as unidades distribuídas no mundo:



Figura 7 - Unidades distribuídas no mundo
 Fonte: Slide interno unidade Pólo

Em processo integrado, a empresa utiliza matérias primas em aço inoxidável, tais como fio, fitas, laminados e sucatas.

O trabalho é realizado em quatro turnos, sendo um deles o administrativo e os demais produtivos.

5.2.1 Perfil da Unidade Pólo

- Está localizada no sudeste do Brasil
- Possui área construída de 50.200 m²
- Área total da empresa: 260.000 m²
- Possui uma previsão de produção de 160.000.000 canaletas / ano, para 2008, e 281.000.000 peças / ano
- Tem capacidade de produção de 190.000.000 canaletas / ano

A unidade Pólo é dividida por processos e áreas corporativas que estão localizadas na matriz.

O *Plant Manager* gerencia as áreas de processos. As áreas corporativas são de responsabilidade dos gerentes, que se reportam ao presidente do grupo.

Na Figura 8, segue organograma explicativo:

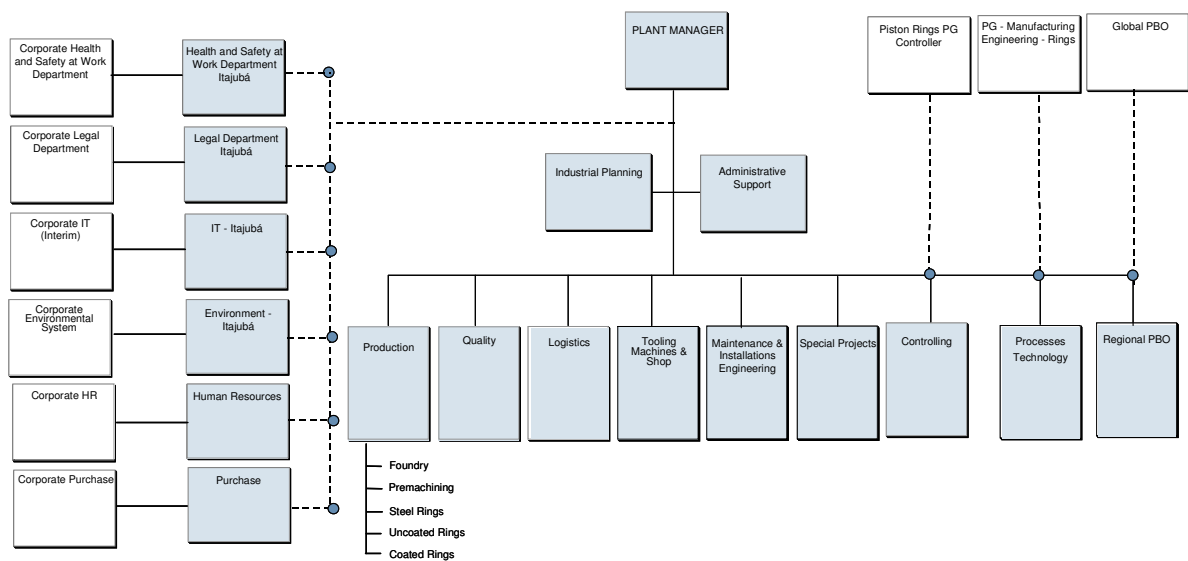


Figura 8 - Organograma unidade Pólo
Fonte: Slide interno da unidade Pólo

A empresa Pólo fornece seus produtos a diversos seguimentos como: *Aftermarketing* doméstico (reposição doméstico), *Aftermarketing* exportação (reposição exportação), EO Exportação (Equipamento Original Exportação) e EO Doméstico (Equipamento Original Doméstico). No gráfico 3 pode ser visualizada a produção por mercado da unidade Pólo .

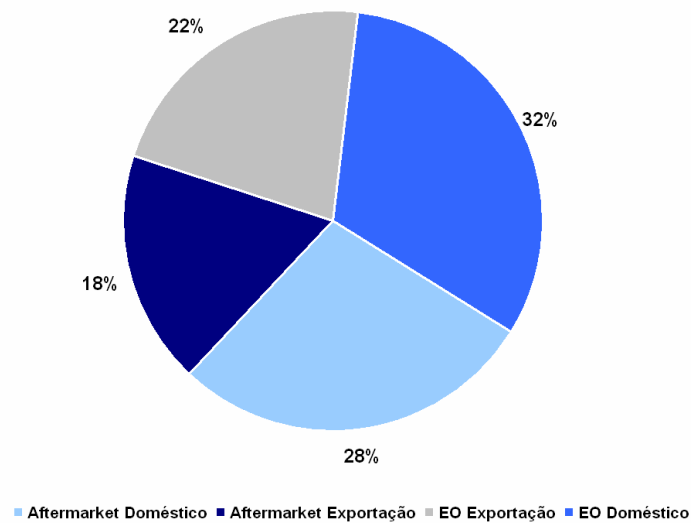


Gráfico 3 - Produção por mercado unidade Pólo
Fonte: Slide interno da unidade Pólo

Como pode ser observada, a empresa Pólo tem sua maior distribuição no mercado de equipamento original para uso doméstico com 32% , seguindo o de reposição doméstico (28%).

Abaixo, na figura 9, pode-se ver o perfil da empresa Pólo quanto a seus números ativos de produção e clientes.



Figura 9 - Perfil da unidade Pólo
Fonte: Slide Interno da Unidade Pólo

Nos gráficos 4, 5 e 6 pode se visualizar o perfil dos funcionários da unidade pólo:

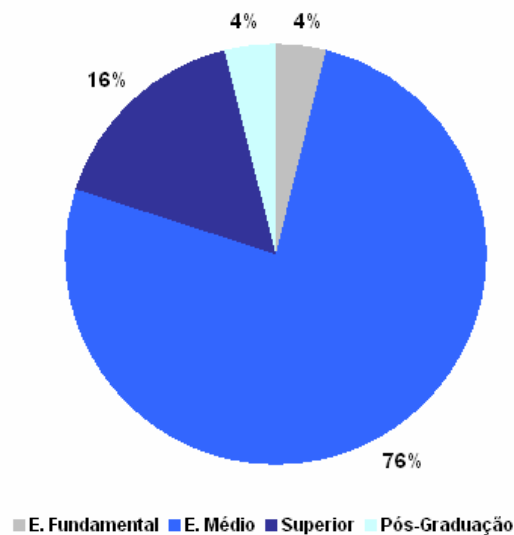


Gráfico 4 - Escolaridade dos funcionários da unidade Pólo
Fonte: Slide interno da unidade Pólo

Com base no gráfico acima, constata-se que a maioria dos funcionários possui o Ensino Médio (76%), tido como fundamental para ingressar na empresa, devido ao tipo de produto e aos processos com os quais a empresa trabalha. A importância do requisito mínimo de escolaridade justifica-se pela necessidade de tomada de decisão e análises por parte dos funcionários, independentemente do cargo que ocupam. Do quadro funcional, 20% possuem ensino superior; destes, apenas 4% possuem pós-graduação. Em contraste, somente 4% cursaram apenas ensino fundamental.

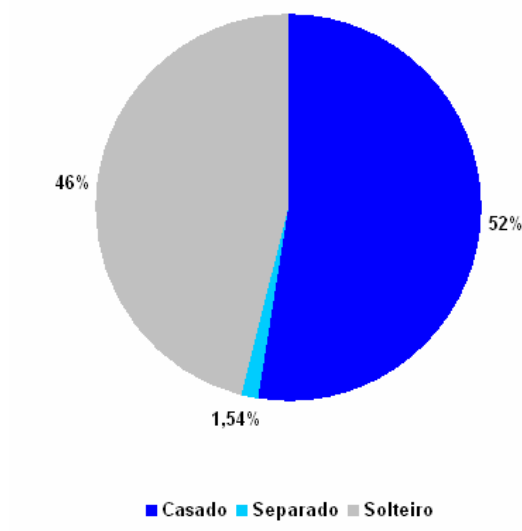


Gráfico 5 - Estado Civil dos funcionários da unidade Pólo
Fonte: Slide interno da unidade Pólo

O estado civil da maioria dos funcionários é casado (52%), porém não se distancia o percentual de solteiros na unidade (46%).

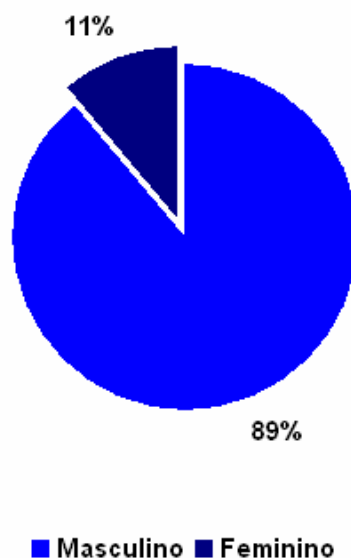


Gráfico 6 - Sexo dos funcionários da unidade Pólo
Fonte: Slide interno da unidade Pólo

A unidade Pólo apresenta-se com grande parte dos funcionários do sexo masculino (89%) atuando na parte produtiva, onde a força física é exigida na maioria dos processos. As mulheres atuam nos setores administrativos, embalagem dos produtos e inspeção final do mesmo (que demandam mais atenção e concentração).

Na figura 10, pode-se visualizar o estilo de liderança adotado pela organização da qual a Unidade Pólo faz parte, ou seja, uma diretriz de conduta para a liderança.

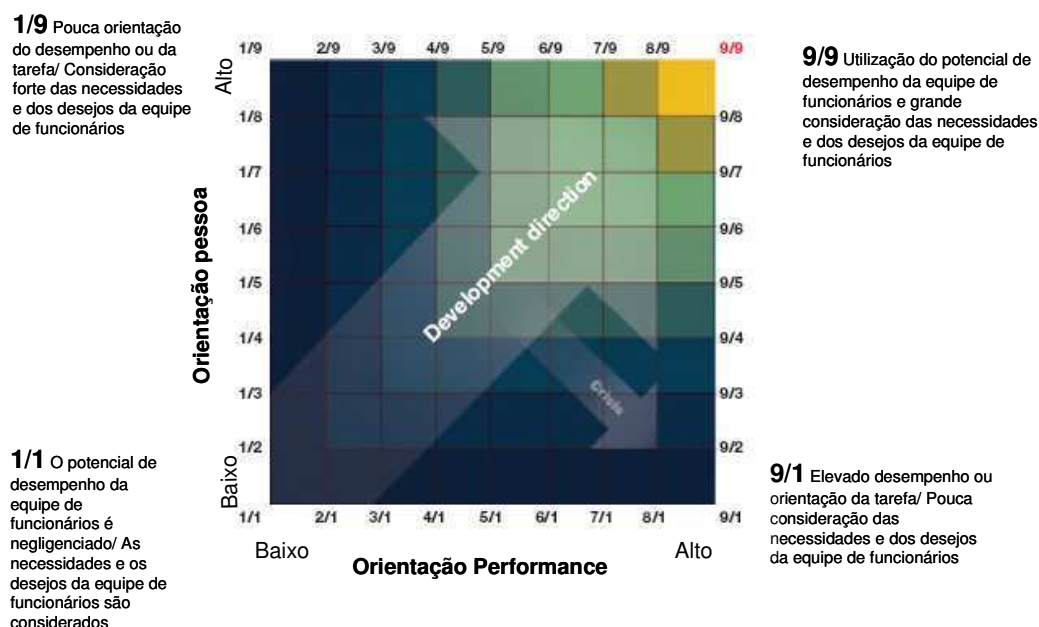


Figura 10 - Perfil requerido para liderança no grupo
Fonte: Intranet – Modelo de Liderança Corporativa

Para a organização da qual a empresa Pólo pertence, o perfil de liderança divulgado, inclusive na *intranet*, é o comportamento de liderança que sincroniza a orientação do empregado e do desempenho em um estilo de liderança de 9/9. Em uma base do dia-a-dia, isto significa “Compromisso”. Todos os gerentes direcionam-se para tentar conseguir um 9/9 de estilo de gerência cooperativo, que alinhe os interesses da companhia e dos empregados.

Características esperadas da liderança, conforme divulgado na *intranet* do grupo Pólo:

- Sustentação mútua: A todos os níveis, os gerentes fornecem suporte mútuo e *feedback* (retorno).
- Recrutamento da gerência: No recrutamento para a gerência os estilos de liderança 9/9 são critérios de seleção decisivos. Um alinhamento consistente de todos os gerentes para o estilo 9/9 terá uma contribuição importante no futuro para a orientação das pessoas e também para as relações de trabalho construtivas, dominadas pela confiança, pelo respeito e pela abertura.
- Princípios de gerência do empregado: A gestão do pessoal é um fator de sucesso decisivo para cada companhia. Somente aquelas organizações que desdobram corretamente os recursos e as competências de seus empregados terão crescimento forte, consistentemente produtivo e inovativo. A gerência do grupo da empresa Pólo direciona suas diretrizes para seguir um estilo cooperativo da gerência – baseada em Robert R. Blake e em de Jane S. Mouton – que medem a orientação para pessoas e o desempenho com a ajuda do modelo de gerência da GRADE (conforme apresentado na figura 10, acima).

Para complementar a explicação dos motivos pelos quais o grupo escolheu o modelo 9/9, foi perguntado à Gerente de Recursos Humanos Corporativo como foi este processo de implantação:

Este foi um trabalho feito na Alemanha devido a sua cultura apresentar uma permissividade, uma cultura paternalista e uma interferência do sindicato nas relações de trabalho.

O estilo 9x9 foi implantado para buscar o resultado e como um embasamento teórico, pois estavam sendo desenvolvidos instrumentos que necessitavam ser então norteados.

Nos últimos anos a Gestão de Pessoas se desenvolveu muito na Alemanha e foram implantados instrumentos de relação com os colaboradores, entre eles o Processo de Diálogo Anual (feedback), que é um mix de Pesquisa de Clima e Avaliação de Competências.

Este diálogo Anual tem no máximo 3 anos, é um programa novo.

E na Alemanha a Gestão de Pessoas está na mão do líder e não do RH.

No Brasil o 9x9 tem como foco o balanceamento afetivo x cobrança. E para a liderança do Brasil o estilo 9x9 foi percebido de forma impositiva.

A divulgação do conceito foi feita por uma carta enviada pelo Presidente Mundial aos diretores contendo o que a empresa esperava dos líderes e informando a necessidade de adaptação.

Após esta carta, por iniciativa do Brasil (RH), foram feitos trabalhos mais próximos com liderança como o Programa PDL (Programa de Desenvolvimento de Lideranças).

Para sustentar e reforçar estes conceitos o setor de Recursos Humanos Corporativo, que gerencia as ações das unidades do Brasil, buscou treinamentos que foram aplicados aos líderes. Estes treinamentos foram colocados em um Programa de Desenvolvimento de Liderança – PDL – que visou fortalecer a atuação das chefias, supervisores e líderes por meio de um processo de aprendizagem contínua e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas. Essa iniciativa buscou, ainda, um ambiente adequado a realização dos objetivos e estratégias do grupo em que a Unidade Pólo está inserida.

Foi entregue um material impresso a todos os líderes, com explicações sobre o novo estilo de liderança a ser adotado, cuja descrição encontra-se abaixo:

Quais as diretrizes do PDL?

O programa está alinhado às competências do grupo e também a um dos grandes desafios da empresa, que é buscar líderes focados na performance e resultados e orientados para as pessoas. Estilo de liderança 9/9, conforme

“*Cooperative Leadership Style at Pólo*” *guidelines* – Estilo de Liderança Cooperativo Pólo.

Para o grupo da Unidade Pólo a definição de Liderança é:

Capacidade de ser um facilitador que fomente o trabalho em equipe, a motivação, a integração e o alinhamento dos interesses da organização e das pessoas, coerente e consistente entre discurso e ação, sendo um modelo de comportamento.

Para o grupo, significa também estabelecer uma relação de confiança com as pessoas, compartilhando responsabilidades e delegando autoridade, delegando autoridade com uma postura de coach, orientando sua equipe para atingir resultados. Entende-se por *coach*, o líder que atua como treinador, que facilita, inspira e apóia sua equipe, enfatizando a confiança e a valorização na busca de resultados. Para isso, deve conhecer os membros da equipe e ter habilidade em identificar recursos e potenciais humanos para a solução de problemas.

Estilo de liderança 9/9

Como os Líderes Pólo podem demonstrar foco no resultado:

- Apresentando clareza em suas metas, tarefas e processos, bem como de sua equipe.
- Definindo objetivos de forma clara e consistente e certificando-se de que estes estão sendo atingidos.

- Mantendo sua equipe informada sobre todos os prazos e metas acordados e assegurando-se de que todos estejam comprometidos com eles.
- Ajustando prioridades e comunicando-se com sua equipe de forma clara.
- Definindo tarefas e objetivos alinhados às estratégias e metas da organização.
- Definindo responsabilidades e papéis de cada membro da equipe e monitorando-os para que não sejam relegadas.
- Informando sua equipe, de forma clara e transparente, as conseqüências de não se atingir das metas estabelecidas e motivando-a a agirem conforme as regras acordadas.
- Focando a prioridade ao cliente (interno e externo).

Como os Líderes Pólo podem demonstrar o foco nas pessoas:

- Mantendo sua equipe informada no tempo certo.
- Promovendo o desenvolvimento de sua equipe.
- Propondo desafios realistas à sua equipe e compartilhando-os com todos os envolvidos.
- Reconhecendo sempre os bons resultados.
- Conversando individualmente, quando não se está satisfeito com os resultados de um membro da sua equipe.

- Defendendo sua equipe de avaliações e críticas injustas.
- Mostrando-se compreensivos diante das dificuldades e desejos de sua equipe.
- Fazendo críticas aos fatos e não às pessoas.
- Mantendo-se equilibrados perante situações de confronto ou ofensivas.

Quais são os objetivos do PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes)?

- Aprimorar as competências por meio de ações de desenvolvimento e conhecimentos práticos.
- Fortalecer a equipe de lideranças para atuar de forma integrada e alinhada aos princípios e estratégias estabelecidas.
- Promover mudanças de atitude e postura, passando da cultura de “treinamento” para “aprendizagem contínua”.

Quem participa do PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes)?

O programa foi direcionado para dois focos distintos:

Grupo 1- São todos os chefes e supervisores que, dentro da estrutura, respondem diretamente a um gerente.

Grupo 2- São todos os encarregados e líderes que, dentro da estrutura, respondem diretamente a um chefe.

Os treinamentos foram divididos em módulos, sendo:

Módulo Estrutural: é o módulo de lançamento do programa e tem como objetivo sensibilizar os participantes para a importância do desenvolvimento das competências e da *performance* focada em resultados e pessoas (9/9).

Módulo Ferramentas de Gestão de Pessoas: tem como objetivo assegurar o conhecimento nos aspectos-chave da organização, considerando a atuação do líder frente às Ferramentas de Gestão de Pessoas.

Módulo de Habilidades Específicas: tem por objetivo desenvolver as competências, identificadas a partir das necessidades levantadas no processo de avaliação de competências e análise de potencial.

Escola de Líderes: tem como objetivo transmitir aos líderes informações e habilidades voltadas à prática da Gestão de Pessoas, valorizando a disponibilidade de tempo dos alunos.

Abaixo, quadro 5, seguem os treinamentos escolhidos para se prepararem os líderes para o novo estilo de liderança do grupo.

Cabe esclarecer que os líderes passaram por uma análise de perfil e foram identificadas as necessidades dos mesmos para se enquadrar ao novo estilo de liderança.

1 Módulo Estrutural (obrigatório)	1.1 Programa de "Gestão Integrada de Liderança"
	1.2 Análise e Potencial
	1.3 Processo de Avaliação de Gestão por Competência
	1.4 Análise: gestão por Competência x Análise de Potencial
	1.5 Feedback aos participantes – Análise de Potencial
	1.6 Feedback aos gerentes
	1.7 Definição das ações de desenvolvimento
	1.8 Evento Cultural -peça Gandhi
2 Módulo de Ferramental de Gestão (obrigatório)	2.1 Comunicação e Clima Organizacional
	2.2 Palestra 1 "Sentindo Prazer no Trabalho"
	2.3 Administração de Pessoas e Relações Sindicais
	2.4 Palestra 2 " Administrando Conflitos"
	2.5 Sistema Integrado de Informação SAP-Módulo HR
	2.6 Seleção, Desenvolvimento e Avaliação de Pessoas
	2.7 Palestra 3 " Atitudes para atingir Excelência Pessoal"
	2.8 Segurança e Saúde no Trabalho
	2.9 Palestra 4 " Administrando nossas Emoções"
	2.10 Responsabilidade Social
	2.11 Integração "Melhores Práticas "
3 Módulo de Habilidades Específicas	3.1 Apresentação dos temas pré-inscrição
	3.2 Liderança – Os 4 papéis do Líder
	3.3 Comunicação Interpessoal
	3.4 Gerenciamento de Projetos
	3.5 Administração do tempo
	3.6 Gestão de Riscos / Tomada de Decisão
	3.7 Planejamento Estratégico
	3.8 Finanças
	3.9 Gestão do Conhecimento
	3.10 Comunicação- Técnicas de Apresentação
	3.11 Comunicação Escrita
	3.12 Desenvolvimento e Sustentabilidade nos Negócios
	3.13 Negociação
	3.14 Análise e Solução de Problemas
	3.15 Gestão Estratégica de Marketing
	3.16 Criatividade e Inovação
4 Escola de Líderes	4.1 Visão e Pensamento Sistêmico
	4.2 Conduzindo e participando de reuniões produtivas
	4.3 O Líder Influyente
	4.4 Organização Pessoal e Administração de Tempo
	4.5 Coaching – a ferramenta dos grandes líderes
	4.6 Desenvolvendo seu potencial criativo
	4.7 Gestão de Times de Trabalho
	4.8 Motivação e Automotivação – Combustível da Liderança
	4.9 Aprendendo a ser Empreendedor
	4.10 Planejando Estrategicamente
5 Acompanhamento do Programa	5.1 Reuniões de Alinhamento do Programa
	5.2 Avaliação Inicial do Programa
	5.3 Avaliação dos Módulos
	5.4 Avaliação Geral do programa
	5.5 Realização do Projeto de Conclusão e apresentação
6 Evento de Encerramento	

Quadro 5 - Treinamentos PDL - Programa de Desenvolvimento de Liderança
Fonte: Intranet – Modelo de Liderança Corporativa

Foram realizados eventos, treinamentos, avaliação de perfil e palestras para todo o corpo de liderança, com o objetivo de traçar o perfil atual, identificar carências, inserir e acompanhar o novo estilo de liderança esperado do grupo ao qual a empresa Pólo pertence.

Todo este programa é coordenado pelo setor de Recursos Humanos da empresa, que acompanha todos os eventos.

O grupo empresarial ao qual a empresa Pólo pertence busca direcionar seus líderes para resultados focados, com metas e objetivos claros, responsabilidade e gestão de pessoas de forma transparente, ética, sendo agente de mudanças. Para isto a empresa vem preparando seus gestores com treinamentos e programas de acompanhamento e mapeamento de perfil, com o intuito de ajustá-los ao estilo de liderança exigido pela organização.

O período pós-aquisição contribuiu para mudança de contexto dos líderes, no qual os padrões de comportamento mudaram e as exigências são diferentes de quando assumiram um cargo. A presente pesquisa realizada com a liderança teve o objetivo de repensar estas novas cobranças e seu papel atual na posição de líder, e os resultados podem ser visualizados no Capítulo 7.

Com esta grande mudança de empresa de capital brasileiro para uma empresa pertencente a um grande grupo Alemão, a Cultura Organizacional também sofreu algumas adaptações. A unidade Pólo foi mapeada para identificar sua atual cultura, e os resultados do diagnóstico da cultura podem ser visualizados no Capítulo 7.

Todo este referencial histórico é fundamental para situar o contexto no qual a Unidade Pólo está inserida e como seus líderes contribuem com seu estilo para atingir resultados e gerir pessoas.

6 MÉTODO

6.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (2002) é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se por um estudo exploratório e descritivo.

O autor relata que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que o objetivo principal dessa pesquisa é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Define também que o método de pesquisa descritivo tem como características observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa descritiva procura descobrir a frequência em que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores.

Quanto ao delineamento classifica-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2002), o método de estudo de caso é indicado para um caso em particular, peculiar, ou ideal para ilustrar uma situação, permite aprofundar em um problema e possibilita maior conexão dos dados.

Yin (2001) também aponta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada quando se tem questões do tipo “como e por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Em síntese, o autor enfatiza que o estudo de caso permite uma investigação para se preservar

as características globais e significativas dos eventos da vida real, nos quais se incluem processos organizacionais, a exemplo da presente pesquisa.

Yin (2001) ensina que como uma estratégia de pesquisa abrangente, o estudo de caso deve basear-se em várias de fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo.

Assim, seguindo as indicações de Yin (2001) utilizou-se o método da triangulação, com coleta de dados por meio de análise de documentos e aplicação de dois questionários. Segundo Oliveira (2007) o uso de múltiplos métodos, ou triangulação, contribui para assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno. Segundo Denzin e Lincoln (2006 apud OLIVEIRA, 2007) contribui também para conferir validade, rigor e fidedignidade à pesquisa qualitativa, uma vez que possibilita a exposição simultânea de realidades múltiplas, permitindo ao pesquisador explorar visões concorrentes do contexto.

Esta pesquisa realizou-se por meio de levantamento de dados primários (pesquisa realizada com liderança e funcionários da uma empresa do ramo de autopeças localizada no Sudeste do Brasil através de questionários) e dados secundários (revisão bibliográfica e análise de documentos da empresa relacionados à gestão de pessoas).

Conforme também afirma Yin (2001), pode-se basear o estudo de caso em mescla de evidências quantitativas e qualitativas. Seguindo tais diretrizes metodológicas em busca do alcance dos objetivos propostos, quanto à abordagem, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa mista: qualitativa e quantitativa.

Abordagem quantitativa:

- Análise do questionário de Cultura Organizacional desenvolvido segundo a abordagem teórica de Hofstede, aplicado ao corpo de liderança (100%) e em uma amostra de 345 funcionários da empresa estudada;
- Análise do questionário de Estilos de Liderança aplicado também ao corpo de liderança (100%).

Abordagem qualitativa:

- Análise de documentos da empresa, os quais se constituem de relatórios de grupos focais realizados pelo setor de Recursos Humano no ano de 2006.

6.2 LÓCUS DE PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso aplicado em uma empresa do ramo de auto-peças, situada no sudeste do Brasil. A apresentação da empresa, a unidade caso em estudo, foi realizada no capítulo 5 desta dissertação.

6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na época do presente estudo havia na unidade Pólo 111 líderes e 2499 funcionários.

Lakatos (2002, p. 223) define amostra como “Uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo”.

Para a investigação junto aos líderes, optou-se pela abordagem da população total, ou seja:

- Questionário de Cultura Organizacional – aplicação em 100% do corpo de liderança, o que corresponde ao universo de 111 pessoas;
- Questionário sobre Estilos de Liderança – aplicação realizada em 100% do corpo de liderança, ou seja, as 111 pessoas;

Para compor a amostra dos funcionários foi adotado o seguinte critério:

- O questionário de Cultura Organizacional foi aplicado em uma amostra de 345 funcionários. O tamanho da amostra foi definido estatisticamente, utilizando-se uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%. Os funcionários que responderam ao questionário foram selecionados aleatoriamente, em todos os setores da organização. Para o cálculo. Utilizou-se a fórmula

$$N = (2499 \times 400) / (2499 + 400) = 999600 / 2899 = 344,80 = 345$$

Fórmula 1 - Amostragem para aplicação questionário de Cultura Organizacional
Fonte: Barbetta (2002)

Onde:

- N=Tamanho da população
- E₀= erro amostral tolerável
- n₀=primeira aproximação do tamanho da amostra
- n= tamanho da amostra

6.4 INSTRUMENTOS

Os instrumentos para coleta de dados primários foram: questionário para análise de Cultura Organizacional e Questionário sobre os Estilos de Liderança.

Foram utilizadas também fontes de dados secundários: relatórios de grupos focais conduzidos pelo setor de Recursos Humanos da empresa no ano de 2006, os quais são documentos que subsidiam a compreensão dos estilos de liderança.

Para realização do diagnóstico da cultura da empresa aplicou-se um questionário para mapeamento da cultura organizacional (CHAMON, 2006).

Conforme Lakatos (2002, p.107) “[...] o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

Baseado na proposta de Hofstede (1991), o questionário é composto de 50 questões apresentadas na forma fechada, para uma escolha a partir de uma escala de Likert de 5 pontos separadas em três conjuntos:

- O primeiro deles se refere à percepção da cultura da empresas pelos funcionários, servindo para informar sobre as dimensões da cultura da organização por Hofstede (1991), é composto por trinta e seis questões;
- O segundo para caracterização do funcionário típico da empresa, composto por sete questões;
- O último composto por sete questões para coleta de dados pessoais do respondente.

As trinta e seis questões que visam informar sobre as dimensões da cultura da organização identificadas por Hofstede (1991) estão divididas em 6 conjuntos que correspondem a cada uma das dimensões:

- 9 questões referentes à Dimensão 1 - Orientação para processos vs. Orientação para resultados;
- 9 questões referentes à Dimensão 2 - Orientação para pessoas vs. Orientação para tarefa;
- 4 questões referentes à Dimensão 3 - Paroquial vs. Profissional;
- 6 questões referentes à Dimensão 4 - Sistemas Abertos vs. Sistemas Fechados;
- 3 questões referentes à Dimensão 5 - Controle Fraco vs. Controle Rígido;
- questões referentes à Dimensão 6 – Normativo vs. Pragmático.

Cada um dos conjuntos de questões foi somado para a obtenção de um escore geral para cada dimensão correspondente e a média ajustada referida a uma escala de 0 a 100 sobre todos os questionários foi calculada para posicionar a empresa em cada uma das seis dimensões. Esse posicionamento foi absoluto, em relação aos extremos teóricos da escala, isto é, relativos a uma empresa fictícia ideal que tivesse respondido a todas as questões do questionário em um dos extremos da escala de Likert (SANTOS; ANDRADE; SANTOS; CHAMON, 2008).

Para o estudo dos Estilos de Liderança, foi utilizado um questionário para mapeamento dos estilos de liderança que permitiu ter uma visão geral do que é

liderança. O questionário possibilitou diagnosticar o que é fundamental para o grupo de liderança quanto às qualidades intrínsecas (atributos) e extrínsecas (práticas), bem como comparar os estilos de liderança e a percepção da cultura organizacional antes e a pós-aquisição.

O questionário para mapeamento dos estilos de liderança foi construído com base no questionário de Fonseca (2007), com questões adaptadas para atender as necessidades do presente estudo.

O questionário consta de 61 questões sendo:

- As três primeiras questões são referentes a o que é um líder, sendo divididas em 1 de cada classe (características necessárias para o líder, o que é importante para ser líder e o que se espera de um líder);
- 3 questões referentes ao momento pós-aquisição da empresa, com o objetivo de analisar o que melhorou e o que piorou após esta aquisição;
- 5 questões referentes à formação de um líder;
- 13 questões referentes às dificuldades enfrentadas pela liderança;
- 2 questões referentes às vantagens de ser líder;
- 11 questões referentes o caminho para a liderança;
- 1 questão referente à opinião do subordinado sobre o líder;
- 3 questões referentes como ele se vê como líder;
- 7 questões solicitando informações gerais;
- 1 questão caso o respondente queira acrescentar alguma informação relevante.

O questionário foi submetido a pré-teste em 10 líderes, antes de sua aplicação geral. A finalidade do pré-teste foi checar a adequação do instrumento para se atingir os objetivos propostos, além de ajustes quanto à clareza da

linguagem. Assim, mudanças no instrumento puderam ser realizadas, para atender as necessidades, como adequação da linguagem e à realidade da empresa e foram incluídas questões específicas sobre o processo de aquisição.

6.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Uma cópia deste projeto foi entregue ao responsável pela organização estudada, que assinou a autorização para coleta de dados na empresa (modelo em anexo A).

Após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté – protocolo 0458/07 – iniciou-se a coleta de dados e todos os funcionários respondentes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, cujo modelo consta do anexo B.

A coleta de dados foi realizada em sala de treinamento da própria empresa estudada, em grupo de 20 pessoas cada turma.

6.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados documentais foram analisados por meio de técnicas qualitativas da análise de conteúdo. A análise das informações foi realizada por meio do *software* Alceste.

O ALCESTE – Análise Lexical Contextual – é um *software* elaborado por M. Reinert, cujo objetivo é realizar análises de textos, através de classificação hierárquica descendente de palavras. O *software* permite uma análise lexicográfica, oferecendo classes lexicais que são representadas por vocabulário e partes do texto em comum. É necessário cumprir algumas etapas para o tratamento de dados, sendo as etapas (FONSECA, 2007):

- Leitura do texto e cálculo dos dicionários: o programa realiza segmentações no sentido de agrupar ocorrências por palavras, através de suas raízes, transformando-as numa forma reduzida, calculando em seguida sua frequência;
- Cálculo das Matrizes de dados e classificação das UCEs: o software trabalha com **unidades de contexto elementar**. Realizam-se cálculos a partir do cruzamento de matrizes destas UCEs. Nesta etapa o teste do qui-quadrado é realizado;
- Descrição das classes de UCEs: o programa realiza e descreve as classes, além da realização de uma análise fatorial de correspondência entre as classes;
- Cálculos Complementares: esta etapa é complementar a anterior. Realizam-se cálculos para definir as UCEs mais características de cada classe.
- Após o agrupamento das U.C.Es em classes de discurso, as mesmas são interpretadas e nomeadas pelo pesquisador.

A análise dos dados coletados por meio de questionários foi efetuada de acordo com os parâmetros de abordagem quantitativa. Foram tabuladas e cruzadas as informações obtidas através dos questionários respondidos e submetidos a tratamento estatístico, tendo sido utilizado o programa SPHINX como recurso para a análise.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apurados serão apresentados da seguinte forma:

- A. Análise qualitativa dos dados documentais da empresa.
- B. Análise das dimensões de Cultura Organizacional segundo Hofstede
- C. Análise do questionário sobre Estilos de Liderança

7.1 ANÁLISE DOS DADOS DOCUMENTAIS DA ORGANIZAÇÃO

O material apresentado a seguir é produto da análise de relatórios de grupos focais, realizados no ano de 2006, com 100% dos funcionários operacionais e administrativos do quadro de pessoal da organização estudada. Optou-se pela análise deste material por considerar que são documentos que podem subsidiar a compreensão dos estilos de liderança adotados na organização.

Abaixo segue um comparativo do perfil da população na época do grupo focal e atualmente:

Constata-se no Gráfico 7 que tanto em 2006 como em 2008 a maior parte da população é do sexo masculino. No ano de 2008 foram contratados mais homens que mulheres, prevalecendo os requisitos da empresa e o aumento da capacidade produtiva, onde a força física é mais exigida, sendo que as mulheres atuam, em sua maioria, na área administrativa, embalagem e inspeção final dos produtos.

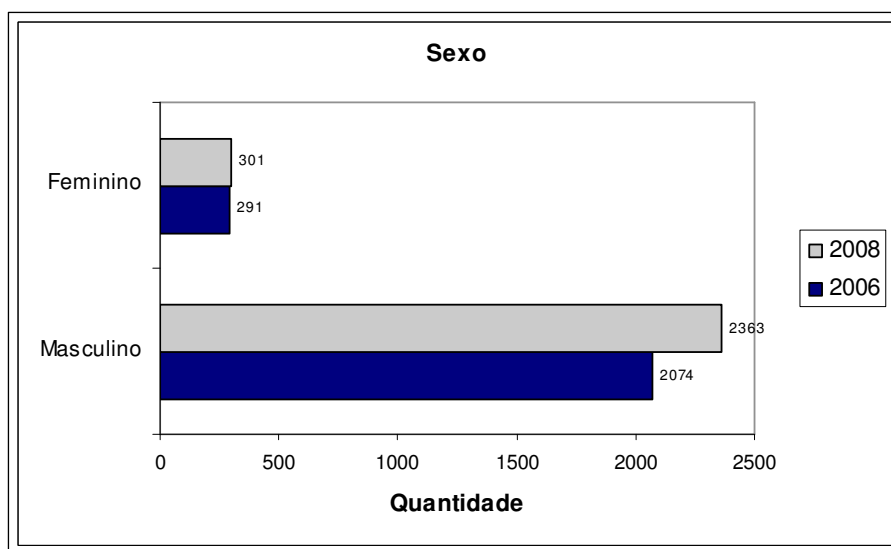


Gráfico 7 - Sexo – grupo focal – comparativo
Fonte: autoria própria

O estado civil apresentou mudança, com aumento do número de contratação de pessoas casadas, conforme representado abaixo:

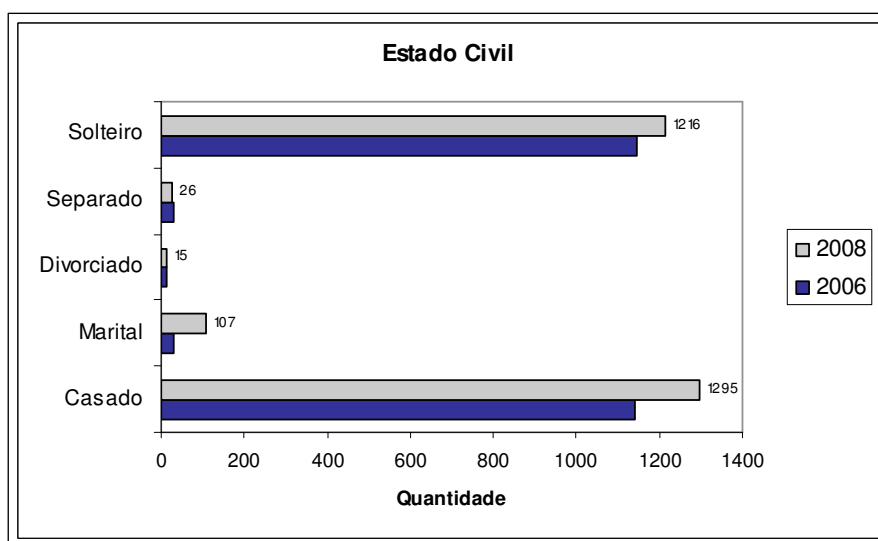


Gráfico 8 - Estado Civil – grupo focal – comparativo
Fonte: autoria própria

A faixa etária que teve um aumento mais significativo foi de 26 a 35 anos, sendo que a contratação deu-se em 2008, mantendo um perfil relativamente jovem

da empresa estudada, o que vem ao encontro com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Desenvolvimento), Pesquisa Mensal de emprego, onde o índice de empregados na faixa de 25 a 49 anos é de 61,36%, diferente da faixa de 18 a 24 anos que conta com 17,27% e 50 anos ou mais 18,92%, em uma amostra de maio de 2008, que conforme gráfico 9 .

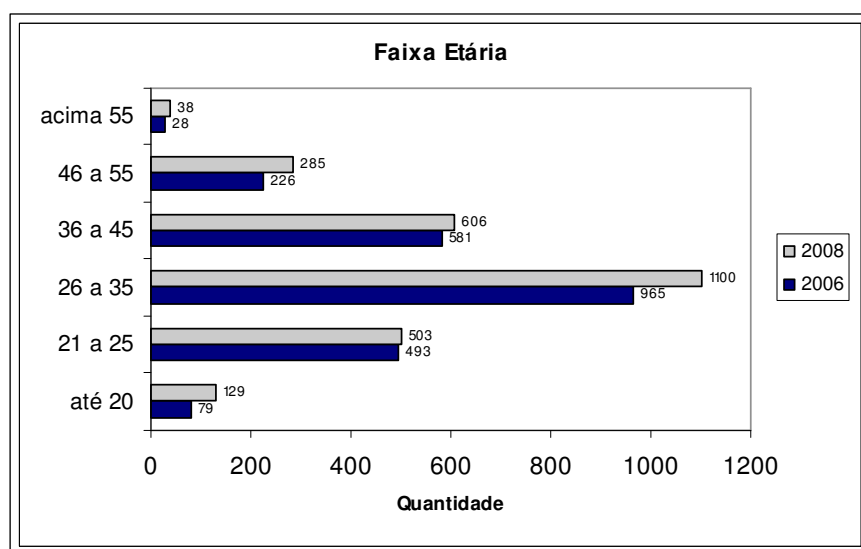


Gráfico 9 - Faixa Etária – grupo focal – comparativo
Fonte: autoria própria

A escolaridade dos funcionários da unidade-caso sofreu alterações em relação ao número de pessoas com nível superior, aspecto que apresentou um crescimento, o que pode ser observado no gráfico 10. O Ensino Médio como pré-requisito da empresa para contratação, bem como o aumento do número de funcionários que o concluíram foram determinantes para a redução do índice de pessoas com Ensino Fundamental, visto que o processo de produção necessita de funcionários com capacidade de análise e decisões de média complexidade. Este índice também vem ao encontro com o aumento do índice de escolaridade da população de 15 anos ou mais de idade – 8 e mais anos de estudo, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) na Pesquisa Nacional por

Amostra de Domicílios - PNAD. Dados da tabela extraída de Indicadores e Dados Básicos - Brasil - (IDB/2007), Indicadores Socioeconômicos e Rede Interagencial de Informações para a Saúde - RIPS/Ministério da Saúde indicam que em 1997 (ano da aquisição da Unidade Pólo) o índice de pessoas com 8 anos ou mais de estudo correspondia a 35,23% e no ano de 2006 já estava em 50,99% .

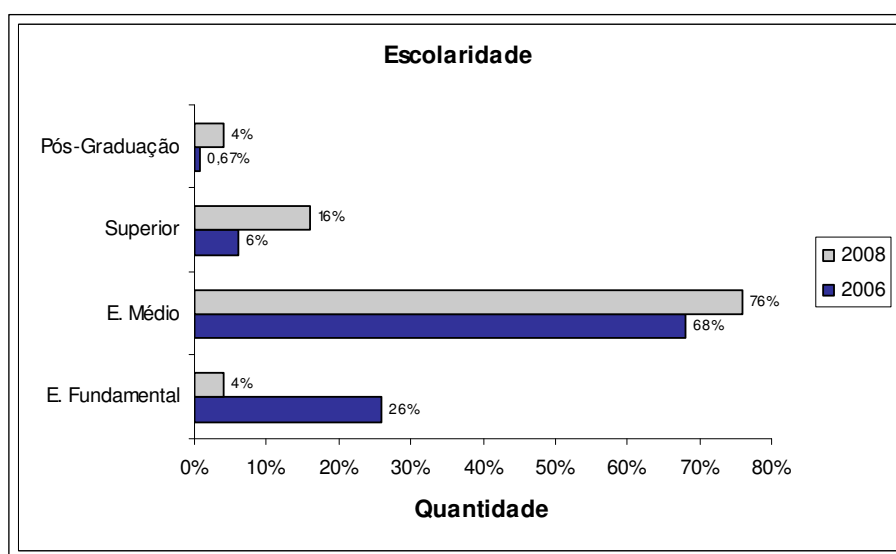


Gráfico 10 – Escolaridade – grupo focal – comparativo

Fonte: autoria própria

O material documental foi submetido à análise pelo programa Alceste e foram identificadas seis classes. Cada uma delas recebeu uma denominação conforme os conteúdos encontrados.

Classe 1	Ambiente de Trabalho
Classe 2	Comunicação
Classe 3	Gestão de Pessoas
Classe 4	Relacionamento
Classe 5	Desenvolvimento
Classe 6	Remuneração

Quadro 6 - Classes identificadas Alceste

Fonte: autoria própria

A classe 1 é responsável por 29,32% das **Unidades de Contexto Elementares (UCE's)**; a classe 2, por 7,72% das UCE's; a classe 3 por 7,10%, assim como as classes 4 e 5 apresentam 7,10% cada uma e a classe 6 apresenta 5,86%.

Após análise do material obtido pelo *software* Alceste, foi possível subdividir cada classe identificada em subclasses, conforme os temas identificados.

Classe 1 – Ambiente de Trabalho

Esta classe traz elementos referentes ao ambiente de trabalho e ao modo este é percebido pelos funcionários. Separa-se esta classe – Local de Trabalho – em três subclasses: Organização, Relacionamento e Atendimento/ Benefícios, conforme pode ser visto na figura 11:

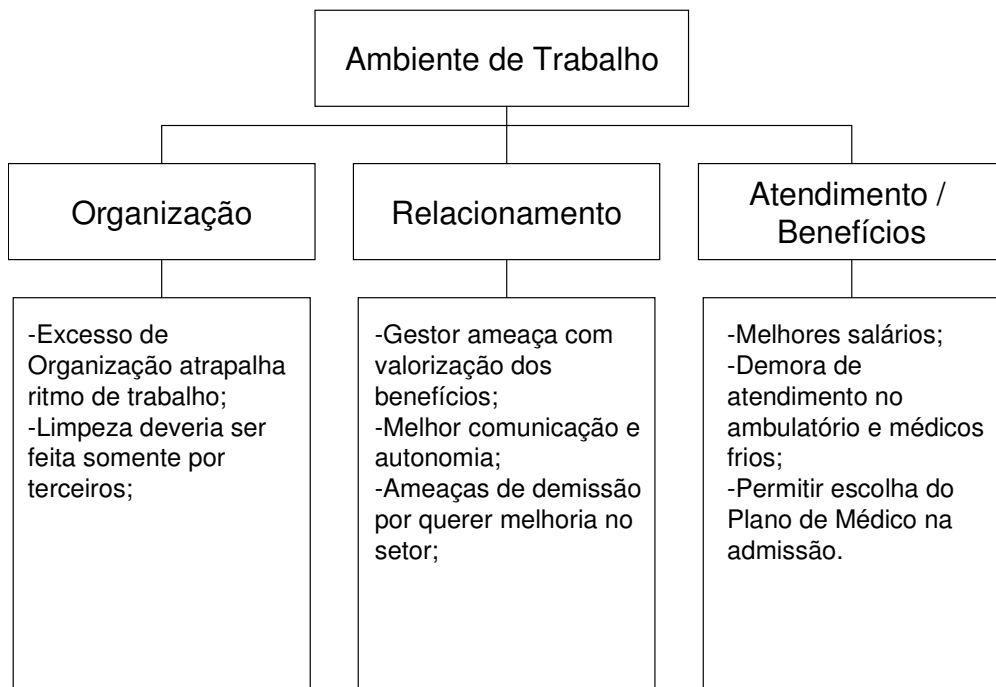


Figura 11 - Classe Ambiente de Trabalho
Fonte: autoria própria

Na subclasse organização destaca-se o quesito limpeza, que, para os funcionários, é feita de forma excessiva e atrapalha o ritmo de trabalho, uma vez que os funcionários têm como uma de suas responsabilidades manter seu local de trabalho arrumado, limpo e organizado.

Abaixo seguem exemplos dessa subclasse:

- *A gestora disse que não quer perder o ALO, por causa do almoxarifado e imprime um ritmo de limpeza que atrapalha o trabalho.*
- *A questão da limpeza é muito exigida e deveria ser feita pela Global.*
- *Limpeza em exagero atrapalha o trabalho: limpa três vezes por dia a faixa azul.*

Os relatos apontam que tanto o excesso como a forma de cobrança da limpeza é feita de forma exagerada e imposta de maneira negativa.

Na subclasse Relacionamento é apontado pelo grupo a forma agressiva e errônea de cobrança, bem como a repreensão seguida de ameaça. Porém, este

comportamento não é um fator predominante na organização, visto que a agilidade, assertividade e delegação são valorizadas quando existem.

Seguem exemplos abaixo:

- *[...] falam que já temos demais, antes estávamos acostumados arrastar cobra no pé, hoje já temos comida e ônibus...*
- *[...] por vezes começam uma discussão sobre o trabalho, em termos de melhoria no setor, o que eles percebem, mas não pode colocar em prática no dia-a-dia, porque são ameaçados de demissão.*
- *[...] O encarregado fala pra mim que se eu não quiser trabalhar tem uma fila lá fora pra entrar no meu lugar*
- *[...] Se você não estudar vai pra rua*
- *[...] O gerente da Logística faz muita pressão, terrorismo sobre os funcionários (planejadores), prejudicando o clima da fábrica e prejudicando o clima dos programadores. O gerente faz ameaças!*
- *[...] a falta de humanização no nosso local de trabalho por parte do nosso gestor [...] o cara é incompetente e estúpido.*
- *[...] Gosta de trabalhar aqui, mas o meu setor é uma zona, começando com o supervisor [...], mau educado e sem educação. [...] ta perdido que nem cego em tiroteio. Se a gente fala que não vai fazer hora extra somos ameaçados de ser mandado embora.*
- *[...] Às vezes queremos ajudar mas o encarregado é um cavalo e nem escuta!*
- *Em meu setor tenho o incentivo ao estudo, e é isso que eu quero: me desenvolver!*
- *O encarregado faz reuniões diárias que trazem informações importantes.*
- *Minha sugestão foi aceita e ainda ganhei um dinheiro, claro que podia pagar mais.*

Com os relatos acima fica clara a má utilização de ferramentas de gestão, como os benefícios da empresa e o sentimento de medo por parte dos funcionários. Evidencia também certa restrição na possibilidade de participação dos funcionários, os quais não sentem abertura para colocar em prática sugestões de melhorias percebidas.

Entretanto aparece um ponto positivo:

- *[...] as informações sempre chegam através da gestora, em termos de tecnologia é bom para se trabalhar, com a vinda do – isso melhorou bastante e tem melhorado dia-a-dia, começamos a ter mais autonomia para fazer as coisas [...] antes tínhamos medo de falar qualquer coisa.*

Esse resultado reforça a idéia de quando a gestão é bem aplicada, a comunicação é melhor e a tendência das pessoas se sentirem parte importante do processo vem como conseqüência de uma delegação e confiança na equipe de trabalho.

Na subclasse atendimento/ benefícios são pontuados aspectos que merecem ser destacados, visto que alguns funcionários elogiam e outros não. Quanto à remuneração, esta é altamente criticada:

- *[...] posso falar do ambulatório? Então vou descer a lenha: demora no atendimento, má vontade e falta de atenção, os médicos desprezam nossos sentimentos e insinuam que não estamos sentindo o que relatamos.*
- *[...] muitas vezes o gestor precisa ligar no ambulatório para tomarem providências. O atendimento no CEAM também não é bom, porque a empresa obriga o funcionário a optar pelo convênio CEAM se temos dois contratos? A UNIMED atende depois do horário do expediente, o CEAM não.*
- *[...] Estamos satisfeitos com os benefícios e eventos, tem várias melhorias sendo feitas, mas ninguém fala.*
- *[...] O restaurante melhorou bastante, mas ainda tem como melhorar mais.*
- *[...] O salário da empresa está muito defasado, acho que ela deveria pelo menos acompanhar o salário comercial.*
- *[...] O salário deveria ser um incentivo ao colaborador*
- *[...] Queremos igualdade de salários*
- *[...] aumentos de um setor para o outro são muito desiguais.*
- *[...] Tudo que tenho é devido a remuneração que recebo aqui..agradeço a empresa pela oportunidade.*

Conclusão da classe 1

A figura 12 apresenta a conclusão da Classe 1 – **Ambiente de Trabalho** e suas subclasses, resultando nos dados fornecidos pelo Alceste.

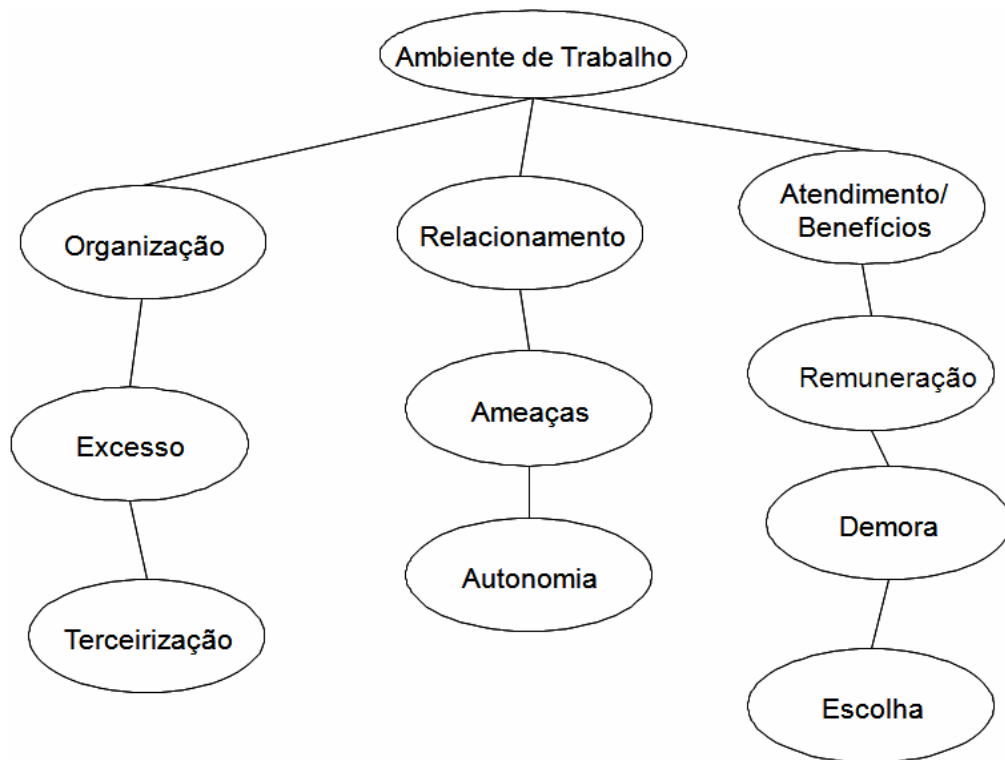


Figura 12 - Conclusão da Classe Ambiente de Trabalho
Fonte: autoria própria

A classe 1 trata do Ambiente de trabalho, que não é composto somente por sua estrutura física e técnica, mas também pelas pessoas que estão ali diariamente. As organizações têm uma parcela importante em deixar o ambiente de trabalho satisfatório, porém as pessoas que utilizam este ambiente também têm sua parcela. É importante o gestor incentivar e apoiar as boas práticas, porém tem de deixar claro as regras e o porque delas. O funcionário tem que se sentir parte deste processo e mais ainda se sentir beneficiado por ele, assim como a organização. O bom

relacionamento entre líderes e funcionários é primordial para obter um clima ameno e satisfatório na empresa.

No item ambiente de trabalho, o funcionário avalia o quanto ele se adequa aos trabalhos realizados, o volume de trabalho diário e, até mesmo, a relevância que atribui ao seu trabalho (LUZ,2006). A organização e o relacionamento transmitem esta importância dada ao trabalho pelo funcionário. Também são analisados neste item os Benefícios oferecidos (convênio médico, ambulatório, restaurante, bolsa de estudos, entre outros.). Segundo o mesmo autor avalia-se o quanto esses benefícios atendem e suprem as expectativas e necessidades dos funcionários. Ligada a estes dois itens, a variável “relacionamento” acaba sendo também, sob o prisma de Luz (2006), a qualidade das relações entre os funcionários e suas chefias; entre os funcionários e a empresa, bem como, o grau de existência de conflitos.

Nesta classe os funcionários deixam claro que este tópico precisa de ajustes, que vão desde simples medidas até mesmo um trabalho com a liderança, por parte de medidas de gestão. Com estes ajustes é possível até mesmo alcançar uma maior produtividade por parte dos funcionários, que se sentirão engajados e não pressionados por este fator interno.

Conforme Coda (1986 apud COSTA; TADEUCCI, 2006) são:

[...] fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho as características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do trabalho, como os conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisão; as características do ambiente de trabalho, como o nível do cargo e o salário; e as características do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações interpessoais.

Na subclasse relacionamento é importante colocar que, segundo Costa e Tadeucci (2006), a forma como o líder conduz um grupo trará resultados positivos ou

negativos que apresentarão impactos futuros, inclusive nas relações inter-pessoais, constituídas entre o grupo e a liderança.

Conforme Smith (1944, apud COSTA; TADEUCCI, 2006), as expectativas dos funcionários quanto ao seu líder apontam um desejo de trabalhar em um ambiente de trabalho saudável, harmonioso e satisfatório.

A última subclasse – benefícios/atendimento – tem como fatores importantes apontados a remuneração, a demora nos atendimentos internos feitos ao funcionário e a falta de opção de escolha do benefício que lhe satisfaz.

O conjunto de benefícios oferecidos devem ser motivadores e, até mesmo, opção de tentativa de retenção de mão de obra na empresa, visto que a remuneração se encaixa neste cenário, não como motivador, porém como um diferencial se for colocado de forma justa e transparente.

Estudos sobre as condições de trabalho são necessárias para diagnosticar e reduzir conflitos entre as expectativas dos funcionários e das organizações, que ciente dos anseios, aspirações e necessidades dos funcionários, podem direcionar suas ações de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais, não deixando de atender as expectativas dos funcionários sempre que possível.

Conforme Dias (2003), quando o funcionário está em seu local de trabalho, suas idéias pré-concebidas confrontam fatores como: relacionamento com grupo de trabalho, estilos de liderança, se a organização apresenta-se de forma rígida ou flexível. Esta comparação pode atingir um resultado bom ou ruim, chegando então a sua percepção do ambiente de trabalho.

Classe 2 – Comunicação

A figura 13 apresenta a Classe 2 – **Comunicação** e suas subclasses, visto que esta classe avalia o quanto a comunicação é eficaz e o grau de satisfação dos funcionários para com a mesma.



Figura 13 - Classe Comunicação
Fonte: autoria própria

Na Classe 2 – **Comunicação**- é apontada pelos funcionários a deficiência dos gestores diretos quanto ao quesito comunicação, o que é interpretado pelos mesmos como descaso e falta de atenção para com os subordinados. É importante ressaltar que o item relacionamento também é afetado pela falta de comunicação, e

também é percebido e sentido pelos funcionários, a ponto de ser um item de insatisfação e ser pontuado em um grupo focal.

- *[...] encarregados não passam informações... ficamos sabendo das coisas no ônibus por outros operadores [...] a informação é distorcida [...] demora para chegar.*
- *[...] as informações que chegam aos encarregados, não chegam até nós.*

Porém, também são colocados pontos positivos:

- *[...] a comunicação entre pares da equipe é boa, quando tem auditoria ou visitas existe a preocupação com colaborador, com máquinas e ferramentas de trabalho.*
- *[...] fizeram vários cursos sobre a função de cada setor e para integração de idéias, o que ajudou no fluxo de informações, melhorou a comunicação através da chefia [...]*

Estes comentários denotam a importância da boa comunicação e o quanto os funcionários se sentem bem quando integrados e informados sobre seu trabalho. Percebe-se, portanto, que embora existam alguns elogios ao processo de comunicação, críticas se fazem presentes e indicam que o processo de comunicação apresenta falhas que devem ser revistas.

Na subclasse relacionamento, a preocupação e a ação de desenvolvimento trazem resultado positivo quando é eficaz, pois as pessoas mudam suas atitudes e incorporam em suas atividades ações salutares para todos. Porém, quando o relacionamento existente é ruim, baseado em medo e restrições, o relacionamento tende a ser frio e distante, não conseguindo assim uma aproximação entre líder e funcionário.

- *[...] A gestão não é humana, não existe amizade, nos sentimos uma máquina e não temos nem manutenção [...]*
- *[...] O clima no setor é tenso por causa do gestor, todos temos medo. O gestor não se integra com a equipe nem na hora do almoço.*

Por ser uma empresa de alta produtividade, o ritmo é acelerado, porém a empresa não pode se desviar de seu objetivo enquanto perfil de gestão. O “9/9”, o bom em resultado e bom em pessoas, conforme Blake e Mouton (1989), deve se fazer presente nas atitudes do dia-a-dia e estar arraigado nos gestores.

A falta de aceitação das opiniões dos funcionários por parte das lideranças também é apontado, bem como a indisposição para a resolução de problemas, sendo que a gestão participativa não é praticada.

Seguem abaixo os comentários:

- *[...] falta aceitação das opiniões do pessoal operacional, só temos chefia para cobrança e falta para ajudar, há falta de educação e piadas sem graça com a gente.*
- *[...] o engenheiro [...] não resolve nada sobre os simplifiques e nem chega perto da máquina, tem operador que pega a melhor OPA e depois leva elogios, enquanto outros ficam prejudicados.*

A falta de sintonia entre os gestores e a instabilidade emocional também são fatores sentidos pelos funcionários, que acabam impactando de forma negativa.

- *[...] falta por parte deles proatividade e sintonia para trabalharem melhor e as coisas fluírem [...] tem que descobrir o melhor dia para conversar com o gestor, cada dia ele acorda com um tipo de humor*

Por fim, a baixa percepção existente entre os funcionários de que, individualmente, também são responsáveis pela constituição e conservação de um ambiente salutar no trabalho, implica em problemas apontados no grupo focal. A responsabilidade não pode ser depositada somente na gestão, mas sim no conjunto que utiliza este ambiente diariamente, e para resolver este problema somente uma ação conjunta e periódica pode então manter um ambiente de trabalho saudável.

Conclusão classe 2

A figura14 apresenta a conclusão da Classe 2 – Comunicação e suas subclasses, resultando nos dados fornecidos pelo Alceste.

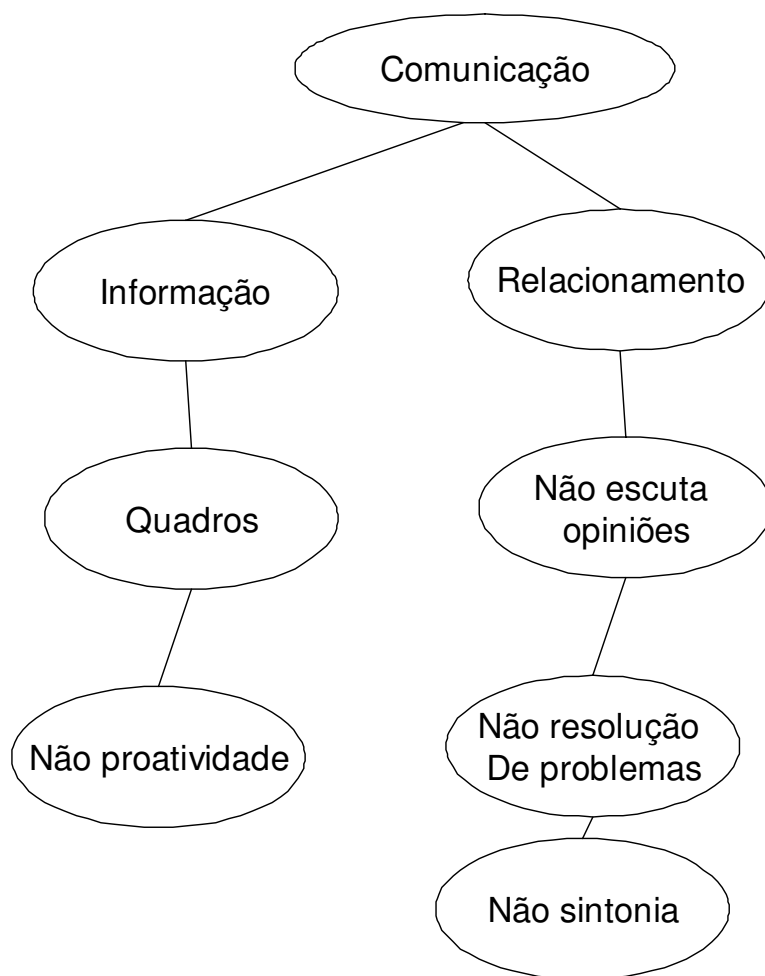


Figura 14 - Conclusão da Classe Comunicação
Fonte: autoria própria

Segundo Luz (2006), comunicação vem desde o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa e também com os canais utilizados. A comunicação é a base de um relacionamento e não existe uma receita única para o sucesso em comunicação, o que existe é um ajuste dos meios ao público que vai utilizá-la.

As organizações devem estar atentas aos veículos oferecidos (quadros, reuniões, publicações) e acima de tudo ao preparo de seus emissores, principalmente se for seu corpo de liderança.

Os receptores também precisam atentar para receber a mensagem.

Para Cesca (2006, p.37) “[...] o mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos e como a relação entre quem se comunica, é fundamental para a apreensão deste universo simbólico”.

Concluindo, as dificuldades encontradas nas comunicações precárias vão refletir-se certamente em dificuldades no relacionamento entre os funcionários e nos resultados.

Uma má comunicação, pela incerteza que gera e pela impressão de perda de controle, acarreta falta de produtividade, conflitos, re-trabalho, falhas e erros operacionais.

Para transmitir confiança ao funcionário, e vice-versa, o gestor deve aprender a ouvi-lo, conhecendo seus anseios e projetos pessoais e suas dificuldades, além de atender suas sugestões quanto à melhoria de suas condições de trabalho, não havendo no caso quaisquer ameaças à disciplina e à hierarquia.

Classe 3 – Gestão de pessoas

Na figura 15 a Classe Gestão de Pessoas, que aponta a forma de condução da gestão praticada pela liderança, apresentou os seguintes resultados:

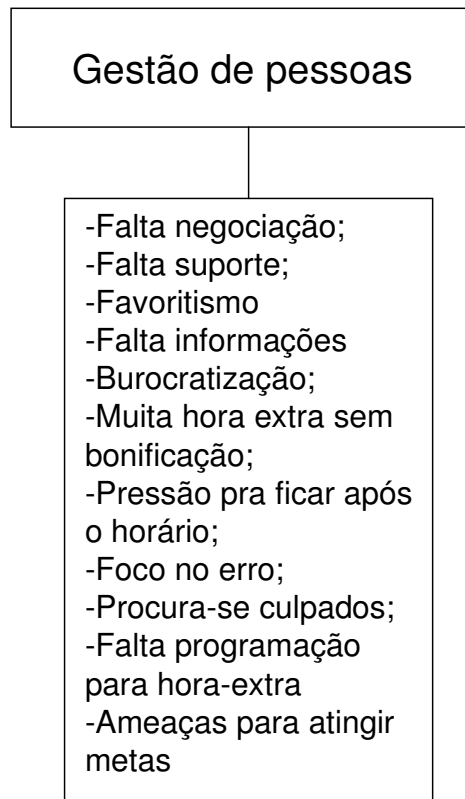


Figura 15 - Classe Gestão de Pessoas
Fonte: autoria própria

Nesta classe foi apontada a gestão de pessoas sendo utilizada para a sustentação das horas-extras necessárias para atingir o índice de produção, sem uma negociação assertiva, bem como a presença de favoritismo percebida pelos funcionários. Quando problemas aparecem, a primeira atitude é procurar o erro e o culpado, demonstrando uma atitude não correta para a resolução dos mesmos.

- *[...] parece que tem favoritismo, às vezes quando deixam de almoçar para atender alguma necessidade do setor, pessoal da Alemanha devido ao fuso horário, precisam pedir lanche e foram advertidos de que isso não poderiam, porém para alguns pode.*

Neste caso, a falta de sintonia e alinhamento entre a gestão fica claro, sendo necessário um trabalho com todos os gestores para ajuste de procedimentos e benefícios dos funcionários.

A burocracia também é levantada, como um dos aspectos da organização, inclusive em sua cultura, que é apontado no questionário de levantamento cultural e

até mesmo no questionário de Estilos de Liderança que serão expostos mais adiante. É importante lembrar que conforme Hofstede (1991) a burocracia é uma característica alemã que tem no controle de informações e centralização sua segurança. Como se lê abaixo:

- *[...] muitos problemas simples, porém que precisam do aval do gerente ficam amarrados por muito tempo.*
- *[...] Tudo que pedimos para resolver no RH é no mínimo 3 dias*
- *[...] Muito papel para marcar a produção*
- *[...] Resposta do Simplifique demora demais*
- *[...] Meu encarregado não sabe de nada, tudo tem que perguntar pro chefe*

Conclusão classe 3

A Figura 16 apresenta de forma objetiva a conclusão da classe **Gestão de Pessoas**.

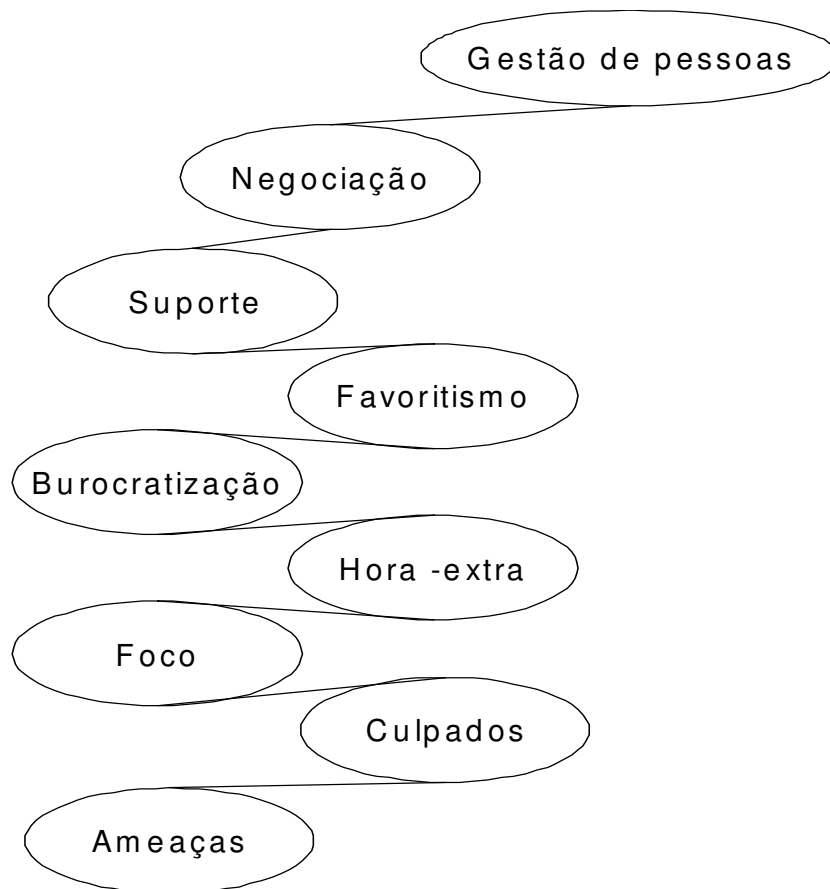


Figura 16 - Conclusão da Classe Gestão de Pessoas
Fonte: autoria própria

Conhecer o grau de satisfação dos funcionários compõe um elemento decisivo do papel do gestor. O conteúdo analisado evidencia alguns problemas que podem prejudicar a relação líderes e liderados, a saber: não negociar, não oferecer suporte, não informar, não recompensar, não focar nas soluções e não planejar.

Gestão de pessoas segundo Fleury e Fischer (1996) é um conjunto de políticas e práticas determinadas pela organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A qualidade da supervisão exercida, ou seja, as competências técnicas, administrativas e humanas dos gestores, influenciam positiva ou negativamente nesse processo de gerenciamento.

Classe 4 – Relacionamento

Problemas de relacionamento colocados pelos funcionários, também influenciam o ambiente de trabalho, a produtividade e o nível de satisfação.

Os aspectos relacionados à classe relacionamento podem ser observados na figura 17:

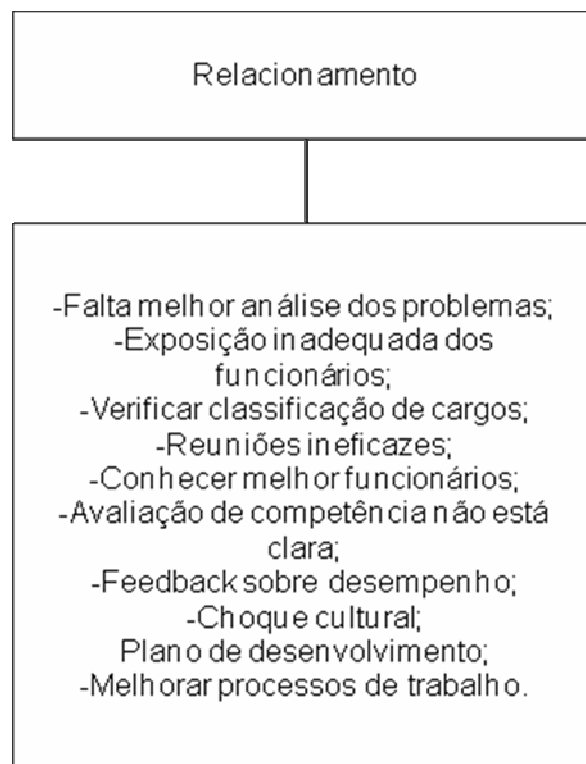


Figura 17 - Classe Relacionamento
Fonte: autoria própria

Os problemas que se apresentam no dia-a-dia devem ser tratados com mais análise e critério, levando-se em conta a visão dos funcionários.

O diálogo também se apresenta escasso, tornando mais difícil a comunicação, o que acaba resultando em distanciamento dos gestores para com seus funcionários. A falta de retorno sobre o desempenho do funcionário e reuniões ineficazes também são problemas oriundos de relacionamento não satisfatório,

permitindo assim como conseqüência, desconfiança e não transparência na distribuição de trabalhos.

Seguem abaixo exemplos:

- *[...] as informações estão na rua, nas trocas de turnos faltam informações importantes para a continuidade do trabalho, não tem diálogo entre os turnos.*
- *[...] deveria ter encarregado no segundo turno e terceiro turno. Encarregados ordenam fazer OPA's maiores para dar maior produção no seu turno. OPA's pequenas dão mais trabalho, nas reuniões mensais existe a cobrança em relação a produção.*
- *[...] Gestor mal fala com operadores*
- *[...] Quero mais atenção quando falamos sobre salário.*
- *[...] Meu chefe só me cumprimenta quando tem auditoria*
- *[...] O pessoal de São Paulo ganha mais e não faz nada*
- *[...] Essas barras de ferro que carregamos são muito pesadas e damos cabeçada nelas toda vez*
- *[...] O novo layout ficou ruim*
- *[...] Os cargos não são iguais, e o salário também não*

Conclusão classe 4

A Figura 18 apresenta a conclusão da Classe Relacionamento:

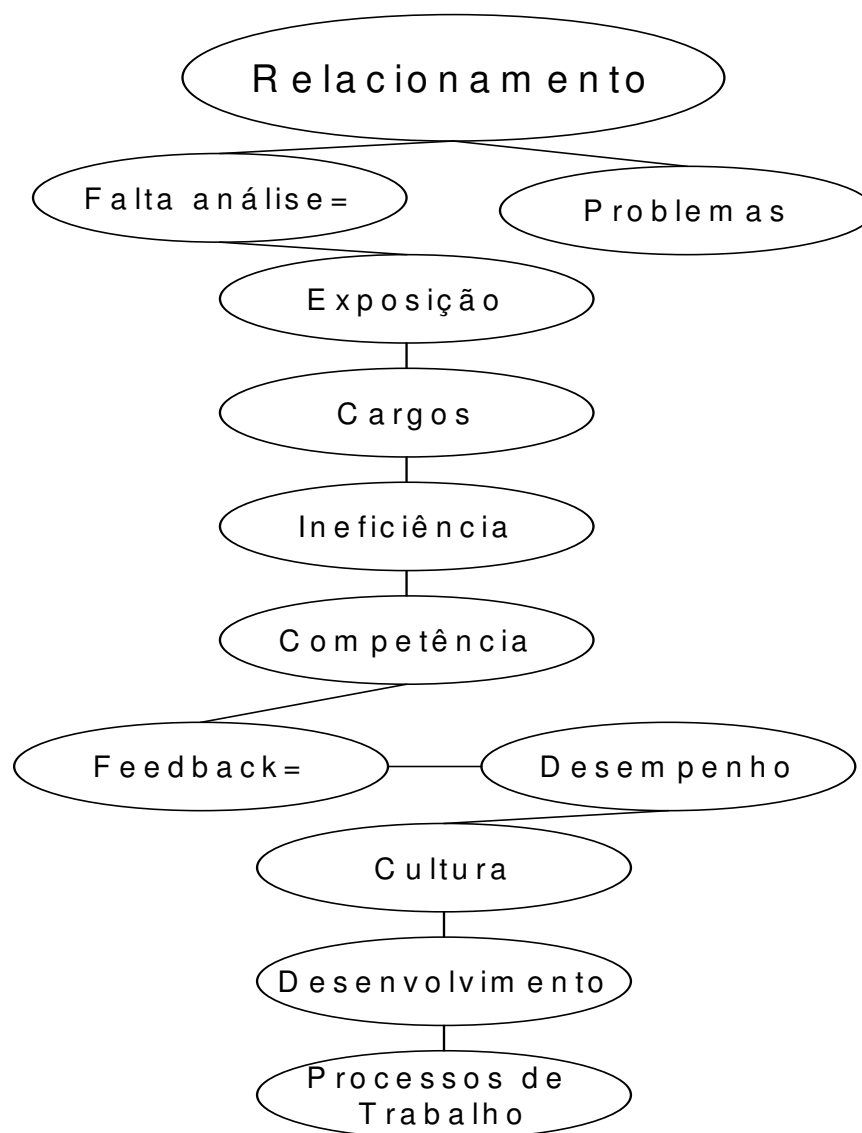


Figura 18 - Conclusão Classe Relacionamento
Fonte: autoria própria

Os problemas de relacionamento entre colegas, gestores e subordinados, a falta de uma comunicação eficiente e a instabilidade emocional são pontos que interferem negativamente no exercício da liderança.

Classe 5 – Desenvolvimento

Na Figura 19, são apresentados os resultados apurados pelo ALCESTE, na classe **Desenvolvimento**, que vem a ser o quanto o funcionário vislumbra oportunidades de crescimento na empresa.

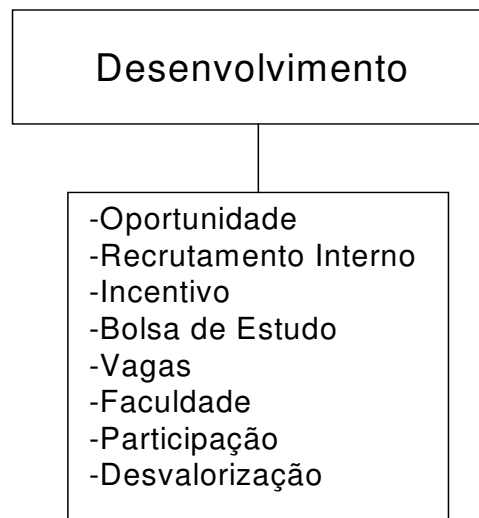


Figura 19 - Classe Desenvolvimento
Fonte: autoria própria

- *Por que não dar oportunidade para quem faz faculdade, vaga de estágio? Tem encarregados que não deixam participar de recrutamento interno.”*
- *A empresa poderia dar mais incentivo para estudar, não concordamos com a bolsa social, o número de bolsas é pequeno para a quantidade de pessoas que estudam”.*

Nesta classe fica evidente a não satisfação dos funcionários quanto às oportunidades oferecidas aos que estudam e aos que desejam estudar.

É citado o processo de Recrutamento Interno da empresa e também a bolsa social oferecida (esta bolsa é de 50% do valor do curso). Os funcionários também apontam o desejo de valorização e reconhecimento por parte da empresa pelos seus estudos.

O objetivo do Recrutamento Interno na empresa, conforme política de recrutamento interno é estabelecer critérios para o processo de aproveitamento interno, alinhados à política de Recursos Humanos – "Incentivar o aproveitamento e a promoção dos talentos internos nos processos de recrutamento e seleção".

Conclusão classe 5

A figura 20 apresenta, de forma compilada, os dados da Classe **Desenvolvimento** que foram atribuídos pelos ALCESTE:



Figura 20 - Conclusão Classe Desenvolvimento
Fonte: autoria própria

Para esta classe é importante ressaltar que as possibilidades de progresso profissional é uma expectativa muito latente do funcionário. Segundo Luz (2006) o

funcionário busca a promoção, o crescimento na carreira, as possibilidades de realizar trabalhos desafiadores e, assim, almejam valorização, oportunidades e investimentos enquanto profissional.

Fica claro pelo grupo focal que estas oportunidades concedidas pela empresa devem ser revistas e melhor divulgadas, além dos gestores utilizarem de transparência quanto ao serviço que é executado pelo funcionário, o grau de instrução necessário para o mesmo, segundo a empresa, e a abertura para escolha por parte do funcionário quanto ao seu futuro profissional.

Classe 6 – Remuneração

A figura 21 apresenta a Classe **Remuneração** e suas subclasses Comunicação e Gestão. Esta classe aponta o que foi colocado no grupo focal pelos funcionários da empresa estudada no referente a salário, a política salarial e a forma de divulgação e gestão deste tópico.

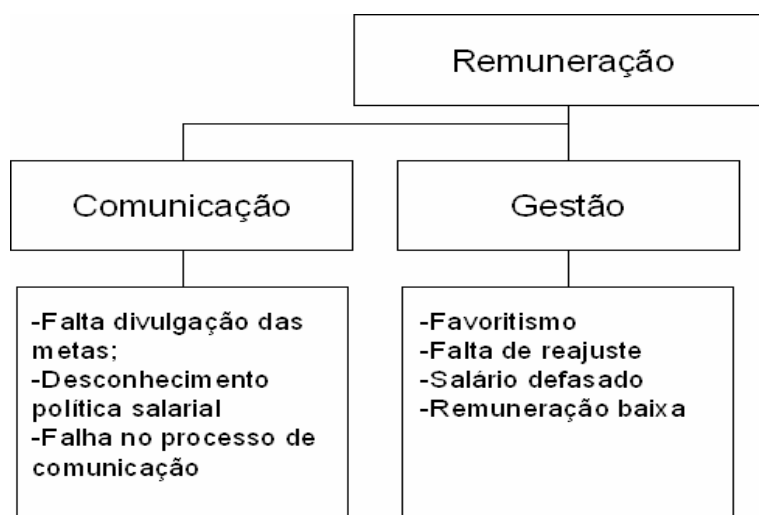


Figura 21 - Classe Remuneração

Fonte: autoria própria

A classe política salarial apontou duas vertentes influenciadoras deste aspecto, visto que segundo Luz (2006), esta variável está ligada à satisfação do

funcionário quanto a este item, o equilíbrio existente entre os cargos e mercado, a possibilidade de obter aumentos salariais, a justiça na prática de aumentos e a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários. Na subclasse comunicação, mais uma vez presente no grupo focal, o desconhecimento da política e a falta de divulgação clara da política salarial, torna o processo obscuro e um grande fator de insatisfação.

Seguem exemplos abaixo:

- *“O aumento salarial deveria ser em uma sala explicando o motivo do aumento”*
- *“Defasagem de salário com relação as pessoas mais novas e os mais antigos”*
- *“Há 3 anos ganho o mesmo salário”*
- *[...] Há uma discriminação de salários*
- *“ Os salários demoram pra ter reajuste”*
- *“ O salário continua piorando a cada ano”*

Além do fator favoritismo aparecer no grupo focal como um item desmotivacional frente os demais:

- *“misturam colaboradores de outras áreas e depois ficam elogiando estas pessoas [...]”*
- *[...] Temos favoritismo no Recrutamento Interno, somos mau remunerados.*
- *[...] Alguns ganham mais para não fazer nada*
- *[...] Há favoritismo sim, o gestor protege pessoas e fecha os olhos para coisas erradas.*

Conclusão da classe 6

A Figura 22 consiste na conclusão da Classe Remuneração, com dados objetivos gerados a partir do resultado do ALCESTE.

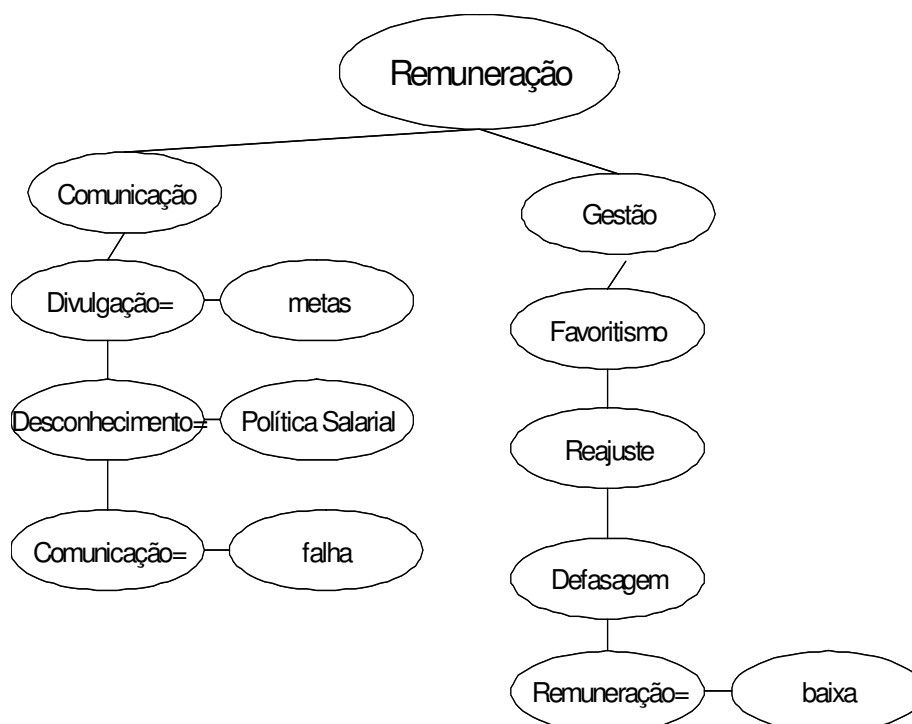


Figura 22 - Conclusão Classe Remuneração
Fonte: autoria própria

Mais uma vez a comunicação aparece neste item como ponto necessário a ser melhorado.

Já a remuneração é um item com dificuldades, segundo os funcionários. Outro fator apontado foi a forma como os gestores conduzem o processo de aumento salarial.

Tanto o setor de Recursos tem um trabalho a fazer, como a gestão. O setor de Recursos Humanos tem que divulgar a política salarial da empresa a seus funcionários; os gestores devem deixar claro aos funcionários onde se encontram na

faixa salarial e onde podem chegar, não se esquecendo do mais importante: indicar como chegar.

A política salarial é um item confluyente com aspectos econômicos e motivacionais para os funcionários, de qualquer nível hierárquico, e a maioria da população assistida nos grupos focais recebe um salário fixo mensal, acrescido de horas-extras quando presentes, e no final de um período tem uma participação nos lucros e resultados da empresa, tornado-se uma remuneração variável adicional, porém efetivada a partir do momento que atingir as metas estabelecidas, enquanto grupos de funcionários.

Portanto, este nível hierárquico sente uma necessidade latente em saber seu posicionamento perante a empresa para se planejar e galgar novas posições, promoções. Consciente da realidade da política salarial o funcionário saberá que sua movimentação salarial se dará por mudanças de níveis de cargos e até mesmo hierárquico.

Para Lazear (1995, apud DUARTE, 2006), um dos objetivos da promoção dos funcionários é a colocação dos indivíduos em postos de trabalho para os quais tenham maior aptidão, ou serve como uma forma de incentivo e recompensa por bom desempenho.

7.1.3 Conclusão da análise dos dados documentais da organização

A análise dos documentos permitiu se identificar algumas dificuldades presentes na empresa, as quais apresentam relações com a atuação da liderança, e por isso contribuem para o alcance da compreensão dos estilos de liderança presentes na atualidade. Os principais problemas evidenciados foram: falta de participação efetiva no processo decisório, falta de uma comunicação mais eficaz,

falta de *feedback* e percepção de justiça por parte dos funcionários em vários processos da empresa, como por exemplo política salarial, onde o desconhecimento da mesma gera uma série de incertezas e análises errôneas.

Os resultados acerca da cultura organizacional serão apresentados a seguir.

7.2 ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma amostra de 386 funcionários foi selecionada para esta pesquisa. Essa amostra apresenta o seguinte perfil:

A análise do perfil dos respondentes quanto ao sexo indica que a maioria é do sexo masculino, conforme gráfico abaixo:

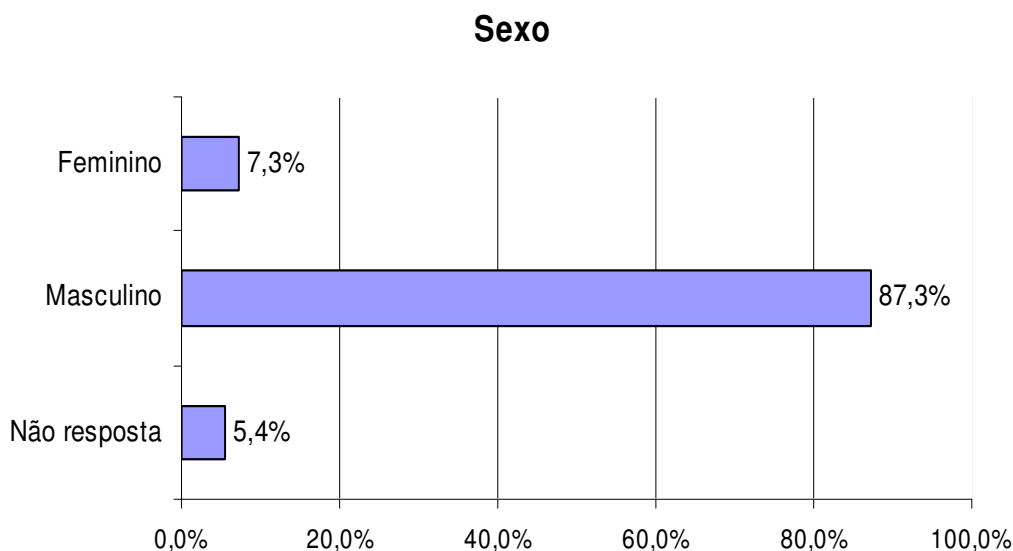


Gráfico 11 - Sexo dos respondentes- questionário Cultura
Fonte: autoria própria

O Perfil dos respondentes quanto a estado civil apresenta que a maioria tem um relacionamento, sendo casado ou não, com 65%. Segue gráfico 12 abaixo.

Estado Civil

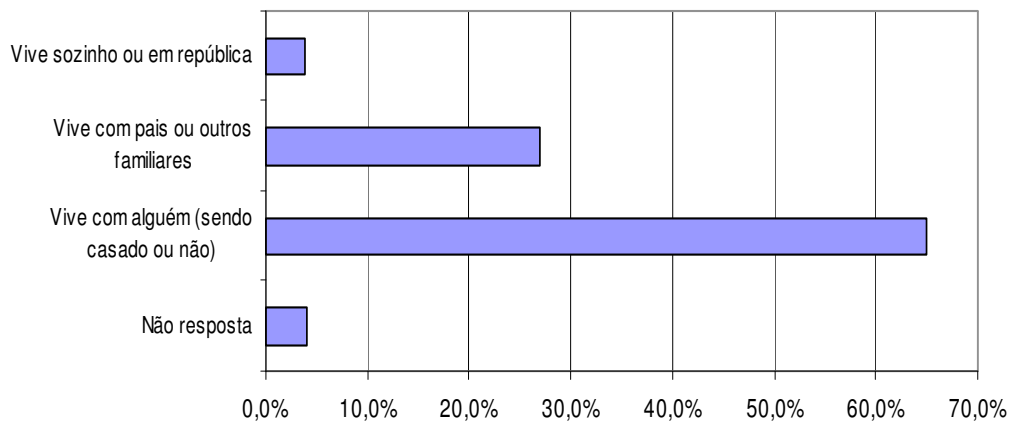


Gráfico 12 - Estado Civil dos respondentes questionário Cultura
Fonte: autoria própria

A maioria dos respondentes apresenta idade entre 23 a 32 anos, com escolaridade de ensino médio completo, com tempo de casa entre 1 a 5 anos e no cargo de operador de máquinas. Mais detalhes podem ser vistos na tabela abaixo:

Idade		Escolaridade		Tempo de Casa		Função	
Não resposta	8,8%	Não resposta	3,6%	Não resposta	6,5%	Diretor	0,3%
18 a 22	9,3%	Ensino Fundamental (1ª a 8ª Série)	3,1%	Menos de 1 ano	9,3%	Chefe	4,0%
23 a 27	20,5%	Ensino Médio	63,5%	1 a 5 anos	28,8%	Gerente	0,3%
28 a 32	19,2%	Superior (completo ou não)	22,3%	6 a 10 anos	25,1%	Supervisor	6,4%
33 a 37	12,2%	Pós-graduação (completo ou não)	5,7%	11 a 15 anos	12,2%	Mestre	8,9%
38 a 42	13,2%	Mestrado (completo ou não)	1,8%	16 a 20 anos	8,3%	Engenheiro	0,3%
43 a 47	8,0%			21 a 25 anos	7,3%	Analista	3,4%
48 a 53	6,7%			26 a 30 anos	2,3%	Operador	66,1%
Acima de 53	2,1%			Acima de 30 anos	0,3%	Inspetor	4,3%
						Controlador	1,8%
						Ajustador	1,2%
						Estoquista	0,9%
						Mecânico	0,6%
						Ferramenteiro	0,6%
						Auxiliar	0,6%
						Apontador	1,2%

Tabela 1 - Perfil Respondentes do Questionário De Cultura Organizacional
Fonte: autoria própria

7.2.1 Análise das Dimensões de Cultura Organizacional

As tabelas e gráficos a seguir mostram os resultados obtidos para cada dimensão da cultura organizacional.

FATOR 1 – Orientado para o resultado X Orientado para o processo

Essa dimensão é composta por nove questões, em uma escala de Likert.

O escore do indivíduo, nessa dimensão, é obtido pela soma das respostas em cada questão.

Na tabela 2, pode-se observar a distribuição das respostas na amostra estudada. A média das respostas dos indivíduos, nessa escala, é de 56,10.

FATOR_1	Freq.	%
Não resposta	22	5,7%
Menos de 20	3	0,8%
De 20 a 35	34	8,8%
De 35 a 50	86	22,3%
De 50 a 65	118	30,6%
De 65 a 80	101	26,2%
De 80 a 95	20	5,2%
95 e mais	2	0,5%
TOTAL OBS.	386	100%

Mínimo = 5,56, Máximo = 94,52
Soma = 20421,88
Média = 56,10 Desvio-padrão = 16,65

Tabela 2 - Distribuição de respostas dimensão 1
 Fonte: autoria própria

Média e desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

Os dados apresentados na tabela 2 estão representados na figura abaixo:

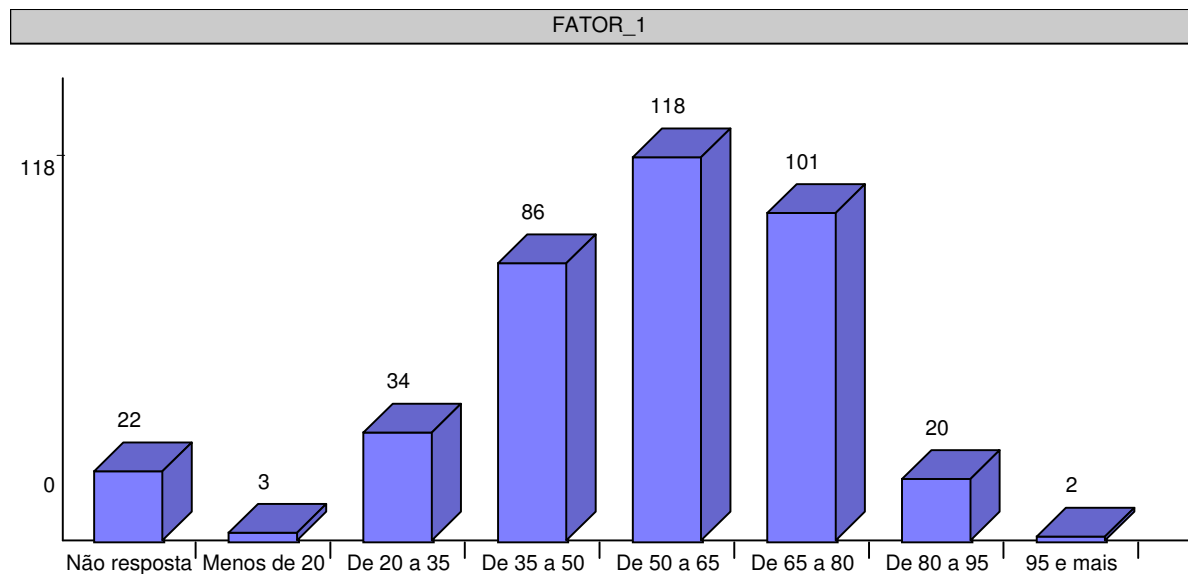


Figura 23 - Representação gráfica dimensão 1
Fonte: autoria própria

Em uma escala de 0 a 100 temos:

0 – empresa totalmente orientada a resultados

100 – empresa totalmente orientada a processos

Na figura 23, há indicação da quantidade de indivíduos com um determinado somatório nas questões apresentadas na dimensão estudada. Por exemplo, 22 indivíduos somaram menos de 20 pontos em suas respostas.

A média das respostas da amostra estudada é de 56 pontos, o que a coloca entre as empresas orientadas para o processo, pois 0 (zero) representa uma empresa totalmente orientada a resultados e, quanto mais próxima de 100, uma empresa totalmente orientada a processos.

Conforme os estudos de Hofstede (1991), em uma empresa orientada ao processo, as pessoas percebem-se a si próprias como evitando riscos e fazendo pequenos esforços no seu trabalho, os dias são sempre rotineiros.

Para Hofstede (1991), as empresas orientadas a processos apresentam um número constante de funcionários efetivos, e o rendimento da organização e dos funcionários tende a depender de processos técnicos.

Organizações orientadas aos processos também tendem a ser mais especializadas e formalizadas segundo Hofstede (1991). Além disso, a organização orientada para os processos tende a ter uma maior burocracia.

A burocracia é um ponto evidenciado nos questionários de Cultura Organizacional e de Liderança, assim como nos relatórios de gestão de pessoas, os quais demonstram o quanto a empresa apresenta esta burocracia em seus processos e em sua comunicação após a sua aquisição, bem como a falta de flexibilidade para alteração de normas e procedimentos corporativos.

FATOR 2 – Orientado para a tarefa X Orientado para as pessoas

Essa dimensão é composta por 9 questões, em uma escala de Likert. O escore de um indivíduo é obtido pela soma das respostas em cada questão.

FATOR_2	Freq.	%
Não resposta	18	4,7%
Menos de 20	15	3,9%
De 20 a 35	67	17,4%
De 35 a 50	78	20,2%
De 50 a 65	119	30,8%
De 65 a 80	74	19,2%
De 80 a 95	13	3,4%
95 e mais	2	0,5%
TOTAL OBS.	386	100%

Mínimo = 5,56, Máximo = 94,52

Soma = 18584,30

Média = 50,50 Desvio-padrão = 18,00

Tabela 3 - Distribuição de respostas dimensão 2
Fonte: autoria própria

Média e desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

Os dados apresentados na tabela 3 estão representados na figura abaixo.

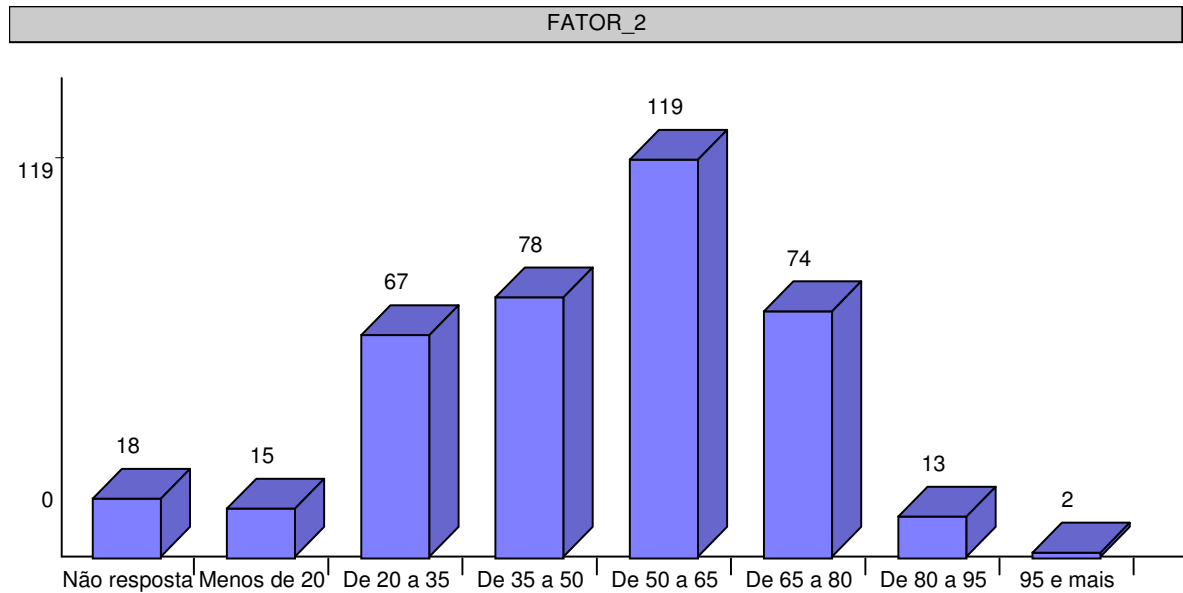


Figura 24 - Representação gráfica dimensão 2
Fonte: autoria própria

Em uma escala de 0 a 100 temos:

0 – empresa totalmente orientada à tarefa

100 – empresa totalmente orientada a pessoas

A média das respostas da amostra estudada é de 51 pontos, o que a coloca entre as empresas equilibradas ou neutras com orientação à tarefa e as pessoas, pois 0 (zero) representa uma empresa totalmente orientada a tarefa e, quanto mais próxima de 100, uma empresa totalmente orientada a pessoas.

Segundo Hofstede (1991) a empresa orientada ao trabalho as pessoas sentem uma pressão para a realização do trabalho; a organização é percebida pelo funcionário como preocupada somente com o trabalho. Já a empresa voltada para

as pessoas os funcionários percebem que seus problemas são ouvidos e que a empresa se preocupa com elas.

Para Hofstede (1991), quando um gestor de uma empresa é avaliado por seus superiores pelo lucro ou outras medidas de cunho financeiro, os membros da organização a classificam como orientada ao trabalho, já onde o gestor é avaliado pelo seu desempenho em relação a orçamento, os membros a classificam como orientada para os empregados.

Esta dimensão, segundo Hofstede (1991), reflete a filosofia do fundador da unidade ou da companhia. Conforme divulgado em site da empresa, a organização da qual a Unidade Pólo pertence tem como princípios:

Campo de atuação (componentes e sistema para acionamentos automotivos), **cliente/fornecedores** Liderança tecnológica, qualidade, credibilidade dos fornecimentos e otimização de custos. Satisfação das necessidades dos clientes. Melhoria contínua dos produtos e serviços bem como disposição para a inovação garantia de satisfação permanente dos clientes. A busca por melhoria contínua é estendida aos fornecedores, os **funcionários**, que devem ser motivados. Por isso, é estimulada a responsabilidade no posto de trabalho, bem como a disposição para a cooperação, o trabalho em equipe e a eficiência individual. Apóiam essa cooperação e a competição justa entre as várias empresas e unidades do grupo. Visam uma cultura empresarial cooperativa que mantenha a comunicação aberta e um modo de trabalho orientado à equipe. A segurança do trabalho e proteção da saúde como tarefas que visam a proteção dos funcionários. **Financiamento**, a existência, o lucro e o crescimento da nossa empresa são objetivos. O financiamento necessário para os ativos efetua-se por meio de recursos financeiros próprios e externos em uma relação equilibrada, com ênfase nos recursos próprios. Atividades financeiras não devem causar riscos. Os riscos resultantes dos negócios operacionais devem ser limitados ou impossibilitados por meio de medidas financeiras. **Sociedade**, seguindo a idéia dos fundadores da empresa apóia-se, os vários projetos sociais. **Meio-Ambiente**, a preservação do meio ambiente é uma preocupação desde a fase de desenvolvimento e planejamento dos produtos e processos, com o consumo reduzido de recursos e a proteção do espaço natural. Riscos, considera-se o reconhecimento, a avaliação, o domínio e o monitoramento de riscos tarefas prioritárias da gestão e do processo de liderança. (site da organização – acessado em 7/02/09)

Os princípios da organização refletem este equilíbrio buscado pela empresa em sua Cultura Organizacional. É uma expectativa da empresa em termos de

liderança, um perfil voltado a resultados e a pessoas, seguindo o estilo (9/9) de Blake e Mouton (1989).

FATOR 3 – Profissional X Paroquial

Essa dimensão é composta por 4 questões, em uma escala de Likert. O score de um indivíduo é obtido pela soma das respostas em cada questão.

FATOR_3	Freq.	%
Não resposta	14	3,6%
Menos de 20	19	4,9%
De 20 a 30	31	8,0%
De 30 a 40	68	17,6%
De 40 a 50	32	8,3%
De 50 a 60	107	27,7%
De 60 a 70	74	19,2%
De 70 a 80	31	8,0%
80 e mais	10	2,6%
TOTAL OBS.	386	100%

Mínimo = 0,00, Máximo = 93,75

Soma = 18275,00

Média = 49,13 Desvio-padrão = 17,12

Tabela 4 - Distribuição de respostas dimensão 3
Fonte: autoria própria

Média e desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas

Os dados apresentados na tabela 4 estão representados na figura abaixo.

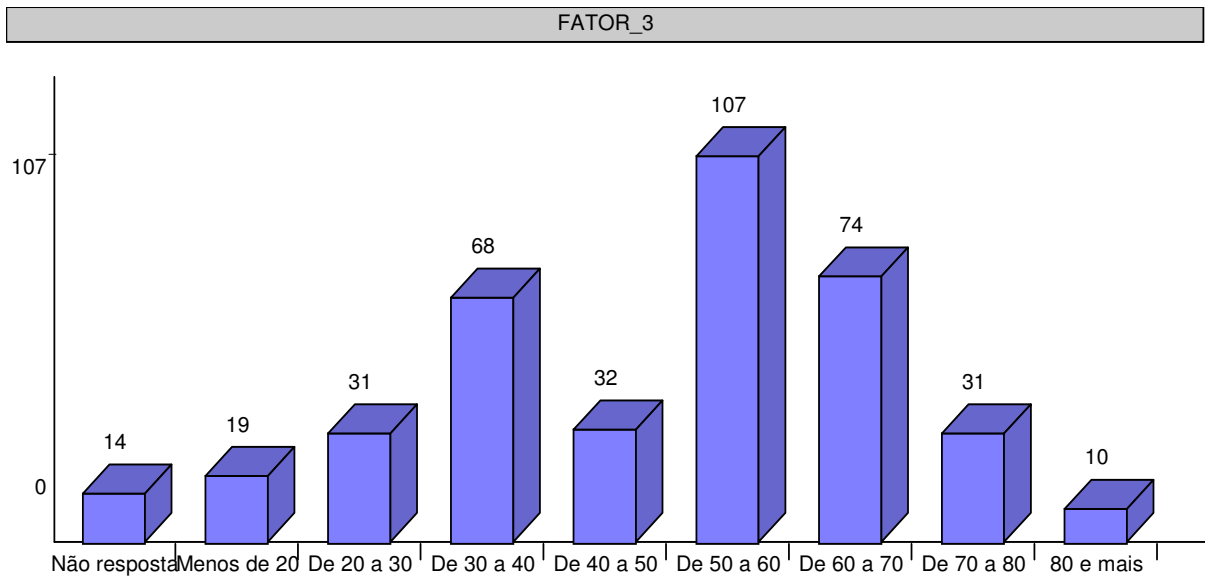


Figura 25 - Representação gráfica dimensão 3
Fonte: autoria própria

Em uma escala de 0 a 100 temos:

0 – empresa totalmente profissional

100 – empresa totalmente paroquial

A média das respostas da amostra estudada é de 49 pontos, o que a coloca entre as empresas equilibradas ou neutras, quanto mais próximo da extremidade 0 (zero), representa a empresa totalmente profissional, e quanto mais próximo da extremidade 100, a empresa totalmente paroquial.

De acordo com Hofstede (1991), as organizações voltadas para o aspecto profissional os empregados se identificam com o seu tipo de trabalho, enquanto as organizações voltadas ao paroquial, os indivíduos se identificam com a organização.

Os empregados utilizam-se de valores da organização, inclusive em ambientes externos.

Para Hofstede (1991), as organizações de cultura profissional, os gestores afirmam que passam muito tempo em reuniões e discussões individuais.

FATOR 4 – Sistemas Fechados X Sistemas Abertos

Essa dimensão é composta por 6 questões, em uma escala de Likert. O escore de um indivíduo é obtido pela soma das respostas em cada questão.

FATOR_4	Freq.	%
Não resposta	14	3,6%
Menos de 20	49	12,7%
De 20 a 30	78	20,2%
De 30 a 40	61	15,8%
De 40 a 50	76	19,7%
De 50 a 60	57	14,8%
De 60 a 70	25	6,5%
De 70 a 80	23	6,0%
80 e mais	3	0,8%
TOTAL OBS.	386	100%

Mínimo = 0,00, Máximo = 87,57

Soma = 14724,27

Média = 39,58 Desvio-padrão = 17,68

Tabela 5 - Distribuição de respostas dimensão 4
Fonte: autoria própria

Média e desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas

Os dados apresentados na tabela 5 estão representados na figura abaixo.

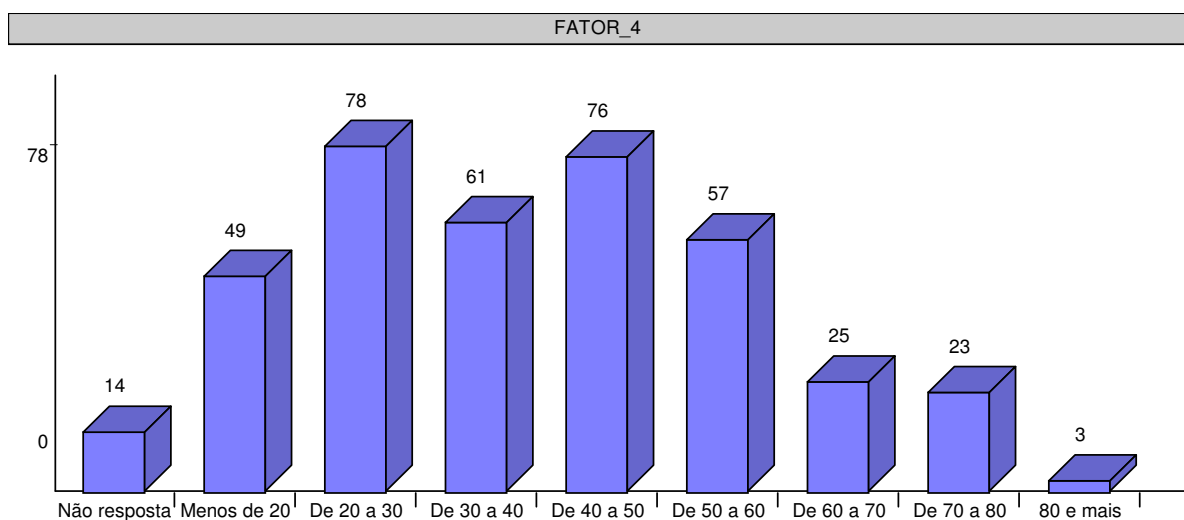


Figura 26 - Representação gráfica dimensão 4
Fonte: autoria própria

Em uma escala de 0 a 100 temos:

0 – empresa totalmente caracterizada como um sistema fechado

100 – empresa totalmente caracterizada como um sistema aberto

A média das respostas da amostra estudada é de 40 pontos, o que a coloca entre as empresas tendendo para um sistema fechado, pois quanto mais próximo da extremidade 0 (zero), representa a empresa totalmente fechada, e quanto mais próximo da extremidade 100, a empresa totalmente aberta.

De acordo com os estudos de Hofstede (1991), as empresas com sistema fechado ou secreto, os novos membros encontram dificuldades para se adaptarem, e até mesmo os próprios membros que já estão na organização podem ter essa dificuldade. Somente pessoas muito especiais se adaptam a companhia. Já as empresas com sistema aberto, qualquer pessoa se ajusta a organização, e os novos membros se sentem parte da organização em poucos dias.

FATOR 5 – Controle Rígido X Controle Fraco

Essa dimensão é composta por 3 questões, em uma escala de Likert. O score de um indivíduo é obtido pela soma das respostas em cada questão.

FATOR_5	Freq.	%
Não resposta	7	1,8%
Menos de 15	3	0,8%
De 15 a 30	30	7,8%
De 30 a 45	51	13,2%
De 45 a 60	87	22,5%
De 60 a 75	68	17,6%
De 75 a 99	104	26,9%
99 e mais	36	9,3%
TOTAL OBS.	386	100%

Mínimo = 0,00, Máximo = 100,08

Soma = 23693,94

Média = 62,52 Desvio-padrão = 23,08

Tabela 6 - Distribuição de respostas dimensão 5
Fonte: autoria própria

Média e desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas

Os dados apresentados na tabela 6 estão representados na figura abaixo.

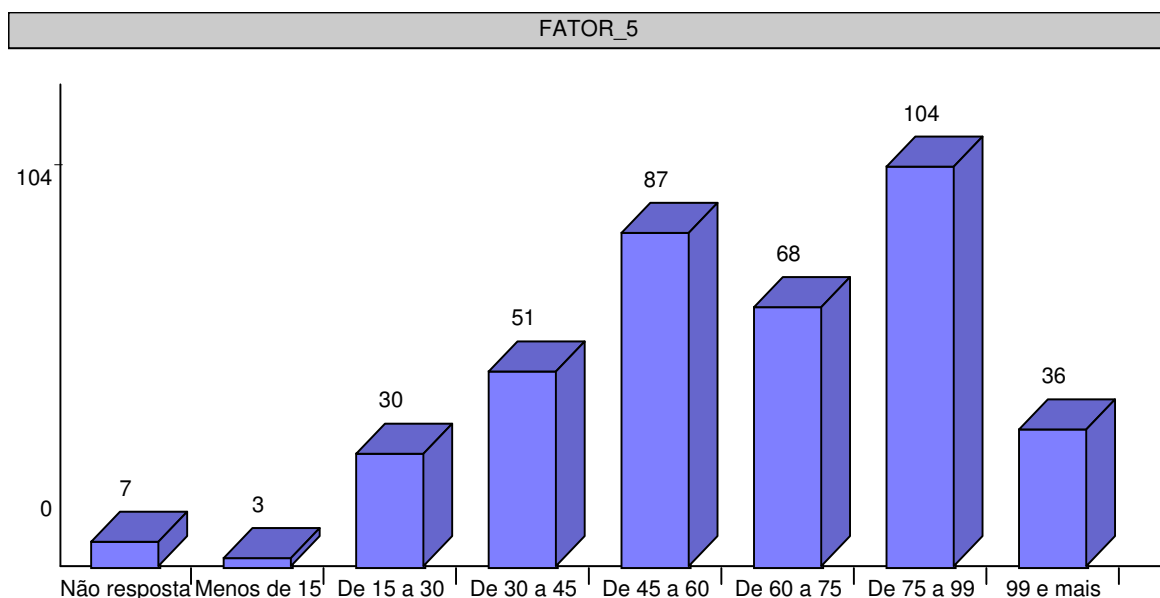


Figura 27 - Representação gráfica dimensão 5
Fonte: autoria própria

Em uma escala de 0 a 100 temos:

0 – empresa com controle extremamente rígido

100 – empresa com controle extremamente fraco

A média das respostas da amostra estudada é de 63 pontos, o que a coloca entre as empresas de controle fraco, quanto mais próximo da extremidade 0 (zero), representa a empresa de controle rígido, e quanto mais próximo da extremidade 100, a empresa de controle fraco.

Conforme Hofstede (1991), esta dimensão refere-se ao grau de estruturação da organização. Os empregados de uma empresa de controle fraco pensam que ninguém se preocupa com custos, os horários de reunião não são cumpridos e existem piadas sobre a empresa por parte dos empregados.

Segundo Hofstede (1991), a empresa de controle rígido é proveniente de um ambiente de trabalho preocupado com os custos, as reuniões são pontuais e as piadas sobre a organização ou sobre o trabalho são raras.

FATOR 6 – Pragmático X Normativo

Essa dimensão é composta por 5 questões, em uma escala de Likert. O escore de um indivíduo é obtido pela soma das respostas em cada questão.

FATOR_6	Freq.	%
Não resposta	9	2,3%
Menos de 20	27	7,0%
De 20 a 30	25	6,5%
De 30 a 40	52	13,5%
De 40 a 50	65	16,8%
De 50 a 60	77	19,9%
De 60 a 70	58	15,0%
De 70 a 80	38	9,8%
De 80 a 90	24	6,2%
90 e mais	11	2,8%
TOTAL OBS.	386	100%

Mínimo = 0, Máximo = 100

Soma = 18285

Média = 48,50 Desvio-padrão = 20,91

Tabela 7 - Distribuição de respostas dimensão 6
Fonte: autoria própria

Média e desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas

Os dados apresentados na tabela 7 estão representados na figura abaixo.

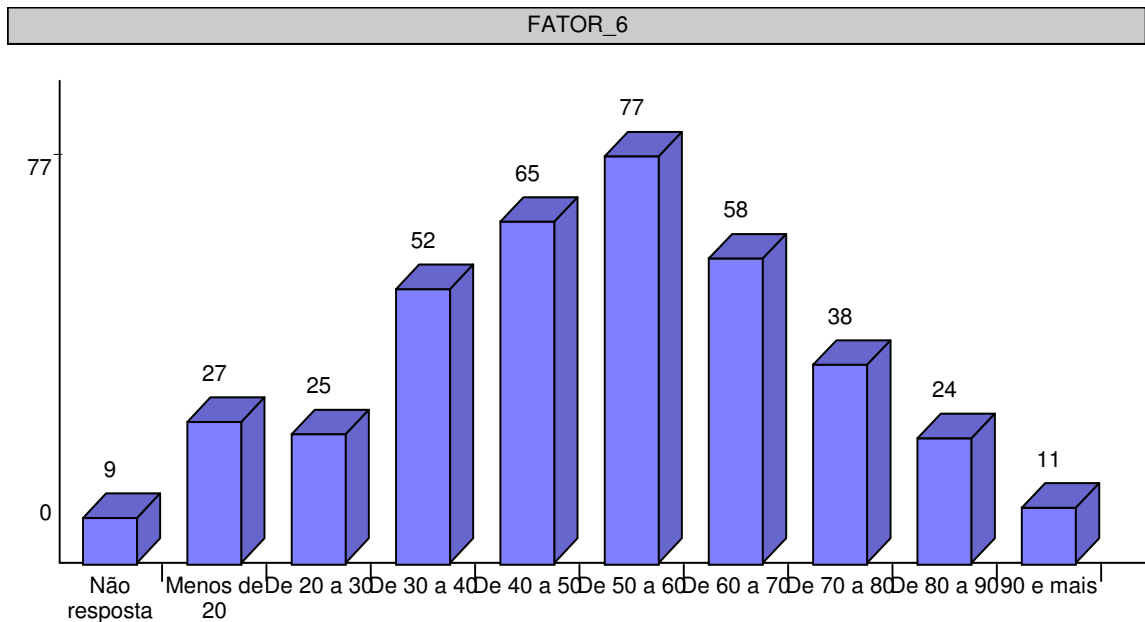


Figura 28 - Representação gráfica dimensão 6
Fonte: autoria própria

Em uma escala de 0 a 100 temos:

0 – empresa totalmente pragmática

100 – empresa totalmente normativa

A média das respostas da amostra estudada é de 49 pontos, o que a coloca entre as empresas equilibradas ou neutras, no centro da escala desse fator, com orientação pragmática e orientação normativa, pois 0 (zero) representa uma empresa totalmente orientada a tarefa e, quanto mais próxima de 100, uma empresa totalmente normativa.

Segundo Hofstede (1991), esta dimensão lida com o conceito de orientação ao cliente. As organizações normativas são orientadas a seguir normas, procedimentos e regras, e são mais importantes que os resultados. Já as organizações pragmáticas são orientadas a seus clientes, e os resultados são mais importantes que seus processos.

A empresa estudada apresenta um perfil orientado a processos, o que ampara a orientação normativa, visto que os processos acabam sendo normatizados por serem técnicos e mais valorizados pela empresa.

7.2.2 Comparativo dos resultados com as Dimensões Nacionais de Hofstede com o o Brasil e a Alemanha.

Alguns fatores apontados por Hofstede sobre a Cultura Organizacional podem ser correlacionados com as dimensões nacionais, também definidas pelo mesmo autor.

Assim, buscou-se fazer essa análise, correlacionando os resultados obtidos acerca da cultura organizacional da empresa estudada com as características das dimensões culturais do Brasil e da Alemanha.

FATOR 1 – Orientado para o resultado X Orientado para o processo

Esta dimensão está correlacionada com a dimensão de distância hierárquica, sendo que, segundo Hofstede (1991), as empresas com orientação a processos apresentam uma elevada distância hierárquica. Isso significa uma dependência dos funcionários face a suas chefias, ou o funcionário a rejeita interinamente, apresentando uma postura conhecida na psicologia como contra-dependência, onde o indivíduo apresenta uma dependência de forma negativa. Também é percebido que a hierarquia na organização reflete desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível, a centralização é feita de forma corriqueira, existe uma grande diferença salarial entre a cúpula e a base da organização, e os privilégios e símbolos devem existir para a direção e são bem vistos.

Correlacionando com o Brasil, segundo Hofstede (1991), o país apresenta-se com considerável distância do poder (69), ou seja, segundo Barros e Prates (1996) o país possui um traço cultural que é o paternalismo.

Este paternalismo fica claro em empresas orientadas a processos, que é o caso da empresa estudada.

A Unidade Pólo segue diretrizes e políticas da matriz alemã, que é uma sociedade em que a hierarquia não reflete desigualdade e as diferenças salariais não são tão proeminentes e muito menos os privilégios, o que é o contrário do resultado apresentado na Unidade Pólo. A Alemanha segue inclusive como forma de

educação o individualismo, e seu estilo de liderança é consultivo, o que também é o oposto do resultado apresentado. Já a centralização é uma característica da sociedade Alemã que apareceu também na empresa estudada.

FATOR 3 – Profissional X Paroquial

Segundo Hofstede (1991), esta dimensão está correlacionada as dimensões de individualismo x coletivismo e masculinidade x feminilidade, onde a empresa que apresenta centralidade no trabalho é mais forte em culturas organizacionais profissionais. Nesta dimensão a empresa estudada apresentou-se de forma equilibrada, ou seja, seus funcionários se identificam com a organização e levam até mesmo para suas casas o comportamento adotado na empresa. Porém também se identificam com tipo de trabalho que realizam e sentem que estão lá devido sua competência.

A Alemanha segundo Tanure (2005) é um país de dimensão cultural masculina, onde desde cedo as pessoas são preparadas para a competição, ambição e auto-confiança. O trabalho é uma prioridade na vida das pessoas. O individualismo faz parte de sua cultura, o que complementa a questão de auto-suficiência e a procura de seu espaço na sociedade e reconhecimento.

O Brasil segundo Hofstede (1991), tem suas características tanto femininas quanto masculinas. O lado feminino apresenta a humanização do trabalho, ou seja, contatos sociais e cooperação. Visto que é um país coletivista segundo o mesmo autor, o sentimento de ajuda ao próximo se reforça em algumas situações. Porém em alguns casos o Brasil também apresenta características masculinas, onde as pessoas também buscam oportunidades, reconhecimento, promoção, novos desafios e a competitividade existe, segundo Tanure (2005).

FATOR 4 – Sistemas Fechados X Sistemas Abertos

Para Hofstede (1991), o grau de controle da incerteza está correlacionado com a dimensão sistema fechado x sistema aberto. Um baixo controle da incerteza corresponde a um clima de comunicação aberto. Já ao contrário, um alto controle da incerteza vem a apresentar um clima fechado para a comunicação. A empresa estudada tem uma tendência ao Sistema Fechado, o que deixa claro que a adaptação é difícil e leva certo tempo.

A Alemanha apresenta um índice elevado de necessidade de controlar as incertezas, e os funcionários tem como premissa implementar uma tarefa desde que apresente iniciativa e inteligência, e seu líder não oferece um apoio constante.

Normas e regras são aceitas para fazer seu trabalho de forma rigorosa segundo Tanure (2005).

O Brasil é um país que segundo Tanure (2005) está aprendendo a conviver com as incertezas, porém ainda carrega normas, leis e regulamentos que são quebrados como a “malandragem” ou o “jeitinho” do brasileiro.

Estas correlações auxiliam na melhor definição da empresa estudada e no mapeamento de sua cultura. É existente a presença da cultura alemã nos processos, nos controles, porém a cultura brasileira também aparece na forma de querer melhorá-los, de querer facilitar e agilizá-los. A empresa tende a um equilíbrio, porém ainda apresenta alguns conflitos, que com o tempo sofrerão ajustes. A centralização e a burocracia ainda são características alemãs impostas nos processos e decisões e o brasileiro ainda tenta se adaptar.

7.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ESTILOS DE LIDERANÇA

Os objetivos deste questionário foram:

- 1) Identificar o impacto da aquisição para os líderes;
- 2) O papel do líder na organização;
- 3) Verificar o quanto a liderança situacional é praticada na empresa.

Para melhor compreensão dos resultados é importante destacar o perfil dos respondentes. A maioria é do sexo masculino (97,4%) e apresenta mais de 40 anos, estão cursando o nível superior e tem mais de 12 anos de empresa e mais de 12

Idade		Escolaridade		Tempo de casa		Tempo na Função de Líder	
Não resposta	10,40%	1 Grau incompleto	0,00%	Não resposta	1,30%	Não resposta	5,20%
Menos de 30	6,50%	1 Grau completo	1,30%	Menos de 2	1,30%	Menos de 2	7,80%
30 a 32	6,50%	2 Grau incompleto	5,20%	De 2 a 4	5,20%	De 2 a 4	13,00%
32 a 34	0,00%	2 Grau completo	19,50%	De 4 a 6	7,80%	De 4 a 6	9,10%
34 a 36	6,50%	Superior cursando	23,40%	De 6 a 8	5,20%	De 6 a 8	19,50%
36 a 38	5,20%	Superior completo	22,10%	De 8 a 10	6,50%	De 8 a 10	13,00%
38 a 40	11,70%	Pós-graduação cursando	7,80%	De 10 a 12	10,40%	De 10 a 12	3,90%
Mais 40	53,20%	Pós-graduação completo	20,80%	Mais de 12	62,30%	Mais de 12	28,60%

anos na função de líder, conforme pode ser visualizado na tabela 8.

Tabela 8 - Perfil Liderança

Fonte: Autoria própria

Os respondentes também em sua maioria são mestres (41,6%), em seguida temos supervisores (39,0%), chefes (16,95%), e gerentes (1,3%). A maioria dos respondentes também trabalha em área produtiva (46,8%) os demais em áreas de apoio (27,3%) e área administrativa (20,8%).

Foi solicitado, no questionário, que fossem enumeradas por ordem de importância cinco características que são necessárias ao líder. Foram dispostas 20 opções e mais um espaço em branco para que pudesse ser incluído o que eles julgassem como necessário.

Para este grupo foi julgado como mais importante a boa formação acadêmica e a persistência com 50% ambas opções. Em segundo lugar com 34,3% o líder tem ser transparente, seguidamente em terceiro lugar com 29,4% a confiabilidade, ou seja, o quanto o líder tem de ser confiável para seus subordinados e para sua própria liderança. Os itens que apresentaram menor importância para este grupo foram: iniciativa com 8,3%. Ser um líder enérgico e possuir destaque natural apresentaram 0% de importância. Os resultados podem ser visualizados no gráfico 13.

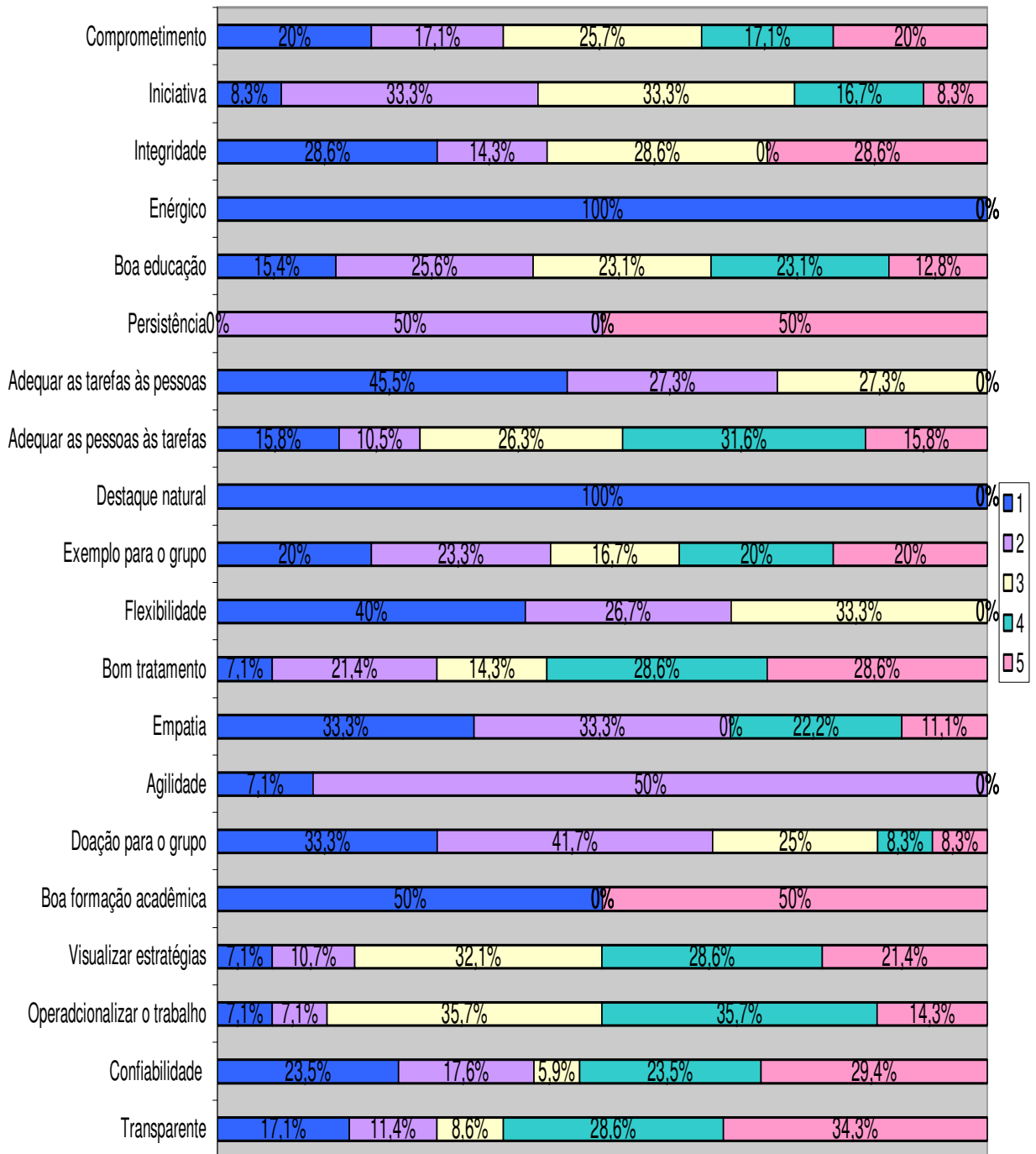


Gráfico 13 - Características necessárias ao líder
Fonte: Autoria própria

Chama atenção de o quanto a formação acadêmica é apontada como um fator determinante para uma boa liderança, bem como a persistência, visto que é um grupo em que 53% apresenta idade superior a 40 anos, 63,3% estão na empresa há

mais de 14 anos e 28,6% estão na posição de liderança há mais de 12 anos, pontuando a empresa com baixa rotatividade de pessoal dos cargos de liderança. Isso resulta em líderes que estão em atividade após a aquisição da empresa e que passaram por diversas fases na organização.

É importante destacar que a empresa estudada busca um requisito de estilo para o líder que é o “9x9” de liderança, o mesmo apontado por Blake e Mouton (1989) no Gríde Gerencial, os quais apontaram cinco tipos diferentes de liderança baseados na preocupação com a tarefa e pessoas. Segundo a teoria de Blake e Mouton (1989) o estilo 9x9 é a gerência em equipe, em que o trabalho provém da dedicação pessoal e cria entre seus funcionários uma interdependência para atingir um objetivo comum, criando assim relações de confiança e respeito.

Os líderes estão sendo treinados nesta perspectiva de pessoas e resultados e nesta pesquisa fica evidente em seus resultados que o ideal de liderança é conhecido por eles, mas na prática ainda existe esta dificuldade de aplicação deste comportamento, o que é constatado na análise dos relatórios.

Os funcionários criticam que o lado humano não é valorizado pelos líderes o que fica evidenciado nos relatórios de gestão de pessoas, tornando-se necessário um acompanhamento desta liderança para intensificar e melhorar este quesito.

Outro questionamento trata “do que é ser líder”, sendo colocadas 14 definições. Resultados apontam que: com 21% “levar o grupo a obter resultados” alcançou o primeiro lugar, tendo como segundo lugar com 19% “motivar as pessoas” e em terceiro lugar com 12% “adequar o comportamento dos diferentes tipos de pessoas”, e em último lugar com 0,9% “ter a subordinação do grupo”. Ver resultados no gráfico 14.

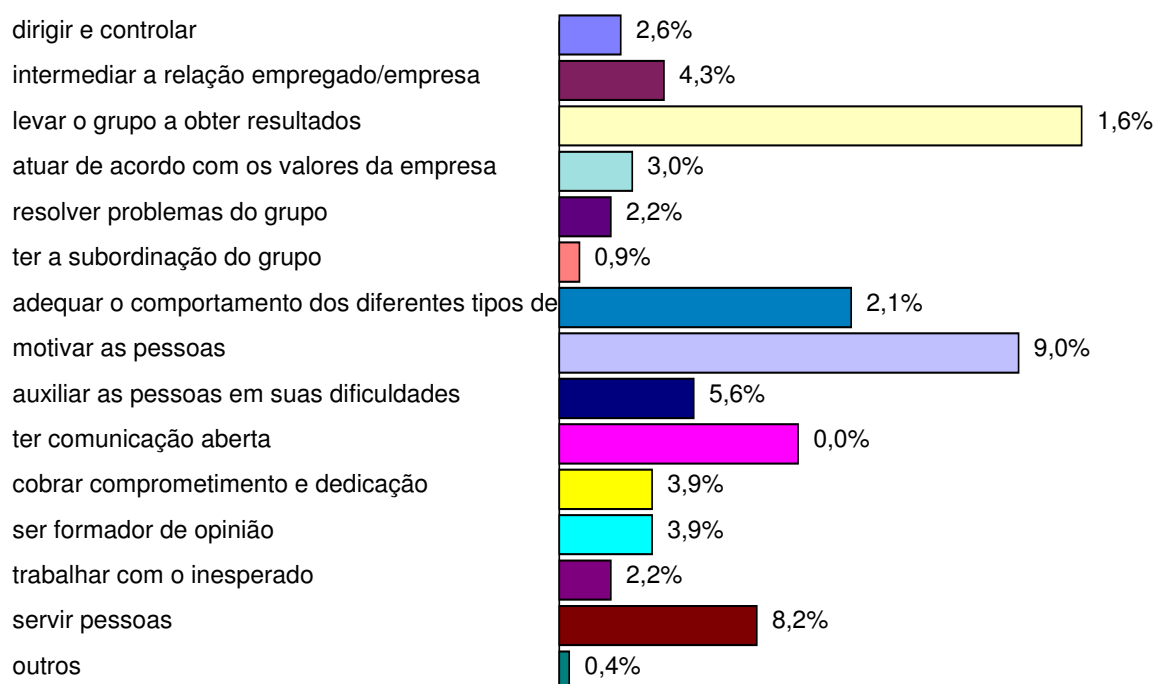


Gráfico 14 - O que é ser líder
Fonte: Autoria própria

Para Terry (1960 apud HERSEY;BLANCHARD,1986) a liderança é a conseguir influenciar pessoas fazendo-as obter um desempenho de forma voluntária em detrimento aos objetivos do grupo. Em concordância a essa idéia, o que aparece claramente no resultado acima, é que motivando pessoas pode-se levar o grupo a obter resultados.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que durante anos o estudo sobre liderança baseou-se exclusivamente nos traços de liderança como fatores, como força física ou amabilidade, e que as qualidades pessoais eram intransferíveis de uma pessoa para outra, como a inteligência; somente quem a tinha era considerado líder em potencial. Conforme Jesuíno (2005) desde o princípio do século e até cerca do início da 2ª Guerra Mundial, a investigação sobre liderança esteve associada à idéia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos

subordinados. É difundido na empresa o Gride Gerencial (9x9), não estando de acordo com a Teoria dos Traços, visto que é um conceito claro e perseguido por todos, conforme mostra os resultados do gráfico 14.

Em seguida foi indagado “o que a empresa espera do líder?”. Em primeiro lugar com 28,1% foi apontado “levar o grupo a atingir resultados”, seguidamente com 26,4% “desenvolver pessoas” e com 17,3% “superar as expectativas da empresa”, conforme gráfico 15.

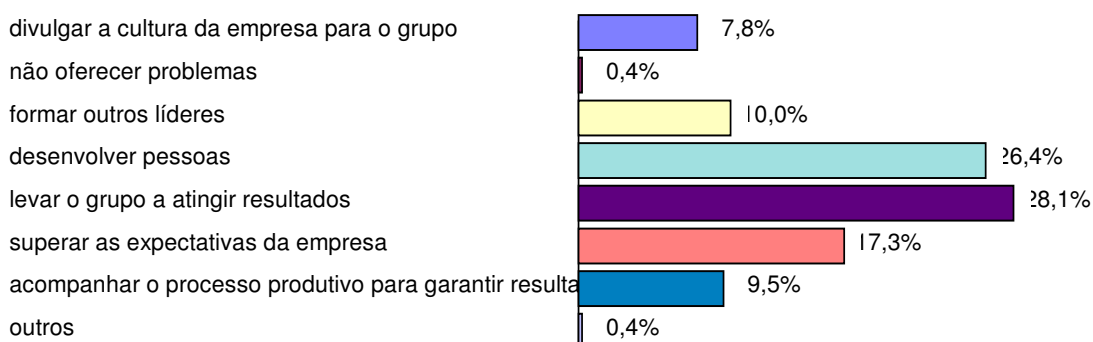


Gráfico 15 - O que a empresa espera de um líder
Fonte: Autoria própria

As características que o líder deve apresentar na empresa devem estar claras para os representantes de tal função. Na organização estudada este perfil está bem propagado e os líderes evidenciam, conforme resultados acima, que conhecem o que é esperado deles enquanto líderes. É importante destacar que a empresa espera de seu líder que tenha capacidade para reunir diferentes opiniões com as quais lida todos os dias e ainda assim integrar a equipe a um objetivo organizacional. Apesar dos líderes terem conhecimento do que a empresa espera deles enquanto líderes, nos relatórios sobre gestão de pessoas, pode-se identificar que apesar do incentivo por parte da empresa quanto às sugestões de melhorias,

existe ainda pouca aceitação ou abertura por parte da liderança. O que reforça esta afirmação é o índice modesto de participação dos funcionários em programas de sugestões (em média 70 sugestões por trimestre). Segundo a teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), o líder ideal não é aquele que trata igualmente seus funcionários, pelo contrário, é aquele que trata de forma personalizada e entende a maturidade de cada membro da equipe, bem como o grupo em sua totalidade.

As questões seguintes abordaram a “aquisição da empresa”, sugerindo a reflexão do que melhorou e do que piorou após a compra, através de questões abertas, não apontando itens.

No quesito melhorias foram apontadas pelo grupo: relacionamento entre as pessoas, crescimento da empresa, oportunidades pessoais, preocupação com o ambiente físico, preocupação com os problemas pessoais dos funcionários, democratização dos benefícios, padronização corporativa do setor de Recursos Humanos, conquista de uma boa imagem no mercado, competitividade, foco nos resultados, integração entre os setores, mais investimento em treinamentos e segurança, desenvolvimento tecnológico, atenção com aspecto social internamente e perante a comunidade, mais acesso a clientes no âmbito mundial e administração profissional e não familiar.

As melhorias percebidas pela liderança não são tão latentes para os funcionários, visto os dados dos relatórios sobre gestão de pessoas. A empresa tem que investir tempo e esforços para que os demais funcionários conheçam ou percebam estas melhorias através de comunicação e um trabalho com a liderança apontando diariamente os pontos positivos aos seus subordinados.

Já o quesito sobre o que piorou na organização foi relacionado: não é dado o devido tempo para transição de pessoas experientes para não experiente, salário, serviço médico (ambulatório), distanciamento de áreas corporativas, administração excessivamente voltada para o resultado, dificuldade em alterar normas e procedimentos corporativos, culturas diferentes, burocratização, perde-se muita mão-de-obra qualificada para outras organizações, imediatismo, pouco flexível.

Os pontos negativos apontados pelos líderes se correlacionam com os apontados pelos funcionários no grupo focal, tais como: burocratização, salários baixos, e uma gestão voltada mais para os resultados. Pontos negativos como processo transição da liderança e até mesmo a perda destes líderes caracterizam impactos negativos tanto para o indivíduo quanto para a organização, conforme apontado por Nadler e Limpert (1993 apud CRUBELLATE; MENDES; ROSSINI, 1999).

Foi também colocada na pesquisa de forma aberta uma questão, indagando sobre o que “está sendo exigido atualmente a ele como líder que não exigido anteriormente”, ou seja, antes da aquisição.

Foi registrado pelo grupo: habilidades específicas de liderança (9x9), gerar resultados conforme plano estratégico e plano econômico, o trabalho que era realizado por mais pessoas hoje é realizado por apenas uma, mais contato com o mundo exterior, mais participação em reuniões e *workshops*, formação acadêmica, inglês, criar ambiente motivador, gerenciamento de riscos, treinamentos, mais envolvimento para alcançar metas, mais integração entre o grupo de líderes, lealdade, transparência nas decisões, trabalho em equipe, melhorar comunicação e menos agressividade por parte dos gestores.

Fica claro nestas respostas que o choque entre procedimentos, sistemas de trabalho e priorização de itens de gestão tornou-se um fator comum no período da aquisição, e, em concordância com o que aponta Vriès (2005) cabe à gestão estratégica da empresa solidificar os conceitos e os itens prioritários a seus subordinados.

Foi questionado ao grupo “no que consiste a formação de líder”. Neste quesito foram apresentadas as seguintes opções: Habilidades adquiridas no dia a dia, Formação Acadêmica, Treinamento em Sala, Traços Pessoais Natos e ter alguém como modelo. O grupo colocou como itens principais na escala 4 (concordo) Habilidades adquiridas no dia a dia com 48,7% e em seguida com 38,2% Treinamento em sala de aula, e com 21,1% Ter alguém como modelo como um dos índices mais altos na escala 5 (concordo totalmente), seguido de Traços pessoais com 20,0%, resultados apresentados no gráfico 16.

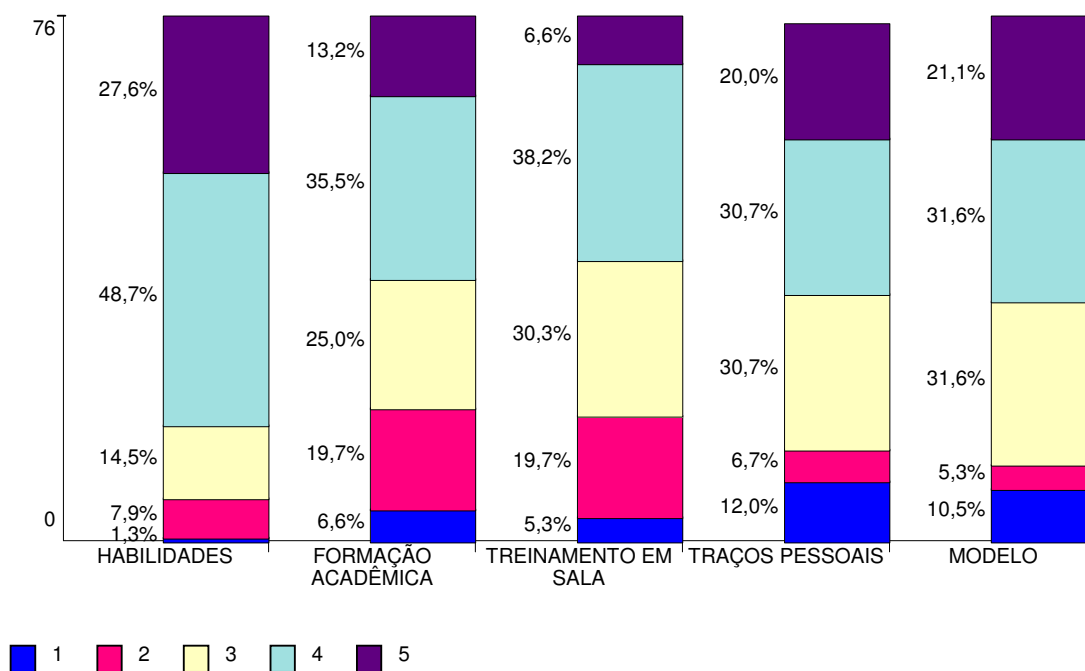


Gráfico 16 - No que consiste a formação do líder
Fonte: Autoria própria

1 – Discordo totalmente / 2 – Discordo/ 3 – Nem discordo e nem concordo/
4 – Concordo / 5 – Concordo totalmente

Os resultados apresentados confirmam o que concluiu Jennings (1961 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) que em cinquenta anos de estudo não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidades que possa usado para distinguir os líderes dos não-líderes.

A próxima questão foi sobre as dificuldades que são enfrentadas pela liderança. O resultado apresentado pelo grupo foi: como um item de grande dificuldade é a falta de informação tendo alcançado 83,1%, seguido por Baixo poder de decisão com 76,6%, o item Burocracia também aparece fortemente com 72,7% . É interessante colocar que os dois itens que menos dificultam o exercício de liderança são Lidar com pessoas diferentes com 46,8% e Cobrança de resultados com 44,2%, como se pode ver no gráfico 17.

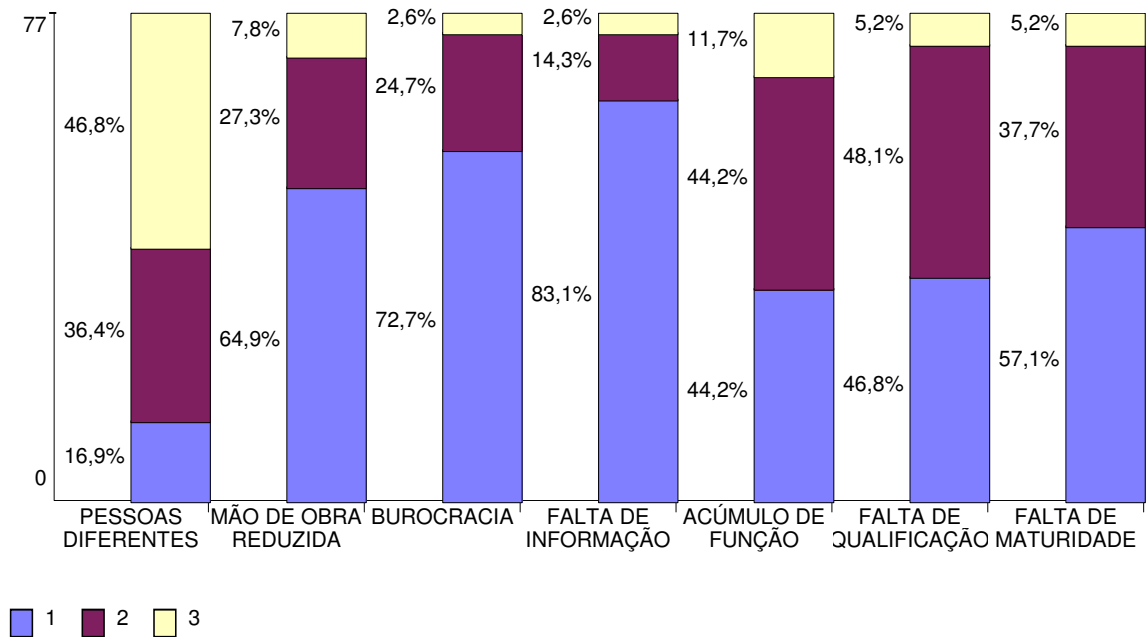


Gráfico 17 - Dificuldades enfrentadas pela liderança
Fonte: Autoria própria

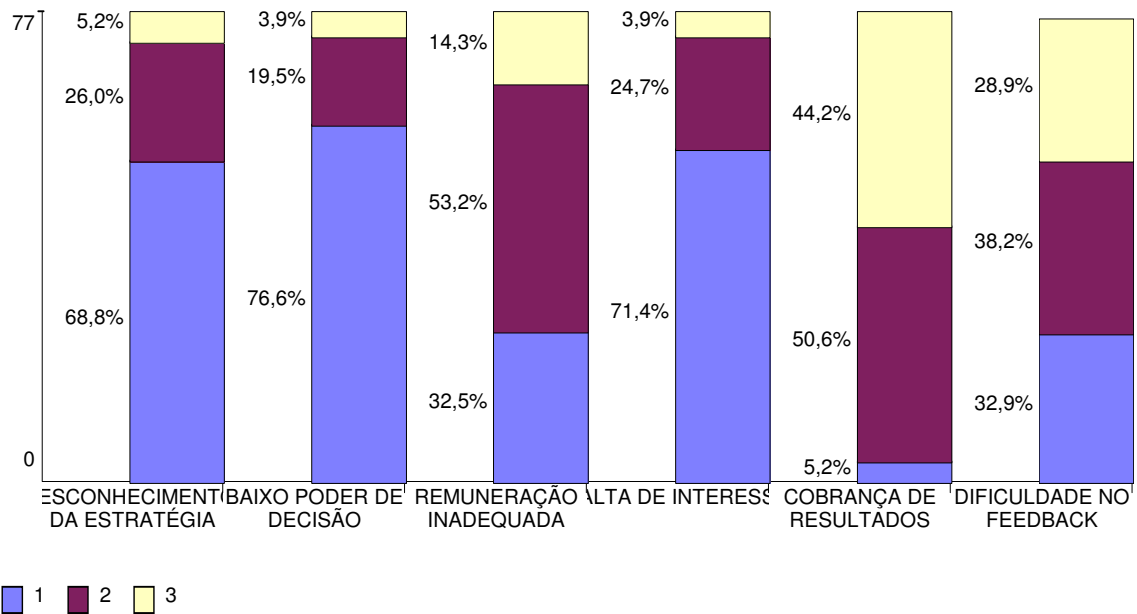


Gráfico 17.1 - Continuação
 Fonte: Autoria própria
 1 – Difícil muito/ 2 – Difícil pouco/ 3 – Não difícil

É importante destacar que a burocracia e o baixo poder de decisão (as decisões são tomadas pela gestão superior) são características de uma cultura voltada a processos, que é o resultado encontrado na Pesquisa de Cultura aplicada na Unidade Pólo, e foi acentuada pós-aquisição com as características da empresa da adquirente, e os líderes apresentam dificuldades em lidar com estas características. Já a falta de informação pode gerar problemas na comunicação, item evidenciado nos relatórios de gestão de pessoas e que parece ligado à cultura fechada da Unidade Pólo, também apresentada na Pesquisa de Cultura Organizacional neste trabalho.

Outro tema em questão foi a “vantagem de se atuar na condição de líder”, a fim de verificar o quanto esta posição é importante para os membros do grupo.

Considerando muita vantagem para o grupo com 92,2% o item Desenvolver pessoas, seguido da oportunidade de Trabalhar com pessoas com 84,4%, e a Confiança que lhes é depositada com 81,8%. Já o item considerado com maior desvantagem foi Tratamento diferenciado pelo fato do cargo de liderança com 27,3% seguido do bônus salarial oferecido com 21,1%, resultados no gráfico 18 abaixo.

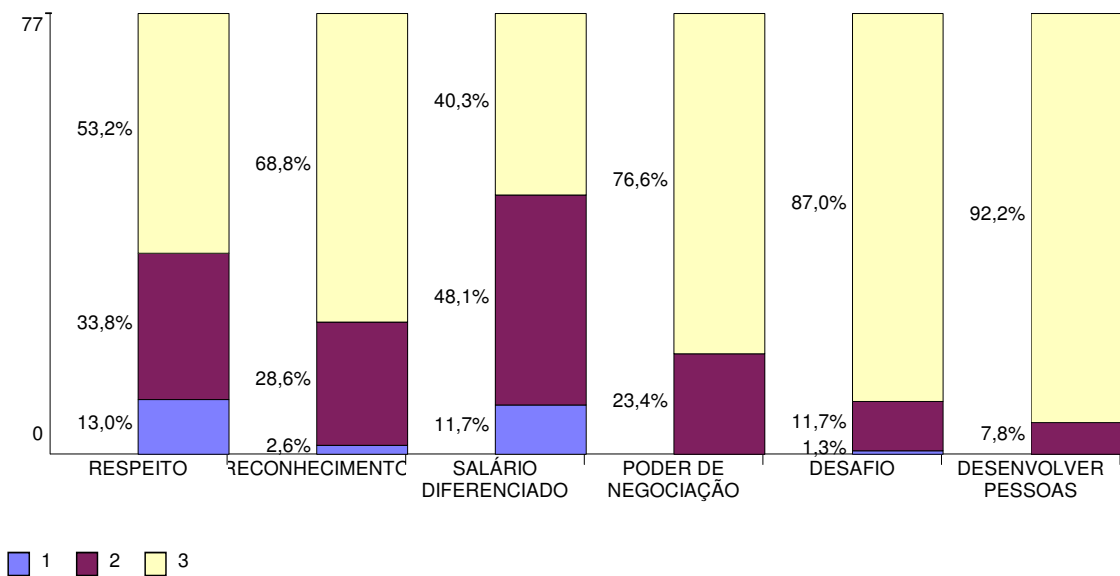


Gráfico 18 - Vantagem de exercer a função de líder
Fonte: Autoria própria

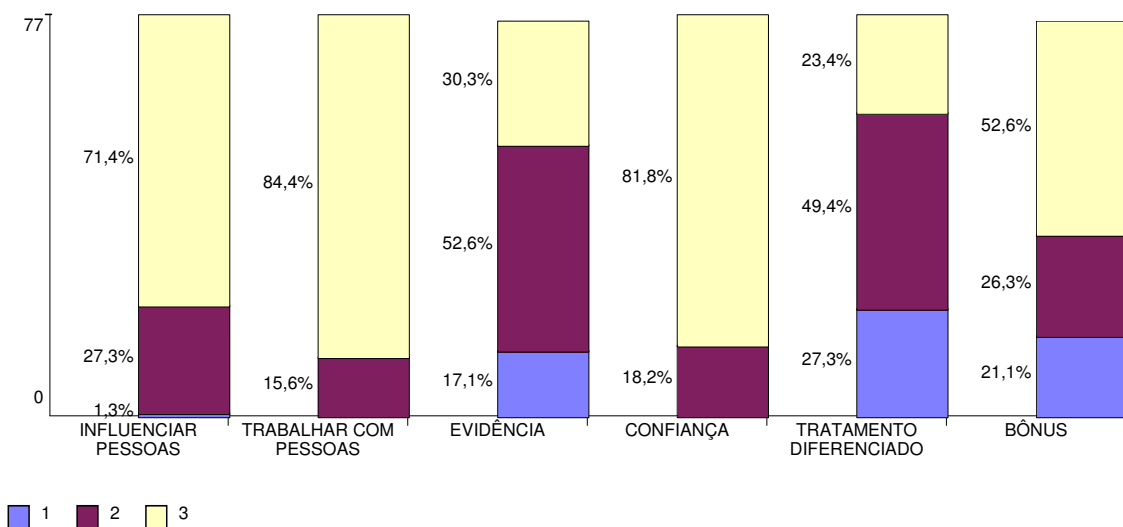


Gráfico 18.1 - continuação
Fonte: Autoria própria

1 – Sem vantagem/ 2 – Pouca vantagem/ 3 – Muita vantagem

A questão acima buscou qual a motivação dos ocupantes deste cargo para exercer a liderança e McClelland e Burnham (1976 apud JESUÍNO, 2005) apontam que os bons gestores têm uma forte motivação para o poder, sobretudo quando guiados para servir a organização e não um projeto que trará um destaque pessoal, e é exatamente o proposto pela organização em atingir resultados e desenvolver pessoas.

Em seguida foi questionado “como se chega a um cargo de liderança”. Classificado em primeiro lugar obteve-se Trabalhar com pessoas com 89,6%, seguido em segundo lugar empatado com 80,5% Relacionamento Interpessoal e Solucionar problemas, já considerados sem importância o item Convívio com líderes com percentual de 26,0%, ver gráfico 19.

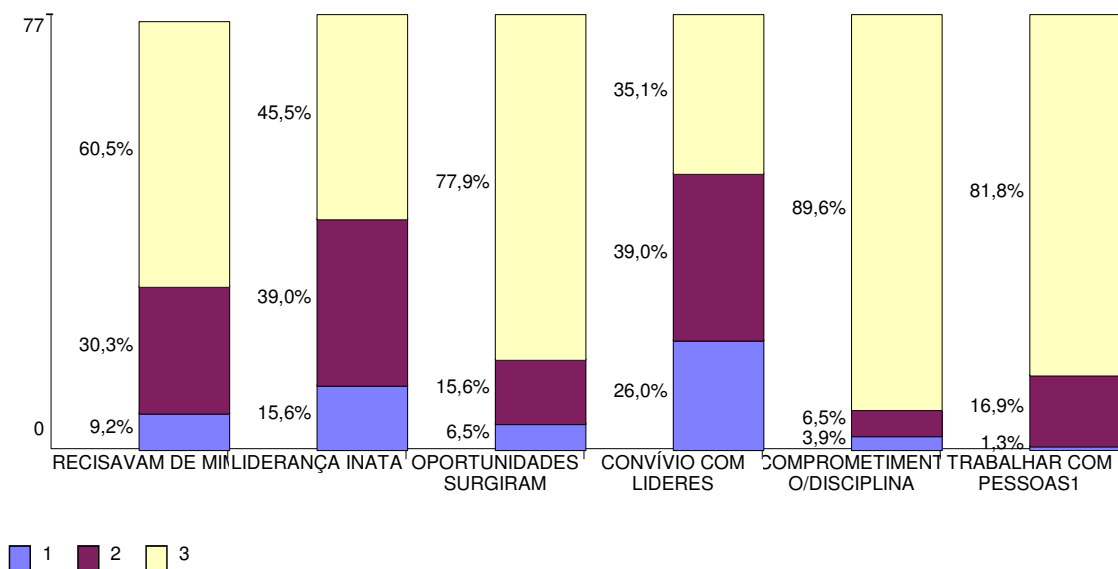


Gráfico 19 - Como se consegue chegar ao cargo de líder
Fonte: Autoria própria

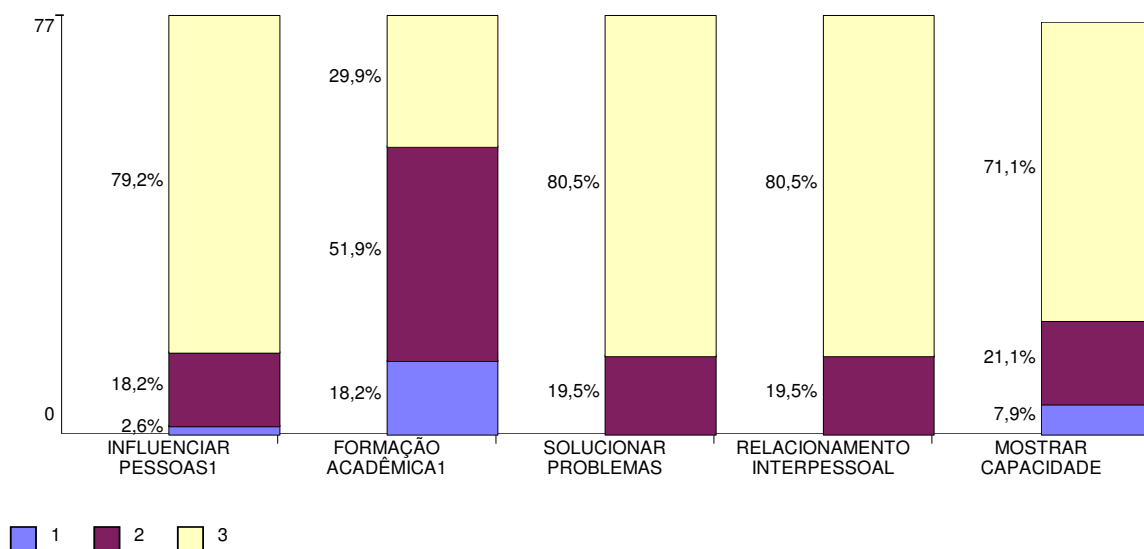


Gráfico 19.1 - continuação

Fonte: Autoria própria

1 – Sem importância/ 2 – Pouco importante/ 3 – Importante

Foi solicitada a opinião do grupo “sobre a visão que os outros têm de um líder”. Dos itens disponibilizados, os mais pontuados como importantes foram: Preocupado em atender objetivos com 29,2%, Tomar decisões em conjunto com grupo 23,4%. Já de menor importância: Respeitado pela posição que ocupa com 15,4% e Precisa ampliar a visão técnica do trabalho, os resultados podem ser vistos no gráfico 20.

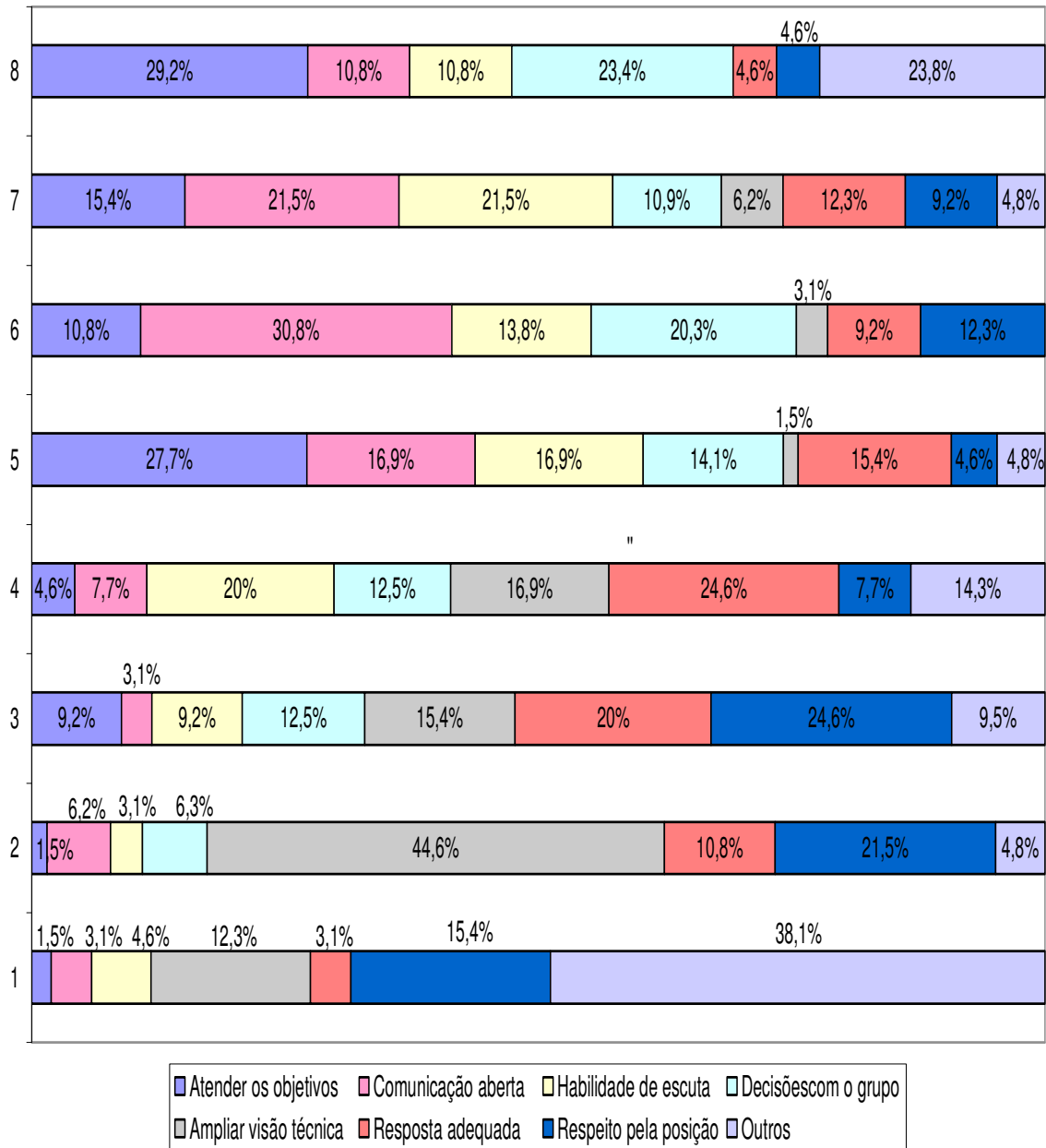


Gráfico 20 - Como os outros vêem um líder
 Fonte: Autoria própria

E por fim foi indagado “como o grupo se vê no papel de líder”, e para este questionamento foram colocadas as seguintes opções: Tenho um estilo e procuro fazer com que o grupo se adapte a meu estilo, Tenho meu estilo, mas procuro me adaptar para atender ao que a empresa espera ou Tenho um estilo para meus subordinados e outro para minha liderança.

Os resultados com maior aceitação foram: 72,7% concordam que tem seu estilo, porém se adapta ao que a empresa espera, como podem ser vistos no gráfico 21.

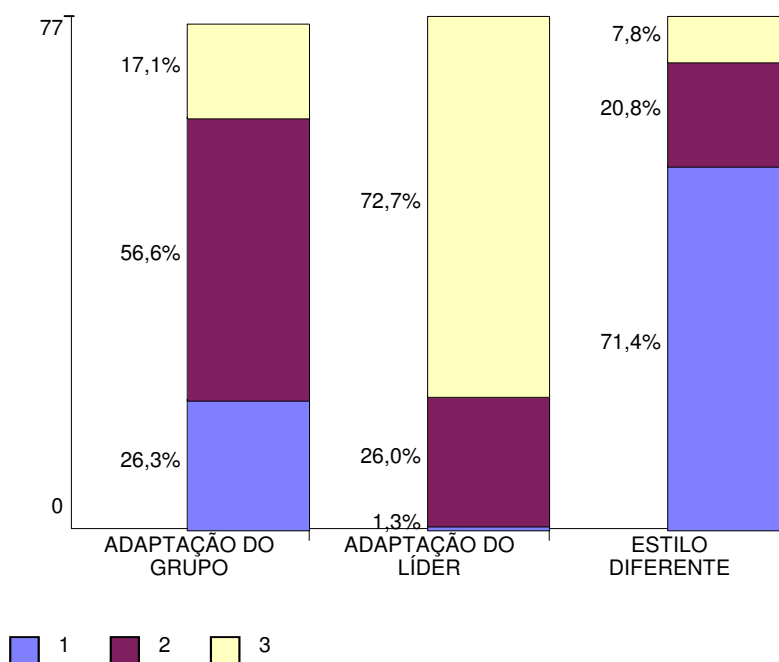


Gráfico 21 - Como você se vê no papel de líder

Fonte: Autoria própria

1 – Discordo totalmente/ 2 – Não concordo e não discordo/ 3 – Concordo totalmente

As questões acima tratam do ponto primordial da utilização da Liderança Situacional conforme explicam Hersey e Blanchard (1986) que consiste em nivelar o grau de maturidade dos liderados, entendendo como os subordinados percebem seus líderes e até mesmo como os próprios líderes se identificam, podendo assim ajustar o comportamento da liderança, passando pelos estilos situacionais, podendo ajudar os seus liderados a amadurecer. Com esta teoria fica clara a necessidade do líder desenvolver a sua percepção e sensibilidade para poder identificar em sua equipe o grau de maturidade e forma de agir, lembrando sempre que o líder também

tem que pontuar seus funcionários, pois também passam por este processo de maturidade

7.3.1 Conclusão questionário Estilos de Liderança

Verificou-se na empresa estudada que sua população de liderança ainda é na grande maioria a mesma do período antes de sua aquisição, desta forma a comparação entre a empresa anterior e atual é inevitável, podendo causar inclusive impactos na forma de gestão dos líderes. Um novo perfil de liderança também tem sido enfatizado para este grupo, que procura se adequar ao modelo da organização para atender as expectativas e atingir aos objetivos e metas.

Para a liderança o conceito do Gríde Gerencial “9x9” de Blake e Mouton (apontado na Liderança Situacional) está bastante claro e difundido na organização, visto os resultados apresentados na pesquisa.

A organização deve ter a precaução de não fragilizar esta importância que é dada na confiança aos líderes, com a falta de informação e baixo poder de decisão atribuída aos mesmos e que também foram pontuadas pelo grupo como um grande bloqueio enfrentado por eles. Vários trabalhos de desenvolvimento estão sendo oferecidos aos líderes pela empresa no intuito de atingir o perfil adequado e planos de ação foram feitos e estão sendo cumpridos para melhorar a comunicação dos pontos estratégicos e a relação entre seus pares, reafirmando o papel desejado do líder para a direção atual.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ano de 1997, procedeu-se a aquisição da Unidade Pólo por um grande grupo Alemão, que com seu novo modelo de gestão está até os dias atuais mudando a cultura da empresa através de sua gestão e condução de tomadas de decisões e processos. Assim, a presente pesquisa teve como proposta compreender como os estilos de liderança influenciam na construção da Cultura Organizacional neste contexto pós-aquisição. Para atingir este objetivo geral foi necessário atender os objetivos específicos que constavam de análises e diagnósticos da Cultura Organizacional da unidade estudada, identificação do estilo da liderança atual, o impacto da aquisição na liderança e analisar e comparar dados históricos da empresa referentes à gestão de pessoas.

Pode se afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado, sendo que as principais idéias conclusivas serão apresentadas neste capítulo, nos parágrafos a seguir.

Atualmente a empresa tem como sua maioria homens, casados, com idade entre 26 a 35 anos, com segundo grau completo. Por meio do diagnóstico da cultura organizacional foi possível identificar que sua cultura tem a particularidade de ser **orientada a processos**, ou seja, a rotinas, sendo burocrática e buscando evitar riscos. É uma empresa preocupada com seus recursos humanos e o trabalho executado, ou seja, **equilibrada quanto à dimensão tarefas e pessoas**. Seus funcionários se enxergam parte da empresa e também como ocupantes de um cargo, mesmo fora da empresa, o que a coloca em posição de **equilíbrio quanto à dimensão Paroquial versus Profissional**. Novos funcionários nem sempre se encaixam nos grupos de trabalho existentes, o que a torna uma empresa de

característica **fechada**, e que possui um **controle fraco** na dimensão do relacionamento, onde as pessoas acabam por não valorizá-la e, algumas vezes, torna-se centro de fofocas e motivo de piadas entre os funcionários. Quanto à dimensão **Normativo versus Pragmático** a empresa se apresenta de forma **equilibrada**, ou seja, as normas são importantes para o trabalho executado, porém atender o cliente também é primordial.

Apoiando-se nas idéias de Johann (2006), pode se afirmar que não existe uma cultura vencedora, cujo modelo se adapte a todos os casos, mas uma cultura que se ajusta ao seu contexto. Quanto maior for esse ajuste, mais elevado será seu desempenho.

A aquisição da empresa brasileira por uma organização alemã trouxe novidades e uma gestão diferenciada com maior controle nos processos, burocracia, tecnologia, investimento em mão de obra qualificada e o sentimento de pertencer a um grupo e ter de agir conforme suas normas e diretrizes.

A liderança é parte fundamental desta mudança, sendo que os líderes também passaram por alterações em sua rotina e forma de trabalho, bem como em sua postura e conduta. A Unidade Pólo passou e passa por transformações que vão desde sua capacidade produtiva, contingente de pessoas e principalmente suas diretrizes. O questionário aplicado a todos os líderes sobre Estilos de Liderança permitiu identificar a liderança situacional enquanto linha de trabalho adotado por toda corporação, com orientação da matriz alemã.

Investimentos em treinamentos foram realizados para adequação ao novo estilo de liderança solicitado pela nova gestão, ou seja, o estilo 9/9, onde o líder tem que ser bom em resultados e bom em gestão de pessoas.

Os funcionários têm percebido estas mudanças de forma não muito satisfatória. A análise documental de relatórios de grupos focais conduzidos pelo setor de Recursos Humanos da empresa possibilitou pontuar as principais dificuldades enfrentadas. O ambiente de trabalho, comunicação, gestão de pessoas, relacionamento, desenvolvimento e política salarial aparecem fortemente nos dados qualitativos como pontos de descontentamento por parte dos funcionários.

O sentimento de medo, de ameaça e a má comunicação trazem à tona características de uma empresa com uma gestão paternalista.

Nas organizações, os líderes desempenham um papel decisivo em todo o processo de ajustamento humano dos seus seguidores. Têm como incumbência precípua influenciar seus seguidores e estes têm de consentir no processo de influência (BERGAMINI, 2002 apud SOUZA; TADEUCCI, 2008).

O estilo de liderança colocado pela empresa é de um profissional e um líder capaz de entender as necessidades e opiniões dos seus funcionários e conduzi-los ao objetivo organizacional através de uma equipe motivada, direcionada e fiel aos objetivos e metas.

A comunicação como um item muito criticado é importante, e cabe destacar que a boa comunicação precisa de um emissor e receptor preparado, pois ambos têm um papel fundamental para o bom andamento da mesma. Se o emissor não souber transmitir bem a informação, de forma clara, objetiva e de forma adequada ou se o receptor não estiver apto a receber a informação, com certeza a comunicação não se fará presente.

Em concordância com as idéias de Souza e Tadeucci (2008) pode se afirmar que a eficácia da comunicação depende, dentre outros fatores, do fluxo de comunicação, da escolha do canal adequado, do nível de *feedback*, da utilização de

linguagem acessível com os receptores, do ambiente físico. Deve-se também levar em consideração o outro no que tange à personalidade, às emoções, aos valores pessoais, à percepção e ao modo de ouvir as pessoas. A comunicação é tão importante e delicada que até o mesmo ambiente físico de trabalho sofre impacto do sucesso da mesma. Os problemas apresentados no ambiente de trabalho, bem como na gestão de pessoas e nos relacionamentos são muitas vezes frutos de uma comunicação ineficaz por parte da liderança. A habilidade de comunicação determina muitas vezes o sucesso ou fracasso desta liderança. Uma comunicação eficaz é responsável por um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, gerando um clima de confiança e credibilidade

Não se pode negar, em concordância com as idéias de Levek e Malschitzky (2007 apud SOUZA; TADEUCCI, 2008) que a liderança é em si um exercício de poder, pois é por meio dela que uma pessoa influencia intencionalmente outras pessoas, para modificar ou tentar modificar suas ações e comportamentos. A relação interpessoal entre o líder e os liderados é uma importante variável que determina o poder e a influência que o líder tem sobre seus liderados.

Na empresa estudada grande parte da liderança ainda é da época da empresa anterior, conforme perfil traçado por meio do questionário sobre estilos de liderança, o que parece gerar um conflito de culturas e diretrizes. O corpo de liderança parece se sentir inseguro quantos as normas, regras, valores e formas de comportamento, que para alguns ainda não estão claras ou incorporadas ao seu dia a dia efetivamente, o que foi identificado na Pesquisa com a Liderança. Aspectos como falta de informação, desconhecimento da estratégia e baixo poder de decisão aparecem de forma relevante como dificuldades enfrentadas pela liderança. Os líderes sabem como devem ser enquanto gestores por parte da empresa, porém

parecem ter dificuldade para colocar em prática ou internalizar um novo comportamento.

Ficou claro na pesquisa que toda a liderança conhece seu novo direcionamento para pessoas e resultados, mas ainda tenta se adaptar ao novo modelo. Treinamentos e acompanhamentos foram realizados para identificação e preparação desta liderança, porém percebe-se ainda uma dificuldade de alguns gestores para adotar o novo estilo, o que pode eventualmente ser ocasionado pelo tempo no cargo desde a empresa anterior, por não identificação com o novo modelo ou mesmo por insegurança, uma vez que os líderes indicam saber como tem que ser (quais os comportamentos esperados de um líder), mas ainda não tem muito claro o como atingir este novo comportamento.

Em um processo de aquisição é fundamental para os funcionários que as políticas sejam claras, que as novidades que surgem seja transmitidas de forma rápida, e principalmente, que a comunicação seja assertiva e eficaz.

Nadler e Limpert (1993 apud CRUBELLATE; MENDES; ROSSINI, 1999) apontaram alguns impactos negativos que podem ser gerados pelo processo de fusão e aquisição, os quais foram igualmente apontados pelos funcionários e pelos líderes que responderam as pesquisas, sendo importante salientar algumas conseqüências que puderam ser constatadas por meio dos dados obtidos:

- Aumento da burocracia: sistemas de controle e liberações apontados pelos próprios líderes como burocráticos.

- Crise de comunicação: apontado em todos os níveis. A comunicação não transita de forma correta pela empresa, pois encontra problemas de

velocidade, transparência, entendimento e interpretação e até mesmo boatos provenientes de falta de informação efetiva e segura.

Estes impactos apontados podem causar prejuízos a uma organização de forma conjunta ou separada.

Conclui-se com esta dissertação que existe a necessidade de mudança de atitudes e comportamento da liderança para moldar uma nova Cultura Organizacional baseada nos valores da organização corporativa da qual a unidade pólo pertence. Este trabalho vem sendo executado com transmissão de informações e fornecimento de ferramentas, como treinamentos e maior apoio pelo nível estratégico, porém seus resultados serão de médio e longo prazo e todo cuidado deve ser tomado para não se perder ao longo deste tempo.

Trabalhos de comunicação sobre a nova empresa, sua dimensão frente ao mercado, a importância do trabalho executado pelos funcionários e o impacto das displicências poderão gerar resultados futuros para esta mudança de cultura.

Um diferente posicionamento frente a controles e decisões tomadas também servirá para o funcionário perceber um novo cenário ao seu redor.

A participação dos funcionários e da liderança de nível mais tático nas decisões estratégicas da empresa pode diminuir o sentimento de favoritismo percebido pelos funcionários, visto que quando obtém a participação de seus representantes, a justiça se faz presente na visão dos mesmos. As políticas e normas devem ser conhecidas e seguidas de igual forma por todos.

Tendo em mente os resultados obtidos nesta dissertação quanto à cultura e liderança, pode se afirmar que:

- O gerenciamento da cultura organizacional baseado nos valores da organização da qual a unidade pólo pertence é um importante trabalho a ser desenvolvido. A cultura organizacional quando bem trabalhada oferece sentimento de pertencimento aos funcionários, proporcionando um significado comum quanto à visão de futuro, objetivos e metas organizacionais.

- O impacto da aquisição na liderança e a identificação do estilo de liderança adotado permitirão um direcionamento focado para seu enquadramento nos moldes julgados importantes para a empresa adquirente, visto que a liderança atual influencia os métodos de trabalho e tem grande importância para o alcance de seu sucesso.

O objetivo da pesquisa foi alcançado e para continuidade seguem sugestões de trabalhos futuros:

Em primeiro lugar seria relevante uma pesquisa da Cultura Organizacional das demais empresas em que a Unidade Pólo pertence para uma comparação e para se traçar a cultura que deverá ser adotada pelas demais unidades ao longo do tempo.

Outro ponto extremamente importante é um acompanhamento do desenvolvimento da liderança após os trabalhos que vêm sendo realizados pela empresa para os mesmos.

Um outro estudo seria um *bechmarketing*, ou seja, uma pesquisa com demais empresas sobre ações para mudança de culturas e até mesmo estudos sobre ações implantadas após aquisições para análise da viabilidade de implantação na Unidade Pólo.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI R.; CRUBELLATE J. M. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, v.43, n.2, p.64-77, 2003.

ALMEIDA C. A. **A Cabeça do Brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ASANOME, C. R. **Liderança sem Seguidores: um novo paradigma**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa e Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 4. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2002.

BARBOSA, A. F, **O Mundo Globalizado: economia, sociedade e política**. São Paulo: Contexto, 2001.

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

_____. **O Estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **A arte brasileira de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas- Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BLAKE, R. R.; MOUTON. J.S. **O Novo Grid Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

CALDAS, M.P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.74-91.

CARVALHO, C. E. ;RONCHI, C. C. **Cultura Organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CASALI, A. M. **Comunicação Organizacional em Fusões e Aquisições internacionais**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção e Sistemas) programa de pós-graduação da UFSC, Florianópolis, 2006.

CESCA, C. G. G. **Comunicação dirigida escrita na empresa – Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2006.

CHAMON, E.M. Q. de O. **Dimensões da Cultura Organizacional: Questionário baseado em Hofstede**. Não publicado. Universidade de Taubaté, 2006.

_____. **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

COSTA, C. B. DA; SCHAFFER J. C. **As relações entre a auto-percepção dos líderes e a pesquisa de clima organizacional na empresa ALFA**. São Leopoldo, 2002, 26p. Monografia (Especialização em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2002.

COSTA, L. B. da. **Expectativas do Comportamento Gerencial na visão dos empregados: uma análise do estilo de liderança**. Taubaté, 2006. Dissertação (Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, 2006.

COSTA, L. B. da, TADEUCCI, M. S. R. **Estilo de Liderança e Ambiente de Trabalho: Um estudo sobre as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento dos líderes formais**. INIC 2006, X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. **Anais** Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/INIC_2006/epg/06/EPG00000466_ok.pdf>. Acesso em:12/2006.

CRUBELLATE, J. M. ; ROSSINI, A. J. ; MENDES, A. A. **Reação cultural à aquisição: estudo de caso no setor bancário..** In: 23 Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do 23 ENANPAD - anais eletrônicos e caderno de resumos**, 1999.

DIAS. R. **Cultura Organizacional**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.

DUARTE, C.M. C. **Determinantes das políticas de remuneração nas empresas portuguesas**. Lisboa, 2006. Tese (Doutorado em Gestão - Especialidade em

Finanças), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Escola de Gestão – ISCTE. Disponível em: <<https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/575/1/Carlos+Duarte+Dout.+Gestão+Espacial.+Fin+Jun+06.pdf>>. Acessado em: 13/08/08.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. (coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, R. A. **Representação Social da Liderança por Líderes e Potenciais Líderes**. Taubaté, 2007. 213p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, 2007.

FONTES FILHO, J.R. **O Empreendedorismo no Sistema Cultural Brasileiro: a História do Barão de Mauá**. Lajes, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional), Universidade do Planalto Catarinense. Disponível em: <www.uniplac.rctsc.br/mestradoadministracao/artigos/l2_01.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2007.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p, 38- 54.

_____. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GEUS, A. de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Global Mergers and Acquisitions. Watson Wyatt Worldwide, empresa de consultoria. Disponível em: <<http://watsonwyatt.com/news/globalnews2.asp?nm=Global&ID=7640>> Acesso em: 20 fev. 2008.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial- Construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUARITA, S. A. D. Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo Empresários brasileiros devem se preparar para os processos de fusão e aquisição. **Revista FAE BUSINESS**, n.3, set. 2002. Disponível em:

<<http://www.tnbrasil.com.br/noticias/Exibe.asp?CodNoticia=3186&Tipo=3>> Acesso em: 14 jan.2008.

GUERRA, I. C. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo**: sentidos e forma de uso. Portugal: Principia, 2006.

GRUBER, L.S. **Liderança - Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: um estudo de caso**. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores**: A teoria e a Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOFSTEDE. G. **Cultura e Organizações** – Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 2003.

_____, **Cultura e Organizações**-Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Séries Estatísticas e Séries Históricas. Acessado em: 15 mar. 2009.

JESUÍNO, J. C. **Processos de Liderança**. 4. ed. Lisboa: Portuguesa, 2005.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na Empresa** : como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna . São Paulo: Atlas, 1997.

KNUPP. J. **Gestão de Talentos Humanos**. Rio de Janeiro: Corifeu, 2007.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACÊDO, K.B. Cultura, Poder e Decisão na Organização familiar Brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, v.1, n.1, 2002.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**. São Caetano, São Paulo: Difusão, 2006.

MONTEIRO, R. J. P. **A influência da Cultura Organizacional nos processos de Fusão e Aquisição Empresarial**. Professora Responsável: Prof. Dra. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/compras/associados_associados_individuais.php?id=9%20-%2090k%20->. Acessado em: 05 fev. 2008.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.25-37.

_____, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Introdução: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p.15-21.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional - A Teoria e a Prática de Inovar**. 2. reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PIRES, J.C.S; MACÊDO, K;B., Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, 40 (1), 2006.

OLIVEIRA, A. L. de. Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, Edna Querido de Oliveira. **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p.193-194.

RODRIGUES, A. M. et al. **Antologia da Literatura Brasileira: textos comentados**. São Paulo: Marco Editorial, v. 1, 1979.

SANTOS, A.A; ANDRADE, M.F.M.;SANTOS, V.S.;OLIVEIRA, E.A.Q., Análise da Cultura Organizacional: a partir do ponto de vista da diretoria de uma entidade do terceiro setor. In: VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2008, São José dos Campos, SP. **Anais...** São José dos Campos, SP : Universidade do Vale do Paraíba - UNIVAP, 2008.

SAINSAULIEU, R. **Sociologia da Empresa: Organização, cultura e desenvolvimento**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____, **Organizational Culture and Leadership**, 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHNEIDER, A. M. **Análise da Influência dos valores do cooperativismo na definição de estilos de liderança**. Porto Alegre. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação– UFRGS, 2005.

SOUZA, C.G. de. **A cultura organizacional no processo de implementação da manufatura enxuta**. Taubaté, 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Universidade de Taubaté, 2007.

SOUZA, R.A.R.; TADEUCCI, M.S.R., **Como líderes e liderados percebem a comunicação interpessoal em um instituto de pesquisa?** , In: CLADEA 2008 - XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2008, Puebla. CLADEA 2008 XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Puebla : Universidad de las Américas Puebla, 2008.

STEFANO. S. R; et al, **Liderança Orientada para Resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras**. Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO, 2006, 16 p.

STONER, J. A. F. ; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice do Brasil, 1995.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e Aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração** –

Programa de Pós Graduação da FEA/USP – Ascent Financial Technologies 2º sem 1997. Disponível em: <<http://www.minhacarreira.com.br/financial/FUS%D5ES%20E%20AQUISI%C7%D5ES.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2008.

TANURE, B. **Gestão a Brasileira: somos ou não diferentes?** : uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE B. ; CANÇADO V. L. Fusões e aquisições : aprendendo com a experiência brasileira . **RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, v.45, n.2, p.1-13, 2005.

TANURE, B., SAYÃO, A. C. M., DUARTE R. G. Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: O caso da empresa Alfa. In: Encontro da ANPAD, 30, Salvador, **Anais...** 2006.

TANURE, B., EVANS,P.,PUCIK,V. **A Gestão de Pessoas no Brasil-** Virtudes e Pecados Capitais.Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TOMASKO, R.M. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos.** Crescer, não destruir. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

TORQUATO, G. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem:** Fundamentos da nova empresa. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** São Paulo: Artmed, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de Caso.** Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ANEXO A –Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. -----aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) _____.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA:-----

OBJETIVO: -----

PROCEDIMENTO: -----

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para -----, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Local, de de 2007.

Prof. Orientador
RG *****

Aluno
RG *****

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu

_____, portador do RG nº

_____, responsável pela organização _____, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Local, ____ de _____ de 2007.

Assinatura

ANEXO B- Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr.(a) Aline de Fátima Chiaradia Valadão aluno(a) do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S. desejar, poderá ser fornecida junto ao aluno-pesquisador ou pelo professor orientador.

TEMA DA PESQUISA: Processo de Liderança e Cultura Organizacional no contexto pós-aquisição

OBJETIVO: Levantar e compreender como os processos de liderança influenciam na construção da cultura organizacional, num contexto pós-aquisição, de uma empresa do ramo de autopeças localizada no Sudeste do Brasil.

PROCEDIMENTO: Aplicação de questionário de Cultura Organizacional e/ou Processos de Liderança e/ou Entrevista semi-estruturada sobre Processos de Liderança.

SUA PARTICIPAÇÃO: Responder o questionário referente à Cultura Organizacional e/ou Processos de Liderança e/ou entrevista para análise dos Processos de Liderança.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para dezembro de 2008, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca _____.

V.S. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuiu para a construção de um conhecimento atual na área.

_____, _____ de 2007.

Prof^a. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira

Aline de Fátima Chiaradia Valadão

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento,
 eu _____

portador do RG nº _____, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

Taubaté ____ / ____ /2007

Assinatura