

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA MOCELLIN DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

DOURADOS/MS

2009

LETÍCIA MOCELLIN DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Filipe T. de Brito Simões Corrêa.

Dourados/MS

2009

LETÍCIA MOCELLIN DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, em 14/12/2009, com MÉDIA FINAL 8,0 (oito), pela comissão examinadora:

Prof. Me. Filipe Toscano de Brito Simões Corrêa
Presidente da Banca Examinadora

Prof^ª. Dr^ª. Maria Eloísa Cavalheiro
Membro

Prof. Me. Narciso Bastos Gomes
Membro

Dourados/MS, 14 de dezembro de 2009

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem
Ele, nada seria possível.*

*Ao meu esposo Marcus Aurélio e a minha filha Julia,
pessoas mais que especiais em minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Marcus Aurélio que sem o apoio dele seria impossível finalizar este trabalho.

Ao meu orientador professor Msc. Filipe Simões Corrêa pela paciência, compreensão e ensinamentos.

Em especial a professora Maria Eloísa e ao professor Narciso que me incentivaram a continuar na busca pelo meu sonho.

Aos meus amigos da faculdade pelos momentos de intensa felicidade que me proporcionaram e que ficarão por toda vida guardados em meu coração.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal identificar como a liderança pode influenciar a cultura organizacional. Efetuou-se uma revisão literária a cerca de cultura organizacional e de liderança, a luz de diversos autores, procurando contextualizar de que maneira a liderança pode influenciar a cultura organizacional, mas também se busca analisar, com base na literatura existente, os estilos de liderança, tipos de poder do líder e aspectos da cultura organizacional. Como procedimento metodológico, se utilizou nesse estudo a pesquisa bibliográfica, que consiste em um criterioso levantamento acerca do assunto investigado a partir de material já elaborado e constituído principalmente de livros e artigos científicos. Foi através da revisão bibliográfica e dos conceitos essenciais que se pode inferir que a liderança poderá influenciar a cultura organizacional por meio dos processos de mudanças, disseminação, criação e manutenção da cultura organizacional, assim como os diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) também podem influenciar a cultura organizacional.

Palavras-chave: Liderança; organizações; cultura organizacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	07
1.2	OBJETIVOS	07
1.2.1	Objetivo Geral.....	07
1.2.2	Objetivos Específicos.....	07
1.3	JUSTIFICATIVA.....	08
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	09
2.1	Organizações	09
2.2	Cultura Organizacional	11
2.2.1	Criação e manutenção da cultura organizacional	14
2.2.2	Os elementos da cultura organizacional	16
2.2.3	Funções da cultura organizacional	18
2.2.4	Subcultura e contracultura	19
2.2.5	Níveis de percepção da cultura organizacional	21
2.3	LIDERANÇA	24
2.3.1	Estilos de liderança	26
2.3.2	Tipos de poder do líder	28
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	30
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
	REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são dinâmicas o estudo sobre liderança e cultura organizacional ganham enormes proporções. As organizações estão buscando cada vez mais líderes capazes de criar um capital humano efetivamente disposto a contribuir com os objetivos e estratégias organizacionais evoluindo a relação entre membros e organizações.

Para Motta (1997), as organizações estão inseridas em um ambiente onde efetuam trocas, assim como estão sempre interagindo com o mesmo recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que nelas atuam contribuem para essa interação constante e que fazem a própria cultura da organização. Os valores de cada pessoa são fatores importantes, pois conduzem à formação da organização.

Portanto, de acordo com o autor acima citado os líderes precisam identificar a cultura predominante na organização, pois ministrar as mudanças frente a um cenário exigente e em constante mutação exige múltiplos esforços, representando um grande desafio, neste cenário a liderança desempenha um papel de extrema importância na organização, ela organiza e define os melhores caminhos, motiva e exerce um papel integrador, a liderança pode influir sobre a cultura organizacional através da criação, manutenção, disseminação e subculturas, pois os líderes têm o poder de moldar suas equipes de acordo com seus valores, crenças e ideais, mas sempre mediante a cultura dominante da organização.

Numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança se torna cada vez mais crucial à medida que representa o elemento propulsor de mudanças e a força básica por trás da mudança bem sucedida. Sem liderança a probabilidade de ocorrência de erros aumenta muito e as chances de êxito reduzem-se na mesma proporção (Kotler, 2002 *apud* Laino e Rodriguez).

Para Daft (2005, p. 373) a liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para a realização de metas, liderança é recíproca, ocorre entre as pessoas é dinâmica e envolve o uso do poder. O poder de liderança promove visão, criatividade e mudanças na organização. No entanto, Bergamini (1994, p. 14) explica que liderança é uma influência pessoal que é exercida em uma comunicação, procurando se atingir um objetivo específico. É uma forma de interação entre pessoas numa determinada empresa, na qual o líder apresenta uma informação que convença seus colaboradores de que é a melhor alternativa para a solução do problema ou alcance dos objetivos.

Para Morgan (1996, p. 131) focalizar os laços entre o estilo de liderança adotado e a

cultura organizacional frequentemente fornece descobertas-chave sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem.

Através da revisão bibliográfica procurou-se identificar como a liderança pode influenciar a cultura organizacional se utilizando de ferramentas tais como ensinamento, disseminação, criação e transformação em âmbito organizacional. A cultura organizacional é comentada em diversas formas como valores, crenças, a forma de linguagem e suas influências nos aspectos culturais; é feita uma definição em busca de adquirir o conhecimento sobre o tema abordado. Discutem-se também os conceitos sobre liderança, estilos de liderança, tipos de poder do líder.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Por meio deste estudo buscou-se analisar, através de pesquisas bibliográficas, identificar como a liderança pode influenciar a cultura organizacional se utilizando de ferramentas tais como ensinamento, disseminação, criação e transformação em âmbito organizacional. Através da revisão bibliográfica procurou-se identificar como o líder pode influenciar a cultura de uma organização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como a liderança pode influenciar a cultura organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Pesquisar e analisar a literatura sobre estilos de liderança, tipo de poder do líder e aspectos da cultura organizacional.
- 2) Analisar como os líderes podem influenciar a cultura organizacional através dos processos de mudança, disseminação, criação e manutenção da cultura organizacional, assim como os diferentes estilos de lideranças podem influenciar a cultura organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento dessa pesquisa se dá em virtude do crescente interesse pelo assunto nos últimos anos. A principal intenção da pesquisa é proporcionar um melhor entendimento sobre a cultura organizacional e a liderança, bem como a influência da liderança no contexto cultural. É importante estudar a liderança e a cultura organizacional por que são dois fatores determinantes para satisfação das pessoas dentro de uma organização.

Pesquisar sobre como a liderança pode influenciar a cultura organizacional é necessário para contribuir com a compreensão de conceitos importantes que explicam este processo de influência, pois se sabe que este assunto não está voltado somente ao debate acadêmico, ele é importante para administradores e consultores que procuram entender, aperfeiçoar e até mudar a cultura das organizações as quais se encontram ligados, com o objetivo de garantir a sobrevivência e a competitividade da empresa diante de um cenário de negócios em constante alteração. Estudar como os líderes podem influenciar a cultura organizacional pode trazer descobertas chaves de como as organizações podem melhorar o desempenho organizacional. Os líderes precisam saber as formas e até que ponto podem influenciar a cultura organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a pesquisa bibliográfica, no qual se abordou conceitos sobre cultura organizacional e liderança descrita por diferentes autores.

2.1 ORGANIZAÇÕES

As organizações são compostas por pessoas em seus vários níveis hierárquicos formando sistemas sociais, são criadas a partir dos valores e pressupostos dos fundadores, pode-se dizer que não existe organização sem pessoas e estas são responsáveis pelo desenvolvimento dos bens e serviços.

Para Chiavenato (2002, p.73), as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, tendo personalidade própria, assim como as pessoas, podendo ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras.

No entanto, segundo Morgan (1996, p. 125):

as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subculturas, nesse sentido as organizações são vistas como um grupo ou família bem integrado que acredita no trabalho em comum. As organizações são vistas como organismos vivos que dependem da satisfação de suas várias necessidades.

Na mesma concepção de Srour, (*apud* Milani, Mosquim e Michel, 2008, p. 36) contribui dizendo que:

toda organização constitui um micro-cosmo social onde o caráter precípua das organizações pode ser definido a partir de três dimensões analíticas: econômicas, políticas e sociais – que demarcam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam. Essas três dimensões, além da dominância, servem para demarcar espaços internos e variados, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.

Para Zanelli e Silva (2004, p. 415), uma organização pode ser abordada como um agrupamento cultural composto de diversos atores sociais, que constroem pontes entre os níveis macro e micro estruturais, entre a sociedade e a organização, entre a sociedade e o indivíduo, entre a organização e o indivíduo, como também entre as decisões e as ações, entre

os discursos organizacionais e as práticas, entre o comportamento da organização e as estratégias pretendidas, concebendo a organização como um fenômeno cultural, ou seja, a organização é uma cultura.

Cada organização apresenta ou pode apresentar uma cultura própria, servindo como guia e um instrumento diferenciador para os membros, embora muitas vezes não esteja clara, a cultura influencia na maneira de pensar e agir dos membros. Portanto a cultura organizacional surge à medida que as pessoas aprendem e compartilham os valores com as práticas formais de socialização e com as histórias, cerimônias e linguagem organizacional.

Para que as organizações conquistem os objetivos e estratégias, necessitam de pessoas motivadas e satisfeitas. Chiavenato (2002, p. 128) salienta que “se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer expandir-se e encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover os objetivos da organização”.

Para Morgan (1996), quando se explora a cultura de uma organização é importante verificar até que ponto cada aspecto dessa organização é rico em significados simbólicos, os relacionamentos que acontecem diariamente entre as pessoas em uma organização permitem novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança. A formação de um grupo ou processo de pessoas para se tornar um líder, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é uma temática que, embora tenha sido pesquisada desde a década de 50, somente a partir dos anos 80 é que se tem dado maior atenção ao termo no Brasil. A cultura organizacional ao longo do tempo ganhou diversas definições, atualmente é um objeto de estudo muito importante no campo organizacional. Zanelli e Silva (2004 p. 410) afirmam que:

o termo cultura foi introduzido nas organizações no final da década de 1950, em virtude das multinacionais terem ampliado significativamente sua presença em todos os continentes do planeta, mas foi no início de 1980 que a questão cultural ganhou força efetiva nos estudos organizacionais, com o aumento da competitividade entre as organizações de modo geral. Um exemplo típico apresentado na literatura diz respeito ao declínio da produtividade norte-americana e ao ganho de competitividade dos japoneses, virando moda no cenário da administração. Salienta ainda que o tema tornou-se relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, porque os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.

Entretanto, Tavares (1996), destaca que a palavra cultura surgiu a partir da antropologia social, ou seja, quando um grupo de estudiosos, no início do século XX, começou a pesquisar sobre as sociedades primitivas e verificaram que os modos de vida de cada sociedade se diferenciaram entre si e entre regiões.

Segundo Zanelli e Silva (2004, p. 411), recentemente, este conceito vem sendo adotado de um modo mais genérico, com o intuito de evidenciar que cada grupo possui padrões típicos de pensar, agir e sentir.

Zanelli e Silva (2004, p. 419), definem que:

A cultura organizacional só existirá quando entre os participantes existir suficiente história ou experiências amplamente compartilhadas, apesar de ser possível as organizações possuírem valores dominantes e amplamente compartilhados, o repertório dos participantes e os problemas típicos de cada unidade organizacional também poderão modelar culturas setoriais diferenciadas.

Morgan (1996, p. 125), salienta que a melhor maneira de se conhecer a cultura de uma organização é analisar o seu dia-a-dia, quando observadas gradualmente tornam-se evidentes os padrões de interações entre os indivíduos, a linguagem utilizada e os rituais.

A cultura organizacional representa a percepção dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina, e por esse motivo ela condiciona a

administração das pessoas. O termo cultura vem sendo conceituado a partir de elementos que podem ser considerados bastante envolventes, pois certos detalhes do cotidiano se revelam fontes interessantes que podem surpreender, pois passam quase que de forma despercebida pelos sujeitos que estão envolvidos nesse contexto e nessa cultura. Para alguns indivíduos, a cultura pode ser vista como a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais, mas para outros a 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.

Nesse sentido Morgan (1996, p. 41) corrobora ao dizer que

cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações. No entanto, Morgan (1996) acredita que uma das maneiras fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura é simplesmente observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence adotando-se o papel de antropologia.

Segundo Zanelli e Silva (2004, p. 419):

os vários grupos existentes em uma organização (funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos) são determinantes importantes da formação de culturas específicas, mesmo dentro de uma cultura maior e forte, que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não representam aquisições inatas, são produtos de um processo de construção sócio-histórica.

Para Zanelli e Silva (2004, p. 433), “Compreender a cultura exige decodificar as razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos, aquilo que é tido como verdade dentro da organização”. Entretanto segundo Chiavenato (2004, p. 377), a cultura organizacional se refere à maneira pelas quais os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas, ou seja, como os funcionários vêem sua organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 164) “a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas e outras”. Esses aspectos que abrangem a cultura fazem parte de todos os membros da organização; e essa mistura de elementos é o que a difere das demais organizações.

Para Chiavenato (2004, p. 375), compreender em que consiste a cultura de uma organização, como ela é criada, sustentada e aprendida pode melhorar a capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho. A cultura organizacional existe para dar sentido aos membros da organização, para dar uma maior clareza nas regras, padrões e objetivos organizacionais. Através do conhecimento da cultura de uma organização é possível identificar seu comportamento e onde esta organização pode chegar.

Schein, (*apud* Tavares, 1996, p. 36) descreve que a

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou 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.

De acordo com Freitas (1997), cada organização possui sua própria cultura, esculpida por seus fundadores, por seus líderes, pelo mercado que atua e pela construção de sua história. Tomando suas variadas formas e conceitos, que de certa maneira não descrevem precisamente o grau de influência em que a cultura organizacional apresenta-se, mas que certamente alguns traços se fazem presentes no dia-a-dia das empresas, variando de organização para organização.

Segundo Tavares (1996), a cultura serve, tanto a sobrevivência da organização, como a sobrevivência de uma comunidade; e serve ainda a realização das tarefas inerentes a adaptação externa; e tal conceito comporta a afirmação de que a cultura pode ser vista como uma interpretação da realidade e, portanto conferindo sentido e significado a mesma.

Para Chiavenato (1999), a cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa. Nota-se que a cultura envolve a visão do grupo a respeito do mundo e seu lugar nele. Tem o potencial de moldar comportamentos, reforçar crenças comuns e estimular os membros a aplicar seus esforços para alcançar objetivos organizacionais.

2.2.1 CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Zanelli e Silva (2004, p. 425) afirmam que os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer organização, baseados em seus sistemas de valores pessoais,

considerando que estes valores arraigados e suas crenças particulares são modos corretos de pensar, agir e sentir repassando-os aos seus empregados.

De acordo com Freitas (1997), cada organização possui sua própria cultura, esculpida por seus fundadores, por seus líderes, pelo mercado que atua e pela construção de sua história. Tomando suas variadas formas e conceitos, que de certa maneira não descrevem precisamente o grau de influência em que a cultura organizacional apresenta-se, mas que certamente alguns traços se fazem presentes no dia-a-dia das empresas, variando de organização para organização.

Nessa mesma concepção pode-se citar que de conformidade com Morgan (1996), a cultura organizacional é um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com as outras pessoas externas, tais como fornecedores e clientes. A cultura pode ser utilizada para alcançar vantagem competitiva, mas também para promover os interesses dos *stakeholders*, uma vez que detém o controle sobre as pessoas, as formas como elas se comportam, tomam decisões e gerenciam no ambiente organizacional.

Entretanto para Monteiro (1999), valores importantes não estão escritos, existindo apenas na forma de pensar, agir e enfrentar os problemas que as pessoas aprendem umas com as outras e que são coerentes com os valores aceitáveis pela empresa. Valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas, e dessa forma a cultura organizacional devem se basear nos valores que estão incorporados em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos que conseqüentemente servem para orientar as pessoas em suas ações, decisões, comportamentos e, são também, facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referências comum auxiliando a interação entre os membros da organização.

Porém, Chiavenato (2004, p. 381) define que os fundadores da organização são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização, pois tem uma visão do que a organização deve ser não estando limitados por costumes ou ideologias anteriores. O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras conforme citadas a seguir:

- Primeiro os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles.
- Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar, agir e sentir.

- Terceiro, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma a introjetar seus valores, convicções e premissas.

Assim, para Chiavenato (2004, p. 381), depois que a cultura foi estabelecida, as organizações criam práticas que visam mantê-las. Segundo o autor três forças têm um papel importante nesta manutenção, o processo de seleção, a influência dos dirigentes e o processo de socialização descrito a seguir:

- **Seleção** - O objetivo explícito do processo de seleção é identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessários para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização. Geralmente, mais de um candidato que preencha os requisitos será identificado. Quando a situação é essa, é obvio que a decisão final sobre quem será contratado será significativamente influenciada pelo julgamento de quem parece mais bem ajustado à organização. Essa tentativa de ajuste, seja ela intencional ou não, resulta na concentração de pessoas que possuem valores consistentes com os da organização, ou ao menos parte deles. Além disso, o processo de seleção fornece aos candidatos informações sobre a organização. Os candidatos recebem essas informações e, caso percebam algum conflito entre seus valores pessoais e os da empresa, podem retirar-se volumetricamente do processo. A seleção, dessa forma, é uma via de duas mãos, em que tanto a empresa como os candidatos podem desistir de um “casamento” se ele parece fadado ao fracasso. Dessa maneira, o processo de seleção sustenta a cultura organizacional, deixando de fora os indivíduos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais da organização.
- **Dirigentes** - As ações dos dirigentes também têm um grande impacto sobre a cultura organizacional. Pela sua maneira de se comportar, os altos executivos estabelecem normas que se espalham pela organização, sobre aspectos aos funcionários, qual a forma correta de se vestir, quais ações podem reverter em recompensas, e assim por diante.
- **Socialização** - O processo que adapta os funcionários à cultura organizacional. É nesse momento que a empresa tenta moldar o recruta em um funcionário “bem-posicionado”. Aqueles que não conseguem assimilar os comportamentos essenciais e cruciais correm o risco de serem identificados como “rebeldes” ou “desajustados”, o que geralmente termina em expulsão. Mas a organização continuará socializando seus funcionários durante toda a sua carreira na empresa, embora de maneira menos explícita. Essa manutenção contribui para a sustentação da cultura organizacional.

2.2.2 OS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se decifrar a cultura de uma organização através dos elementos da cultura organizacional, como eles são repassados aos novos integrantes. A cultura da organização será absorvida e entendida pelos funcionários através destes elementos culturais, pois são o reflexo de como a organização trabalha no cotidiano, afetando todos os integrantes. Freitas (1991), afirma que uma forma de fácil identificação da cultura é através da investigação dos diferentes elementos que a compõem.

Para Zavareze (2008), a identificação da cultura é algo muito importante tanto para a gestão de uma organização quanto para a equipe de pessoas, para que a atuação de ambos tenha consistência, um estudo da cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, valores, crenças, mitos e costumes. Todos os membros devem conhecer a cultura da empresa onde trabalham o que é tido como verdade dentro da organização, pois ela serve como uma normativa, desenvolvendo o bem estar social.

Wagner e Hollenbeck (2006, p. 367) definem que:

no cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. São fontes de percepções, pensamentos e sentimentos comuns que constituem a cultura de uma organização.

Para Morgan (1996), a cultura organizacional, assim como, sua estrutura é identificada como um conjunto de variáveis distintas: crenças, histórias, normas e rituais formando um todo cultural.

Para Tavares (1996, p. 66-77) e Daft (2005, p. 65-66), a cultura organizacional é composta por vários elementos, dentre eles se pode destacá-los pela importância que assumem, entre estes elementos estão: os valores, as crenças, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal, os símbolos, heróis, todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas nas organizações que por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações. Os autores descrevem tais elementos da seguinte maneira:

- **Valores:** Corresponde a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como por exemplo, a importância da satisfação dos usuários ou clientes. É o que a organização entende como essencial para o sucesso. É tida como a essência da filosofia da empresa e promove o

direcionamento comum aos funcionários. Como exemplo pode-se citar: a credibilidade, satisfação do cliente, transparência, etc.

- **Crenças e pressupostos** – Podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e está ligada a busca de eficiência. Refere-se ao que é tido como verdadeiro pela empresa, as percepções de mundo, que são validadas com o tempo.
- **Ritos e Cerimônias** – São as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia, tais ritos constituem expressões tangíveis da cultura organizacional, são exemplos de ritos os procedimentos para a introdução de um novo empregado. São os eventos, em geral, que ocorrem dentro da organização e fazem com que a cultura se torne mais visível. São exemplos: as festinhas de aniversariantes do mês, a premiação de um ou mais funcionários pelo destaque na atividade exercida, etc.
- **Tabus:** referem-se às proibições impostas aos membros da organização e as orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização. É tudo o que é tido como não permitido dentro da empresa. Existem organizações, por exemplo, que vetam a contratação de pessoas da mesma família, namoro entre colegas de trabalho, etc.
- **Histórias e mitos:** São gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores professados. São os “contos” que você ouve a respeito de fatos – reais ou não – que ocorreram na empresa, narrados por pessoas mais antigas na organização.
- **Heróis:** Tratam-se das pessoas que fizeram e/ou fazem história dentro da organização através de ações que fortaleceram à mesma. São eles que personificam os valores adotados pela empresa.
- **Normas:** São o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos, podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerentes são em relação às expectativas e aspirações desse grupo. São as regras escritas que ditam o comportamento considerado correto pela empresa e que deve ser seguido pelos seus funcionários.
- **Símbolos:** Vão desde o logotipo até a mobília da empresa. A bandeira nacional é um símbolo da República Federativa do Brasil, por exemplo.
- **Comunicação formal:** é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc.
- **Comunicação informal:** é a comunicação assistemática que não está sujeita as normas ou controles, ocorrem através de ajuda, simpatias, compadrios, boatos, etc.

Para Daft (2005, p. 68), a cultura organizacional representa os valores, normas, entendimentos e suposições básicas que os funcionários compartilham, e esses valores são representados por símbolos, histórias, heróis e cerimônias.

Schein (*apud* Freitas, 1991, p. 7) destaca que:

se, quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a conversa com os membros da empresa, para ajudar a tornar as certezas tácitas e explícitas, talvez o mais importante de tudo seja começarmos a perceber que não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer no ambiente em que ela opera. Para o autor a cultura organizacional envolve um processo de ensino, ou seja, os membros da organização ensinam uns aos outros sobre valores, crenças e comportamentos preferidos da organização.

2.2.3 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura desempenha diversas funções na organização, tais como: definem fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra, proporciona senso de identidade aos seus membros, facilitam o comprometimento, inclusive, os interesses individuais. Assim como, estimula a estabilidade do sistema social.

A cultura organizacional pode exercer várias funções nas organizações, embora algumas possam ser de difícil identificação, mas pode-se dizer que sua principal função é distinguir uma organização de outra. Zanelli e Silva (2004, p. 412), afirmam que a cultura tem uma função primordial de promover a adaptação da organização, tanto no ambiente interno, quanto externo.

Kinicki e Kreitner (2006, p. 45) definem quatro funções essenciais da cultura organizacional que criam um entendimento mútuo da vida na organização são elas:

1. Dar aos membros uma identidade organizacional, ou seja, exerce a interação entre os membros para que compartilhem os valores, normas e percepções, demonstrando a maneira como as organizações tratam seus membros, clientes e fornecedores.

2. Facilitar o compromisso coletivo, todos os membros têm um propósito em comum que visa à missão da empresa, compartilham a cultura absorvendo-a como se fosse sua própria cultura;

3. Promover a estabilidade do sistema social; para que aja cooperação e entendimento entre os membros, a instabilidade do sistema social reflete a extensão em que o ambiente de trabalho é percebido como positivo e reforçador, e como os conflitos e mudanças são gerenciados efetivamente;

4. Modelar o comportamento, ajudando os membros a compreender o que os cerca; esta função da cultura organizacional ajuda os funcionários a entender por que a organização faz o que faz e como pretende realizar suas metas em longo prazo.

Para Zanelli e Silva (2004, p. 409), “A cultura se faz necessária para o bom funcionamento, pois ela faz com que haja interação social dos funcionários, crescimento e desenvolvimento, servindo como uma normativa, sendo essencial para o sucesso da organização”. Porém, na concepção de Chiavenato (2004, p. 379),

a cultura é por definição, sutil, intangível e implícita, toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer.

Chiavenato (2004, p. 379) afirma que boa parte das funções é favorável tanto a organização quanto aos seus funcionários. A cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento dos funcionários.

2.2.4 SUBCULTURAS E CONTRACULTURAS

Na sociologia, antropologia e estudos culturais, uma subcultura é um grupo de pessoas com características distintas de comportamentos e credos que os diferenciam de uma cultura mais ampla da qual eles fazem parte. São pequenos grupos com uma cultura não totalmente desenvolvida, grupos que cultivam e preservam as mesmas ideias relacionadas a estética, religião, ocupação, política ou por uma combinação desses fatores. A subcultura pode se destacar devido à idade de seus integrantes, ou por sua etnia, classe e/ou gênero. (www.wikipedia.com.br).

Bowditch (2004, p. 184) afirma que embora cada organização tenha uma cultura dominante com seus valores centrais compartilhados por todos os membros, há várias culturas criadas por funcionários de diversos setores, divergindo-as da do grupo maior, chamadas de subculturas.

A cultura pode apresentar características diferentes de um ambiente para outro, criando as chamadas subculturas. Os líderes têm um impacto significativo sobre esta situação, pois moldam suas equipes de acordo com seus ideais, crenças e valores particulares, embora sempre permeados pela cultura dominante.

A cultura dominante expressa uma visão macro da organização, como um todo. É o valor principal que é compartilhado por grande número de membros. Morgan (1996) entende que a organização pode ser identificada como um grupo que é integrado e que compartilham o trabalho conjunto, ou então, pode ser dividida, em grupos os quais pensam de maneira diferente, com diferentes desejos em relação à maneira de ser da empresa. Assim, esses padrões de crenças e ou significados compartilhados, ou mesmo divididos, podem influenciar de forma decisiva na habilidade total da organização em trabalhar os desafios enfrentados.

Morgan (1996, p. 132) destaca que os líderes tem poder de desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, pois frequentemente tem o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram suas culturas.

Nesse mesmo sentido é importante a contribuição de Zanelli e Silva (2004, p. 419) quando destacam que,

as subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são inconsistentes com os valores dominantes na organização. Porém segundo o autor quando esses valores de determinadas unidades setoriais se tornam desalinhados com a cultura hegemônica ou dominante da organização, produz-se um contracultura.

Zanelli e Silva (2004, p. 419) salientam ainda que ao se admitir a existência de um movimento de contracultura nas organizações, está implícito o reconhecimento que: 1) em uma organização coexistem múltiplas culturas; 2) as relações de trabalho podem suscitar conflitos; 3) os interesses das coalizações dominantes nem sempre coincidem com as expectativas dos demais segmentos da organização e, 4) com relativa frequência, os interesses dos níveis alto e baixo da pirâmide organizacional são divergentes. Portanto, Bowditch (2004, p. 184) define que

as contraculturas organizacionais tendem a surgir quando indivíduos ou grupos vivem sob conjuntos de condições que eles acreditam firmemente que não lhes podem proporcionar as satisfações que esperam, ou as que estão habituados. Enquanto a subcultura é composta por grupos que tem uma maneira diferente de pensar, agir e sentir da cultura maior a contracultura vem com novos padrões de comportamento confrontando e contestando a cultura determinante dentro de uma organização.

Embora toda a organização possua uma cultura dominante, os grupos de subculturas e contraculturas tenderão a existir, pois, cada indivíduo tem um padrão próprio de crenças, valores e ideais próprios. Assim, é por meio dos valores compartilhados que a cultura organizacional se torna um instrumento de poder ao qual venha a orientar, guiar e moldar o

comportamento dos membros da organização. Mesmo porque se as organizações não possuíssem a cultura que domina, as subculturas realizariam um entendimento de forma adequada aos comportamentos de seus membros.

2.2.5 NÍVEIS DE PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

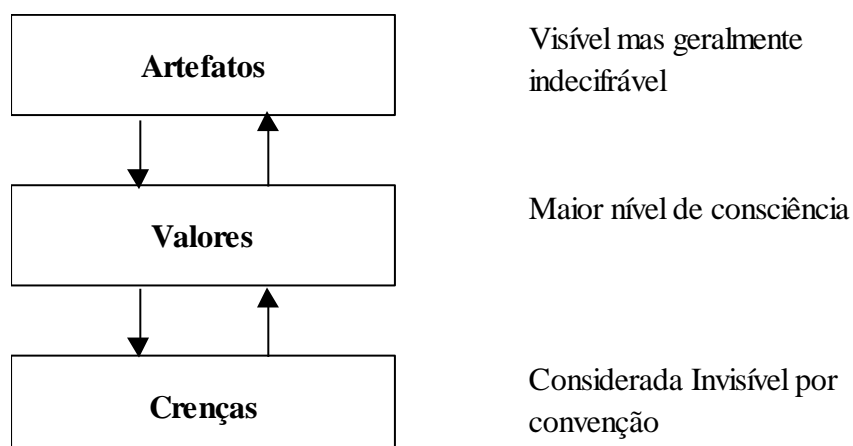
Para Zanelli e Silva (2004, p. 429), a cultura organizacional pode ser percebida no nível dos pressupostos básicos, considerado o mais profundo, no dos valores, compreendido como nível intermediário e no dos artefatos visíveis, sendo o mais superficial e não sendo de fácil compreensão. Também podem ser estudadas as diferentes formas da análise da cultura organizacional nos níveis dos indivíduos, do grupo e da organização. Ainda a cultura pode ser percebida através de alguns níveis, ou seja, os pressupostos básicos, as normas e valores e os pressupostos inconscientes.

Schein (1984 *apud* Zanelli e Silva 2004, p. 431), revela interesse em decifrar a cultura de uma organização a partir do entendimento e das influências da visão de mundo, valores, sistemas de crenças e estilos cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização na criação, consolidação e mudança da cultura organizacional. Este autor elaborou esse conceito mediante um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e mudada, considerando diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser analisada.

Zanelli e Silva (2004, p. 431) apresentam três níveis de percepção da cultura organizacional que são: os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos, conforme figura 1 abaixo:

Figura 1: Três níveis de cultura

Fonte: Zanelli e Silva (2004, p. 431)



Segundo Zanelli e Silva (2004, p. 431-432), estes níveis são descritos como:

- Os artefatos visíveis compreendem o ambiente físico da organização, que podem ser vistos ouvidos e sentidos no encontro com uma cultura diferente, incluem o seu layout, arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, tipos de vestuários, padrões visíveis e auditivos e comportamento, documentos públicos, como o contrato social, material para orientação dos funcionários, nos quais podem ser identificados valores idealizados e crenças, além dos rituais e mitos organizacionais. Costumam ser fáceis de localizar, mas nem sempre fáceis de interpretar. Mas de acordo com este autor deve-se tomar cuidado com a análise da cultura organizacional neste nível, isto porque a interpretação dos resultados pode ser enganosa, pois embora visíveis e muitas vezes até paupáveis, não são facilmente decifráveis.
- Abaixo dos artefatos em um nível mais sutil estão os "valores" que governam o comportamento humano, ou seja, como as coisas devem ser o que a organização julga certo ou errado, valores racionalizados ou idealizados, que em geral, funcionam como justificativas para os comportamentos atuais, ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas, são introduzidos por profetas, fundadores ou líderes, servindo como orientação para a organização. Valores idealizados ou racionalizados, ao representarem o que as pessoas desejam ou entendem ser os mais corretos, mas que não são praticados no cotidiano, distanciam-se dos atos efetivos nas organizações.
- No nível mais profundo de análise, estão os "pressupostos básicos" da cultura. São situados num nível de difícil acesso, são resultantes de respostas aprendidas pelas pessoas e, uma vez associadas os comportamentos para solucionar problemas, tornam-se resistentes a questionamentos.

Os "pressupostos básicos" são valores que foram internalizados como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir sobre as coisas, após funcionarem repetidamente para a solução dos problemas do grupo. Estes pressupostos básicos passam a não ser mais confrontados nem debatidos. Passam a representar o que é "natural", a realidade para o grupo, em vez de uma das possíveis alternativas. Eles funcionam como um fator de estabilidade da cultura, pois reexaminar os pressupostos básicos, aprender ou mudar tende a desestabilizar o mundo cognitivo e interpessoal, liberando grande quantidade de ansiedade. As pessoas tendem a evitar altos níveis de ansiedade e criar mecanismos de defesa contra ela.

Zanelli e Silva (2004, p. 433) salientam ainda que a cultura organizacional é ampla e profunda e quando tratada como um fenômeno superficial, não se consegue manipular ou mudá-la, se não tiver um foco específico para entendê-la, certamente se frustrará.

A sociedade está passando por um processo de transformação. Esse processo determina as necessidades, os procedimentos operacionais, os instrumentos do processo de gestão, os critérios de avaliação da eficácia empresarial, pois se sabe que o estudo das organizações complexas tem avançado cada vez mais sobre os limites e práticas concretas. A cultura como temática de pesquisa e de intervenção vem sendo desvendada através de um esforço de desenvolvimento teórico e metodológico nos últimos anos.

Nessa concepção se faz importante à abordagem do fenômeno liderança que pode ser considerado como uma capacidade que um indivíduo possui de exercer influência sobre indivíduos e grupos dentro das organizações.

2.3 LIDERANÇA

Existem diversas definições sobre o que a palavra liderança significa, alguns pesquisadores definem liderança em termos de personalidade e traços físicos, outros acreditam que a liderança esteja representada por um conjunto de comportamentos prescritos ou que a liderança seja um papel temporário que pode ser preenchido por qualquer pessoa, porém há uma coisa em comum entre essas definições de liderança que é a influência social. (Kinicki e Kreitner 2006, p. 347).

Para Daft (2005, p. 373) não há um assunto mais importante para o sucesso das empresas do que a liderança. Os conceitos sobre liderança evoluem à medida que as necessidades das organizações mudam, dentre todas as idéias e escritos sobre liderança, três aspectos se sobressaem – pessoas, influências e metas. Igualmente, para Soto (2005), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas com entusiasmo ao alcance dos objetivos, a realizar determinada tarefa. É uma forma de propor o que deve ser feito de maneira com que os subordinados sigam as instruções propostas.

No contexto organizacional o estudo sobre liderança é extremamente relevante, pois serve como um elemento norteador define regras e objetivos e exerce um papel integrador, reduzindo conflitos.

Para Wagner e Hollenbeck (2006, p. 243) liderança é a capacidade de influenciar as pessoas um líder serve para nortear e dar sentido as atividades organizacionais. Mas, segundo Dubrin (2003, p. 264), a liderança lida com as mudanças nesse mundo competitivo em que vivemos. Líderes eficientes sabem lidar com as mudanças, formulando uma visão do futuro e direcionando essa visão. Além disso, eles inspiram, motivam os outros e forçam mudanças úteis. A definição de liderança dada por Chiavenato (2004, p. 448) diz que é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal e dirigida através de um processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A liderança existe em toda organização para que haja organização, clareza e objetividade nas tarefas, pois ela possibilita a cooperação, dirime conflitos e contribui para a criatividade dos indivíduos. Associada aos estímulos e incentivos a liderança age como um elemento motivador para o alcance dos objetivos. Além disso, o líder serve para transmitir aos membros a cultura organizacional da empresa, os valores da organização bem como seus ritos e crenças.

Importante se faz a contribuição de Daft (2005, p. 06) que define como

liderança o uso da influência com o intuito de motivar os funcionários para alcançar as metas organizacionais. Liderar significa criar uma cultura compartilhada e criar valores, comunicar as metas aos funcionários por toda a organização, e infundir nos funcionários o desejo de desempenhar em um nível mais alto.

Conforme Barret (*apud* Laino e Rodríguez, 2003) líderes eficazes são aqueles que complementam as deficiências de seus colaboradores, maximizam suas potencialidades de modo que consigam a satisfação individual e coletiva no grupo de liderados, proporcionando o alinhamento da cultura organizacional aos objetivos estratégicos da organização. As empresas possuem padrões de comportamento vigentes que direcionam as suas práticas de trabalho e gestão.

O líder tem influência sobre seus liderados, pois ele obtém o poder de moldar suas equipes cobrando resultados de seus colaboradores através do comprometimento dos mesmos sobre o alcance dos objetivos da organização.

O processo de liderança envolve decisões, ou seja, liderar é ter que tomar uma decisão diante de alguma situação, exigindo muita responsabilidade, para motivar as pessoas a fazerem o que se optou como melhor solução para um problema ou aprimoramento do trabalho.

È necessário para uma organização conquistar competitividade e acompanhar suas concorrentes no mercado que ela possua bons líderes que saibam acima de tudo utilizar o melhor estilo de liderança e, conheçam também os melhores métodos e soluções para problemas. Mais é preciso que saibam motivar as pessoas para que elas possam dar o máximo rendimento de si para um maior desenvolvimento da empresa, e, dessa forma propiciando seu crescimento e sucesso.

A liderança é essencial em qualquer organização e em todas as funções, não existe um modelo padrão de liderança, cada organização tem em seu interior características culturais e procura adotar um estilo de liderança compatível com esta cultura, suas metas e seus objetivos. O estilo de liderança que o líder desenvolve é fruto da sua personalidade e de seus valores, e este certamente influenciará no modelo de liderança adotado.

A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas (Chiavenato, 2005, p. 188).

2.3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada organização tem um estilo de liderança que considera o mais adequado para sua área, dependendo da situação. Há ocasiões em que se deve fazer uma mistura deles, utilizando um pouco de cada um, de forma a obter um melhor rendimento. Um líder deve ter um pouco de cada estilo, sabendo utilizá-los de forma correta na hora correta.

Para Alaby (2005, p. 23) liderança “é o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que ele tenta liderar”. Para os autores a liderança depende de vários fatores como, por exemplo, da personalidade, do caráter, das necessidades do grupo a ser supervisionado e da situação imediata.

Segundo Bergamini (1994, p. 179), diferentes estilos acham-se enraizados, e, portanto, nascem das diferenças individuais de personalidade. Tanto líderes como seguidores são portadores de estilos comportamentais próprios. O estilo de cada um influencia na maneira com que vai lidar com os diferentes desafios. É um comportamento adotado de forma natural e sem maiores esforços, sendo por isso, a via mais freqüente de ação.

Conforme Bergamini (1994, p. 188), quando há semelhança de estilos, as percepções da realidade extra psíquica são bastante parecidas, havendo maior facilidade de identificação de interesses e valores entre as pessoas. Entende-se que isso explica porque indivíduos parecidos conseguem entender-se melhor em termos do tipo de necessidade que estão perseguindo. Líderes com estilos de liderança parecidos com os de seus funcionários, têm mais facilidade de coordená-los.

A autora ainda afirma que a busca da liderança é, inicialmente, uma busca interior, para descobrir quem se é. Através do autodesenvolvimento vem a confiança necessária para liderar (BERGAMINI, 1994, p. 191). Compreende-se que se deve buscar em si mesmo uma maneira de liderar, descobrindo antes quem é conhecendo-se. Assim, conquistar-se a confiança para exercer liderança.

Segundo Chiavenato (2005, p. 185), existem três tipos de líderes, os autocráticos, os democráticos e os liberais descritos a seguir:

O autocrático tem enfoque em fazer com que “o trabalho saia”, onde somente o líder pode expor e implantar suas idéias e diretrizes sem a participação do grupo. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Para Daft (2005, p. 377) um líder

autocrático tende a centralizar a autoridade e depende do poder legítimo, de recompensa e de coerção.

Chiavenato (2005, p. 187), define que no estilo de liderança democrático o líder busca a participação dos subordinados nos processos de decisão, procura oferecer o apoio necessário, para que todos possam satisfazer as necessidades pessoais em meio a um clima de comunicação aberta. Para Daft (2005, p. 377) um líder democrático delega autoridade para os outros, encoraja a participação e depende dos poderes de perito e referente para influenciar os subordinados.

Chiavenato (2005, p. 188), define que no estilo de liderança liberal às vezes nem conta muito com a participação do líder já que neste o líder deixa com que o grupo por si só faça o que quiser. Sob a administração do estilo de liderança liberal, os grupos não se saem bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, pois apresentam sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Pesquisas mostram que líderes que oferecem um ambiente de trabalho agradável para seus subordinados são vistos como menos eficazes, já líderes que enfatizam as atividades estruturais de tarefas, reduzem os níveis de satisfação do grupo, mas são vistos como mais eficazes por seus superiores.

Chiavenato (2005) enfatiza a relação entre líder e liderado, conforme figura 2 abaixo:

Figura 2: Os três estilos de liderança

TIPOS DE LIDERANÇA	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como as escolhas dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder

PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado
--------------	---	--	--

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

Soto (2005, p. 213) afirma que o estilo de liderança é decidido em função de subordinados, da tarefa ou trabalhos que os mesmos devem executar. Dependendo do estilo dos funcionários e da sua tarefa deve-se encaixar o estilo de liderança mais adequado.

Percebe-se que não existe um estilo de liderança padrão, cada organização desenvolve um estilo de liderança de acordo com a sua necessidade ou situação, ou seja, utiliza e desenvolve o estilo de liderança mais adequado. O estilo de liderança que é mais adequado para uma empresa pode ser o menos interessante para outra, menos adequado.

2.3.2 TIPOS DE PODER DO LÍDER

Chiavenato (2004, p. 447 - 448) cita cinco diferentes tipos de poder que um líder pode possuir: poder coercitivo, de recompensa, legitimado, de competência e de referência, a saber:

- Poder coercitivo: é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder pode levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.

Bergamini (1994, p. 102) afirma que organizar ou arrumar o ambiente de trabalho é também punir ou premiar pessoas, é uma condição necessária e suficiente para se garantir o bem estar e como consequência produtividade. Assim, conseguir fazer com que as pessoas façam algo é fácil, desde que as mesmas trabalhem em um bom ambiente e que se sintam ameaçadas caso não realizem a tarefa. Também se pode incentivá-las concedendo prêmios caso realizem o trabalho adequadamente.

- Poder de recompensa: é o poder que se apóia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado pretende obter do líder.
- Poder legitimado: é o poder que decorre do cargo ocupado pelo líder no grupo ou na hierarquia organizacional. É a nivelção hierárquica que estabelece e legitima os escalões de autoridade dentro da organização.

- Poder de competência: é o poder baseado na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa. Os liderados percebem o líder como alguém que possui certos conhecimentos ou conceitos que ultrapassam os seus.
- Poder de referência: é o poder baseado na atuação ou no apelo. O líder quer é admirado por certos traços de personalidade possui poder referencial. É um poder conhecido popularmente como carisma.

Para Daft (2005, p. 374) algumas vezes, o poder vem da posição de uma pessoa na organização, enquanto outras fontes de poder são baseadas em características pessoais. O tipo de poder mais usado pelo líder é que definirá o tipo de liderança que ele exerce.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A metodologia serve para explicitar quais são os procedimentos metodológicos que permitirão a compreensão dos métodos que foram utilizados para a execução deste estudo. O presente trabalho que tem por objetivo identificar como a liderança pode influenciar a cultura organizacional o estudo é classificado da seguinte forma: quanto ao objetivo, se considera como uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2002, p. 41) “esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito a constituir hipóteses”.

Quanto à abordagem do problema classifica-se como qualitativa relacionada às variáveis mensuráveis através de conceitos, apreciações, valorizações pessoais, satisfação do indivíduo e impressões pessoais.

Nessa concepção, para o levantamento dos dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica, baseada em obras de autores que tratam direta ou indiretamente sobre o assunto de cultura organizacional e liderança. Segundo Lakatos e Marconi (1986, p.15), "a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento técnico ou científico, e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais". Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados, por meio do emprego de métodos científicos.

Ainda, conforme Lakatos e Marconi (1986, p. 66), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisada, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O objetivo deste trabalho é identificar como a liderança pode influenciar a cultura organizacional, analisam-se neste capítulo as diferentes formas dessa influência.

De acordo com Schein (*apud* Laino e Rodriguez 2003), os perfis das lideranças, juntamente com suas características pessoais e traços de personalidade poderá influenciar de diferentes formas o comportamento das organizações em várias dimensões, através dos artefatos externos e rituais percebidos, a forma de socialização dos empregados, orientação da organização aos clientes, bem como os valores e as crenças compartilhadas. Acredita-se que quando as organizações adotam um estilo de liderança adequado à realidade e a cultura organizacional este certamente terá uma eficácia.

De acordo com Morgan (1996), o sistema organizacional pode sofrer influência dos diferentes estilos de líderes, pois o líder tem autonomia para utilizar o poder, ou seja, para recompensar ou punir quem seguir ou não seguir as regras. Sobre essa relação de poder, Chiavenato (2004, p. 446) salienta que

o poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras, que pode ou não ser exercido. O poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que exerce em uma estrutura organizacional. A capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados são muito ligados ao poder que se percebe no líder.

Importante se faz a contribuição de Daft (2005, p. 06) que define como

em uma era de incertezas, concorrência internacional e diversidade crescente da força de trabalho, a habilidade de moldar a cultura, comunicar as metas e motivar os funcionários é crítica para o sucesso da organização.

Para Morgan (1996), é necessário se estreitar os laços entre os estilos de liderança e a cultura organizacional que permeiam uma organização, pois se sabe que frequentemente fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira como o fazem. Para Morgan (1996), a cultura não é simplesmente imposta sobre uma situação social, ela é recriada no momento em que várias outras culturas interagem em sinergia e desenvolvem sua própria cultura. Cada situação social necessita de uma cultura específica na qual possa interagir nesse contexto com precisão e com coerência, num processo contínuo de representação e dinâmica que lhe é própria.

O estilo de liderança adotado pelas organizações interfere diretamente na cultura organizacional. Quando se faz uso da liderança autocrática, os líderes focam seus ideais nas tarefas, fixam as diretrizes a serem seguidas e determinam as técnicas a serem utilizadas sem qualquer participação dos membros, com isso na maioria das vezes provavelmente podem criar uma cultura organizacional rígida e inflexível, quando a organização adota um estilo de liderança autocrático, os reflexos na cultura organizacional têm conseqüências muito mais fortes, pois os membros têm dificuldades de absorver os valores da organização podendo rejeitar os processos de mudanças.

Já no estilo de liderança democrática o líder dá ênfase no fator humano, busca a participação dos membros debatendo as diretrizes e metas, na liderança democrática o líder lidera pelo exemplo, neste tipo de liderança os processos de mudanças são geralmente aceito pelos membros, pois sentem afinidades e liberdade de expor suas idéias e valores ao líder, neste sentido os liderados podem absorver os valores e crenças da organização com maior facilidade o líder também pode absorve e adquirir os valores e crenças dos membros modelando e aprimorando a cultura organizacional. Na liderança democrática os líderes agem como modificadores, criadores e disseminadores da cultura, pois têm a capacidade de repassar aos membros uma cultura que inspire lealdade e comprometimento aos membros deixando claros os objetivos e estratégias organizacionais.

Na liderança liberal o líder tem pouca influência sobre os liderados, já que neste tipo de liderança o líder deixa o grupo agir por conta própria, tendo participação mínima sobre as decisões, o líder simplesmente apresenta alternativa e esclarecimentos quando solicitado, pouco contribui com a disseminação e o ensinamento da cultura organizacional já que os valores e crenças da organização pouco são repassados aos membros pelos líderes.

No entanto, Bergamini (1994, p. 127) define que:

Conhecendo as organizações e suas culturas particulares, muito provavelmente se chegue à compreensão mais clara dos estilos de líderes que em seu bojo podem ser considerados como mais eficazes. Os mais variados tipos de organizações sejam elas privadas ou públicas, nacionais ou multinacionais e assim por diante contarão, cada uma delas, com líderes que possam atuar de maneira bastante diferente entre si. Isso implica o reconhecimento da natureza verdadeiramente humana das organizações e da consideração prioritária das pessoas.

Morgan (1996) destaca que a natureza cultural pode ser encontrada nas normas sociais e costumes, construindo uma realidade social adequada a quem aderir a essas regras de comportamentos. Portanto é preciso conhecer e se habituar à cultura, de acordo com cada situação e conforme o ambiente e o meio social ao qual está inserida.

Conforme Zanelli e Silva (2004 p. 429), a noção de cultura serve de guia para a construção de sentido e para a ação nas organizações, tanto no nível do indivíduo quanto no nível do grupo. A cultura organizacional age de certa forma como um instrumento de controle do comportamento dos indivíduos dentro das organizações, controlando seus atos, pensamentos e hábitos, servindo como uma fonte de significados em comum para explicar como as coisas acontecem do modo como acontecem. Ainda dentro deste contexto os líderes ensinam, expressam e desenvolvem a cultura organizacional a partir dos três níveis de percepção da cultura:

a) os artefatos visíveis que são constituídos pelos elementos materiais, no qual o líder participa influenciando na criação da cultura, o líder desenvolve um papel crucial neste nível, pois quando a cultura é analisada somente neste nível não se tem um claro entendimento. O líder então age como disseminador e esclarecedor dos artefatos aos membros, tornando a cultura clara e identificável aos membros.

b) os valores, que são o maior nível de consciência, é o que a organização julga certo ou errado, neste nível o líder contribui apresentando, participando e disseminando na formação destes valores. Repassa aos membros a visão, missão e ideais da organização o que consideram corretos e desejáveis para a organização.

c) Crenças ou pressupostos básicos é o nível mais profundo da análise, neste nível o líder mostra aos membros o modo correto de perceber, pensar e agir da organização.

Existe uma constante ligação entre cultura organizacional e liderança. Pois o líder absorve e traduz a cultura dominante da organização para os demais membros, mas os líderes também contribuem com sua cultura particular, ou seja, o líder obtém o poder de moldar suas equipes de acordo com seus valores, crenças e ideais, através da sua visão o líder inspira seus seguidores podendo causar impacto na cultura maior, podendo criar com isso as subculturas, já na criação de uma contracultura o grupo cria rejeições a cultura dominante da organização, neste contexto o líder tem dificuldade de contornar a situação, pois os membros não aceitam a cultura da organização como benéficas criando novos padrões de comportamento.

Nesse sentido, Barret (1998 *apud* Laino e Rodriguez) destacam que:

- A personalidade dos líderes tem impacto significativo na cultura das organizações;
- O alinhamento das crenças, credos e valores ocorrem quando os valores da organização estão em acordo com os dos funcionários;
- Conflitos aparecem quando há discordância entre os valores dos funcionários e os da organização.

Dentro deste contexto apresentado por Barret (1998 *apud* Laino e Rodriguez), líderes eficazes são aqueles que complementam as deficiências de seus colaboradores, maximizam suas potencialidades de modo que conseguem a satisfação individual e coletiva no grupo de liderados, proporcionando o alinhamento da cultura organizacional aos objetivos estratégicos da organização.

Para Bergamini (1994, p. 122) o líder tem a oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e em particular a organização como um todo, o líder intervém na cultura organizacional como agente de mudança, buscando suas bases no profundo conhecimento que tem da cultura organizacional, bem como o significado simbólico que a permeia, pois ele convive mais intimamente com essa cultura. Os líderes podem influenciar na mudança da cultura organizacional pelo fato de conhecerem as conseqüências simbólicas de suas ações. O líder tem uma grande influência sobre a modelagem da cultura organizacional, acredita-se que ele seja um dos principais influenciadores das mudanças organizacionais.

Para Schein (1992 *apud* Souza et. al 2004), o líder desenvolve quatro papéis diferentes que se complementam, são eles 1) animador (nos momentos iniciais da empresa), 2) criador da cultura, 3) sustentador da cultura, e 4) agente de mudança, os autores definem que umas das maneiras do processo de construção da cultura organizacional ocorre por meio do comportamento do líder que é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com eles e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas.

Ainda segundo o autor acima citado o líder como animador refere-se aos estágios iniciais da criação da organização utilizando a liderança para obter resultados.

No processo de criação da cultura organizacional o líder transmite aos membros os valores, crenças e premissas maiores dominantes na organização este processo de criação da cultura ocorre de três maneiras, (1) os líderes só contratam pessoas com valores semelhantes ao da organização, (2) doutrinam e socializam esses membros de acordo com o seu modo de pensar e agir, (3) o comportamento profissional e ético do líder estimula os membros a se identificarem com o líder, e desse modo internalizarem as crenças, valores e as premissas organizacionais.

Na sustentação da cultura organizacional o líder necessita ter a percepção clara dos valores e princípios, o que precisa ser mantido e o que precisa ser mudado na cultura organizacional para enfrentar a concorrência e as mudanças no mercado.

O líder como agente de mudança, nesta fase o líder não se limita apenas em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como foco verificar como a liderança pode influenciar a cultura organizacional. Os dados bibliográficos coletados revelaram que a liderança está intrinsecamente relacionada com o sucesso de uma equipe. Através da pesquisa pode-se perceber que o líder influencia de forma direta na cultura organizacional através das mudanças que ele proporciona, pois o líder é caracterizado como o principal agente de mudanças, adquire ainda contornos de criador e disseminador, influenciando na interpretação e constituição de novos valores, para os membros da organização, o estilo de liderança adotado contribuirá diretamente com a criação, transformação e disseminação da cultura organizacional.

Os líderes atuais são pessoas que tomam a iniciativa mesmo quando não lhes é atribuída responsabilidade. As tentativas de mudança, porém, podem encontrar obstáculos bastante significativos para se consolidarem, sendo assim necessário agir diretamente sobre os pressupostos básicos da organização e suas relações de poder, o que evidentemente provoca resistências muito fortes.

Pode-se dizer que os líderes exercem um papel crucial nas transformações da cultura, pois precisam adaptar as organizações a um cenário de modificações constantes. Assim se pode observar, ainda, que líderes eficientes aprendem a ver a vida organizacional a partir de diferentes perspectivas: de um ponto de vista amplo, eles necessitam entender o sistema geral e pensar em termos de longo prazo. De um ponto de vista mais estreito, eles devem conhecer como os grupos funcionam e como formar equipes eficientes.

Para Schein (1992 *apud* Souza et. al 2004), cultura e liderança são dois lados da mesma moeda na medida em que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Uma vez as culturas criadas, estas determinam o critério para a liderança e assim determinam quem será ou não líder. Cabe a liderança perceber os elementos funcionais ou disfuncionais da cultura existente, e gerir a mudança e evolução cultural de modo que a organização possa sobreviver num ambiente de mudanças.

Através da pesquisa pode-se perceber ainda que os estilos de liderança influenciam na cultura organizacional, pois muitos aspectos culturais de todos os funcionários são transmitidos pelos líderes e fundadores da organização, ou seja, os membros absorvem a cultura da organização seus valores, crenças e idéias que são transmitidos pelos líderes como sendo o modo correto de pensar e agir da organização.

Apesar das organizações estarem inseridas em um mesmo contexto socioeconômico

cultural, possui suas próprias características, como modelo de gestão, o tipo de liderança predominante, o comprometimento dos colaboradores e as subculturas com suas próprias crenças e tabus. Essas diversidades fatoriais é que irão constituir uma cultura organizacional diferenciada em cada organização.

Pode-se perceber através do estudo que não existe um modelo padrão de liderança, ou um modelo certo ou errado, cada organização tem em seu interior uma cultura organizacional e procura selecionar um estilo de liderança compatível com esta cultura, suas metas e seus objetivos. Um líder eficiente, portanto, adapta seu estilo de liderança a situação deve possuir uma mente aberta não só para perceber mudanças, mas para ter a percepção clara dos valores e princípios o que precisa ser mantido e o que precisa ser mudado na cultura organizacional.

A cultura que envolve determinada organização é consequência de uma diversidade de públicos que ingressam nesses ambientes, geralmente é determinada pelos valores que os fundadores e líderes desenvolveram e adotaram como a maneira certa de agir e decidir, os novos integrantes têm como desafio absorver essa cultura que será disseminada e ensinada pelos líderes e adaptar-se a esses valores e normas que lhes são apresentados, assim, muitos dos valores que antes eram tidos como ideais para o indivíduo, passa a ser mesclado com os da empresa. Neste contexto, as figuras do fundador, dos líderes e do grupo dão origem à cultura da organização, que a partir daí é moldado a sua própria analogia. Dessa forma, muitas mensagens são comunicadas a seus públicos, passando a ser referência de muitas das atitudes na empresa, são as crenças e valores criados para serem seguidos. A identidade da empresa é vista pela imagem e semelhança de seu fundador e de seus líderes onde muito de sua vida e de seus negócios, são trazidos ao âmbito organizacional, como um diferenciador, traçando a sua própria imagem organizacional.

Assim, pode-se concluir que através da análise dos resultados os objetivos do estudo em questão foram alcançados. Sugere-se a continuidade de novas pesquisas sobre esse tema que é muito importante para o sucesso de uma organização, sendo que a mesma depende de uma boa gestão, com líderes capacitados que conheçam a fundo a cultura organizacional da empresa e que saibam valorizar o trabalho de seus colaboradores de modo que estes exerçam sua função da melhor maneira possível resultando em maior produtividade e ótimos resultados, isso se dará se o líder tiver habilidade suficiente para ensinar a cultura organizacional aos membros, fazendo com que os mesmos absorvam a cultura organizacional de onde estão inseridos.

REFERÊNCIAS

- ALABY, J. A. líderes devem ser filósofos? In: OLIVEIRA, J.F; MARINHO, R.M (orgs). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva 2005. p.15 a 43.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L. “**Elementos do comportamento organizacional**”. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.
- _____, I. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2004.
- _____. I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FREITAS, S. G. F., “Comunicação, Poder e Cultura Organizacional”, Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 23 ago. 2009.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise Organizacional; In MOTTA, Fernando C.P.; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**, São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KINICKI, Â.; KREITNER, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LAINO, A. S. RODRIGUÉZ, M.V. “A influência dos estilos de liderança na cultura organizacional”. Novembro de 2003.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MILANI, N.C., MOSQUIN, E. S., MICHEL, M. “Uma Breve Análise Sobre Os Conceitos de Organização E Cultura Organizacional” **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Ano VIII – Número 14 – Junho de 2008 – Periódicos Semestrais.
- MONTEIRO, Carmen Diva B.; VENTURA, Elvira Cruviel; CRUZ, Patrícia Nassif da. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, primeiro trimestre 1999.
- MORGAN, G.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. Prestes; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva, PEREIRA, Raquel da Silva, MAFFEI, Paulo Antônio de Jesus. Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. **Cadernos de pós-graduação**, São Paulo, v.3, n.2, especial RAI 2004.

TAVARES, Fernanda Pereira, “A Cultura Organizacional Como Um Instrumento de Poder”, **Caderno de Pesquisas Em Administração**, São Paulo, V.1, Nº3, 2º Sem. 1996.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva 2006.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. Cultura organizacional. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Autmed, 2004. P.406 a 441.

Zavareze, Taís Evangelho, “**Cultura Organizacional**: Uma Revisão da Literatura”, psicologia.com. Santa Catarina Outubro/2008.