

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ – CESUMAR
PÓS-GRADUAÇÃO "LATO-SENSU" EM MBA GESTÃO COM PESSOAS

ÉRICLEN RODRIGUES

**A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES QUANTO A CULTURA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR
SUCROALCOOLEIRO LOCALIZADA NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ**

MARINGÁ

2012

**A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES QUANTO A CULTURA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR
SUCROALCOOLEIRO LOCALIZADA NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ**

ERICLEN RODRIGUES¹

ANDREIA ZULIANI²

RESUMO:

Ao longo dos últimos anos a Cultura Organizacional vem recebendo uma atenção cada vez mais visível nos meios acadêmicos e empresariais. Essa realidade é compreendida quando se parte do fato da atual percepção da sua importância, já que sua influência não se limita somente ao meio empresarial, mas reflete no comportamento dos indivíduos em qualquer esfera de interação social. O seu reconhecimento em um estudo mais formal permite que as mensagens e os comportamentos convenientes possam ser estrategicamente reforçados e aderidos entre os membros. Portanto, o presente artigo tem como propósito identificar a percepção dos líderes de diferentes departamentos de uma empresa sucroalcooleira quanto à cultura organizacional. Diante disso, foi realizado um estudo de caso empregando o método quantitativo (escala de Likert) utilizando o Modelo de Barros & Prates como instrumento de identificação da cultura organizacional, o qual propõe nove traços culturais presentes no ambiente empresarial brasileiro: Concentração de Poder, Personalismo, Paternalismo, Postura de Espectador, Formalismo, Impunidade, Lealdade Pessoal, Evitar Conflito e Flexibilidade. Os resultados apontaram que a empresa pesquisada possui vários traços típicos da cultura brasileira, mostrando-se positivos em alguns momentos e opondo-se à moderna Gestão com Pessoas em determinadas circunstâncias. Finalmente, foi possível concluir que a identificação e a formalização da cultura organizacional permite implantar ações estratégicas em prol da melhoria dos resultados produtivos, uma vez que ela serve de senso norteador comum para os colaboradores, compreendendo valores e costumes que vigoram com mais intensidade no ambiente da organização, determinando, portanto, o comportamento das pessoas vinculadas a ela.

Palavras-chave: elementos da cultura organizacional; liderança; perfil cultural.

¹ Graduado em Administração de Empresas, Filosofia e Sociologia; especialista em Gestão com Pessoas, Agronegócios e Engenharia de Produção Lean.

² Graduada em Administração de Empresas, especialista em Administração Industrial e professora mediadora dos Cursos de MBA Gestão Empresarial, MBA Gestão com Pessoas e MBA em Negócios e Empreendimentos Imobiliários.

1 INTRODUÇÃO

A temática “cultura organizacional” vem recebendo, ao longo das últimas duas décadas, uma atenção cada vez mais visível, no Brasil e no exterior, por parte dos acadêmicos e dos demais profissionais da Administração. Isso se deve, provavelmente, ao fato da crescente percepção e aceitação de que as pessoas são culturalmente diferentes, uma vez que receberam influências e tiveram experiências distintas no decorrer de sua educação, e dessa forma é natural que tenham objetivos e metas variadas, o que torna o ambiente empresarial consideravelmente mais complexo.

Conforme afirma Freitas (2010, p. 1), “podemos dizer que a cultura organizacional como área temática da administração e dos estudos organizacionais não é moda; ao contrário, ela não só está consolidada como ainda desperta grande interesse teórico e prático”.

É necessário considerar que o desenvolvimento de uma organização está diretamente ligado à sua cultura, e esta, por sua vez, é moldada pelo grupo social que a organização adquiriu no decorrer de sua formação histórica. Esse grupo, que constitui o corpo de colaboradores da empresa, é formado por indivíduos que carregam, além dos traços da personalidade individual, características culturais em comum, ou seja, peculiares à sociedade em que habita.

Essa realidade enfatiza a importância do estudo não somente da cultura organizacional de um modo mais amplo e superficial, mas ainda além: da cultura nacional, que influencia, por consequência, a gestão das organizações do país.

Freitas (2010) justifica esta importância ao afirmar que, no âmbito gerencial a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisa os modelos de gestão importados que frequentemente são implementados nas organizações brasileiras ou trazidos por multinacionais. Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos.

Por exemplo, no caso da sociedade brasileira, destaca-se a existência de traços culturais que foram estruturados no decorrer da sua história e continuam presentes, em maior ou menor intensidade, nos dias de hoje, como é o caso do “jeitinho”, do formalismo e do personalismo.

Além disso, é importante considerar, ao se tratar de cultura organizacional, os principais responsáveis pela sua disseminação, orientação e manutenção, ou seja, os líderes. Eles, a partir de suas ações, tornam-se intermediários na difusão da cultura da organização,

influenciando e inspirando os seguidores a aderirem a comportamentos condizentes com o modo de ser da empresa.

Nesse sentido, o presente estudo pretende, ainda que de forma breve, identificar e analisar o perfil cultural de uma organização brasileira do setor sucroalcooleiro através da perspectiva dos líderes. Para tanto, o estudo buscará: conceituar a cultura organizacional, justificando a importância de um estudo mais formal para a empresa; situar os aspectos da cultura brasileira e abordar sua influência nas organizações do país; e, por meio de uma metodologia específica para a identificação dos elementos formadores da cultura organizacional, quantificar os dados obtidos e sugerir possíveis melhorias estratégicas com base na análise dos resultados.

O instrumento selecionado para medir a cultura organizacional foi o Modelo de Barros & Prates, que propõe nove traços culturais identificados pelos autores como sendo os mais presentes no ambiente brasileiro: Concentração de Poder; Personalismo; Paternalismo; Postura de Espectador; Formalismo; Impunidade; Lealdade Pessoal; Evitar Conflito; e Flexibilidade.

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira dedica-se à exposição da temática “cultura organizacional”, das considerações em torno da cultura brasileira, do papel do líder na cultura organizacional, dos tipos de liderança e da apresentação do Modelo de Barros & Prates. A segunda trata dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo. A terceira focaliza a caracterização da empresa pesquisada. A quarta busca analisar e interpretar os resultados da pesquisa e sugerir possíveis melhorias para a empresa. A última seção apresenta as conclusões.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

As organizações empresariais são lócus de intensa interação social, pois são formadas por indivíduos com experiências, crenças, costumes, influências e ideologias distintas, mas que ao mesmo tempo interagem com o intuito de alcançar os mesmos objetivos, ou seja, os objetivos empresariais.

Para tanto, em cada organização existe um senso norteador comum para todos os colaboradores, compreendendo valores, costumes e princípios que vigoram com mais intensidade no ambiente da organização, e determinam, portanto, o modo como as pessoas

vinculadas a ela encaram os problemas e processos cotidianos e como são vistos pelo ambiente externo.

O conjunto destes valores são, normalmente, reflexos da personalidade do membro fundador da organização. A este fenômeno pode ser atribuída a noção de cultura organizacional, embora uma conceituação mais precisa não seja tarefa das mais fáceis.

Não obstante, Antonechen (2010, p. 11) afirma que “é fácil percebê-la. Conseguimos, com razoável facilidade, identificar o modo de ser de uma empresa ou outra, por meio da atitude de seus membros”.

Robbins (2010 *apud* ANTONECHEN, 2010) complementa que, a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da empresa, independente do fato de gostarem ou não.

Contudo, é de grande importância a sua compreensão, pois, conforme afirma Freitas (2010, p. 12), “entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, e a partir disso procurar entender como o grupo cria sentido para suas experiências.

Os valores que formam a identidade de uma organização influenciam a sua postura perante a sociedade e, nesse sentido, Deal e Kennedy (1982, 1999 *apud* JUNQUILHO; SILVA, 2008, p. 63), elencam a importância da cultura organizacional da seguinte maneira:

a) definem o que é mais importante nas diversas relações de uma organização com seu mercado; b) orientam como as pessoas podem buscar seu desenvolvimento profissional numa organização; c) comunicam ao ambiente externo aquilo que se deve esperar de seus produtos e serviços; d) funcionam como controles informais que afetam a performance das pessoas numa organização.

Posto de forma sintética, cada organização dispõe de uma cultura singular, aquilo que representa a sua identidade, o seu “jeito de ser”, que a difere das demais organizações, e que orienta o grupo que a compõe em suas ações e perspectivas diante das adversidades cotidianas e transmitindo a sua identidade ao ambiente externo.

No entanto, também é plausível afirmar que alguns traços culturais são comuns nas organizações que partilham o mesmo território, e isso se faz presente em face de uma cultura ainda mais abrangente: a cultura nacional.

O Brasil possui uma cultura marcadamente coletivista, entretanto, caracterizado por uma distância de poder muito grande, provável reflexo do seu passado escravocrata. Nas palavras de Motta (2010, p. 31),

As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados, parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução.

O desenvolvimento das empresas brasileiras foi fortemente ligado à lógica da família autoritária e centralizadora do Brasil Colônia. A este respeito, comenta Lasch (1991 *apud* DAVEL e VASCONCELOS, 2010, p. 107):

Na sociedade patriarcal a família reproduz o tipo característico patricêntrico ou autoritário e, em decorrência desse modelo encontramos indivíduos com um superego severo, sentimentos de culpa, fraqueza diante da autoridade paterna, desejo e prazer de dominar as pessoas mais fracas, aceitação do sofrimento como castigo pela própria culpa, e uma capacidade deteriorada para ser feliz.

E Pagès (1987 *apud* DAVEL e VASCONCELOS, 2010) complementa ao afirmar que, em um modelo de referência e de investimento amoroso maternal passa-se de uma relação de identificação com o pai para uma relação dual com a mãe. A causa será o amor, a perseguição do ideal para a obtenção do amor da mãe-organização e a angústia da perda do seu amor.

Dessa forma, percebe-se que as características peculiares dos ambientes de trabalho brasileiros são intensamente aludidas às características típicas do modelo familiar brasileiro, formado ainda na época da colonização.

Destaca-se também no país a intensa miscigenação cultural, fruto do processo de colonização por várias nações europeias, somado à cultura dos povos indígenas que já habitavam aqui e dos africanos que foram trazidos como escravos.

Motta (2010) sugere que tudo isso fica mais compreensível quando se tem em mente que a experiência brasileira deve ser interpretada como fruto de uma posição econômica, política e cultural, que desde o século XVI fez do país uma parte do Ocidente Moderno, com características de individualismo, racionalidade e capitalismo, e ao mesmo tempo contrastando com uma espécie de cultura antimoderna, patriarcal, personalista e afetiva.

Freitas (2010) elenca os traços brasileiros mais influentes no âmbito organizacional, conforme pode ser observado no quadro 01 a seguir:

Quadro 01 – Traços brasileiros e características-chaves

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> - Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais - Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais - Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade baseada em relações pessoais - Busca de proximidade e afeto nas relações - Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social - Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> - Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> - Mais sonhador do que disciplinado - Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

FONTE: FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional.

In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 38-54.

Em revisão a estudos de diversos autores renomados no assunto da cultura organizacional (a exemplo de Barbosa, 1992; DaMatta, 1991; Motta, 1996; Barros e Prates; 1996; Freitas, 1997; Caldas, 1997; Alcadipani e Bresler, 2001; e Bertero e Keinert, 1994), Chu e Wood Jr. (2008) complementam com seis traços culturais essenciais e centrais que permeiam as organizações brasileiras:

- **Jeitinho:** revela um “combate” entre leis universais e relações pessoais. O jeitinho brasileiro é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. O jeitinho é ambíguo e admite dupla leitura, pode significar uma postura conformista de convivência com o *status quo* injusto e inaceitável; e pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural;
- **Desigualdade de poder e hierarquia:** A desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira e na cultura organizacional brasileira revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao *status* individual e à autoridade dos superiores. Por exemplo, a expressão popular “você sabe com quem está falando?” é comumente ouvida em situações de conflito e revela uma reação autoritária, que tenta impor uma condição especial;
- **Flexibilidade:** a flexibilidade que permeia os comportamentos nas organizações no país traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação

refere-se à capacidade de ajuste a situações diversas e a criatividade refere-se à capacidade de inovação. Dentro das organizações esse aspecto emerge da capacidade histórica das organizações e indivíduos de adaptação a diversas e difíceis situações econômicas e às múltiplas práticas e ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão;

- **Plasticidade:** tem como raiz o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico, que marcou a colonização do país. O colonizador português se distinguia de outros colonizadores pela ausência do orgulho de raça, por forte atração pelo sensual e pelo exótico e pelo gosto pela mistura racial. A plasticidade manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente;
- **Personalismo:** expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios;
- **Formalismo:** se traduz nas organizações por meio de comportamentos que buscam por um lado a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, aumento da previsibilidade e do controle sobre as ações e comportamentos humanos. Essa busca se dá por meio da criação de grande quantidade de regras, normas e procedimentos que visam garantir segurança. Ou seja, esse traço está presente no apego a leis e regras e pode provocar discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado ou entre o que é dito e o que é de fato feito.

Ainda que verifica-se grande esforço de vários estudiosos no entendimento da cultura brasileira e sua influência nas organizações, o Brasil, país culturalmente híbrido e por vezes até contraditório, faz com que qualquer análise cultural seja extremamente diversificada e complexa em suas abordagens.

2.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os elementos que formam a cultura organizacional possibilitam que os indivíduos vinculados a uma organização absorvam e compreendam a sua cultura, definindo, desse modo, padrões de relações de trabalho.

Segundo Freitas (2010, p. 15),

A conceituação de cultura pelos seus elementos acaba por se revelar envolvente e plena de detalhes que nos passam despercebidos na vida organizacional cotidiana, podendo nos causar certa surpresa quando reconhecemos alguns de seus traços em um estudo mais formal.

Adiante são mencionados alguns elementos que frequentemente são apontados na produção acadêmica e empresarial.

- **Valores:** de acordo com Freitas (2010), representam a filosofia da organização, tudo aquilo que se acredita ser importante para atingir o sucesso. Devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia. A tarefa principal dos administradores e líderes estaria na modelagem, realce e encarnação dos valores da organização. Eles expressam, segundo Schein (1984, p. 9 *apud* FLEURY, 1987, p. 11), “o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento”.
- **Rituais e cerimônias:** para Freitas (2010), são atividades previamente estruturadas e planejadas que ajudam a manifestar o lado concreto da cultura da organização.
- **Símbolos materiais:** aspectos como a organização do espaço de trabalho, meios de transporte e até mesmo modelos de construção das sedes podem ser fatores determinantes da cultura organizacional.
- **Linguagem:** entende-se como a maneira peculiar que o grupo cria para expressar os relacionamentos e objetos com os quais lida. Segundo Fleury (1987, p. 8), “a linguagem é um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados. [...] Constitui o mais importante instrumento de socialização”. Além disso, Casado (2002) enfatiza que a linguagem tem extrema importância como forma de defesa e sobrevivência dos grupos sociais, citando como exemplo as próprias organizações, que utilizam códigos e jargões próprios.
- **Estórias:** Freitas (2010) explica que são narrativas baseadas em eventos reais que informam o que é a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado.

- **Normas e regras:** Para Freitas (1991, p. 33 *apud* ALMEIDA, 1998, p. 28), estipulam “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo. [...] Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas”. Compreendem, portanto, de forma tácita ou explícita, os comportamentos e procedimentos considerados aceitáveis diante das situações e eventos em que se deparam os membros da organização. São métodos padrão que devem ser seguidos por todos os que estão atrelados à empresa, inclusive pelo próprio fundador.

2.2 O PAPEL DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A liderança é um processo social no qual são estabelecidas relações de influência de uma pessoa sobre outras. Esse processo é percebido em diversas situações onde existem interações sociais: no trabalho, na política, na família, na escola, na religião, no esporte, etc.

No ambiente organizacional o tema ganhou notória importância com abordagens específicas de estudiosos de diversos campos de estudo, conforme explicam Limongi-França e Arellano (2002, p. 259):

Muitos cientistas, especialmente pesquisadores de psicologia, sociologia e ciências políticas, têm estudado de forma sistematizada e científica o processo de liderança no ambiente laboral. Os primeiros estudos sob a denominação de *liderança* ganharam mais visibilidade com a teoria de necessidades de Abraham Maslow, nos anos 1950. Tais questões têm origem nas raízes sociológicas do poder político e da burocracia institucional.

Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 349 *apud* BARRETO, 2012, p. 48) liderar é “conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”, ou seja, o líder é alguém que consegue influenciar pessoas a atingirem um determinado objetivo definido, e, no caso das organizações, ele é responsável por orientar, impulsionar, motivar e inspirar os colaboradores a realizarem da forma mais eficaz os objetivos definidos pela alta gerência.

Limongi-França e Arellano (2002) observam uma preocupação acentuada com a formação de equipes e grupos de trabalho no processo de liderança, no qual o líder é, antes de

tudo, um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados.

Compete ao líder, considerando o seu cargo e qualificações, inspirar e influenciar positivamente os seus liderados, extraindo-lhes o melhor desempenho, de forma a atingir os melhores resultados, em concordância com as instâncias superiores da organização. Esse desempenho está diretamente relacionado à cultura da empresa e a forma como ela é apresentada ao colaborador.

Conforme observado anteriormente, a cultura organizacional é, muitas vezes, um reflexo do conjunto de valores que formam a personalidade do membro fundador, ou seja, ela é originada no topo hierárquico e se dissemina atingindo todos os membros da organização, de forma que eles a compreendam e a incorporem. E neste processo existe uma direta ligação entre cultura organizacional e liderança.

De acordo com Bass e Avolio (1993 *apud* SILVA *et al*, 2009, p. 6),

Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço das normas e comportamentos expressados dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento, e de quem eles atraem para suas organizações. E então, as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas pelas suas lideranças e eventualmente adotadas por seus seguidores.

Dessa forma, torna-se imprescindível a figura do líder como difusor e orientador da cultura organizacional. Ele, a partir de seus atos e de sua visão, passa a ser intermediário na propagação da cultura da empresa, fazendo com que os liderados aumentem o grau de conscientização sobre ela e inspirando-os a aderirem a comportamentos condizentes com os valores constituintes da essência da organização.

Para Kai e Marchiori (2009), com o intenso crescimento das organizações e, conseqüentemente, das relações entre os colaboradores e gerentes, torna-se cada vez mais fundamental a comunicação entre líderes e liderados para que haja efetivos relacionamentos entre ambos. Por este motivo, é de suma importância que todos os elementos que formam a cultura da organização sejam claros e fáceis de assimilar, e isto justifica a necessidade da identificação e formalização da cultura organizacional.

2.3 TIPOS DE LIDERANÇA E PODER

As teorias que abordam os tipos - ou estilos - de liderança investigam o comportamento do líder em relação aos seus subordinados. De acordo com Chiavenato (2003), a teoria mais conhecida deste segmento origina-se dos estudos de White e Lippitt (1939), que objetivava verificar a influência causada por três estilos diferentes de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas, sendo eles: autoritário, democrático e liberal. As características de cada um são apresentadas no quadro 02 a seguir:

Quadro 02 – Os três estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	- Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
- O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	- O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	- A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	- A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	- A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
- O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.	- O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. rev. e atual. 8 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Através da análise das características dos três tipos de liderança (quadro 02), percebe-se que: no tipo autocrático a ênfase está no líder; no tipo democrático a ênfase está no líder e nos subordinados; e no tipo liberal a ênfase está nos subordinados.

Se faz necessário considerar, também, que liderança e poder estão atrelados no processo de influenciar pessoas, pois, de certa forma, o poder é o exercício da liderança.

Segundo Montana e Charnov (2001 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 261-262), no ambiente organizacional, o poder se classifica das seguintes formas:

- **Poder legítimo:** inerente à estrutura organizacional, como um cargo ou uma função predefinidos e compartilhados na cultura da empresa;
- **Poder de recompensa:** reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida;
- **Poder coercitivo:** relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos e atitudes indesejados em determinado contexto social;
- **Poder de especialização:** é a força de influenciar derivada de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados;
- **Poder de referência:** também associado ao carisma pessoal, é a liderança decorrente do caráter e da legitimidade de conhecimento de uma pessoa;
- **Poder de informação:** posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.

Contudo, vale ressaltar que as lideranças possuem ou exercem esses poderes enfatizando um tipo ou combinando vários, não devendo, necessariamente, idealizar uma forma específica em detrimento de outras. A questão, portanto, não é o “melhor tipo de poder”, mas antes o “mais adequado tipo de poder”, de acordo com as determinadas situações e circunstâncias.

Essa perspectiva, em que o líder deve adaptar suas ações de acordo com a realidade situacional vigente em dado momento, remete ao Modelo Contingencial de Liderança, proposto por Fred Fiedler (1965), que segundo Chiavenato (2003, p. 541), “se baseia no fato de que não existe um estilo único e melhor de liderança para toda e qualquer situação. Os estilos eficazes de liderança são contingenciais”.

Três dimensões situacionais, apontadas por Chiavenato (2003), influenciam a liderança eficaz na perspectiva do Modelo Contingencial de Liderança:

- **Relações líder-membros:** refere-se ao sentimento de aceitação do líder pelos membros do grupo e vice-versa. É uma dimensão mais importante do que o poder da posição do líder;
- **Estrutura da tarefa:** refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (estruturado), ou vago e indefinível (não-estruturado) nos extremos;
- **Poder da posição do líder:** refere-se à dimensão de autoridade formal atribuída ao líder, independentemente do seu poder pessoal.

Essas dimensões, assim como os tipos de poder, se apresentam em variadas combinações e escalas, proporcionando oportunidades favoráveis ou desfavoráveis para que o

líder obtenha resultados bem sucedidos. Cabe ao líder adaptar seu estilo de liderança e poder de acordo com as devidas situações e circunstâncias para obter êxito.

2.4 DELINEANDO O PERFIL CULTURAL DE UMA ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA – O MODELO DE BARROS & PRATES

Conforme mencionado, as culturas relacionadas ao trabalho são influenciadas pela cultura do ambiente externo em que a empresa está inserida, ou seja, os indivíduos que constituem o conjunto de trabalhadores de uma empresa são antes afetados pela cultura vigente da região onde estão inseridos. Dessa forma, é importante considerar que o gerenciamento baseado na cultura organizacional deve se adaptar às condições locais, principalmente aos valores culturais, tradições e sistemas do país.

Diante dessa realidade, Marco Aurélio Spyer Prates e Betania Tanure Barros (1997 *apud* BRUNO; SOUSA, 2006) fizeram um estudo sobre os principais traços culturais presentes nas organizações brasileiras. O estudo indicou que os gerentes levaram para o interior das organizações um estilo de administração com características próprias da cultura brasileira.

A respeito deste estudo, Alcadipani e Crubellate (2003) afirmam que, na discussão sobre a influência das culturas nacionais sobre as organizações esta foi uma das pesquisas mais destacadas, que teve o objetivo de identificar elementos e parâmetros culturais brasileiros a serem considerados tanto por dirigentes em decisões sobre a implementação de formas modernas de gerenciamento criadas em outros países quanto por dirigentes de multinacionais que buscam se adequar à cultura brasileira. E Chu (2006, p. 46), partilha de opinião semelhante ao afirmar que o trabalho foi “um dos principais estudos que buscou investigar a relação entre cultura brasileira e a forma como a gestão é praticada nas organizações no Brasil”.

A pesquisa culminou na construção do Modelo de Barros & Prates, que os próprios autores (2010, p. 56) acreditam ser “um modelo de ação cultural brasileiro na gestão empresarial – um modelo do estilo brasileiro de administrar –, que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de seus vários componentes”.

Esse modelo abrange nove elementos que permeiam a cultura organizacional brasileira (BARROS; PRATES, 2010):

- **Concentração de poder:** refere-se às imposições baseadas na hierarquia e autoridade, gerando uma relação de hierarquia/subordinação;
- **Personalismo:** refere-se ao poder exercido com forte autoridade carismática presente na pessoa do líder, por meio de seu discurso ou pelo seu poder de ligações com outras pessoas;
- **Paternalismo:** refere-se ao poder hierárquico e absoluto imposto de cima para baixo com tradicional aceitação por seus membros;
- **Postura de espectador:** refere-se à postura de baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças;
- **Formalismo:** refere-se à discrepância existente entre a conduta concreta e as normas e regras prescritas, que supõe regulá-la;
- **Impunidade:** refere-se à diferenciação de aplicação das leis, percebido principalmente em situações nas quais os líderes podem excetuar-se de punições;
- **Lealdade pessoal:** refere-se à valorização mais voltada à necessidade do líder do que à necessidade da empresa;
- **Evitar conflito:** refere-se a como a desigualdade de poder e a forte dependência podem representar situação oculta de conflito;
- **Flexibilidade:** refere-se à postura flexível para ajustar-se às condições do meio, diante do fato da alta dinamicidade do mundo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada na elaboração desta pesquisa foi o estudo de caso, pelo motivo de restringir-se ao âmbito de uma empresa específica, possibilitando levantar junto aos gestores a forma como dirigem as áreas em que atuam e a concepção que têm sobre a empresa, objetivando, dessa forma, identificar, analisar e formalizar a cultura organizacional da empresa pesquisada.

O estudo foi realizado pelo método de pesquisa quantitativa que, segundo explicação de Gil (1999), através do uso de recursos e de técnicas estatísticas, números são traduzidos em opiniões e informações, permitindo sua classificação e análise. Richardson (1989) complementa ao dizer que a pesquisa quantitativa trabalha com amostras mais amplas,

fornecendo dados mais precisos em relação ao problema a ser estudado, sendo indicada quando já se tem mais informações sobre o problema a ser estudado.

Foi desenvolvido um instrumento de medição do tipo escala de Likert, compreendendo os nove traços culturais do Modelo de Barros & Prates. A escala de Likert requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. De acordo com Baker (2005 *apud* BRANDALISE, 2005), as declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos.

O Modelo de Barros & Prates, como já mencionado anteriormente, tem por objetivo pensar a cultura brasileira na gestão empresarial, como forma de compreender a ação cultural de maneira integrada (BRUNO; SOUSA, 2006), e para tanto compreende nove elementos que foram identificados pelos criadores do modelo como mais comuns às organizações brasileiras: Concentração de Poder; Personalismo; Paternalismo; Postura de Espectador; Formalismo; Impunidade; Lealdade Pessoal; Evitar Conflito; e Flexibilidade.

O estudo de caso foi realizado em uma das unidades filiais da empresa pesquisada, a qual emprega 2.800 funcionários diretos e cuja produção anual prevista para a Safra 2012/2013 é de aproximadamente 2.660.000 de toneladas de cana-de-açúcar em 36.318 hectares.

Foi elaborado um questionário baseado na estrutura proposta por Bruno e Souza (2006), com algumas adaptações. O questionário foi composto por 27 (vinte e sete) questões aplicadas em 30 (trinta) gestores presentes em 27 (vinte e sete) departamentos da empresa. Para cada questão foram dispostas quatro opções: 1) concordo plenamente; 2) concordo parcialmente; 3) discordo parcialmente e 4) discordo plenamente. Para fins de apuração do resultado foram considerados valores respectivos de um a quatro para as opções.

Posteriormente foram realizados os cálculos das médias de cada elemento do Modelo de Barros & Prates e as construções gráficas para análise dos resultados.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa do estudo de caso solicitou sua não identificação neste artigo, dessa forma, para efeitos de referência, foi adotado o nome fictício “Vocatus”. É uma organização de grande porte, com várias unidades de produção e com mais de 13.700 funcionários diretos ao todo. A matriz está localizada na região norte do estado do Paraná.

Tem como atividade a exploração, produção, comercialização interna e externa de produtos da agricultura e pecuária em geral e, como especialidade, o cultivo e industrialização de cana-de-açúcar para a produção e comércio de açúcar e álcool, tanto interno como externo, além da geração, cogeração e comercialização de energia elétrica decorrente do processamento do bagaço de cana-de-açúcar e outras fontes alternativas.

O principal objetivo da empresa é o homem, educando-o, treinando-o e, no ambiente de trabalho, ajudando-o no autoconhecimento e no crescimento pessoal e profissional, compreendendo essa a missão da Vocatus. A empresa acredita que o envolvimento das pessoas e o trabalho participativo é sua força competitiva, buscando sempre a melhoria contínua e o aperfeiçoamento nos processos de fabricação. Assim, para a Vocatus, todos os acionistas, funcionários e também os fornecedores como membros da equipe, integrados à sociedade, trabalhando com criatividade, produtividade, qualidade e respeito ao meio ambiente, em prol do alcance da excelência nos produtos fabricados, tem, por consequência, a satisfação dos clientes externos e o sucesso da organização.

No atual cenário econômico e produtivo a empresa, em seu planejamento estratégico quinquenal realizado em 2001, definiu como visão manter-se entre os cinco principais grupos do setor sucroalcooleiro com sua marca consolidada no mercado-líder na região sul e a 2ª no Brasil – com crescente participação no mercado internacional, como empresa profissionalizada e competitiva.

Como é comum a todas as organizações, a Vocatus possui elementos singulares que auxiliam os seus envolvidos, seja no ambiente interno ou externo, a assimilar e incorporar a sua cultura.

Dentre alguns valores que permeiam a sua filosofia, os que aparentam ser mais evidenciados são os que os gestores nomeiam de “valor no ser humano” e “empresa orquestra”, este último fazendo analogia com a ideia de trabalho em equipe. Percebe-se um esforço em disseminar esses valores no ambiente de trabalho quando verificado que são frequentemente abordados por meio de palestras, eventos de início de safra, vídeos institucionais, cartazes e manuais de integração. Além disso, o *layout* dos escritórios é

estruturado de forma que nenhum departamento fique completamente isolado dos outros, medida que configura símbolo material, para enfatizar a ideia de trabalho em equipe.

Os procedimentos e comportamentos aceitáveis e reprováveis dentro da organização são expressos formalmente através de normas e regras num livro de regulamentos internos que é distribuído para todos os funcionários.

De modo mais informal, são facilmente percebidas condutas dos gestores e colaboradores influenciadas por princípios religiosos (reflexo da personalidade do fundador). Esse teor é reforçado por alguns rituais e cerimônias, como a realização de missas no início de safra e encontros religiosos semanais, além da presença de símbolos religiosos nos locais físicos da empresa.

No ambiente de trabalho predominam formas de linguagem altamente singulares para tratar de assuntos técnicos, e por vezes são percebidas até nas comunicações informais.

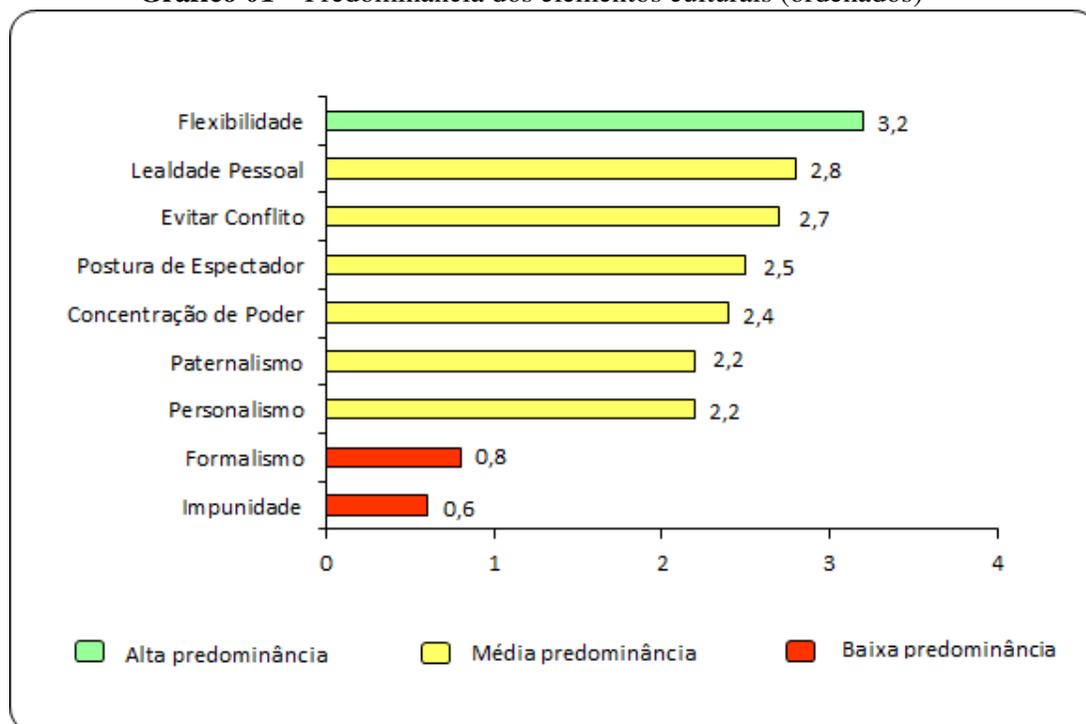
Também é muito comum, principalmente por iniciativa dos líderes, a transmissão de estórias envolvendo membros da organização, que figuram consequências por determinadas ações, sejam positivas ou negativas, objetivando, dessa forma, provocar ou minimizar determinadas atitudes nos colaboradores.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que as asserções com médias alocadas no perímetro de 1,0 a 1,9 sejam de baixa predominância, no perímetro de 2,0 a 2,9 sejam de média predominância e no perímetro de 3,0 a 4,0 sejam de alta predominância, verifica-se a seguinte distribuição, conforme apresentado no gráfico 01:

- **Baixa predominância:** Impunidade e Formalismo;
- **Média predominância:** Personalismo; Paternalismo; Concentração de Poder; Postura de Espectador; Evitar Conflito e Lealdade Pessoal;
- **Alta Predominância:** Flexibilidade.

A ordem da análise é baseada na direção gradativa dos resultados, ou seja, começando pelos elementos que apresentaram as menores médias e progredindo em direção aos que apresentaram as maiores.

Gráfico 01 – Predominância dos elementos culturais (ordenados)

FONTE: elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico 01, o elemento que apresentou a menor média na pesquisa foi a **Impunidade** (0,6), significando que as normas e regras estabelecidas pela empresa são bastante respeitadas pelos membros, independentemente do grau hierárquico. O **Formalismo** (0,8) vem em complemento dessa inclinação, evidenciando que as orientações contidas nos regulamentos da empresa são efetivamente praticadas pelos membros.

Para Chu e Wood Jr. (2008), a presença de grande quantidade de leis e regras reflete uma das características próprias da cultura brasileira, que tem por objetivo gerar comportamentos que buscam a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza, e o aumento da previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos dos trabalhadores. No entanto, no caso da Vocatus, existe um diferencial positivo, uma vez que é comum, diante do apego a leis e regras, haver discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado ou entre o que é dito e o que é de fato feito, situação que não se observa na organização em questão, onde o cumprimento das diretrizes se mostra satisfatório.

Na zona de média predominância situam-se quatro elementos, dentre eles o **Personalismo** (2,2) e o **Paternalismo** (2,2), ambos apresentando a mesma média. O primeiro indica que parte dos liderados pode estar enfatizando a figura do líder pelo seu discurso carismático ou por ele ter relações estreitas com pessoas consideradas importantes pela

empresa. O segundo permite inferir que existe uma propensão de tradicional aceitação passiva dos membros frente ao poder hierárquico do líder.

Percebe-se, mais uma vez na empresa, a forte presença de traços culturais particularmente brasileiros. O personalismo, expressando a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo (CHU e WOOD JR., 2008), e o paternalismo, evidenciando o domínio do líder, assegurado pelo seu poder (FREITAS, 2010).

Essas tendências se confirmam quando analisada a média da **Concentração de Poder** (2,4), sinalizando que existe certo grau de imposição dos líderes a partir da sua posição hierárquica.

Essa característica, conforme demonstrado em alguns momentos deste estudo, é uma das mais evidenciadas pelos estudiosos da cultura brasileira. Motta (2010) sugere que o passado escravocrata do país teve por consequência uma provável ênfase no distanciamento hierárquico, na tendência à centralização do poder e na passividade e aceitação dos grupos inferiores.

A incidência da **Postura de Espectador** (2,5) revela pouca autonomia e iniciativa por parte dos liderados frente aos problemas cotidianos, culminando no excesso de transferência das responsabilidades para os líderes. Essa situação é realçada pela significância do **Evitar Conflito** (2,7), que reflete a presença de passividade e baixa iniciativa, o que indica que as relações entre líderes e liderados são marcadas por pouca autonomia e independência.

A assertiva **Lealdade Pessoal** (2,8) também apresentou índice de valor considerável, o que leva a compreender que os subordinados podem estar direcionando seus empenhos focando mais na figura do líder do que da própria organização.

Por último, a **Flexibilidade** (3,2), o elemento que apresentou a maior predominância, denota que existe uma postura bastante flexível na empresa, apontando grande capacidade de adaptação no meio contingencial.

Diante dos resultados da pesquisa, algumas sugestões são propostas para a empresa, com referência nos resultados obtidos pela pesquisa, a qual foi baseada no instrumento de medição da cultura organizacional proposto por Barros & Prates.

De acordo com a análise realizada, percebem-se alguns pontos positivos na gestão da Vocatus. Destaca-se a presença da flexibilidade, aspecto considerado muito importante para as empresas atualmente, visto a grande exigência da capacidade de rápida adaptação às constantes mudanças decorrentes da alta dinamicidade do mercado global.

A flexibilidade compreende mais um aspecto comum às organizações brasileiras. Essa característica, segundo Chu e Wood Jr. (2008), emerge da capacidade histórica das organizações e indivíduos de adaptação a diversas e difíceis situações econômicas e às múltiplas práticas e ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão.

Também é válido fazer menção da postura de respeito e seriedade dos membros no que tange às normas, regras e regulamentos estabelecidos pela organização. Essa condição permite evitar desgastes indesejados com aplicações de sanções e punições, além de minimizar as possibilidades de acidentes de trabalho.

Contudo, algumas ações se fazem necessárias para a redução de alguns aspectos negativos identificados no ambiente da empresa, visando conduzi-la à melhoria dos resultados produtivos.

Foi possível observar na organização certa inclinação para o distanciamento hierárquico, a concentração de poder e a ênfase na figura do líder. Pode-se inferir que essa realidade justifique alguns índices que apontam baixo grau de autonomia e iniciativa de parte das equipes ante aos problemas do cotidiano da organização.

Essa conjuntura não é recomendável para a empresa, uma vez que essa realidade gera dependência excessiva do líder, culminando em baixo nível de iniciativa e criatividade das equipes. Carvalho (*online*, 2012) indica que daqui a aproximadamente duas décadas as gerações que se incorporarem às organizações vão exigir um estilo de direção capaz de permitir que trabalhem em uma estrutura mais informal, assumindo valores como: participação, transparência, colaboração e criatividade.

A análise também permitiu indicar que o tipo de liderança que mais predomina no ambiente da organização é o autocrático, onde a ênfase está mais na figura do líder, que centraliza as decisões, determina as tarefas e impõe suas ordens ao grupo (CHIAVENATO, 2003). Porém, isso não caracteriza, necessariamente, um aspecto negativo, conquanto não haja exageros no tratamento autoritário. De acordo com a sua cultura, esse foi o estilo de liderança com que a empresa mais se identificou, e que é, conseqüentemente, mais adotado e transmitido pela maior parte dos seus gestores.

Contudo, sugere-se que o ideal é manter uma estrutura de liderança flexível, a exemplo do Modelo Contingencial de Liderança, que, de acordo com Chiavenato (2003), se baseia no fato de que não existe um estilo único e melhor de liderança para toda e qualquer situação, devendo haver, portanto, adaptação estratégica no modo de liderar, de acordo com as exigências de cada situação.

Embora a hierarquia seja um traço cultural intrínseco da cultura brasileira, a moderna Gestão com Pessoas sugere que estruturas mais flexíveis e horizontais têm, por consequência, o aumento da autonomia, produtividade, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Recomenda-se também que seja revista e trabalhada a disposição da ênfase mais na pessoa do líder do que nas necessidades da empresa. Essa situação mostra-se arriscada, pois não haverá problemas enquanto todos os líderes demonstrarem preocupação no cumprimento das normas e procedimentos legais da empresa, empenhando-se na otimização dos resultados produtivos, porém, ações contrárias dos gestores poderão refletir de forma massiva na equipe, que tenderá a satisfazer cegamente os desejos do superior. Assim, ficando as relações pessoais em segundo plano, o ambiente de trabalho se torna muito mais saudável.

É possível que mudanças de paradigmas baseadas nas ações sugeridas neste estudo tenham, por consequência, maior satisfação e desenvolvimento das equipes de trabalho, e a partir disso o fortalecimento dos valores apregoados pela própria organização: o valor do ser humano e o trabalho em equipe.

6 CONCLUSÕES

Por meio do Modelo de Barros & Prates, instrumento de medição da cultura organizacional que considera aspectos peculiares da cultura brasileira, foi possível fazer o diagnóstico da cultura da organização proposta para o estudo, permitindo detalhar seus elementos e sugerir medidas para possíveis melhorias nos resultados produtivos.

A cultura da empresa apresenta diversos traços que foram identificados pelos estudiosos do tema como típicos da cultura brasileira, a exemplo do personalismo, do paternalismo e da concentração de poder. Além disso, baseado numa visão holística, foi possível verificar a existência de grau acentuado na ênfase da figura do líder, que apresenta, na maior parte dos casos, postura orientada para o estilo autocrático de liderança, embora essa também seja uma característica presente na maior parte das organizações brasileiras.

Diante desses resultados foram sugeridas ações estratégicas para empresa, visando conduzi-la à melhoria dos resultados produtivos. Destacam-se: a redução do distanciamento hierárquico, da concentração de poder e da ênfase na figura do líder, objetivando a diminuição da dependência excessiva do superior e o consequente aumento da autonomia, produtividade, desenvolvimento e motivação dos colaboradores; e a adoção de uma estrutura de liderança

mais flexível, permitindo a adaptação estratégica no modo de liderar de acordo com as exigências de cada situação.

A flexibilidade e a disciplina dos colaboradores são tidos como pontos positivos, e deve haver, portanto, investimento no processo de potencialização dos mesmos, de forma a transformá-los em vantagens competitivas para a empresa. Inclusive, o senso de respeito às normas e regras demonstrado pelos membros diferencia a empresa em alguns dos aspectos mais comuns da cultura brasileira: a malandragem e o “jeitinho”.

O estudo teórico buscou conceituar a cultura organizacional e situar os aspectos da cultura brasileira abordando sua influência nas organizações do país e, a partir disso, foi possível correlacioná-lo com a prática da empresa pesquisada, permitindo identificar e analisar a sua cultura organizacional.

É suposto que o reconhecimento da cultura organizacional em um estudo mais formal permite que as mensagens e os comportamentos convenientes possam ser estrategicamente reforçados, recomendados e aderidos, facilitando que seja reproduzido entre os demais membros ou aos novatos. Ao mesmo tempo, a identificação de fatores da cultura da organização que favorecem um ambiente mais negativo permite o tratamento adequado para que sejam minimizados ou eliminados.

Ressalta-se, no entanto, que o uso das recomendações apresentadas nesta pesquisa em outras realidades organizacionais deve ser feito com cautela, uma vez que o estudo foi limitado a uma empresa de grande porte com características próprias.

O estudo, a investigação e a análise da cultura organizacional não se esgotam. Há a necessidade de maior dedicação sobre o conhecimento deste campo, uma vez que a cultura organizacional serve como senso norteador comum para os diversos indivíduos vinculados às diversas organizações no mundo, influenciando seus valores e condutas. Dessa forma, é conclusivo que a sua amplitude situa-se muito além do âmbito empresarial, ou seja, abrange todas as esferas onde existe interação social, justificando, dessa forma, a sua importância.

REFERÊNCIAS

A HIERARQUIA DÁ LUGAR PARA A REDARQUIA. Disponível em: <<http://revistamelhor.com.br/textos/292/artigo253455-1.asp>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas, **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./maio/jun. 2003.

ALMEIDA, Mário de Souza. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas, **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 19-33, 1998.

ANTONECHEN, Terezinha Naiverth. **Cultura organizacional**. Maringá. 2010. Material de pós-graduação.

BARRETO, Magda Dei Tós; MORAIS, Lucélia Leite de; SANTANA, Luciano Pereira. **Gestão com pessoas**. Maringá: Centro Universitário de Maringá – NEAD, 2012. Material de pós-graduação.

BARROS, Betania Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 55-69.

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Modelos de medição de percepção e comportamento: uma revisão**. Cascavel. 2005. 9f. Digitado.

BRUNO, Léo F. C.; SOUSA, José Ofir Praia de. Cultura organizacional: como medi-la (um estudo de caso). **Caderno de Ideias**: Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2006.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. rev. e atual. 8 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHU, Rebeca Alves. **Contribuições à compreensão da gestão brasileira**. 2006. 79f. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR., Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?, **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gilberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 38-54.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos e heróis – cultura organizacional e relações no trabalho, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 7-18, out./dez. 1987.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 38-54.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Cenage Learning: 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JUNQUILHO, Gelson Silva; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. “Carta de valores” e a tentativa de “integração” no mundo da gestão: um estudo de caso. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 59-82.

KAI, Flávia Obara; MARCHIORI, Marlene. **Um estudo sobre liderança e poder como face da cultura e comunicação de uma gráfica paranaense**. Londrina. 2009. 8f. Digitado.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-270.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 25-37.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-16.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

		Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente
1	A minha autoridade como líder é baseada no poder da hierarquia-subordinação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Nas reunião de gestores tenho baixa motivação, porque não tenho poder de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Exerço minha autoridade dando mais importância à minha equipe do que à empresa como um todo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Existem normas, na empresa, que determinam punições para aqueles que não colaborarem, mas as desconsidero, procuro uma desculpa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Exerço autoridade baseada em normas da empresa, mas sem cumpri-las integralmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Exerço o meu trabalho sem liberdade de ação e autonomia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Exerço a minha autoridade impondo a hierarquia da organização, cabe ao subordinado obedecer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Na minha liderança as pessoas são motivadas e envolvidas mais pelo meu discurso e carisma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Minha autoridade como dirigente é baseada no poder da relação hierarquia-subordinação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	A minha gestão é flexível, com relação e cooperação entre os outros setores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Exerço a liderança sem muito questionamento, pois, não tenho poder de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Considero a pessoa líder da equipe de trabalho mais importante que a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Posso determinar punições pra os que não colaborarem, mas procuro fugir das regras e tentar outra solução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Existem situações em que as normas internas não estão sendo cumpridas, às vezes pelo meu superior, às vezes por mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	No setor existe baixo senso critico e grande dependência dos líderes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Se minha autoridade não for respeitada, o funcionário pode ser demitido da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Exerço autoridade porque tenho ligações com pessoas importantes e influentes na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Exerço minha autoridade determinando punições para aqueles que não obedecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Minha gestão é flexível com relação ao atendimento das exigências do meu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Exerço minha liderança com passividade e pouca iniciativa, pois não sou estimulado a ser um líder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	É mais importante a confiança depositada na figura do líder do grupo do que na própria empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente
22	Posso determinar sanções e punições para aqueles que não colaboram, mas relevo porque são meus amigos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Às vezes ocorrem situações, na minha gestão, em que as normas são cumpridas apenas parcialmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Tenho baixa iniciativa e pouca capacidade de realização por autonomia, porque recebo ordens dos superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Me posiciono frente aos subordinados como um pai, cabe a eles obedecer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Exerço autoridade porque tenho acesso a informações que são importantes para outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Minha posição na empresa confere-me autoridade para dirigir minhas atividades de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>