

ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

NATHÁLIA THOMAZINI PERIN

**OS IMPACTOS DA PERSONALIDADE DO LÍDER NA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Recanto Maestro

2014

NATHÁLIA THOMAZINI PERIN

OS IMPACTOS DA PERSONALIDADE DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Antonio Meneghetti Faculdade - AMF.

Orientador: Prof. Ms. Ângelo Accorsi

Recanto Maestro

2014

NATHÁLIA THOMAZINI PERIN

OS IMPACTOS DA PERSONALIDADE DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Antonio Meneghetti Faculdade - AMF.

Orientador: Prof. Ms. Ângelo Accorsi

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Ms. Ângelo Accorsi
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Antonio Meneghetti Faculdade

Prof. Dr.
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Prof. Dr.
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Recanto Maestro, 17 de Dezembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente àqueles que me inspiraram a fazer e a ser mais, tudo isso através de conhecimentos diferenciados e de exemplos de vida. Nessa trajetória, agradeço aos meus pais e às minhas famílias (de sangue e coração) que, com suas especificidades e particularidades, aprendi muito e tenho muito orgulho, amor e consideração. Agradeço também aos mestres, professores e muitas vezes chefes em alguns trabalhos, pois eles me proporcionaram maior autonomia e exigiram meu aperfeiçoamento contínuo, tanto prático e técnico, quanto pessoal, psicológico e intelectual. Agradeço aos amigos, que sempre estiveram por perto e com os quais sempre pude contar independentemente da distância, do tempo e das situações. Concluindo, agradeço a todos por fazerem parte e por deixarem minha vida mais alegre, intensa e colorida!

As diversas culturas constituem o concerto do humanismo – como na orquestra que existem diversos instrumentos para formarem um único transcendente.

Antonio Meneghetti, conferência em Lizari, 2012.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso em duas empresas de mesmo segmento, porte e setor de atuação. Identifica-se através de questionários aplicado com os colaboradores e com cada gestor, estabelecendo, assim, a relação entre a cultura organizacional e a personalidade das lideranças. O objetivo é a realização de um estudo dos impactos dos elementos da personalidade da liderança enquanto fator fundamental na formação da cultura organizacional. Buscou-se responder o seguinte problema: “quais são os impactos da personalidade do líder na cultura organizacional?”. Após uma seleta pesquisa bibliográfica aplicou-se as pesquisas e a interpretação dos dados, com procedimentos técnicos e métodos internacionalmente reconhecidos, o que possibilitou a mensuração da cultura de uma empresa e da personalidade de um indivíduo, bem como, suas inter-relações.

Palavras-chave: cultura organizacional; liderança; personalidade do líder.

ABSTRACT

This paper presents a case study of two companies of the same sector, size and sector of activity. It is identified through questionnaires applied to the employees and each manager, thereby establishing the relationship between organizational culture and the personality of leaders. The goal is to conduct a study of the impacts of the elements of the personality of leadership as a key factor in the formation of organizational culture. We sought to answer the following question: "what are the impacts of the personality of the leader on organizational culture?". After a select literature review applied research and interpretation of the data, with technical procedures and internationally recognized methods, which enabled the measurement of a company's culture and personality of an individual as well as their interrelations.

Keywords: organizational culture; leadership; personality of the leader.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo multidimensional de liderança.....	21
Figura 2: Elementos Culturais como Informação Social.....	30
Figura 3: Como se Formam as Culturas Organizacionais.....	30
Figura 4: Principais Dimensões do <i>Competing Value Model</i> e os tipos de Cultura Organizacional.....	33
Figura 5: Dados gerais da amostra da pesquisa realizada na empresa 1.....	39
Figura 6: Dados gerais da amostra da pesquisa realizada na empresa 2.....	40
Figura 7: Relação entre cultura e liderança.....	42
Figura 8: Fator psicológico e modelo de gestão.....	43
Figura 9: Modelo dos Cinco Grandes Fatores, o Big Five.....	45
Figura 10: A cultura organizacional nas características dominantes na empresa 1.....	46
Figura 11: A cultura organizacional da liderança na empresa 1.....	47
Figura 12: A cultura organizacional da administração de empregados na empresa 1.....	48
Figura 13: A cultura do lema organizacional na empresa 1.....	48
Figura 14: A cultura organizacional da ênfase estratégica na empresa 1.....	49
Figura 15: A cultura organizacional dos critérios de sucesso na empresa 1.....	50
Figura 16: A cultura organizacional das características dominantes na empresa 2.....	51
Figura 17: A cultura organizacional da liderança na empresa 2.....	52
Figura 18: A cultura organizacional da administração de empregados na empresa 2.....	53
Figura 19: A cultura do lema organizacional na empresa 2.....	53
Figura 20: A cultura organizacional de ênfase estratégica na empresa 2.....	54
Figura 21: A cultura organizacional dos critérios de sucesso na empresa 2.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1 CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA.....	13
2.1.1 Personalidade do Líder	20
2.1.1.1 O modelo conceitual dos cinco grandes fatores	24
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.2.1 Modelo dos valores concorrentes	32
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 MÉTODO E TÉCNICA DE ANÁLISE.....	35
3.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO	36
3.2.1 O segmento de máquinas agrícolas no estado do Rio Grande do Sul.....	36
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E AMOSTRA DAS PESQUISAS	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1 QUESTIONÁRIO PESSOAL APLICADO AOS LÍDERES	41
4.2 MODELO DOS CINCO GRANDES FATORES	43
4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	45
4.3.1 A Cultura Organizacional da E1.....	45
4.3.2 A Cultura Organizacional da E2.....	50
4.4 INTER-RELAÇÃO DOS DADOS	55
4.4.1 Inter-relação dos dados da E1 e do empresário.....	55
4.4.2 Inter-relação dos dados da E2 e do empresário.....	57
4.4.3 Inter-relação entre os estilos de liderança e valores culturais da E1 e da E2	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS	62

APÊNDICE65

ANEXOS67

1 INTRODUÇÃO

O contexto macroeconômico atual atinge dimensões superiores com a globalização e as novas tecnologias que são atualizadas continuamente. Sendo assim, a maneira como as pessoas trabalham para atender às exigências dos negócios muda drasticamente. Isto é, no processo de interação com cenários mutáveis, é indispensável que as lideranças tenham uma constante atualização de conhecimento acerca de sua organização, bem como, das competências e habilidades fundamentais para atingir os resultados e controlar as estratégias. Para que a liderança atinja então o padrão de eficiência que resulte no desenvolvimento da organização como um todo, é necessário que tenha também um autoconhecimento e uma flexibilização de acordo com o contexto histórico, social ou cultural no qual está inserida.

Sabe-se que um dos principais objetivos de uma empresa é a busca da satisfação das necessidades humanas através da oferta e prestação de serviços ou produtos. De acordo com essa concepção Vicente Falconi Campos explica que,

Para atender a estas necessidades de sobrevivências é que o ser humano se organiza em indústrias, hospitais, escolas, prefeituras, etc. Vamos chamar de empresa qualquer uma destas organizações. Portanto, uma empresa é uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos. Esta é, em última instância a missão de todas as empresas (1994, p.03).

Porém, para garantir o lucro e a sobrevivência da empresa, é indispensável o cultivo de uma equipe que saiba montar e operar com qualidade todo o sistema organizacional. Isso é alcançado de forma competente e competitiva através da otimização dos recursos e de um bom gerenciamento. Para tanto, é indispensável que o líder motive seus liderados, transmitindo os valores e os objetivos a serem alcançados, estimulando um estado psicológico no qual as pessoas tenham disposição, vontade e prazer para realizar a ação. O papel do empresário, então, torna-se cada vez maior na gestão; ele necessita de uma conscientização holística de seu negócio, o qual envolve principalmente todos os aspectos internos (como o nível de qualificação dos profissionais, o modelo adotado de gestão, as características da empresa, a capacidade financeira etc.), transmitidos através de uma sólida cultura e desenvolvidos de acordo com o comportamento adotado pelas pessoas.

As organizações estão presentes em diversos contextos da sociedade, assim sendo, o comportamento organizacional faz parte do cotidiano de cada indivíduo. Sabe-se, porém, que esse nem sempre é conscientizado, reconhecido e estudado. Analisando um negócio compreendemos que é constituído por sua específica identidade com sua específica cultura,

valores, políticas e práticas de recursos humanos. Na equipe de trabalho os comportamentos e as interações entre os processos de decisões são próprios daquele determinado grupo; são estabelecidos conforme um modelo de identidade, de comunicação, de ação e de liderança, transmitidos ao longo do tempo. Da mesma forma, os indivíduos que compõe a empresa também possuem variáveis de personalidade, atitudes, valores e habilidades.

De acordo com estudos de Edgar Schein (1982), quem constitui e possui maior influência sobre a cultura de uma organização são os seus líderes primos. Contudo, outros argumentos e teorias surgem em contraposição à corrente desenvolvida pelo autor. Isto é, as organizações também poderiam ser compostas principalmente pela variedade de subculturas que a compunham. Conforme explica Meek, “muitos antropólogos consideram absurda a ideia de que líderes criam a cultura: líderes não criam cultura; ela emerge da interação social coletiva de grupos e comunidades” (apud BRAD, J.; PARRY, K., 2007, p.105). Porém, Schein (1982), em sua teoria explica que uma das funções básicas da liderança é a criação, administração e às vezes até mesmo a destruição da cultura organizacional. Tudo isso é feito por meio dos mecanismos primários (que envolvem a seleção, promoção e recompensas, as formas de reação, etc.) e secundários (dos artefatos visíveis, dos pressupostos básicos e dos valores compartilhados) de inserção cultural.

Certamente, na área empresarial, não é suficiente que o gestor identifique as características do comportamento e da cultura organizacional, mas a influência que exercerá durante todo o processo de gestão e a compreensão da maneira em que é transmitida ou aprendida pelos participantes. Tudo isso interfere de forma ativa nas ações e nos resultados que a empresa alcança. Sendo assim, através de um amplo conhecimento acerca dos fatores que envolvem o indivíduo, com suas particularidades pessoais, e a sua influência com o todo organizacional, conseqüentemente, é possível tomar decisões mais eficientes e eficazes para o benefício mútuo. Obtêm-se, com isso, informações privilegiadas para a gestão da dinâmica comportamental, proporcionando, também, maior desenvolvimento integral.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Buscou-se explorar sobre a influência do líder em sua organização esclarecendo o seguinte problema: quais são os impactos da personalidade do líder na cultura organizacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é estudar os impactos de elementos da personalidade da liderança enquanto fator fundamental na formação da cultura organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos dividem-se em:

Identificar como o líder vê a cultura organizacional e como ele aplica seus fatores psicológicos no modelo de gestão;

Identificar os traços de personalidade do líder;

Investigar os elementos predominantes na constituição da cultura organizacional presente nas empresas pesquisadas;

Correlacionar os aspectos da personalidade do líder com os elementos predominantes na constituição da cultura organizacional presente nas empresas pesquisadas;

Analisar possíveis inter-relações dos dados obtidos entre as empresas que foram pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A temática do trabalho desenvolvido envolve a pesquisadora, uma vez que a mesma vem estudando e buscando discutir a inter-relação cultura organizacional e psicologia do líder para maior compreensão e esclarecimento acerca da prática empresarial. Justifica-se a relevância científica desta pesquisa visto que a produção de conhecimento permite discutir as influências existentes na formação da cultura organizacional, sendo que o resultado do estudo auxilia no entendimento de como se dá a manifestação da personalidade do líder no âmbito da cultura empresarial. Acrescenta-se ainda uma contribuição social, visto que o tema pode dar subsídio para os gestores das empresas, qualificação nos modelos de gestão de pessoas, nas relações interpessoais de desenvolvimento das equipes relevando o elemento cultura na administração.

2 A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para construção do presente trabalho é fundamental a reflexão sobre as concepções de liderança e de cultura nas organizações. Dessa forma, inicialmente será apresentado o percurso histórico do termo liderança, aprofundando em seguida modelos conceituais sobre a personalidade. Nessa etapa será aprofundado o modelo dos cinco fatores, visto que auxilia para atingir um dos objetivos específicos desta pesquisa que é a identificação dos traços de personalidade do líder. Partindo dessa análise, sucessivamente, será abordado o conceito de organização e de cultura organizacional, bem como, o modelo dos valores concorrentes.

É importante ressaltar primeiramente que no âmbito organizacional, o líder tem a tarefa de guiar e dirigir visando o desenvolvimento da equipe para o alcance do escopo. Ele coordena as pessoas que individualmente possuem suas particularidades, mas, quando unidas, compõe uma cultura ou uma identidade comum em função do objetivo organizacional. Para Albert, Ashford e Dutton, “identidade é um termo poderoso porque fala da definição de uma entidade – organização, grupo ou pessoa – e é um construto-chave do fenômeno organizacional e esforços de socialização” (apud FLEURY, M.T.L., 2002, p.172). A identidade é um conceito que engloba tanto o grupo quanto a organização como um todo e as pessoas que com ela estão relacionadas. Assim sendo, esta pesquisa busca desenvolver um estudo teórico e prático do indivíduo líder (traços de personalidade do líder) enquanto inserido na identidade da organização (cultura organizacional) (BRAD, J.; PARRY, K., 2007; FLEURY, M.T.L., 2002; SALOMÃO, S. M. et. al., 2010).

2.1 CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA

A palavra liderança é utilizada em referência a capacidade de motivar e guiar as pessoas ou grupos para o alcance de metas. É importante ressaltar que o termo não é restrito a uma ocupação formal em uma organização, visto que o papel de liderança, segundo Antonio Meneghetti, pode ser assumido por qualquer sujeito que tenha a capacidade de “encontrar, manipular e coordenar os meios adequados e instrumentalizar o conjunto à satisfação dos interesses do corpo social próximo” (2010, p.36). Ao longo da história, diversas teorias foram desenvolvidas sobre as características de liderança. Dentre as primeiras destacam-se como as principais: as teorias dos traços, as teorias comportamentais e as teorias das contingências. A partir dos anos 80, foram desenvolvidas abordagens contemporâneas sobre liderança sendo que dentre as principais destacam-se: a liderança carismática, a liderança transformacional e a

liderança transacional. Ainda dentre as visões contemporâneas de liderança buscou-se explorar neste trabalho o conceito individuado pelo cientista Antonio Meneghetti, segundo os correlatos metodológicos da Ontopsicologia¹. Cada uma dessas teorias e abordagens são brevemente explicadas a seguir (BRAD, J.; PARRY, K.; 2007; MENEGHETTI A., 2010; ROBBINS, S. P., 2005; SALOMÃO, S. M. et. al., 2010).

A *teoria dos traços* (1920-1940) é baseada no estudo dos traços de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais. Foi influenciada pela teoria dos grandes homens, desenvolvida por Carelyle, a qual defende que o progresso na história da humanidade é responsabilidade de alguns líderes efetivos. Cada autor da teoria de traços especifica algumas características de personalidade que define o líder, dessa forma é como se os líderes já nascessem com alguns atributos: traços físicos (como o peso e a altura); traços sociais e relacionados com a tarefa (moderação, entusiasmo, autoestima, autoconfiança, sensibilidade interpessoal, iniciativa, impulso de realização, controle emocional, etc.); traços intelectuais (inteligência, fluência verbal, escolaridade, conhecimento) (FLEURY, M. T. L. (org.) et. al. 2002; GUIMARÃES, G., 2012; ROBBINS, S. P., 2005).

A *teoria comportamental* (1940-1960) partiu da análise e observação do comportamento exibido por certos líderes. De acordo com Stephen P. Robbins,

A diferença entre a abordagem dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. As teorias dos traços pressupõe que os líderes nascem com suas características de liderança, e não que eles se formam líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada (2005, p.260).

Dessa forma, a teoria comportamental difere da teoria dos traços a partir da individuação de certos comportamentos, os quais caracterizam os líderes e podem ser aprendidos e transmitidos. O trabalho de Kut Lewin (LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K., 1939), destaca-se como pioneiro na abordagem comportamental. O autor diferenciou e classificou os líderes com três tipos de comportamentos específicos, como o autoritário, o democrático e o *laisser-faire*. A liderança autoritária destaca-se pela autoridade de tomada de decisão, isto é, o líder decide sozinho e aplica as críticas, as punições e as recompensas ao grupo conforme seus próprios critérios. Já a liderança democrática tem como principal

¹ “A Ontopsicologia é a mais recente entre as ciências contemporâneas que tem por objetivo a análise da atividade psíquica”. Cf. MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010, p.19.

característica o compartilhamento das consequências, das decisões, das responsabilidades e a liberdade de participação da equipe. Quanto à liderança do tipo *laissez-faire*, cujo nome deriva da língua francesa e significa deixar fazer, destaca-se o comportamento de abdicação da função de coordenação, pela permissão dada ao grupo e pela passividade, permitindo assim maior autonomia entre os membros (ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. et. al., 2014).

Outro estudo de grande relevância da teoria comportamental foi desenvolvido por Likert, o qual indica quatro estilos estabelecendo relações com a liderança e sua eficácia: autoritário coercivo; autoritário benevolente; consultivo; participativo. Outro estudo foi desenvolvido por Blacke e Mouton, através do grid da liderança, ou grid gerencial. Esse estudo procura representar através de um gráfico os modos de utilizar a autoridade no exercício da liderança. Está representado em duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas. Desse modo, possibilita a comparação entre os estilos de liderança que possuem maior desempenho (ROBBINS, S. P., 2005).

A partir dos anos de 1950 a abordagem comportamental desenvolveu-se em dois importantes centros de pesquisa, na Universidade Estadual de Ohio e Universidade de Michigan. Os pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio, através da identificação das dimensões independentes do comportamento do líder, chegaram a duas características principais: a estrutura de iniciação e a estrutura de consideração. A primeira se relaciona com a capacidade do líder em delegar tarefas específicas e enfatizar o cumprimento dos prazos para o atingimento das metas; a segunda está relacionada com a capacidade do líder em demonstrar preocupação pelo conforto, satisfação, bem-estar de seus liderados, transmitindo grande confiança e um relacionamento de recíproco respeito no trabalho (ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. et. al., 2014; CHIAVENATO, I., 2001; ROBBINS, S. P., 2005).

Os pesquisadores da Universidade de Michigan também identificaram duas dimensões do comportamento do líder denominando-as como: a orientação para o funcionário e a orientação para a produção. A primeira demonstra que a liderança enfatiza as relações interpessoais, demonstra maior interesse pelos funcionários e aceita as diferenças existentes entre os membros do grupo; a segunda demonstra a preocupação do líder pelos aspectos práticos e técnicos do trabalho. Após uma revisão dos dados obtidos nas pesquisas de Ohio e Michigan, os pesquisadores escandinavos individuaram uma terceira dimensão relacionada com a eficácia da liderança: a orientação para o desenvolvimento (ANDRADE, J. E. B;

BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. et. al., 2014; CHIAVENATO, I., 2001; ROBBINS, S. P., 2005).

A *teoria das contingências* (1960 - 1990) leva em conta as condições situacionais no exercício da liderança. Conforme Stephen P. Robbins (2005), as principais abordagens para a identificação dessas variáveis situacionais são:

Modelo de Fiedler – propõe que o bom desempenho do grupo depende da adequação entre o grau de controle da situação e o estilo do líder. O modelo é constituído por três etapas: 1) identificação do estilo de liderança; 2) definição da situação; 3) adequação dos líderes às situações (ROBBINS, S. P., 2005).

- 1) A identificação do estilo de liderança é avaliada a partir da aplicação do questionário do colega menos preferido (LPC). Com isso pode-se avaliar o estilo básico de uma pessoa, se é orientada para os relacionamentos ou se é orientada para as tarefas. O LPC é constituído por 16 adjetivos, os respondentes do questionário escolhem um determinado colega que menos gostam de trabalhar e o pontuam em uma escala de 1 a 8 nos 16 pares de adjetivos. A partir das pontuações pode-se identificar se o estilo do líder é orientado para o relacionamento (se o colega menos preferido for descrito com termos positivos – alta pontuação no LPC) ou orientado para as tarefas (se o colega menos preferido for descrito com termos desfavoráveis – baixa pontuação no LPC);
- 2) A definição da situação determina a eficácia da liderança. Fiedler identificou as seguintes dimensões contingenciais: relação entre líder e liderados, estrutura da tarefa e poder da posição. Percebe-se que quanto melhor a situação da relação entre o líder e liderados, melhor será a estruturação das tarefas e o poder da posição;
- 3) A terceira etapa é a adequação do líder, após a identificação de seu estilo de liderança e da situação na qual se depara para obter maiores resultados no exercício da liderança. Como resultado, Fiedler identificou que os líderes que são mais orientados para as tarefas têm uma melhor performance nas situações de baixo controle, enquanto aqueles orientados para o relacionamento alcançam uma melhor performance nas situações de controle moderado (ROBBINS, S. P., 2005).

Teoria situacional de Hersey e Blanchard – defende que a liderança bem sucedida está relacionada com o nível de prontidão dos liderados. Parte da premissa de que são os liderados que aceitam ou não aceitam o líder. Os autores identificaram que os liderados

podem ter as seguintes características: incapazes e desmotivados (exigindo um estilo de liderança mais diretivo com orientações claras e de relacionamento); incapazes e motivados (exigindo um estilo de liderança mais diretivo com orientações voltadas para as tarefas); capazes e desmotivados (exigindo um estilo de liderança mais motivador, participativo); capazes e motivados (com menor exigência por parte da liderança) (ROBBINS, S. P., 2005).

Teoria da troca entre líder e liderados – defende que os líderes têm um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados, os ditos “grupo de dentro”. Os demais membros são os chamados “grupo de fora”, os quais recebem uma menor atenção do líder (CHIAVENATO, I., 2001; FLEURY, M. T. L. et. al., 2002; GUIMARÃES, G., 2012; ROBBINS, S. P., 2005; SALOMÃO, S. M. et. al., 2010).

Modelos de meta e caminho – nesse modelo a função do líder é a de ajudar os subordinados para o alcance das metas fornecendo todas as instruções precisas. “Os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos” (ROBBINS, S.P., 2005, p.268). O modelo é dividido em: identificação do comportamento do líder (se o líder é diretivo, apoiador, participativo ou orientado para a conquista); variáveis contingenciais (ambientais ou dos subordinados) e previsões; avaliação (CHIAVENATO, I., 2001; ROBBINS, S. P., 2005).

Modelos de participação e liderança – nesse modelo de caráter normativo o comportamento do líder está relacionado com a participação no processo decisório. Os pesquisadores desenvolveram uma árvore decisória com possibilidades de ações, estilos adequados de liderança e variáveis contingenciais (CHIAVENATO, I., 2001; ROBBINS, S. P., 2005).

Nas abordagens contemporâneas de liderança, as quais estão enunciadas a seguir, existe um tema comum: todas elas têm a visão do líder como uma pessoa que inspira os liderados através de suas palavras, atitudes e ideias.

A *liderança carismática* defende que os líderes dotados com essa característica têm o poder de referência e obtêm melhores resultados da equipe como um todo. Os líderes carismáticos influenciam a equipe por algumas etapas, inicialmente articulam uma visão atraente que ofereça um sentido, uma visão de futuro aos liderados, depois expressam confiança e comunicam expectativa de alto desempenho, com isso despertam a autoestima e autoconfiança nos liderados. O carisma “é descrito com mais frequência como uma forma de atração interpessoal, por meio da qual os seguidores atribuem poderes quase mágicos ao indivíduo carismático” (CORNETT, M. M.; ADAIR, T. A.; NOFSINGER, J., 2013, p.183).

Sendo assim, o carisma produz um alto grau de confiança, respeito e devoção em relação ao indivíduo carismático (FLEURY, M. T. L. (org.) et. al. 2002) .

Outra corrente contemporânea é a busca na diferenciação das *lideranças transformacionais e transacionais*, o conceito foi inicialmente desenvolvido por Burns (1978). É importante ressaltar que as duas abordagens não são opostas, visto que “a liderança transformacional é constituída em cima da liderança transacional” (ROBBINS S. P., 2005, p. 285). O líder transformacional pode ser caracterizado pela sua influência idealizada ou carisma, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Esse tipo de liderança tem a capacidade de incitar e inspirar as pessoas da equipe a darem o máximo de si na busca dos objetivos. Já o líder transacional conduz a equipe por meio do esclarecimento dos papéis e exigência das tarefas. Ele trabalha por meio de recompensas contingenciais, administração ativa (observa e toma as atitudes corretivas quando preciso), passiva (intervém apenas quando existe algum impedimento no alcance das metas) e pode evitar a tomada de decisões adotando o comportamento neutro (CHIAVENATO, I., 2001; FLEURY, M. T. L. (org.) et. al. 2002; GUIMARÃES, G., 2012; ROBBINS, S. P., 2005).

Pode-se dizer que duas características são acrescentadas como fatores principais nas abordagens contemporâneas de liderança, a inspiração e a confiança. Conclui-se que, atualmente a prática da liderança tende a focar nas pessoas através de uma dinâmica motivacional e de caráter inspirador, mobilizando e orientando a equipe através de uma visão compartilhada (BRAD, J.; PARRY, K., 2007; ROBBINS, S. P., 2005).

Partindo de uma ótica contemporânea e humanística, chega-se a um conceito essencial de liderança, o qual não deixa de englobar também alguns pontos das teorias que foram citadas anteriormente. O cientista *Antonio Meneghetti* define o líder como aquele capaz de construir controlar e desenvolver os meios, conforme a situação em que se encontra, visando atingir o escopo que foi definido. Para o autor,

(...) diz-se líder aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que haja a máxima produção específica ou resultado integral. (...) O líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como as relações de vida se movem, e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula certa para resolver e realizar econômica, política e socialmente (2009, p.8).

A partir desse conceito, evidencia-se que o líder comanda porque também sabe servir mais do que os outros, ou seja, sabe fazer mais e, justamente por esse motivo, é capaz de conduzir para a realização funcional do contexto no qual se encontra. Logo, aplicando a sua

inteligência² o indivíduo que é líder exerce a função (a ação para o outro), e com isso proporciona também o resultado vencedor para todos.

Partindo do princípio de que cada indivíduo possui seus traços próprios de personalidade, os quais nem sempre mudam, para uma melhor gestão da equipe, é necessário que o gestor entenda alguns aspectos pessoais que possam exercer influência no grupo. Dessa forma administra-se a própria pessoa em vantagem e de forma coerente, de acordo com a situação e relação que se depara. Nesse sentido torna-se de grande importância o estudo da teoria contemporânea de liderança desenvolvida pelo Acad. Prof. Antonio Meneghetti. De acordo com o autor,

Substancialmente, a Ontopsicologia não se interessa por qual técnica é a melhor, ou qual máquina é a mais produtiva, mas por como construir o *businessman*, o homem que se apoia sobre a intuição produtiva. A experiência confirma que o defeito está no operador, no seu comportamento nos confrontos do *business* em si, e jamais depende das circunstâncias externas – fisco, empregados, funcionários etc. – mesmo porque ele é o diretor da orquestra que deve escolher, dia a dia, o que fazer e o que não fazer; e para escolher deve ter uma visão racional. Se não a tem, perde. É necessário uma atenção constante, como quando se joga cartas, onde não são as cartas que determinam a vitória, mas o jogador. Assim é nos negócios. (2009. p.95)

De forma simples, observa-se na citação acima uma integração muito característica entre a personalidade do líder em si com a dinâmica e os resultados que o mesmo obtém nos negócios. Antonio Meneghetti é o primeiro autor a expor cientificamente que o sucesso se dá na gestão entre a coerência de capacidade técnica e a racionalidade da intuição, do mundo interior do líder. Com esse autor fica clara a relação que pode existir entre a cultura organizacional e o líder, visto que a empresa se trata de uma somatização da inteligência de seu fundador. Este trabalho foi desenvolvido a partir dessa perspectiva segundo a qual a pesquisadora foi sensibilizada e buscou compreender como se dá o fenômeno da cultura organizacional e liderança. Por esse motivo torna-se indispensável para o desenvolvimento do estudo o esclarecimento mais detalhado no que diz respeito à aplicação e a conceituação da personalidade do líder.

² Inteligência: “conjunto de funções psíquicas e psicofisiológicas que contribuem para o conhecimento, para a compreensão da natureza das coisas e do significado dos fatos.” Cf. **DICIONÁRIO Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. (v.1.0) Rio de Janeiro: Objetiva, 2001; “faculdade exclusivamente psíquica e, portanto, espiritual para compreender, em evidência, a ordem causal da ação ou fato.” Cf. **DICIONÁRIO de Ontopsicologia**. (v.2) Recanto Maestro: Otopsicologica Editrice, 2008.

2.1.1 Personalidade do Líder

De acordo com Nuttin, o termo personalidade e pessoa são interpretados de maneira diferente. O primeiro engloba as características e o modo de ação de determinado indivíduo; já, o segundo relaciona-se com o ser humano conforme a sua natureza existencial. Segundo o autor,

O termo pessoa designa o indivíduo humano, concreto, existencial. Por outro lado, Personalidade é uma construção científica elaborada pelo psicólogo com a finalidade de definir no nível da teoria científica, a maneira de ser e de funcionar que caracteriza a pessoa humana (apud CHAVES, J., 1992, p.13).

Existem diversas teorias da personalidade, cada uma das quais decorrem da multiplicidade de enfoques dos campos de estudo da psicologia. A teoria da personalidade pode ser vista do ponto de vista holístico ou atomístico. Quando é abordada segundo a concepção atomística, é o bastante o entendimento das partes para se saber como se dá o comportamento do todo. Na concepção holística, o foco está na ênfase da integração e organização única de todas as partes. Conforme essa visão, de acordo com Alécio Vidor “sendo o organismo um todo integrado e dinâmico e funcionando plenamente, só pode aflorar de sua criatividade um todo, uma gestalt” (1974, p.27). Sendo assim, cada ser humano é entendido, então, como uma unidade de ação, uma gestalt individuada, logo, o todo é mais do que a soma das partes, é um princípio inteiro, idêntico que se especifica na pessoa de acordo com a sua própria essência (MENDOZA, C. F.; COLOM, R. et. al., 2008; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

Porém, os seres humanos possuem diferenças individuais e analisando essas diferenças percebemos que cada um age e reage de acordo com um modo próprio: existem aqueles que possuem maior ansiedade e outros que, em uma mesma situação e contexto, demonstram maior tranquilidade ou calma. Nesse sentido a teoria de traços auxilia para a compreensão da personalidade humana, dos aspectos marcantes que possam descrever o comportamento de cada indivíduo dentro de uma concepção mais mensurável, ou seja, atomística. A psicanálise identificou a formação dos traços de personalidade nas primeiras experiências de vida de um sujeito. Isso se dá principalmente durante a fase inicial de aprendizagem da criança, através da relação diádica com o adulto de referência. Segundo Mendoza, C.F., Colom, R. et. al., “os teóricos do temperamento (como Buss e Plomin, 1975) consideram os fatores de constituição como os mais importantes, pelo menos para o

subconjunto de traços de temperamento” (2008, p.210). Alguns teóricos apontam que as forças que definem o caráter são definidas segundo as gratificações e as punições recebidas, sendo elas explícitas ou implícitas. Sendo assim, os traços de personalidade têm influências importantes na vida e nas experiências, são igualmente importantes como determinantes também nas interações e relacionamentos estabelecidos (MENDOZA, C. F.; COLOM, R. et. al., 2008; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

Na prática, pode-se visualizar de que forma administra-se as características e traços de personalidade de um líder através de um modelo elaborado por Chelladurai, P. (1999), o qual ilustra quais fatores são administrados na tomada de decisão durante o exercício da liderança. Através de uma síntese multidimensional, o autor utiliza diversas teorias de lideranças existentes, levando em consideração as características do líder (também entendido como seus traços de personalidade), do ambiente e dos membros da equipe (os quais também possuem diferentes traços de personalidades), conforme ilustrado na Figura 1.

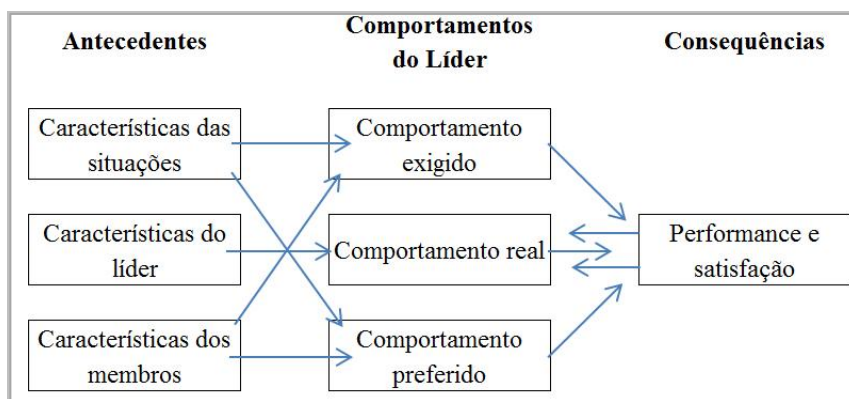


Figura 1: Modelo multidimensional de liderança.

Fonte: Figura adaptada, tradução nossa. (CHELADURAI, P. 1999, p.159).

Chelladurai (1999), em seu modelo, projeta três estados comportamentais do líder: o preferido, o requerido e o atual; de acordo com a intensidade de congruência entre cada estado do comportamento, dá-se a resposta dos membros da equipe enquanto performance e satisfação. De acordo com Chiavenato (2001), as teorias sobre a liderança podem ser divididas em três épocas, sendo que, cada uma delas possui um enfoque específico. A primeira fase é a teoria sobre traços de personalidade, a segunda é a teoria sobre estilos de liderança e a terceira são as teorias situacionais de liderança. Com o modelo multidimensional de liderança, percebe-se uma possibilidade de união dessas três teorias. Assim sendo, o líder utiliza as suas maneiras marcantes de personalidade (teoria dos traços) para adotar um estilo e

comportamento adequado (estilo de liderança) às circunstâncias da situação (teorias situacionais).

O modelo de Cheladurai (1999) é muito útil e foca a resolução dos problemas por parte da liderança através de uma medida que engloba diversas possibilidades de interações externas em contraposição com a interna ou pessoal do líder. Contudo, partindo unicamente e essencialmente do critério do mundo interior do líder obtém-se também grandes vantagens no processo decisório, torna-se indispensável, para tanto, a compreensão de outra visão prática de liderança introduzida pelo cientista Antonio Meneghetti. Com o estudo, observa-se que o resultado no meio empresarial é dado segundo um autoconhecimento pessoal e uma série de ações coerentes com a própria identidade. De acordo com a teoria, em uma empresa estão refletidas de forma integral todas as intenções, as ideias e o mundo do inconsciente do gestor, visto que funciona como uma extensão de seu organismo. Segundo o autor,

(...) a empresa é o *corpus* natural da ambição ou psicologia territorial do ator responsável. Ou melhor, a empresa (= corpo, contexto, relação de economia, de política, de produção, de exposição, de socialidade, de ideologia) se torna o corpo meta-histórico da intencionalidade de todo o indivíduo, a tal ponto que esse se torna o fulcro discreto de toda a existência (MENEGETTI, A.; 2013, p.83).

O ponto de medida, nesse caso, passa a ser a interioridade do líder. Sendo assim, ele deve obter um conhecimento da sua inteligência de modo total para atuar com êxito o seu negócio. Isso se dá porque todo o ser humano está baseado por natureza em sua própria virtualidade “ou seja, em um potencial que já está em prospectiva, que já possui alguns parâmetros. Tal virtualidade tem a capacidade, em sentido físico e ôntico, de fazer-se pessoa no ser” (MENEGETTI, A. 2010, p.131). Dessa forma, entende-se que um negócio pode ser resultado da virtualidade de uma pessoa quando atuada na história e, na medida em que essa pessoa move-se de acordo com a sua individualidade, os resultados colhidos também são os de máxima eficiência.

Pode-se concluir que todo esse autoconhecimento pessoal e autêntico facilita o acesso à intuição (Lat. *intus actionis*). De acordo com PARIKH, J.,

Parece que estamos de acordo quanto à utilidade da intuição na vida dos administradores; podemos até mesmo especificar as áreas em que a intuição pode ser particularmente útil. Encontrar uma definição para ela, todavia, parece ser mais difícil. Podemos perguntar aos peritos de muitas áreas do conhecimento e obter várias respostas, treiná-la como um talento ou, simplesmente, sermos sensíveis à administração de crises – aquela sensação profunda na qual algumas pessoas podem ter mais confiança do que outras – ou, ainda, vê-la como um estado mental ideal (1994, p.94).

Está claro que, por maior que seja a dificuldade de defini-la cientificamente, a intuição aplicada na administração reflete e auxilia no processo decisório, na resolução de problemas e na criação de novas ideias de negócios. Com o cenário mutável atual, é necessário e indispensável o acesso ao próprio mundo interior para facilitar e agilizar a assertividade das ações. A partir dessa linha de raciocínio, pode-se dizer que uma marca, por exemplo, pode ser resultado da intuição de uma pessoa. Essa pessoa conseguiu visualizar o íntimo de uma ação de sucesso e a exerceu na prática (MENEGETTI, A. 2013; PARIKH, J.,1994).

Na marca está registrada também a própria personalidade e intencionalidade de alguém. Ou seja, as pessoas compram e vendem aquilo que as identifica, esse é o valor da marca, o nome e o sobrenome de quem a criou. Podemos ilustrar esse valor citando alguns nomes que ficaram na história da humanidade, seja através da arte de Leonardo da Vinci, Beethoven, Bach, Mozart, ou das reconhecidas empresas automotivas como a Ferrari, Mercedes, BMW, ou então do famoso uísque Johnnie Walker, assim como diversos outros exemplos. Existe uma presença superior por trás de todas essas obras, a essência do produto ou do serviço é resultado da personalidade, da identidade que passa através do mesmo. Meneghetti explica ainda que,

Assim a vida, em sentido forte, em sentido vencedor, identifica-se na identidade das pessoas operadoras de sucesso, nas suas infinitas, variadas formas. A vida subscreve a si mesma através dos vencedores. Essa identidade vital significa conservar, qualificar e transmitir a ação do projeto vida (2013, p.261).

A personalidade de um ser humano é então a sua identidade original. Porém, para uma correta identificação deve-se passar pela transcendência dos estereótipos (modos de conduta de um sistema), dos complexos (deformações estruturais inseridas no amadurecimento de um indivíduo) e das ideologias (todos os absolutismos). Dessa forma é necessário um processo de autenticação, ou seja, possuir uma consciência reversível com a própria identidade ôntica. Somente com essa maturidade se chega a uma eficiente realização de si mesmo e, conseqüentemente, produzem-se frutos também para a sociedade. Dessa forma, “se está disposto a trabalhar para a vida em relação à própria identidade, então se realiza o negócio.(...) Deve-se ser e operar uma realização interior total, através da realização do ter.” (MENEGETTI, A., 2013, p.263).

Então, percebe-se a partir das análises que foram apresentadas, que a individualidade das pessoas exercerá impactos significativos também para a gestão da equipe e da organização. Tanto o líder quanto os seus liderados são dotados de particularidades, porém, cabe a um indivíduo a orquestração de todos para atingir os resultados desejados. Antonio Meneghetti é o primeiro autor a expor cientificamente a interioridade e a atividade psíquica como determinante no exercício da liderança. Levando essa teoria em consideração, fica claro que, o estudo da própria individualidade e personalidade pode auxiliar no processo decisório e na administração de uma empresa (seleção de funcionários, adequação das pessoas ao cargo, orientação para o desenvolvimento de carreira etc.). Além disso, é importante ressaltar que, dependendo da maneira como se dá a relação entre as pessoas, toda a dinâmica comportamental responde diferentemente. Sendo o líder o ponto força de toda a equipe, é indispensável que ele conscientize a melhor forma de motivação do pessoal equilibrando os pontos fortes de seu grupo unidos com o de sua própria personalidade, que compõe significativamente a identidade e a cultura de sua organização.

2.1.1.1 O modelo conceitual dos cinco grandes fatores

A teoria dos tipos psicológicos de Jung deu início ao modelo dos cinco grandes fatores. As características individuais foram definidas em 1921, e eram consideradas pelo o autor “a maneira pela qual o ser humano torna-se autônomo através de uma série de metamorfoses que o levam à auto-realização do que o si possui de mais íntimo” (RUDINESCO, E., 2009, p.174). Porém, as bases teóricas iniciais para a maior parte da pesquisa atual acerca do surgimento do sistema dos cinco fatores, o qual constitui um modelo básico potencial para delinear a estrutura da personalidade, foram inicialmente reunidas por R. B. Cattell e H. J. Eysenck.

Cattell desenvolveu o instrumento chamado *Sixteen Personality Factors Questionnaire*. De acordo com o autor, “todos os aspectos da personalidade humana que têm algum interesse, utilidade ou importância estão registrados na linguagem natural” (apud MENDOZA, C.F.; COLOM, R. et. al., 2008, p. 222). Observando as principais características que compõe a personalidade humana, Cattell partiu da abordagem léxica e utilizou as descrições que são encontradas na linguagem natural das pessoas. Eysenck elaborou teorias ligadas às bases biológicas e cognitivas dos traços de personalidade (PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

O *Big Five* ou Cinco Grandes Fatores, no Brasil, é um instrumento de diagnóstico que foi elaborado com o objetivo de avaliar a personalidade através de um modelo

aprimorado ao longo do tempo. Conforme a nomenclatura usada no manual do Inventário de Personalidade NEO PI-R, os cinco fatores são compostos por: extroversão, conscienciosidade, amabilidade, neuroticismo e abertura às experiências. Cada traço de personalidade, no modelo dos cinco fatores, são divididos e seis facetas (ENGLER, B., 2014; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

Fatores					
	Extroversão	Conscienciosidade	Amabilidade	Neuroticismo	Abertura às Experiências
Facetas	Acolhimento	Competência	Confiança	Ansiedade	Fantasia
	Gregarismo	Ordem	Franqueza	Hostilidade	Estética
	Assertividade	Senso de dever	Altruísmo	Depressão	Sentimentos
	Atividade	Direcionamento	Aquiescência	Autoconsciência	Ações
	Busca de sensações	Autodisciplina	Modéstia	Impulsividade	Ideias
	Emoções positivas	Deliberação	Sensibilidade	Vulnerabilidade	Valores

Quadro 1: Facetas abrangidas no modelo dos cinco fatores.

Fonte: Quadro adaptado, tradução nossa. (ENGLER, B., 2014, p.263).

A extroversão envolve características que estão relacionadas com a quantidade e intensidade das interações interpessoais. Indica o quanto os sujeitos são comunicativos, entusiasmados, falantes, ativos, sociáveis e responsivos. Dentre as principais características que constituem a personalidade de extroversão, o indivíduo tende a ser mais sociável, assertivo, ativo, ambicioso, expressivo, enérgico, entusiasta, extrovertido, etc.; dentre as características opostas a essa personalidade, o indivíduo tende a ser mais tranquilo, tímido, reservado, inibido, taciturno e outras coisas mais (ENGLER, B., 2014; FEIST, G. J., FEIST J., 2011; GERRIG R. J., ZIMBARDO P. G., 2004; MENDOZA, C.F.; COLOM, R. et. al., 2008; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

Os aspectos da conscienciosidade estão relacionados com o que leva uma pessoa a ser mais orientada às tarefas através de grande responsabilidade, ou então o oposto disso, através da negligência, irresponsabilidade. Alguns estudos correlacionam esse fator com o desempenho escolar, contudo, está ligado com o grau que a pessoa é perseverante, escrupulosa e cuidadosa, tendo a vontade e o desejo de realização (ENGLER, B., 2014; FEIST, G. J., FEIST J., 2011; MENDOZA, C.F.; COLOM, R. et. al., 2008; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

A amabilidade refere-se aos tipos de interações que determinadas pessoas apresentam, esse traço permite distinguir aquelas pessoas que conseguem ter um bom

relacionamento com os outros. Uma pessoa com baixa classificação nessa dimensão é normalmente percebida como rude, pouco simpática ou não cooperativa. As pessoas sociáveis têm uma interação com maior generosidade e cuidado, ou prestam apoio emocional, cooperação com os outros (ENGLER, B., 2014; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

Já as características do neuroticismo estão relacionadas com o ajustamento e a tendência à instabilidade emocional. Alguns aspectos são os altos índices de ansiedade, depressão, hostilidade, vulnerabilidade, preocupação, nervosismo, autocrítica e impulsividade. Os indivíduos que apresentam as principais características dessa personalidade estão propensos a vivenciar sofrimentos emocionais com maior grau de intensidade. Pessoas com baixo neuroticismo são mais calmas, descontraídas, fortes, seguras, controladas emocionalmente (ENGLER, B., 2014; FEIST, G. J., FEIST J., 2011; GERRIG R. J., ZIMBARDO P. G., 2004; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

O fator da abertura às experiências é designado aos indivíduos com índices elevados nos pontos que os levam a serem mais curiosos, criativos, inovadores, imaginativos, francos, originais e com interesses culturais. Em contrapartida, os índices mais baixos se caracterizam com uma personalidade de baixa abertura, sensatez, convencionalismo, pessoas não artísticas e não analíticas, que possuem interesses mais restritos ou limitados. A abertura às experiências está correlacionada com a abertura às novidades, ao novo e aos comportamentos exploratórios (ENGLER, B., 2014; FEIST, G. J., FEIST J., 2011; MENDOZA, C.F.; COLOM, R. et. al., 2008; PERVIN, L.A; JOHN, O. P., 2004).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão do conceito de cultura organizacional, será estudado de forma breve neste capítulo o termo “organização”. O conceito da palavra organização deriva da língua grega "*organon*", significa instrumento, utensílio, órgão; pode ser também definido como um conjunto de recursos (humanos, financeiros, materiais) reunidos com um objetivo em comum (TEIXEIRA, H. J.; TEIXEIRA, C. J.; SALOMÃO, S. M., 2010). Conforme explicado por Campos,

Uma empresa é uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos. Essa é, em última instância a missão de todas as empresas. Podemos concluir que o objetivo do trabalho humano é satisfazer as necessidades daqueles que precisam do resultado do seu trabalho (1994, p.4).

Dessa maneira, a organização ou a empresa pode ser vista também como uma atividade social do homem, visando transformar o meio no qual habita segundo as suas necessidades. Nessa atividade existe uma associação de forma organizada para a utilização de determinados conhecimentos visando o alcance de objetivos para benefício do grupo (TEIXEIRA, H. J.; TEIXEIRA, C. J.; SALOMÃO, S. M., 2010; CAMPOS, V. F., 1994). De acordo com Schein,

Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade (1982, p.12).

Segundo o autor, a organização pode ser definida como social, informal ou formal. As organizações sociais são constituídas por padrões espontâneos ou implícitos nas interações entre as pessoas, por exemplo, a família, o grupo de amigos e as comunidades. As organizações informais referem-se às relações espontâneas que tendem a surgir entre os membros de uma organização formal, por exemplo, conversas entre os colegas, almoço em conjunto ou troca de ideias. Já as organizações formais possuem uma dimensão hierárquica (com níveis de autoridade), uma dimensão funcional (através dos tipos de trabalhos) e uma dimensão de inclusão ou centralidade (segundo o grau de posição das pessoas, por exemplo, o cargo exercido) (SCHEIN, E. H., 1989)

No final da década de noventa, observa-se uma proposta a qual inclui três níveis de visão da organização: microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional. O nível do comportamento microorganizacional está focalizado nos aspectos psicológicos e psicossociais do indivíduo, bem como as suas relações com o contexto organizacional. O comportamento mesoorganizacional está ligado com as questões relativas aos grupos e às equipes de trabalho. O terceiro nível de análise, macroorganizacional, compreende a organização enquanto um todo (FLEURY, M. T. L. (org.) et. al., 2012; SCHEIN, E. H., 1989; MALINOWSKI, B., 1962).

Partindo da análise macroorganizacional chega-se ao conceito de cultura organizacional, visto que qualquer grupo de pessoas interagindo de maneira ordenada, na busca de objetivos em comum, possui uma determinada cultura. A mesma faz parte da história, da experiência vivida e do inconsciente coletivo humano, é transmitida de forma profunda nas estruturas sociais. A cultura pode ser analisada e estudada a partir de quatro áreas:

- 1) macrocultural – sendo essas as nações, os grupos de religiões ou os grupos de etnias que existem globalmente.
- 2) cultura organizacional – são as organizações privadas, públicas, sem fins lucrativos ou governamentais;
- 3) subcultural – são os grupos de trabalhos ou ocupacionais com organizações;
- 4) microcultural – são os micros sistemas dentro ou fora das organizações (FLEURY, M. T. L. (org.) et. al. , 2012).

Conforme explicado por Smircich, L. (apud FLEURY, M.T.L et. al., 2002), no Quadro 2, também pode-se entender os conceitos de cultura e de organização através de diversas linhas de trabalho: cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional, processos inconscientes e organização.

Linha de trabalho	Cultura Corporativa	Cognição Organizacional	Simbolismo Organizacional	Processos Inconscientes e Organização
Conceito de Cultura	A cultura funciona como um mecanismo regulatório adaptativo. Permite a articulação dos indivíduos na organização.	Cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número ilimitado de regras.	Cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida.	Cultura é uma projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente.
Visão de Organização	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente.	Organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular.	Organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida através de modos simbólicos como a linguagem, que facilita os significados partilhados e as realidades partilhadas.	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Quadro 2: Interseções da teoria da cultura e da organização.

Fonte: Quadro adaptado (SMIRCICH, L. apud FLEURY, M.T.L et. al. 2002, p.286).

De acordo com a autora, o conceito de cultura pode ser comparado com um arco-íris ou com um “código de muitas cores”, isso porque todas as visões, linhas e conceitos privilegiam formas de abordagens diferentes que não são mutuamente exclusivas e nem mesmo podem ser justapostas. Contudo, alguns estudiosos, desenvolveram uma consolidação dessas tendências através de conceitos que incluem diferentes e amplas dimensões do estudo da cultura organizacional (SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N., 1999; FLEURY, M. T. L. (org.) et. al. , 2012). Cita-se abaixo um conceito reconhecido de cultura organizacional,

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, E. apud FLEURY, M.T.L. et. al., 2002, P. 287).

Dentro desse conceito entendemos a empresa como uma atividade social do homem, visando transformar o meio no qual habita segundo as suas necessidades; nessa atividade existe uma associação de forma organizada para a utilização de determinados conhecimentos visando o alcance de objetivos para benefício do grupo. Da mesma forma em que cada pessoa possui a sua própria personalidade, essa associação humana é distinta em cada organização e suas características definem uma determinada cultura que a identifica. A cultura na organização justifica e fundamenta as regras do trabalho que é desenvolvido (CERVO, C. S. et. al., 2011; NASCIMENTO, E., 2012; SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N., 1999). Para Malinowski, B. a cultura é:

(...) o todo integral constituído por implementos e bens de consumo, por cartas constitucionais para os vários agrupamentos sociais, por ideias e ofícios humanos, por crenças e costumes. Quer consideremos uma cultura muito simples ou primitiva, ou uma extremamente complexa e desenvolvida, deparamo-nos com uma vasta aparelhagem, em parte material, em parte humana, em parte espiritual, com a ajuda da qual o homem é capaz de lidar com os problemas concretos específicos, com que se defronta (1962, p. 43-48).

Sendo assim, tem o papel de definir as fronteiras através das características que distinguem uma empresa e outra; tem também o papel de proporcionar o senso de identidade da equipe e facilitar o comprometimento de cada indivíduo com algo maior do que seus interesses pessoais, com a estabilidade do sistema social.

Segundo Stephen P. Robbins (2005), a cultura original de uma empresa é derivada da filosofia de seu fundador. Percebe-se, então, que a liderança é determinante no processo de criação da cultura. Isso porque os valores e a cultura que são inicialmente idealizados pelo líder acabam influenciando fortemente em todos os critérios que são utilizados na hora da seleção e recrutamento dos recursos humanos. Além disso, todas as ações dos diretores estabelecem quais os comportamentos são adequados ou não no clima geral da organização. De acordo com o autor, o processo de criação da cultura acontece de três maneiras:

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 a sua forma de pensar e de sentir. Finalmente, 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, premissas. Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização (Stephen P. Robbins, 2005, p.381).

Sendo assim, a cultura é um aspecto que unifica a empresa e melhora todo o comprometimento organizacional e a consistência das ações e comportamentos dos colaboradores. Conforme mostra a Figura 2, os elementos culturais passam pela equipe através de três etapas: a organização formal dos cargos e relações estruturais; as necessidades, atitudes e interesses pessoais; o comprometimento no local de trabalho.

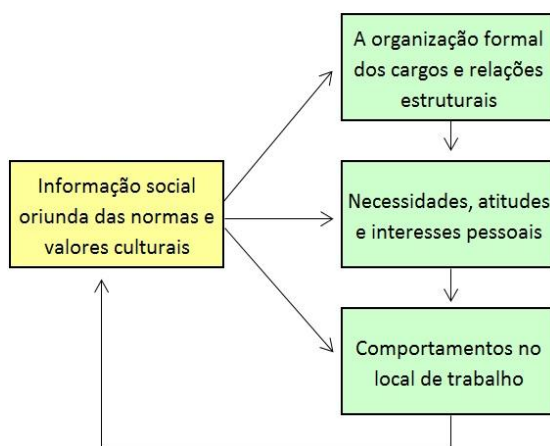


Figura 2: Elementos Culturais como Informação Social

Fonte: Figura adaptada (SALANCIK, G.R. e PFEFFER, J. apud WAGNER, J.A.; HOLLENBECK, J.R., 2009, p.372).

Dessa forma, o resultado da cultura será de acordo com os valores transmitidos pela filosofia dos fundadores, todo o processo de socialização e adequação das pessoas (WAGNER, J.A.; HOLLENBECK, J.R., 2009).

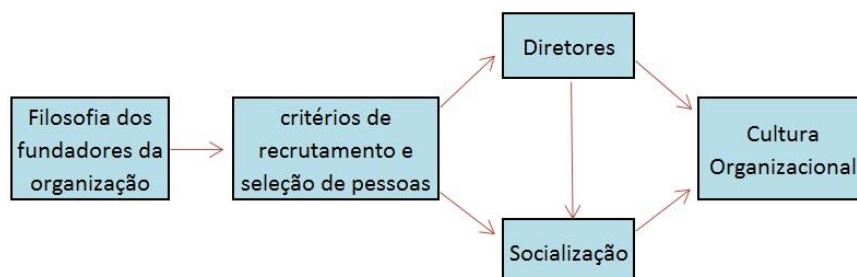


Figura 3: Como se Formam as Culturas Organizacionais.

Fonte: Adaptado de Stephen P. Robbins (2005, p.385).

Logo, os valores ou filosofia dos fundadores repassam às pessoas uma informação social e influenciam também o modo como cada um se comportará no trabalho. De acordo com Edgar Schein (1989), existem os elementos primários e secundários de inserção cultural segundo os quais o líder exerce influência. Os níveis primários são os enunciados na Figura 3, que envolvem a gestão interna como: critérios de recrutamento, seleção, promoção e recompensas, as formas de reação, etc. Enquanto nível secundário de inserção cultural, o autor divide o conceito de cultura em três definições:

nível dos artefatos visíveis – relacionam-se com o *layout* da organização, a tecnologia, os comportamentos adotados, o ambiente, os vestuários, os documentos públicos...;

nível dos valores compartilhados – são aqueles que as pessoas reportam ser a razão de seus comportamentos. Relacionam-se com os níveis de consciência de cada um, na maior parte das vezes, são idealizações ou racionalizações;

nível dos pressupostos básicos – determina como os indivíduos do grupo percebem, pensam e sentem, esses valores são gradualmente transformados e conduzidos pelo grupo de forma inconsciente (FLEURY, M.T.L et. al., 2002; SCHEIN, E. H., 2010; SCHEIN, E. H., 1989; VIEIRA, G. A., 2004).

Os três elementos secundários de inserção cultural, explicados acima, impactam para a compreensão da rede de significados subjacentes existentes na cultura. Sendo assim, o estudo da cultura não deve ser restrito aos artefatos visíveis, pois devem ser levados em consideração todos os membros da organização. A partir disso verificam-se as subculturas existentes e que também exercem influências na organização (VIEIRA, G. A., 2004). De acordo com Gerson Alves Vieira,

Percebe-se aqui que a cultura não será determinada pelo ambiente, e sim, pelos membros que nela atuam e fazem desse ambiente um local de interação que tem como característica fundamental a multidirecionalidade, já que todos os participantes acabam por estruturar a sociedade e suas instituições. (2004, p.30)

Com essa visão, todos aqueles que fazem parte, têm interesse e compreendem a cultura de uma organização exercem influência na mesma. Contudo é necessário um acompanhamento dos valores transmitidos de maneira consciente ou inconsciente pela equipe, para verificar a sua funcionalidade com o planejamento estratégico e a posição atual da empresa.

Conclui-se que a cultura pode então ser aprendida, transmitida e mudada. O diagnóstico da cultura pode funcionar como uma ferramenta de auxílio ao administrador. Com os resultados pode-se visualizar como a organização se enquadra e como se dá a visão ideal da mesma. A ferramenta auxilia também caso seja necessário um processo de mudança cultural para alcance dos resultados desejados e alinhamento com o planejamento estratégico da mesma. Certamente, a aprendizagem dos elementos culturais, por parte das lideranças, auxilia na orquestração das pessoas e na manutenção da união, conferindo um sentimento de identidade e unidade de ação que garantirá, por sua vez, o comprometimento de todos.

2.2.1 Modelo dos valores concorrentes

Para obter o diagnóstico da cultura em uma organização é necessário levar em conta os valores centrais, e os elementos simbólicos visíveis (como o ambiente, a história, os produtos, os comportamentos, os mitos, os heróis etc.), os quais refletem na política e na prática da empresa. Junto a isso, é necessário trabalhar com todo o contexto histórico e o papel do fundador, do principal líder. O instrumento desenvolvido por Cameron e Quinn com foco no diagnóstico da cultura e potencial de mudança organizacional, OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) proporciona uma visão clara ao que se refere às características da organização. Com essa ferramenta, baseada no modelo teórico de Valores Concorrentes (*Competing Value Model*), é possível captar seis dimensões acerca da cultura organizacional: características dominantes; liderança; administração de recursos humanos; lema da organização; ênfase estratégica; critérios de sucesso (BERRIO, A. A., 2003; KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L., 1992; TEIXEIRA, M. L. M. org. et. al., 2008). Esses valores ilustram a realidade a partir do comportamento das pessoas em uma organização e que são os fundamentos da cultura corporativa. De acordo com Cameron, K. S., Quinn R. E. et. al.,

Toda a atividade humana organizada tem por trás dela uma estrutura. Ações que são tomadas ao acaso, ou elementos dispersos de forma aleatória, por exemplo, são considerados como uma falta de organização. Por isso, a organização, por definição, tem a conotação de padrões e previsibilidade nas relações. Identificar as dimensões subjacentes da organização que existe em quase todos os seres humanos e nas atividades da organização é uma das principais funções do Competing Values Framework. (tradução nossa, 2006, p.7)

Conforme explicado na Figura 4, através do diagnóstico explicita-se o perfil da cultura dentre quatro tipos diferentes que decorrem dos valores essenciais da organização: a Cultura Hierárquica; a Cultura Inovativa; a Cultura Grupal; a Cultura Racional.

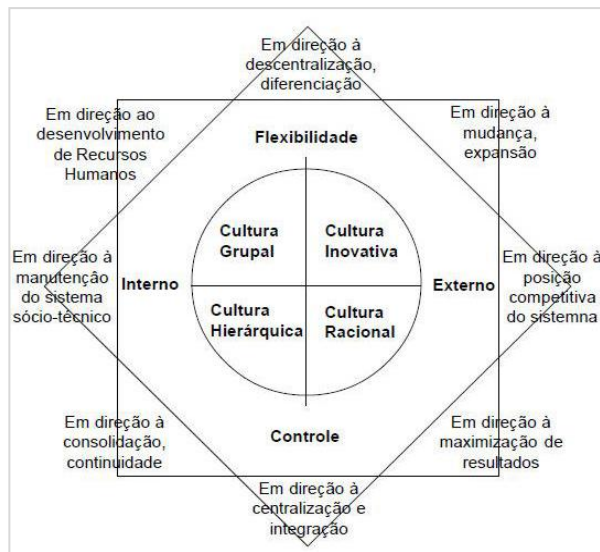


Figura 4: Principais Dimensões do *Competing Value Model* e os tipos de Cultura Organizacional.
 Fonte: Material didático de aula (autor desconhecido).

A cultura hierárquica tem os procedimentos bem formalizados através da manutenção da regularidade por parte dos líderes e coordenadores. Como exemplo as empresas típicas de *fast food*, os órgãos governamentais, as empresas automobilísticas etc., essas são consideradas culturas hierárquicas porque possuem um grande número de procedimentos automatizados e regras nas atividades, além da divisão e hierarquia de trabalho. Os líderes são ótimos coordenadores e organizadores, estruturando o local de trabalho. As chaves para a manutenção do sucesso nesse tipo de empresa são os controles, os mecanismos e as regras dos procedimentos padronizados e as linhas claras de autoridade. As preocupações a longo prazo são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. O aspecto que segura a equipe da organização unida são as regras formais e as políticas adotadas (CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; et. al., 2006; CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2006).

Cultura Racional está orientada para a sua eficácia e opera por mecanismos de mercado. O pressuposto básico é que o ambiente externo, no qual interage, é hostil, os clientes são exigentes e se interessam em valor. A maior tarefa da administração é conduzir para a constante produtividade, resultados e lucros. Esse tipo de cultura avança todo tempo em direção às metas, não tem interesse em se manter em suas posições, sendo assim, é um local de trabalho orientado para os resultados. Os líderes possuem a característica de serem competitivos, difíceis e exigentes. A característica que mantém a equipe em conjunto é a ênfase na vitória. As preocupações a longo prazo são as ações competitivas e o alcance dos

objetivos e metas. O sucesso é definido pelo resultado de penetração no mercado e lucro (CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; et. al., 2006; CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2006).

A Cultura Grupal, ou Cultura Clã, é denominada assim pela sua similaridade com o tipo de organização familiar. Em vez de focar nas regras e nos procedimentos, ou então na competitividade de mercado, esse tipo de cultura tem como característica principal os programas de envolvimento, de trabalho em equipe e de compromisso corporativo entre os colaboradores. Algumas empresas que adotam essa cultura são aquelas cujo trabalho é semi-autônomo, e através do recebimento de recompensas com base na realização das tarefas. Um dos pressupostos básicos dessa cultura é que o meio ambiente pode ser gerido de uma melhor forma através da união da equipe e uma boa gestão das pessoas, através do *teamwork*. Os clientes são pensados como parceiros. A maior tarefa dos líderes é a de capacitar e facilitar a participação, compromisso e lealdade do pessoal (CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; et. al., 2006; CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2006).

A cultura Inovativa tem a característica de fomentar o empreendimento através da adaptabilidade, flexibilidade e criatividade. O ambiente de trabalho é muito dinâmico e empreendedor, a ênfase está na busca de novos conhecimentos, produtos e serviços. A liderança é visionária, eficaz, inovadora e orientada para o risco. O compromisso com a experimentação e a inovação é o que mantém toda a equipe unida. A prontidão para mudança e o enfrentamento de novos desafios são tão importantes para esse tipo de cultura quanto o crescimento rápido na sua visão ao longo prazo. O sucesso está diretamente ligado com a produção de novos produtos e serviços diferenciados, únicos e originais (CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; et. al., 2006; CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2006).

3 METODOLOGIA

A metodologia usada para a realização deste trabalho é um estudo de caso com pesquisa aplicada de objetivos descritivo e explicativo, junto a isso, desenvolveu-se também uma pesquisa bibliográfica do tema. Os conceitos foram transpostos à realidade da empresa através de três questionários, sendo dois deles restritos ao gestor e o outro abrangente, envolvendo a empresa como um todo. Os questionários foram aplicados em duas organizações distintas, porém de mesmo porte, região e atuantes no mesmo setor. Após a identificação e coleta dos dados possibilitou-se a correlação dos aspectos da personalidade do líder com os elementos predominantes na constituição da cultura organizacional presente e a análise das possíveis correlações dos dados obtidos entre as empresas pesquisadas.

3.1 MÉTODO E TÉCNICA DE ANÁLISE

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, primeiramente através de duas pesquisas individuais, restrita aos gestores de cada organização e, em seguida através de uma pesquisa *in loco* com a equipe de cada organização. Tendo em vista que a segunda etapa envolveu o mapeamento da cultura organizacional de cada empresa, foi necessário o envolvimento do maior número de participantes possível no momento da coleta.

Após a coleta de dados desenvolveu-se um estudo de análise, dessa forma, a pesquisa aplicada tem objetivos descritivos e explicativos. Entende-se como pesquisa descritiva aquela que exige diversas informações sobre o assunto que será analisado, esse tipo de estudo tem a pretensão de descrever os fatos e fenômenos da realidade pesquisada. Já, a pesquisa de objetivos explicativos, busca explicar e identificar os fatores que determinam ou contribuem para os fenômenos encontrados. Essa pesquisa exige que a explicação e identificação sejam suficientemente escritas e detalhadas (FONSECA, J. J. S., 2002).

Quanto aos procedimentos, aplica-se o estudo de caso, a pesquisa de campo e a pesquisa com *survey*. O estudo de caso busca o conhecimento acerca de uma realidade específica, limitando-se aos motivos e aos modos de um determinado contexto de investigação. De acordo com Fonseca,

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça

deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (2002, p.33).

A pesquisa de campo possui a característica de realizar, além da coleta de dados junto às pessoas, também a pesquisa bibliográfica. Já a pesquisa com *survey* é utilizada para a busca de informações com o grupo de interesse, utiliza-se questionários como instrumento de pesquisa.

3.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO

Este trabalho foi realizado na região de Santa Maria, cidade localizada no Rio Grande do Sul. A pesquisa abrangeu duas empresas distintas de mesmo porte e setor de atuação. Tendo em vista a região, onde predomina a economia voltada para a área de agronegócios, optou-se pela aplicação da pesquisa em organizações que atuam com a venda de máquinas agrícolas. Ambas as empresas são concessionárias que representam marcas de grande porte, internacionalmente reconhecidas, e atuam em diversas cidades do estado com a matriz na cidade de Santa Maria.

Os gestores das organizações, bem como suas equipes, colaboraram muito para a consecução do objetivo deste trabalho. Tudo isso tendo em vista a disponibilidade de tempo e o interesse em responder todos os questionários. Uma característica relevante na escolha das empresas e dos gestores está no ponto da aplicação e do conhecimento da metodologia ontopsicológica, que também esteve presente na fundamentação teórica deste trabalho. Sabe-se que o gestor da empresa 1 pratica e possui o conhecimento teórico da ontopsicologia, o gestor da empresa 2 não aplica tal metodologia. Esse aspecto reflete principalmente na aplicação de um dos questionários restritos ao gestor, o qual verifica o aspecto da relevância e do significado da cultura organizacional e a importância da interioridade do líder na prática empresarial.

3.2.1 O segmento de máquinas agrícolas no estado do Rio Grande do Sul

A história da indústria produtora de máquinas e implementos agrícolas divide-se em três principais fases. A primeira fase tem início na segunda metade do séc. XIX, até então, a indústria local de máquinas e os meios de auxílio para a produção compreendiam basicamente os arados de tração animal e outros produtos de fabricação artesanal. Os novos equipamentos

mais modernos são importados e introduzidos primeiramente nos estados de São Paulo e Paraná. Essa importação, a partir do século XX torna-se mais viável e comum devido unidade da Ford instalada em São Paulo comercializando máquinas que já possuíam tração mecânica. Entre os anos 1920 e 1940 demais empresas estrangeiras instalam-se no Brasil. Além disso, nesse período se inaugura o núcleo de indústria produtor de máquinas e implementos agrícolas, conhecido como MIA, e constituído pelas pequenas e médias empresas nacionais e pelas filiais internacionais (BENETTI, M. D., 2004; BRUM, A. L., TYBUSCH, T.M., 2002; TATSCH, A. L., 2006).

A segunda fase, entre 1940 e 1975, é marcada pela Segunda Guerra Mundial e pela expansão do setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil. Com isso, verificam-se novos investimentos e maior quantidade de empresas no ramo. Contudo, um dos efeitos da Segunda Guerra é a limitação da importação, incluindo os tratores, acarretando, então, no estímulo a produção local. Junto a isso, a produtividade agrícola aumentou na região, devido a grande demanda do país. Em 1955 e 1961 entra em vigor o Plano de Metas, período no qual é lançado também o Plano Nacional da Indústria de Tratores Agrícolas com o objetivo de expandir a indústria nacional (BENETTI, M. D., 2004; BRUM, A. L., TYBUSCH, T.M., 2002; TATSCH, A. L., 2006).

Dentre as principais empresas implantadas no Brasil entre os anos de 1950 e 1970 destacam-se a Ford, a Allis Chalmers, a Valmet do Brasil, a Massey Ferguson, a Yanmar Diesel do Brasil, a Fiat, a Case, a Fundituba Metalúrgica, a New Holland e a empresa nacional Baldan Implementos Agrícolas. No Estado do Rio Grande do Sul a primeira empresa internacional nessa fase é a Massey Ferguson, dentre as demais empresas nacionais destacam-se a SFIL, a Máquinas Ideal, a Francisco Stédile (Fras-Le), a Agrisa, Lavrale, a Metalúrgica Arcovila, a Fankhauser, a Jan, a Semeato e a Stara (BRUM, A. L., TYBUSCH, T.M., 2002; TATSCH, A. L., 2006).

A terceira fase e, até então, última fase desse processo, inicia-se a partir de 1980. É marcada pelos processos de fusões e novas aquisições entre as empresas das fases anteriores. Verifica-se nesse período a compra das empresas nacionais pelas empresas estrangeiras de grande porte, com isso, um dos principais efeitos gerados foi a diminuição das novas empresas no mercado. Tudo isso é reflexo dessas aquisições e fusões a nível internacional. O setor está, então, com um número menor de empresas de grande porte, altamente concentradas, como a AGCO do Brasil, a John Deere e a CNH. Nesse sentido, as empresas líderes adotam a estratégia de desverticalização, ou seja, estimulam a criação de novas empresas para realizar diversas etapas da cadeia de produção. Essas novas empresas de

pequeno e médio porte, acabam por assumir o papel de fornecedoras de peças e componentes (BENETTI, M. D., 2004; BRUM, A. L., TYBUSCH, T.M., 2002; TATSCH, A. L., 2006).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E AMOSTRA DAS PESQUISAS

Conforme anteriormente mencionado, para atingir o objetivo deste trabalho realizou-se pesquisa em duas organizações de mesma localização regional, mesmo porte e atuante no mesmo setor. Para tanto, foram utilizados três questionários e, posteriormente, correlacionados com o intuito de descrever e explicar as relações existentes entre ambos. Dois dos questionários são restritos ao gestor da organização.

O primeiro questionário, pessoal aplicado aos líderes, é composto por 12 questões elaboradas pela autora, dispostas em escala de Likert. Ou seja, cada empresário respondeu pontuando em uma escala variando desde 1, “não se refere absolutamente a mim”, até 7, “se refere completamente a mim”. Esse questionário está separado em dois blocos temáticos de afirmações, sendo um deles referente à cultura organizacional e o outro referente ao fator psicológico e ao modelo de gestão.

Outro modelo utilizado e aplicado ao gestor é o Big Five ou, em português, modelo dos Cinco Grandes Fatores, que permite descrever os traços de personalidade de um indivíduo. Esse questionário também está disposto em escala de likert e é pontuado da mesma forma que o primeiro questionário – desde 1 até 7 sendo que a pontuação 1 não se refere absolutamente e a pontuação 7 se refere completamente ao respondente.

O modelo OCAI (*Organizational Cultura Assessment Instrument*), que permite diagnosticar a cultura organizacional através da descrição dos aspectos marcantes que tipifica a organização foi aplicado junto aos colaboradores de cada organização. É importante ressaltar que, em pesquisa anterior, a autora aplicou essa ferramenta e, na ocasião, pode-se verificar a sua funcionalidade através dos resultados obtidos pela identificação dos aspectos que compõe a cultura da organização pesquisada.

Nesse último questionário, a amostra da empresa 1 é constituída por 20 colaboradores. Conforme ilustrado na Figura 5, os cargos dos participantes estão separados entre: 1 diretor, 1 gerente, 3 supervisores e 12 auxiliares, sabe-se que 3 pessoas trabalham em outros setores. Dos entrevistados, 45% são do sexo masculino e 55% do sexo feminino, verifica-se que o tempo predominante de trabalho na empresa é de 0 a 2 anos. A maioria dos pesquisados possuem a faixa etária mais jovem, isto é, 55% dos funcionários possuem até 25 anos. Quanto ao grau de escolaridade identifica-se que 20% dos entrevistados, possuem o

curso de graduação completa e 40% possui o curso de graduação incompleta, 25% dos candidatos possuem apenas o ensino médio.

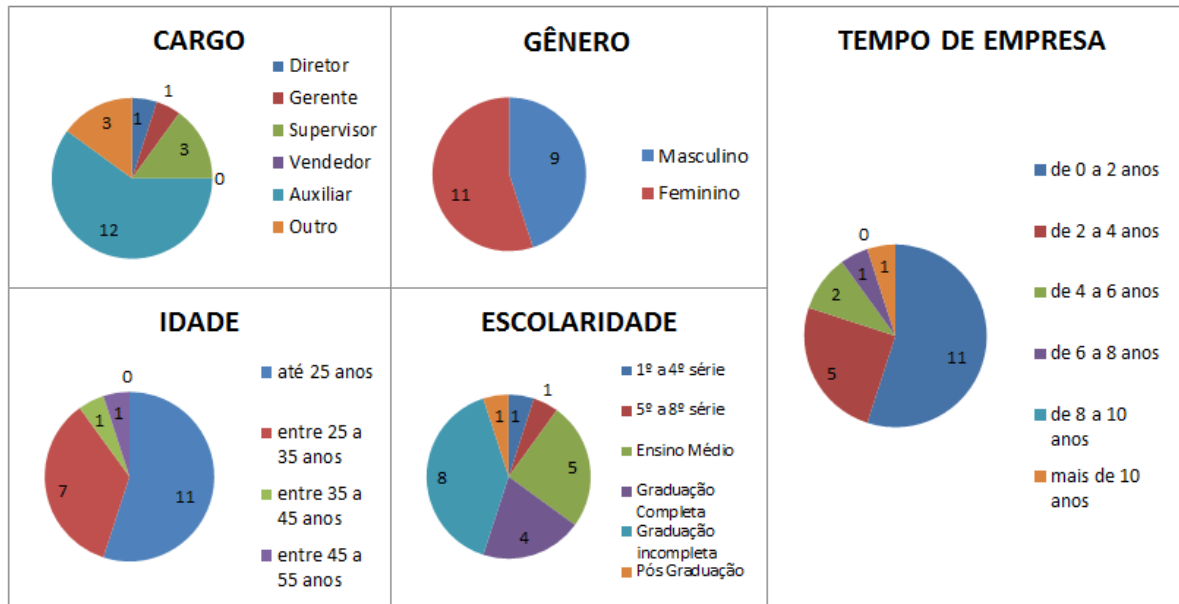


Figura 5: Dados gerais da amostra da pesquisa realizada na empresa 1.
Fonte: Tabulação de questionários.

A amostra da empresa 2 é constituída por 27 colaboradores. Conforme ilustrado na Figura 6, os cargos dos participantes estão separados entre: 10 gerentes, 13 supervisores e 2 auxiliares, sabe-se que 2 pessoas trabalham em outros setores. Dos entrevistados, 85% são do sexo masculino e 15% do sexo feminino, verifica-se que o tempo predominante de trabalho na empresa é de 2 a 4 anos, 4 a 6 anos e 6 a 8 anos. A maioria dos pesquisados possuem a faixa etária entre 25 e 35 anos, representando 48% dos entrevistados. Quanto ao grau de escolaridade identifica-se que 26% dos entrevistados, possuem o curso de graduação completa e 22% possui o curso de graduação incompleta, 22% possuem o curso de pós graduação e 30% com apenas o ensino médio.

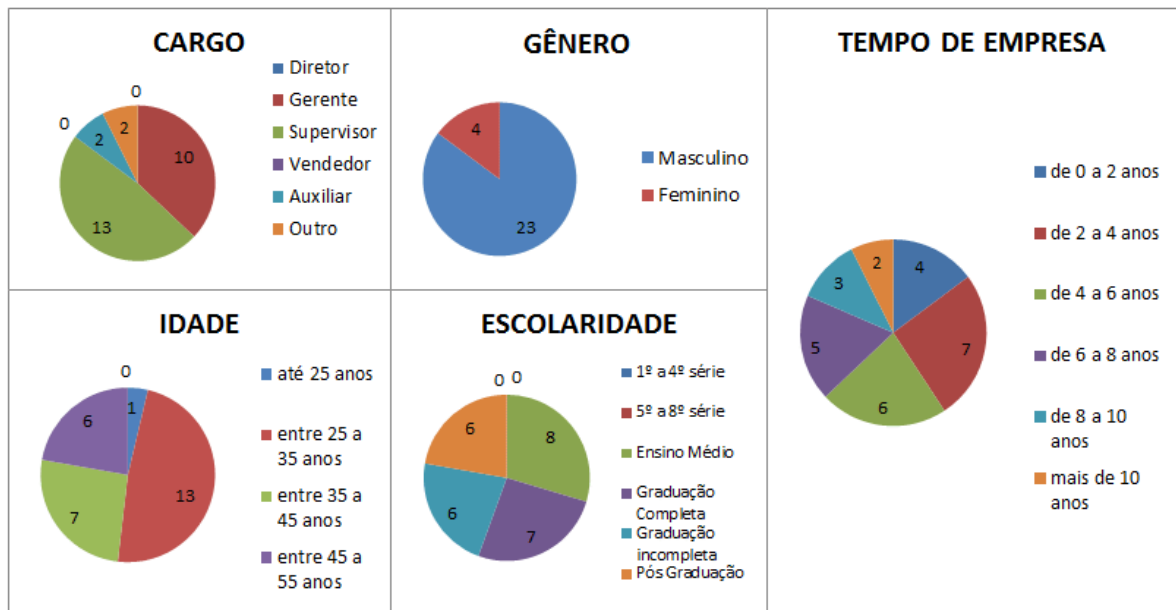


Figura 6: Dados gerais da amostra da pesquisa realizada na empresa 2.
 Fonte: Tabulação de questionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir estão detalhados os dados obtidos a partir dos três questionários aplicados nas duas empresas (E1 e E2). Posteriormente, os resultados são avaliados conforme características individuais de personalidade dos respectivos gestores em relação ao tipo de cultura predominante em cada organização e o modelo de gestão adotado. Devido ao mesmo setor de atuação, também é realizada uma correlação de cada empresa conforme os estilos de gestão.

4.1 QUESTIONÁRIO PESSOAL APLICADO AOS LÍDERES

O questionário pessoal aplicado aos líderes é dividido em dois eixos de discussão:

– *relação entre cultura e liderança* – as questões referentes a esse primeiro eixo discutem a existência de uma identificação do líder com a cultura de sua empresa. Existe também uma seleção de colaboradores conforme determinado tipo de caráter dos funcionários, sendo possível também observar traços da própria personalidade do líder nos colaboradores. Procura-se disseminar e reforçar a cultura da organização, quando isso acontece, a equipe se encontra mais motivada e unida;

– *fator psicológico e modelo de gestão* – as questões desse eixo temático discutem o quanto o líder leva em consideração a sua interioridade e a sua intuição na gestão, sendo que os resultados empresariais são superiores quando ele se sente bem consigo mesmo.

Conforme ilustrado da figura 7, quanto ao primeiro eixo temático, os resultados do empresário da E1 apontam que a relação entre a cultura organizacional e liderança existe e está muito presente na empresa, sendo que 57% das afirmativas receberam nota máxima e que todas as afirmativas receberam notas acima de 5. Isso demonstra que, desde o processo de recrutamento, prioriza-se por uma seleção de colaboradores que se identificam com os valores culturais da empresa e que se procura disseminar essa cultura sempre que possível.

O empresário da E2, nesse primeiro eixo temático, ilustrado na figura 7, teve menores pontuações, sendo que 42% das afirmativas receberam a nota 6. As questões de maior pontuação afirmam que o líder se relaciona e se identifica com a cultura organizacional buscando disseminar os valores da organização para melhor resultado de união e motivação da equipe. Contudo, o líder afirma que não existe uma seleção dos colaboradores conforme determinado tipo de caráter e que ele não observa traços da própria personalidade nos colaboradores. Com isso podemos observar que a disseminação dos valores culturais é

considerada importante, porém, se dá especialmente por um processo de socialização dentro da empresa e não no processo de seleção e recrutamento.

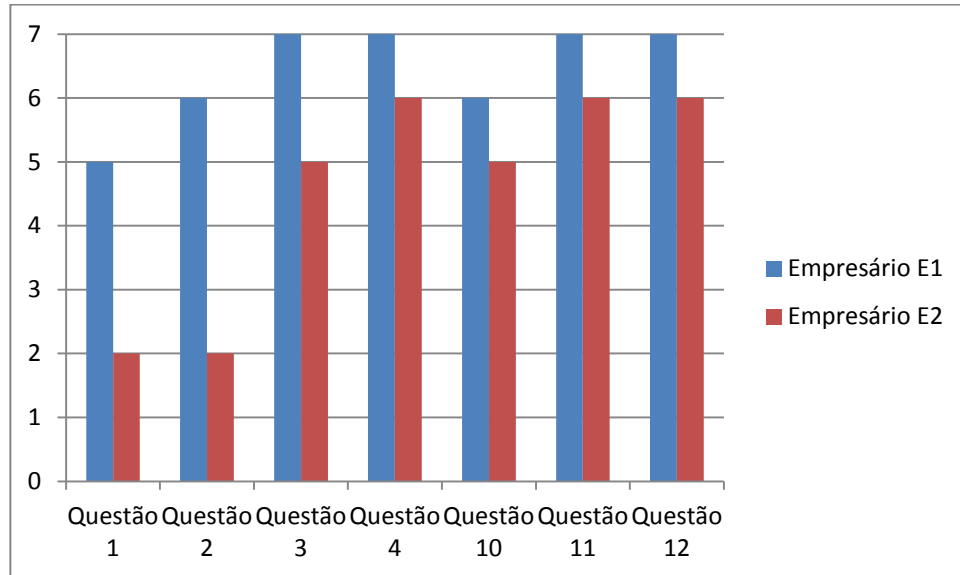


Figura 7: Relação entre cultura e liderança.
Fonte: Tabulação de questionários.

Os resultados analisados a partir das respostas do empresário da E1 apontam que 60% das afirmativas do segundo eixo temático recebem pontuação máxima e 20% das questões recebem a pontuação 6, conforme figura 8. Esse resultado refere-se principalmente à importância do bem estar pessoal e da intuição no momento da gestão, ou seja, a nota máxima representa a certeza da relação entre o desempenho como líder e o bem estar pessoal e da utilização da intuição e da própria interioridade no processo de gestão. A pontuação mais baixa, de nota 3, afirma que quando o líder não está bem consigo mesmo o resultado empresarial também é inferior. Com isso, podemos interpretar que existe sim grande importância no processo de gestão o fator da intuição e da interioridade do líder, porém, o seu bem estar ou mal estar pessoal nem sempre reflete diretamente na empresa, podendo refletir de forma geral no desempenho da liderança.

Conforme ilustrado na figura 8, os resultados do empresário da E2 nesse segundo eixo temático apontam que 80% das questões receberam a nota 6, se referindo bastante ao líder. É importante ressaltar que a única questão com nota baixa, recebendo pelo mesmo a pontuação 3, afirma que o resultado empresarial é inferior quando não existe esse bem estar pessoal. A explicação se dá justamente pelo fato de que um mal estar momentâneo não atrapalha necessariamente a empresa. As pontuações altas nas demais questões demonstram

que o gestor leva muito em consideração a interioridade, a intuição e o bem estar pessoal enquanto fatores de grande importância para eficiência do negócio.

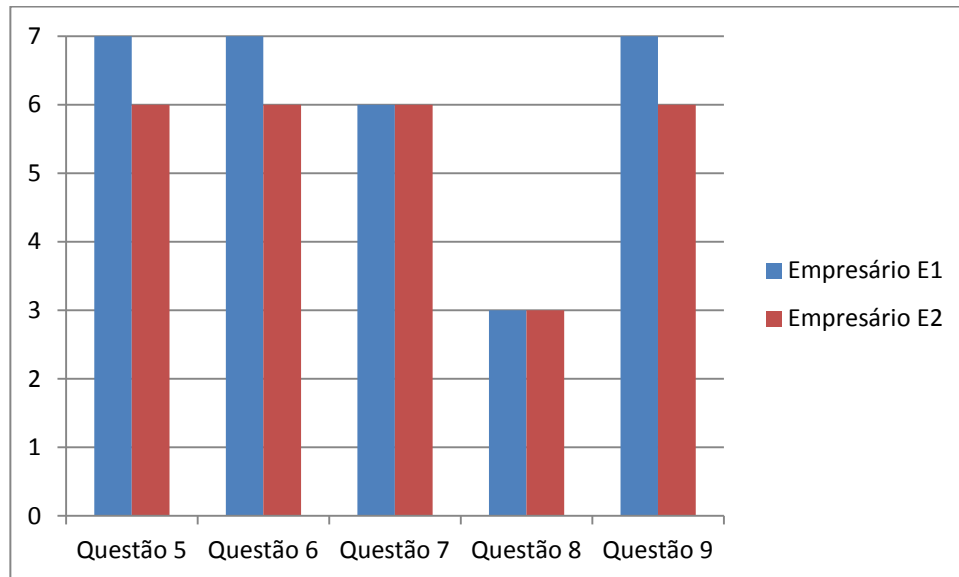


Figura 8: Fator psicológico e modelo de gestão.
Fonte: Tabulação de questionários.

Fazendo uma relação entre as duas empresas, percebemos que nos dois eixos temáticos a diferença de pontuação é visível, no caso, as pontuações mais altas pela E1 foram nota 7, se referindo completamente ao líder, e para a E2 nota 6, se referindo bastante ao líder. No primeiro eixo, a E1 considera importante a inserção cultural desde o momento da seleção e recrutamentos de funcionários e a E2 considera importante a inserção cultural através de um processo de socialização. Quanto ao segundo eixo, ambos tiveram resultados parecidos, considerando importante a interioridade e a intuição no momento de gestão. As questões de pontuação máxima nesse eixo foram dadas apenas pelo gestor da E1, nos aspectos que se referem ao bem estar pessoal e a intuição como fatores importantes para a liderança.

4.2 MODELO DOS CINCO GRANDES FATORES

Os resultados encontrados a partir da aplicação do Big Five estão ilustrados na figura 9. Conforme observado, ao fazer a análise da personalidade, identifica-se que o líder da E1 apresenta nível elevado de abertura às experiências e conscienciosidade. O fator de abertura às experiências representa que ele é uma pessoa inovadora, franca, criativa, curiosa, focada nos valores e nas ações. Já, a conscienciosidade, que está presente como traço marcante de personalidade, porém, em menor proporção, se caracteriza pela competência, pela ordem e

senso de responsabilidade. O índice mais baixo está no traço de extroversão, isso representa que o empresário tende a ser mais tranquilo, tímido, reservado e introvertido. Pode-se inferir que trata-se de um líder que não adota a estratégia de imposição, ou seja, possui elevado nível de empatia e capacidade comercial.

Fazendo uma associação com os tipos de lideranças de Kurt Lewin, segundo abordagem comportamental, conclui-se que é um líder que se caracteriza pelo estilo democrático, isso tendo em vista ao seu comportamento aberto à novidade e à expansão. Também chama atenção que uma das características presentes nesse traço de abertura é a estética, o qual visivelmente reflete-se na empresa, através das obras de artes expostas e das esculturas, bem como a organização do ambiente, uniformes e layout da empresa.

Analisando os traços de personalidade do empresário da E2 tem-se como índice mais elevado a abertura às experiências e o neuroticismo. Com essas características conclui-se que se trata de um líder que busca a expansão e está aberto à novidade, à curiosidade, às ideias, procura ser franco e está focado nas ações e nos seus próprios valores. O aspecto do neuroticismo representa, no entanto, uma instabilidade emocional, pode ser referente à autocrítica, ao nervosismo e à preocupação, nesse caso os sentimentos emocionais são vivenciados com maior grau de intensidade. Outro fator relevante é o baixo índice de amabilidade, dessa forma, pode-se concluir que, algumas vezes, ao se relacionar com os liderados, ele pode ser visto como rude, ou pouco simpático. Talvez seja possível inferir que é um líder que escuta e procura entender as situações conforme diversos pontos de vista, porém tem grande autoridade na tomada de decisão. Pode-se dizer que adota o tipo autoritário de liderança, segundo o modelo comportamental de Kurt Lewin.

Analisando os dois empresários, percebemos que ambos possuem a característica marcante de abertura às experiências. O traço referente à conscienciosidade do empresário da E1 (2º traço com nível mais elevado) recebe a mesma pontuação do grau de abertura às experiências do empresário da E2 (traço de nível mais elevado), que representa a característica principal desse último. Nesse caso, observa-se que o traço de abertura às experiências é ainda mais marcante no empresário da E1. É importante ressaltar que os dois possuem o mesmo nível de extroversão e neuroticismo, só que, essa última característica se torna mais marcantes para o empresário da E2, tendo em vista a média da pontuação nos outros traços. A partir da análise, observa-se que o empresário da E1 se difere do da E2 no quesito relativo às interações e formas de relações adotadas no processo de gestão. Quanto ao estilo de liderança, fazendo uma relação, percebe-se que o primeiro tende a ser mais democrático e o segundo mais autoritário. Tudo isso resulta num modelo de gestão

diferenciado, o qual é possível observar de forma mais clara e detalhada a partir da análise da cultura de cada organização.

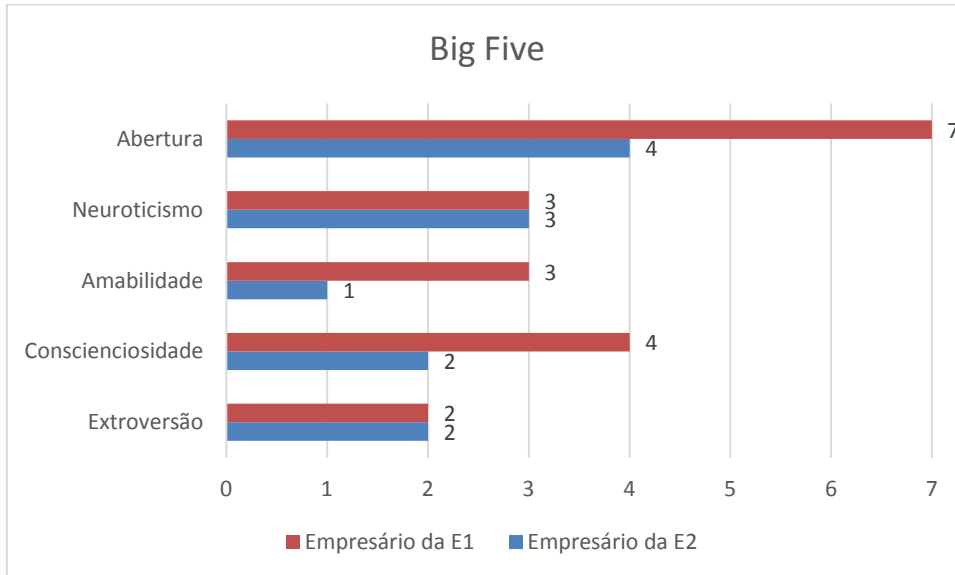


Figura 9: Modelo dos Cinco Grandes Fatores, o Big Five.
Fonte: Tabulação de questionários.

4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A seguir faz-se uma análise da cultura organizacional de cada empresa a partir dos questionários aplicados aos colaboradores. Os blocos de análise se dividem da seguinte forma: características dominantes da empresa; liderança organizacional; administração de empregados; lema organizacional; ênfase estratégica; critérios de sucesso. Após a interpretação e análise detalhada de cada empresa faz-se uma correlação dos principais pontos culturais de cada uma verificando, assim, as similaridades e/ou diferenças marcantes.

4.3.1 A Cultura Organizacional da E1

Os resultados apontam que a organização possui valores presentes na cultura Racional ou de Mercado (77%), se referindo à sua dimensão geral, ou seja, aos pontos que fazem parte do cotidiano e que têm influência nas principais características da empresa. Sua tendência para o futuro é muito parecida com a situação atual, mantendo-se com os valores da cultura Racional predominantemente (90,50%) conforme Figura 10. Observa-se também que atualmente a empresa está voltada para o externo, com o foco no mercado e em uma direção

mais competitiva visando à maximização de resultados, junto a isso, possui características fortes da cultura Hierárquica (75,75%) a qual representa um maior controle em direção à centralização e integração e à consolidação e continuidade.

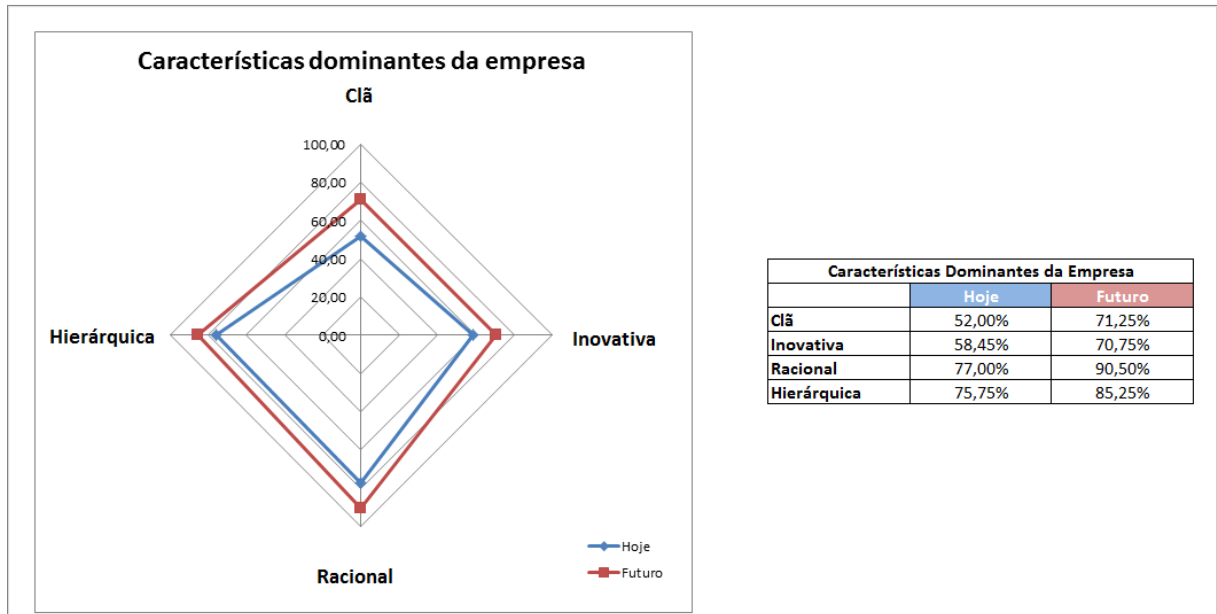


Figura 10: A cultura organizacional das características dominantes na empresa 1.
Fonte: Tabulação de questionário.

Conforme Figura 11, quanto à dimensão da liderança da empresa os valores presentes são voltados principalmente para a cultura Hierárquica (78,35%) e Inovativa (72,50%). Isso demonstra que apesar de suas características gerais em direção à mudança e expansão, voltada a uma ênfase mais competitiva e externa, existe por parte da liderança um foco interno em direção à manutenção do sistema sócio técnico, ou seja, dos mecanismos e dos procedimentos padronizados e das linhas de autoridade bem definidas. Esse aspecto tende a manter-se e reforçar-se no futuro da organização.

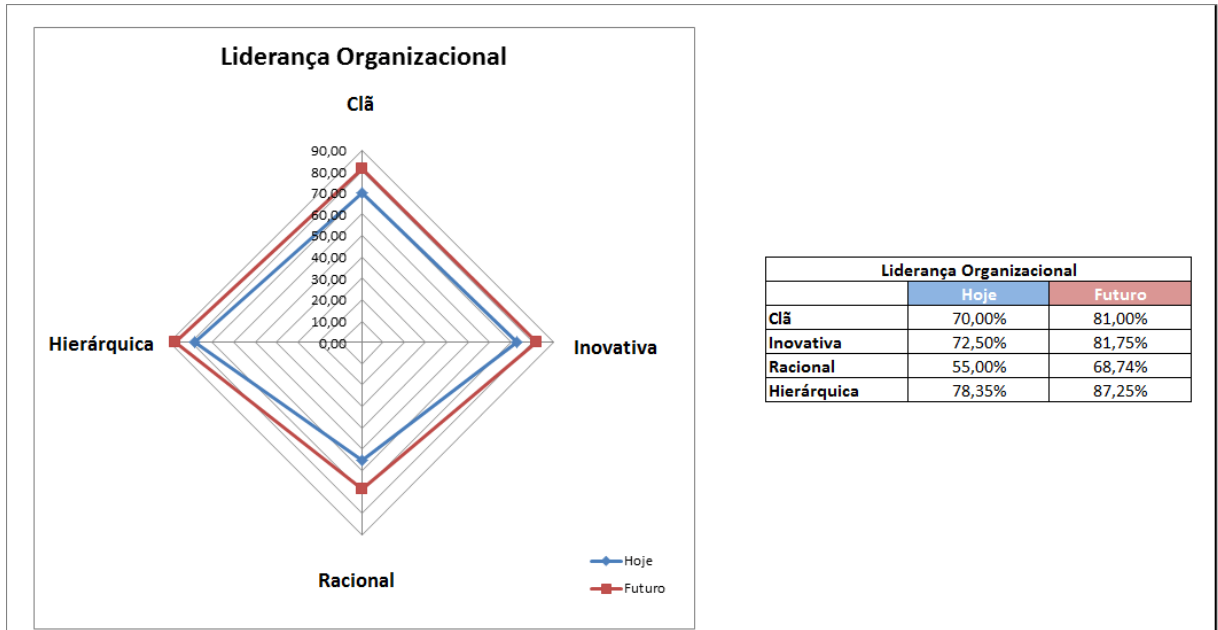


Figura 11: A cultura organizacional da liderança na empresa 1.
 Fonte: Tabulação de questionários.

A dimensão referente à administração de empregados é fortemente voltada para a cultura de Clã (79,5%) e também possui as características marcantes da cultura Racional ou de Mercado (75%), conforme ilustra Figura 12. Isso significa que a administração da equipe se dá pela busca de resultados, produtividade e lucro, em direção ao alcance das metas. Junto a isso, a empresa busca também, em maior proporção, o treinamento da equipe e de gestão dos recursos humanos para desenvolvimento da organização através da valorização do pessoal. Sua tendência para o futuro é a principal ênfase na cultura Grupal (90,50%) e maior desenvolvimento da cultura Racional (85,15%).

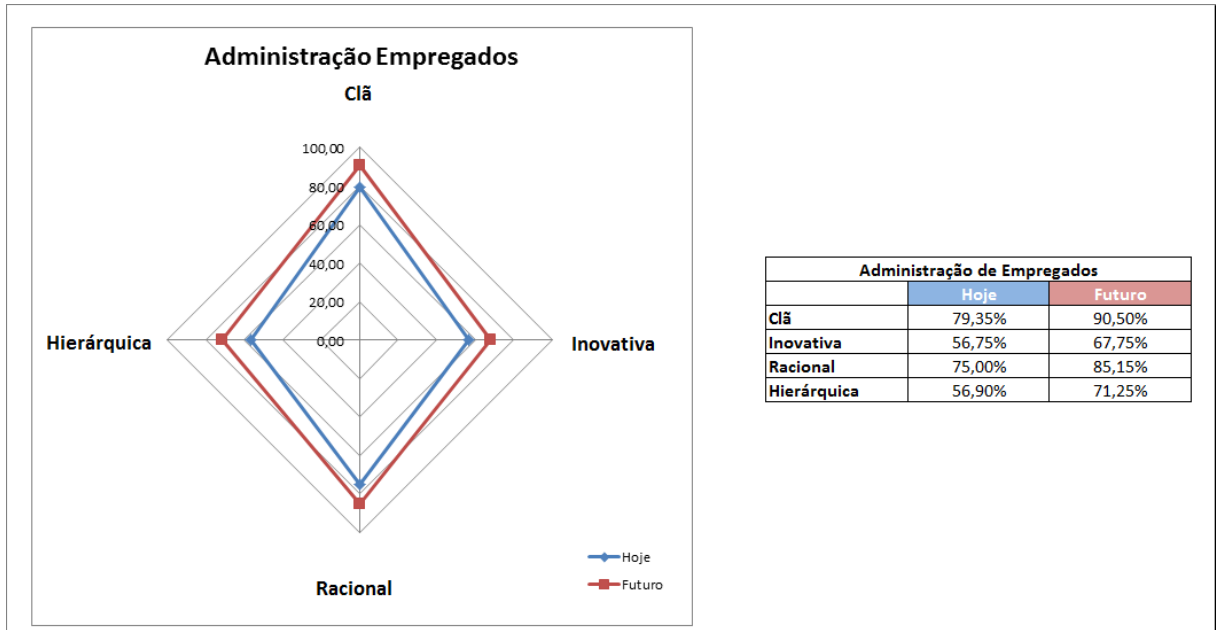


Figura 12: A cultura organizacional da administração de empregados na empresa 1.
 Fonte: Tabulação de questionários.

Nas especificidades da cultura que se refere ao lema organizacional, ou seja, as características de união e de interação, a classificação predominante foi de cultura de Clã (82,80%), mantendo-se com essa tendência no futuro, porém uma porcentagem um pouco maior (89,25%), conforme Figura 13. Isso significa que a união da empresa é dada pela valorização dos recursos humanos e a união da equipe, dessa forma o lema organizacional é gerido através do foco interno e de uma maior flexibilidade.

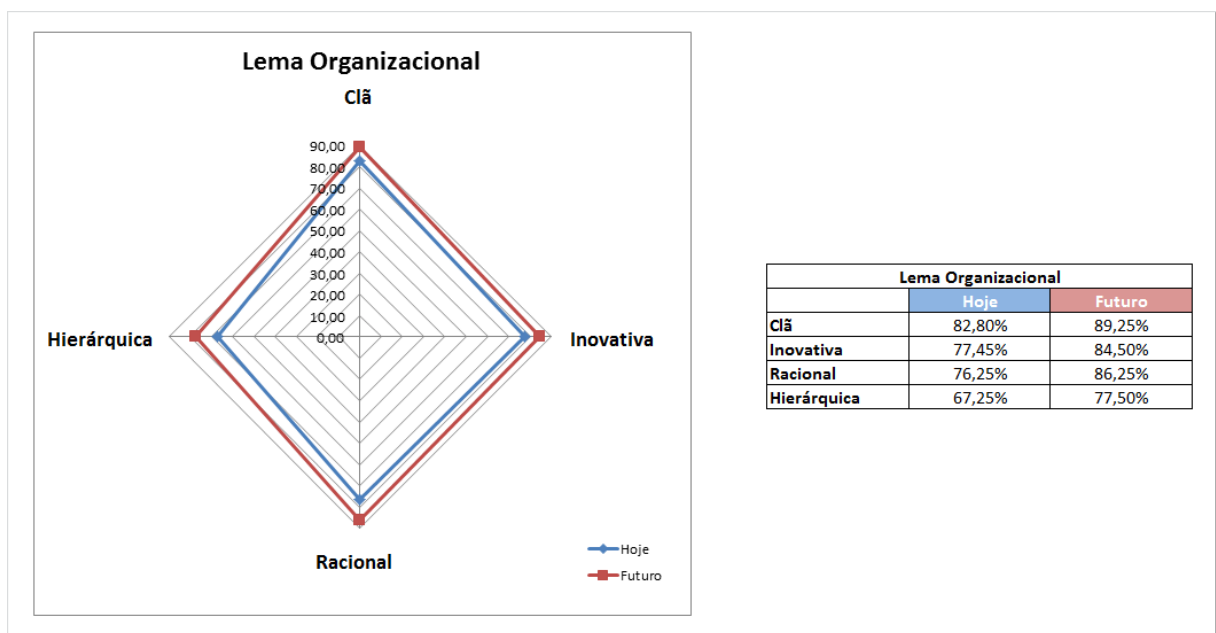


Figura 13: A cultura do lema organizacional na empresa 1.
 Fonte: Tabulação de questionários.

A ênfase estratégica da organização, demonstrada na Figura 14, possui como resultado atual majoritário as características referentes à cultura de Mercado ou Racional (85,30%) e, em segundo lugar, porém, menos relevante a cultura Inovativa (73,50%). Sendo assim, existe uma predominância dos valores externos, em direção à competitividade e à expansão e mudança. Futuramente também a empresa é vista com uma cultura predominantemente de mercado (90%), a cultura Inovativa deixa de ser a segunda e cai para (80,50%), sendo assim, o foco, em vez de externo, passa a se tornar também interno, através da cultura de Clã (82,75%). Nesse aspecto observa-se que existirá uma maior valorização do trabalho em equipe como ênfase estratégica e, junto a isso, o controle e a ênfase externa de maximização dos lucros e resultados.

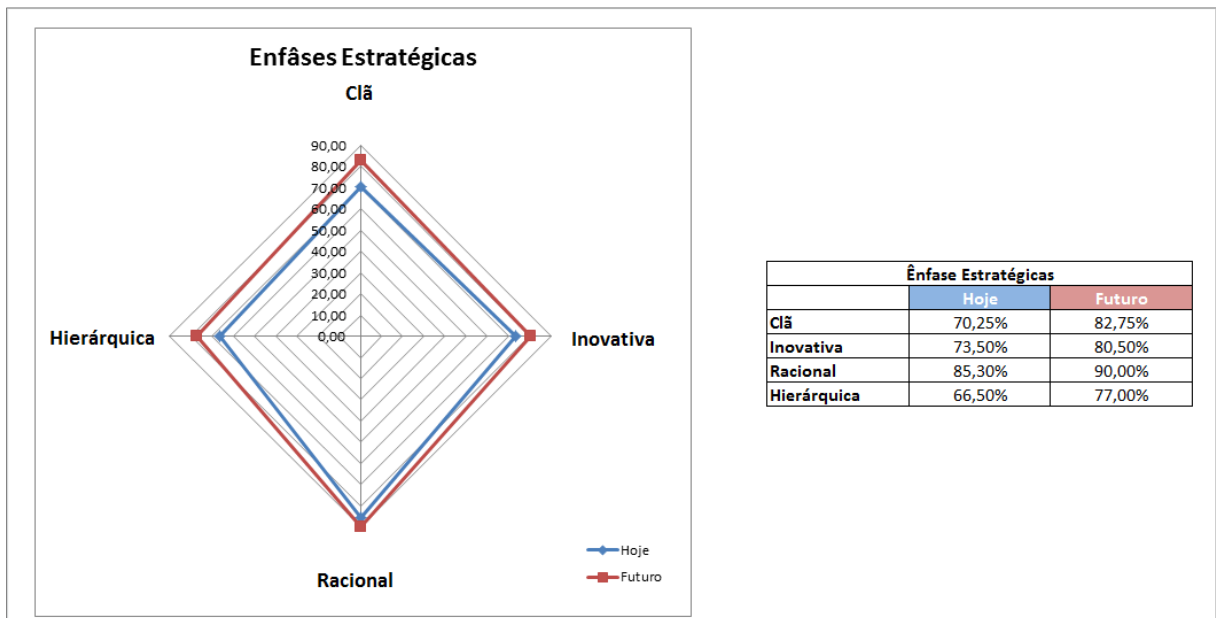


Figura 14: A cultura organizacional da ênfase estratégica na empresa 1.
 Fonte: Tabulação de questionários.

Quanto aos critérios de sucesso da organização, ilustrados na Figura 15, os valores transmitidos na organização predominam com a cultura de Mercado ou Racional (83%), em segundo lugar, também significativo, a cultura Hierárquica (82,55%). A tendência do futuro da empresa é ter uma cultura Hierárquica como critério de sucesso, representando (89,65%), porém, percebe-se que ainda existirá fortemente a cultura de Mercado (89,25%), tendo em vista que a diferença em porcentagem entre as duas são mínimas. É importante observar que atualmente e futuramente, a empresa busca a padronização e controle interno. Na visão de futuro a cultura de mercado dá lugar à cultura hierárquica (26,1%), porém continua-se com a

ênfase interna em direção à consolidação e continuidade e externa, em direção ao alcance de resultados.

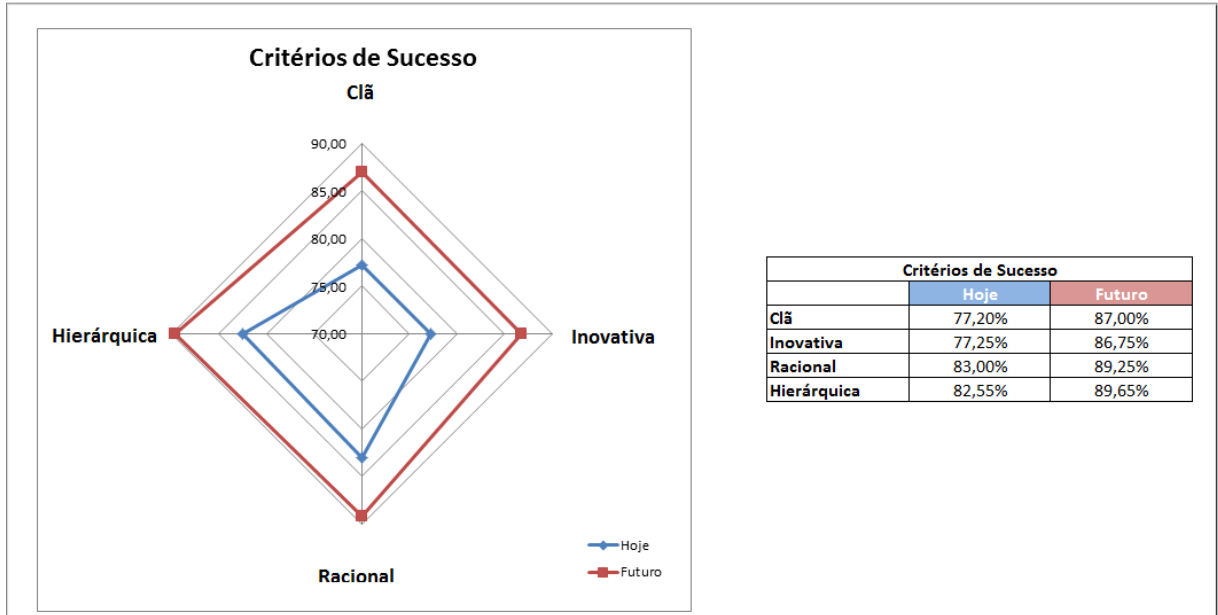


Figura 15: A cultura organizacional dos critérios de sucesso na empresa 1.
Fonte: Tabulação de questionários.

4.3.2 A Cultura Organizacional da E2

Os dados da Empresa 2 apontam que, referindo-se à sua dimensão das características dominantes, a organização possui valores presentes na cultura Racional ou de Mercado (75,37%). Sua tendência para o futuro é muito parecida com a situação atual, mantendo-se com os valores da cultura Racional predominantemente (83,81%), conforme ilustrado na Figura 16. Observa-se também que atualmente a empresa está voltada para o externo, com o foco no mercado e em uma direção mais competitiva visando à maximização de resultados. Junto a isso, possui e tenderá a manter características significativas da cultura Hierárquica (75,75%) a qual representa um maior foco interno e de controle, em direção à centralização e integração e à consolidação e continuidade.

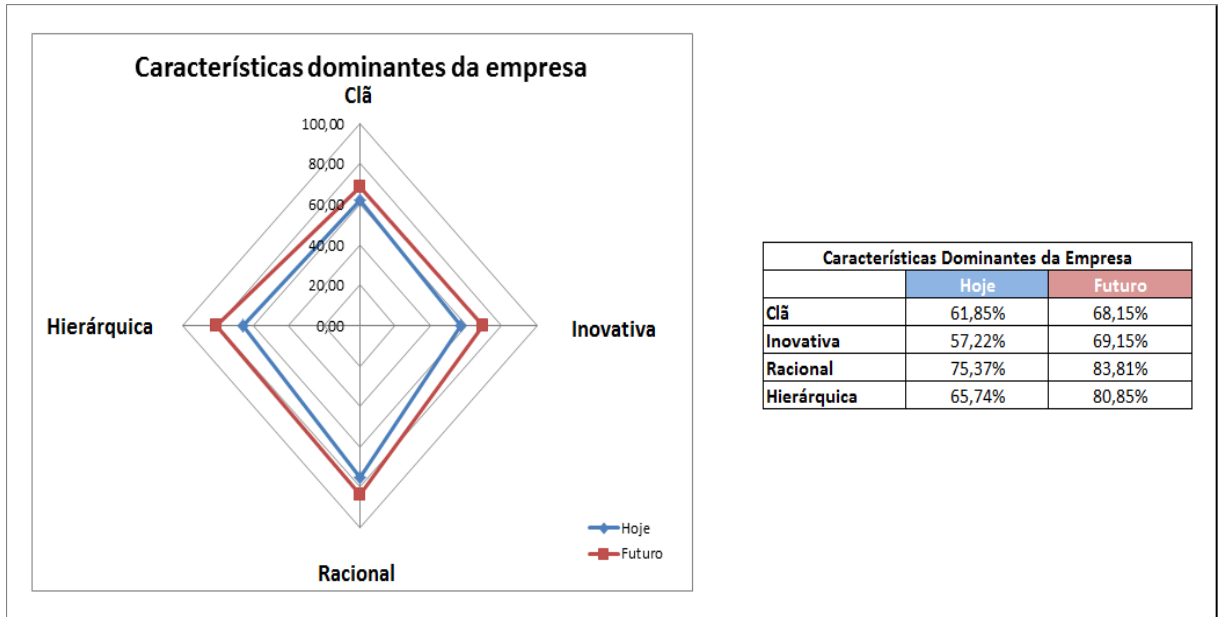


Figura 16: A cultura organizacional das características dominantes na empresa 2.
 Fonte: Tabulação de questionários.

Quanto à dimensão da liderança, ilustrada na Figura 17, os valores presentes são voltados principalmente para a cultura Hierárquica (77,11%) e Inovativa (73,37%). Com isso, percebe-se que existe uma atitude de manutenção do sistema sócio técnico por parte da liderança. Isso significa que a empresa busca manter os mecanismos e os procedimentos padronizados com as linhas de autoridade bem definidas. Ao mesmo tempo a organização demonstra uma característica de liderança a qual busca a inovação, ou seja, em direção à mudança e à expansão através da competitividade. A tendência é de que esses dois aspectos da liderança sejam mantidos como prioritários e reforçados no futuro.

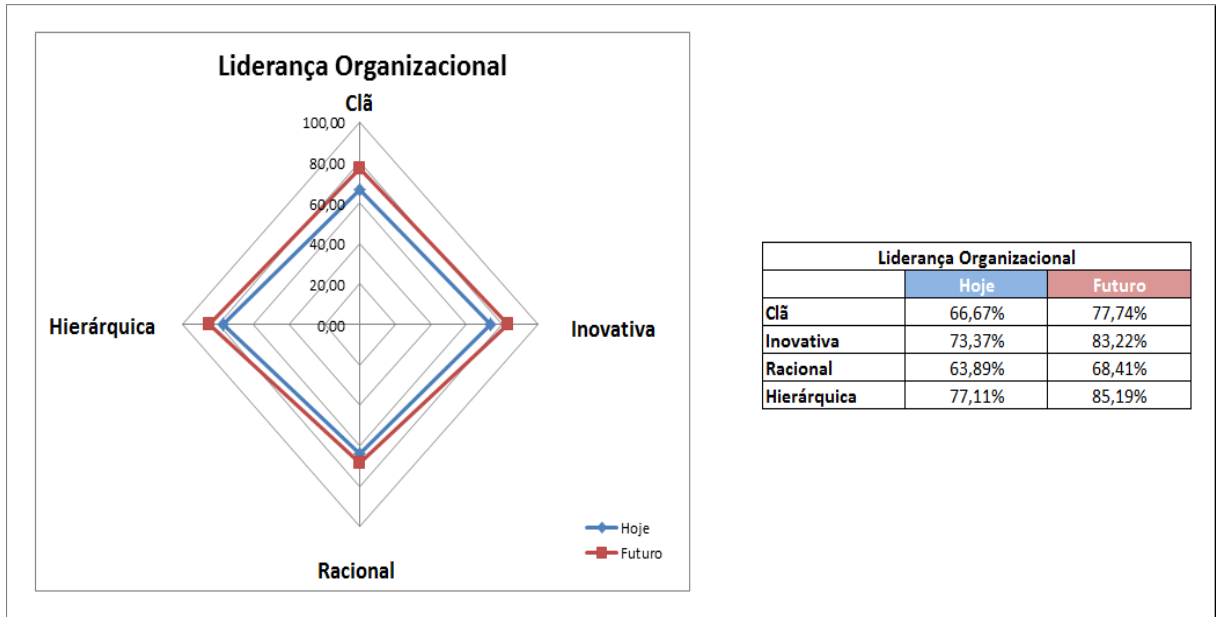


Figura 17: A cultura organizacional da liderança na empresa 2.
Fonte: Tabulação de questionários.

A dimensão da cultura que se refere à administração de empregados é voltada para a cultura de Clã (72,78%) observa-se também uma homogeneidade dentre as demais culturas, ficando nos 68%, conforme Figura 18. Isso significa que a administração da equipe se dá principalmente pela valorização da gestão dos recursos humanos e do treinamento da equipe. Sua tendência para o futuro continua com a ênfase na cultura Grupal (82,89%) e, junto a isso, um maior desenvolvimento da cultura Racional (81,93%). A cultura Racional em maiores proporções na tendência do futuro representa um foco a mais, nas metas, no alcance de mercados e na competitividade, aspectos que estarão presentes na administração de empregados.

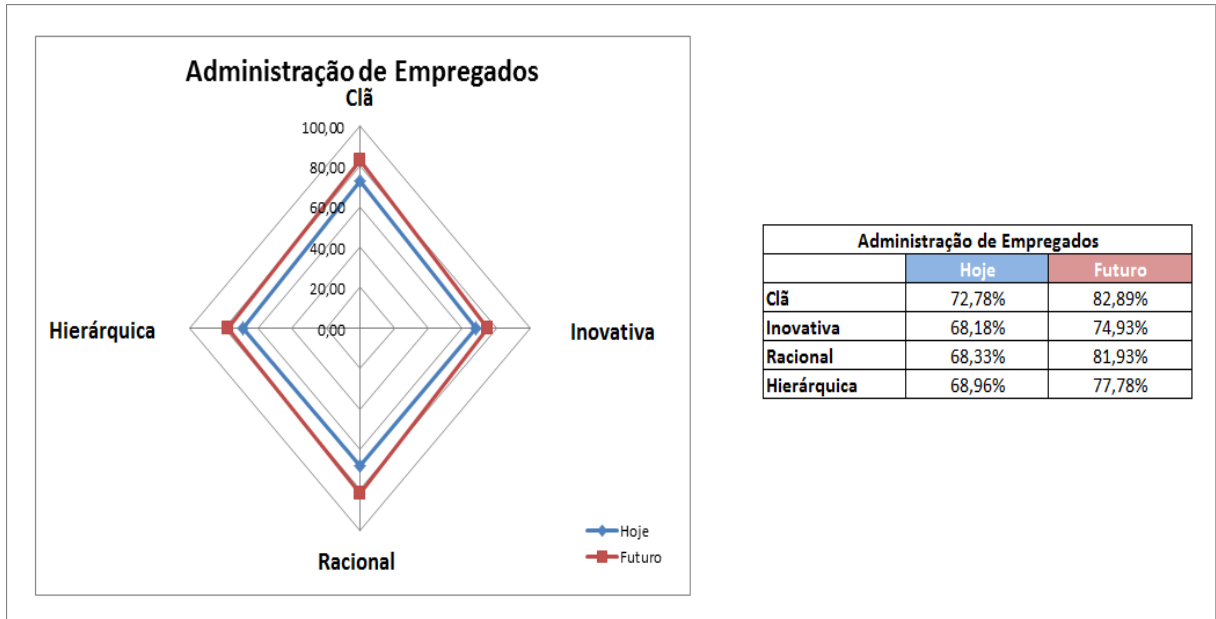


Figura 18: A cultura organizacional da administração de empregados na empresa 2.
 Fonte: Tabulação de questionários.

Nas especificidades da cultura que se refere ao lema organizacional, que representa as características de interação e união da equipe, o resultado foi de duas culturas, a cultura Racional e de Clã, representando 74,81%, conforme Figura 19. No futuro, a cultura Racional torna-se a mais significativa, com 85,26%. Isso significa que, atualmente a união da empresa é dada tanto pela valorização do alcance das metas e da maximização dos resultados, quanto pela valorização da equipe e do desenvolvimento dos recursos humanos. Futuramente o foco externo será o principal, representado pela cultura Racional ou de Mercado.

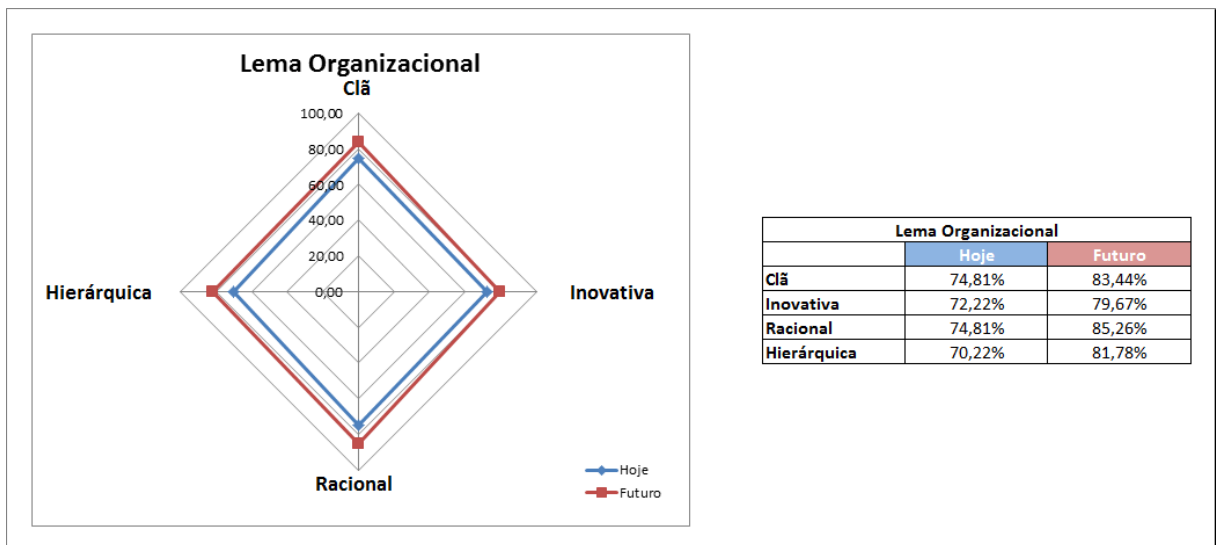


Figura 19: A cultura do lema organizacional na empresa 2.
 Fonte: Tabulação de questionários.

Conforme Figura 20, a ênfase estratégica da empresa 2 é direcionada para a cultura de Mercado ou Racional (82,81%) e, em segundo lugar, porém, menos relevante a cultura Hierárquica (77,04%). Percebe-se, então, que existe uma predominância significativa dos valores externos, em direção à competitividade, à expansão e à mudança. Futuramente também a empresa é vista com uma cultura predominantemente de Mercado (91,04%).

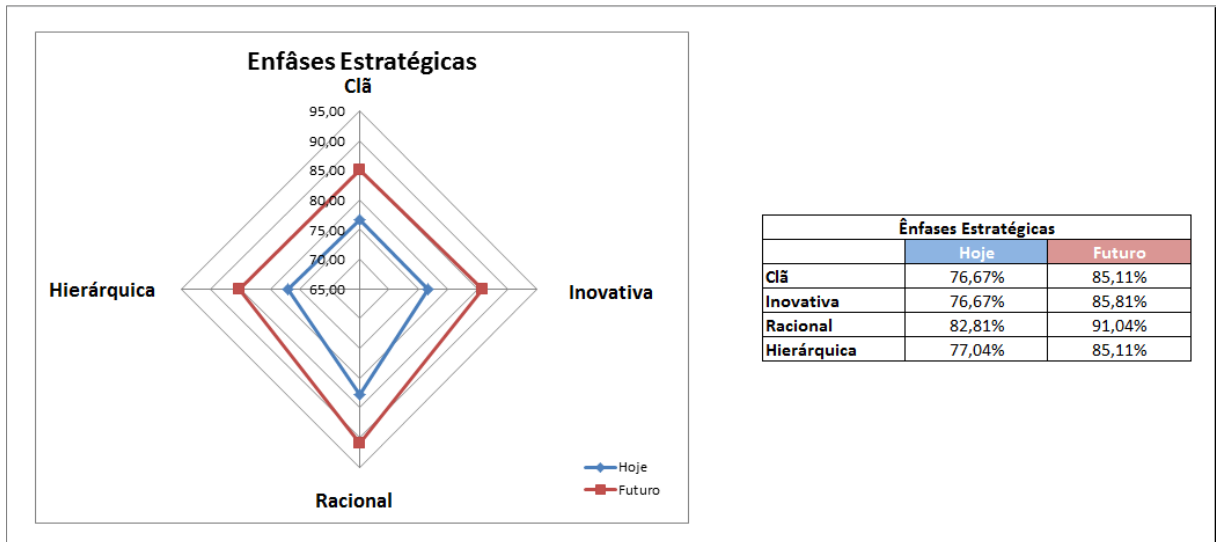


Figura 20: A cultura organizacional da ênfase estratégica na empresa 2.
 Fonte: Tabulação de questionários.

Quanto aos critérios de sucesso da organização, ilustrados na Figura 21, existem dois valores transmitidos na organização que predominam, com maior porcentagem a cultura de Mercado ou Racional (82,44%), em segundo lugar, também significativo, a cultura Inovativa (82,07). É interessante porque isso mostra que a empresa busca e tem como critério de sucesso o foco externo, está em direção ao alcance de resultados, a expansão e a posição competitiva. A tendência do futuro da empresa é manter a cultura de Mercado ou Racional como principal critério de sucesso, representando (90,33%). Percebe-se que a cultura Inovativa deixará de ser tão significativa dando lugar para a cultura Hierárquica (89,33%) e a cultura de Clã (89,19%). Isso demonstra que a empresa buscará um maior controle e a manutenção do sistema através da padronização e controle interno.

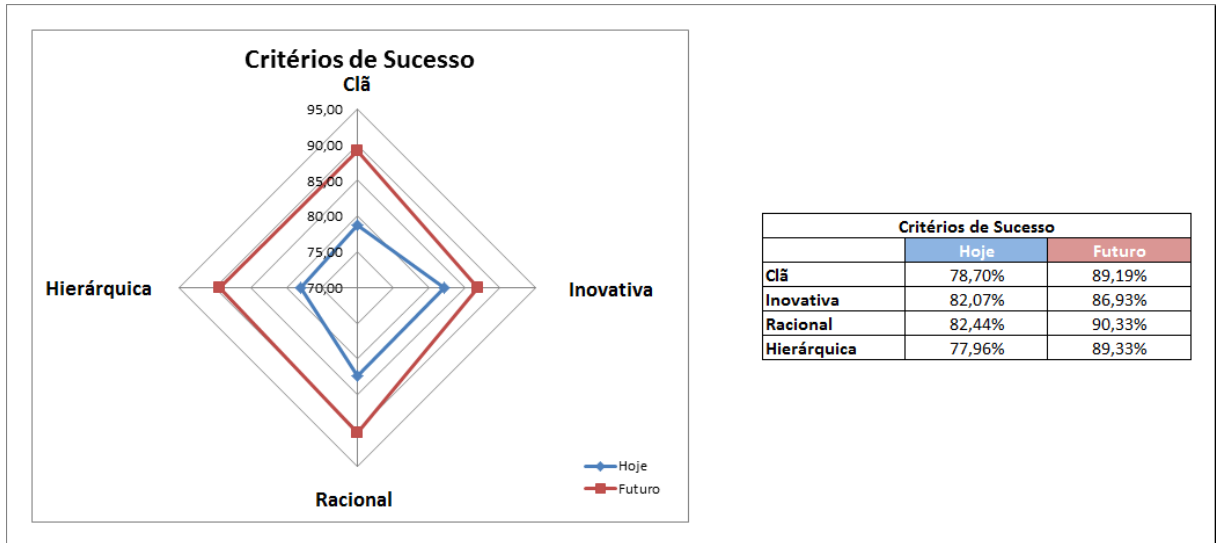


Figura 21: A cultura organizacional dos critérios de sucesso na empresa 2.
 Fonte: Tabulação de questionários.

4.4 INTER-RELAÇÃO DOS DADOS

Nesse capítulo passa-se a fazer a inter-relação dos achados de pesquisa obtidos pelos diversos instrumentos aplicados. Inicialmente se realiza a correlação referente à empresa 1 e o respectivo empresário e depois referente à empresa 2 e o respectivo empresário. Em um terceiro momento será realizada uma análise ampla envolvendo o cruzamento das informações de ambas as empresas pesquisadas.

4.4.1 Inter-relação dos dados da E1 e do empresário

Inicia-se a análise destacando os elementos dos indicadores, referente ao questionário pessoal aplicado ao líder, na dimensão dos dois eixos temáticos. Os dados denotam que o pesquisado identifica grande relação entre a cultura organizacional e liderança, buscando ainda disseminá-la para melhor desempenho e união da equipe. Outro fator significativo é que o mesmo também considera importante a intuição e a sua interioridade, sendo fortemente orientado por esses aspectos. Quanto ao segundo questionário identifica-se que esse mesmo pesquisado tem como principal traço de personalidade a abertura às experiências e a conscienciosidade. Com isso, identifica-se os seguintes elementos predominantes: abertura às experiências; conscienciosidade; disseminação e identificação cultural; intuição e interioridade.

Tais aspectos da personalidade podem ser correlacionados com o modelo cultural competitivo, sólido, organizado, fortemente orientado para o externo e, identificado como característica geral da empresa através da cultura de Mercado e Hierárquica. A cultura hierárquica pode estar ligada com as características de conscienciosidade do líder, tendo em vista a responsabilização e organização.

Na tabulação dos dados, percebemos que na dimensão da liderança da empresa, os colaboradores veem o líder principalmente com as características da cultura Hierárquica e Inovativa. Aqui fica muito mais presente o aspecto da abertura às experiências, através da cultura Inovativa, a qual representa principalmente a flexibilização, a criatividade e a expansão. A Conscienciosidade, com características de ordem, senso de dever, direcionamento, autodisciplina e outros, está refletido através da cultura Hierárquica.

Na administração de empregados identifica-se a cultura de Clã, a qual destaca-se principalmente pela valorização dos colaboradores e pelo alcance dos resultados através da união da equipe. Pode-se relacionar esse ponto com a relevância do líder na disseminação da cultura organizacional entre os colaboradores. O mesmo, na primeira pesquisa aplicada, pontua com a nota máxima a questão a qual afirma que os funcionários são mais motivados e unidos quando se identificam com a cultura da organização. Observou-se também nesse mesmo questionário que existe uma prioridade pela seleção de colaboradores que se identifiquem com os valores culturais da empresa.

No lema organizacional essa característica da cultura de Clã também está presente, porém, destaca-se, além disso, a cultura Inovativa, a qual está ligada diretamente com o traço de personalidade de abertura às experiências. Dessa forma o aspecto de união e de interação da equipe é dado por uma valorização e disseminação da cultura organizacional entre o pessoal e por uma ênfase na inovação, fomentando o empreendimento pela flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

A ênfase estratégica é totalmente voltada ao externo, em direção à competitividade, expansão e mudança, através da cultura de Mercado e Inovativa, reforçando ainda o traço de personalidade predominante do líder. O traço de abertura às experiências tem como principal característica a estética, ações, ideias e valores.

Os critérios de sucesso da organização são predominantemente caracterizados pela cultura de Mercado e pela cultura Hierárquica, reforçando assim, as relações feitas até então com os traços de personalidade identificados anteriormente como a conscienciosidade e abertura às experiências. Esses traços estão refletidos nas características de direcionamento, autodisciplina, competência, ações, expansão, ideias, valores etc. Sendo assim, identifica-se

que a empresa busca maior competitividade através do aperfeiçoamento e manutenção interna e expansão de mercado através do alcance das metas.

4.4.2 Inter-relação dos dados da E2 e do empresário

Os elementos de destaque dos indicadores presentes no questionário pessoal aplicados ao gestor da E2, representam que existe sim uma identificação dos valores pessoais do líder com os da cultura organizacional. O processo de difusão dessa cultura entre os colaboradores se dá conforme treinamento da equipe e um processo de socialização, pode-se identificar, então, que os valores culturais não servem como fator de referência temática no momento da seleção dos funcionários. O líder também considera de grande importância a intuição, seu bem-estar pessoal e a interioridade para melhores resultados na empresa. Quanto ao questionário Big Five identifica-se que o mesmo pesquisado tem como principal traço de personalidade a abertura às experiências e o neuroticismo. Identifica-se com isso, os seguintes elementos predominantes: abertura às experiências; neuroticismo; disseminação e identificação cultural; intuição e interioridade.

As características dominantes da empresa apontam como principais valores a cultura Racional, a qual liga-se com a personalidade de abertura às experiências do líder, juntamente com a cultura Hierárquica, que impõe um modelo mais autoritário de gestão. A sua penetração de mercado se dá de forma mais agressiva, com o foco nas metas e objetivos a serem alcançados.

A liderança é vista com os valores da cultura Inovativa e Hierárquica. Os dois pontos principais identificados como os traços de personalidade do empresário têm as seguintes características: neuroticismo - a ansiedade, impulsividade, vulnerabilidade; abertura às experiências - as ações, a criatividade, os valores e a expansão. Todos esses pontos ligam-se com a cultura Inovativa. A cultura Hierárquica, no entanto, pode ser necessária devido ao ramo de atuação, não se referindo necessariamente a uma característica pessoal do líder. No entanto, analisou-se também que o comportamento do líder é do tipo autoritário, garantindo assim o controle de gestão interna com a imposição de uma cultura mais Hierárquica.

A administração de empregados é dada pela cultura de Clã. Esse resultado aponta que valoriza-se a formação através da gestão da equipe e do desenvolvimento dos recursos humanos. Pode ser observado a partir do primeiro questionário pessoal aplicado ao líder que esse ponto liga-se com as questões respondidas com altos níveis no que se referia à importância da disseminação dos valores organizacionais para melhor resultado e motivação

da equipe. A tendência do futuro é a manutenção e reforço da cultura grupal e, junto a isso, maior desenvolvimento da cultura racional, a qual está relacionada com a importância dos resultados e do foco nas metas, garantindo uma penetração no mercado mais competitiva.

O lema organizacional está fortemente orientado para a cultura de Mercado e de Clã, nesse quesito, obteve-se um empate das duas culturas, demonstrando que ambas são de grande importância. Conforme comentado nos parágrafos acima, a cultura de Clã está ligada com a importância e a valorização da gestão das pessoas para união e motivação da equipe como um todo. A cultura de Mercado liga-se com a importância na penetração do mercado e expansão, reflete a sua autoconsciência, talvez também a impulsividade em atingir os resultados, ligado ao neuroticismo e também de expandir, conforme traço de abertura às experiências.

A ênfase estratégica da organização é dada pelos valores da cultura de Mercado, como prioritária e em segundo lugar a cultura Hierárquica. Futuramente a empresa terá a característica de Mercado ainda mais forte, o que reflete nos traços de personalidade da capacidade de abertura às experiências do líder e do modelo de gestão mais agressivo, focado no alcance das metas e na penetração de mercado.

Os critérios de sucesso são, atualmente, vistos com os valores de Mercado e os valores da cultura Inovativa. Esses dois pontos ligam-se com as características que foram vistas anteriormente no ponto de personalidade relacionado com a abertura às experiências e ao estilo de liderança voltada a uma maior agressividade e foco na penetração de mercado. Também pode estar muito ligado com a importância dada pela interioridade e pelo bem estar pessoal, tendo em vista que uma cultura Inovativa como critério de sucesso demonstra maior flexibilidade e criatividade, o que liga-se fortemente com a intuição. A tendência para o futuro é ter a manutenção e reforço da cultura de Mercado, mas também da cultura Hierárquica e de Clã, as quais estarão muito presentes. Isso demonstra que no futuro o sucesso da organização não é visto apenas pela inovação, foco externo nas metas e resultados competitivos, mas também na manutenção do sistema interno, ou seja, da valorização das pessoas e da manutenção do controle hierárquico. Tudo isso pode estar relacionado conforme já visto, com o tipo de liderança mais autoritário e também com a importância da disseminação da cultura para alcançar melhores resultados da equipe enquanto união e motivação.

4.4.3 Inter-relação entre os estilos de liderança e valores culturais da E1 e da E2

Observa-se aqui que, apesar das empresas serem de mesmo porte, mesmo setor de atuação e mesma região, existem algumas diferenças que podem ser observadas tanto nos

aspectos pessoais, de cada líder, quanto nos aspectos culturais, de cada empresa. No questionário pessoal percebeu-se que no primeiro eixo temático, relativo à cultura organizacional e liderança, o empresário da E1 pontuou todas as alternativas acima de 5, sendo que 57% das questões foram de nota máxima. Isso demonstra que para o mesmo, é visível a relação existente entre a sua liderança e os valores culturais da empresa. O empresário da E2 também tem pontuação alta nesse eixo temático, porém 42% das alternativas receberam a nota 6 e nenhuma das alternativas receberam a nota máxima. Isso pode demonstrar que para ele existe essa relação entre cultura e liderança, porém não é 100% presente e/ou visível. No segundo eixo temático, relacionado com fator psicológico e modelo de gestão, 80% das questões foram pontuadas com nota acima de 6, sendo que dessas 80%, 60% foram com nota máxima, 7. O gestor da E2 também teve pontuação alta nesse eixo, sendo que 80% das questões receberam nota 6, se referindo bastante a ele.

Nesse ponto pode-se referenciar o diferencial da metodologia ontopsicológica, presente na fundamentação teórica deste trabalho. O objetivo não é discutir a efetividade dessa metodologia ou que esse modelo de formação promova maiores resultados, entretanto, os dados evidenciam para o fato de que o empresário com esse conhecimento (gestor da E1), que se vale dessa abordagem também para a formação de colaboradores, apresentou índices mais elevados no eixo temático relacionado com o fator psicológico e modelo de gestão. Isto é, o mesmo apresenta notavelmente uma maior consideração pelo universo da sua interioridade, ou seja, de sua intuição, bem estar pessoal, autoconhecimento, e na forma de conduzir os seus negócios e com isso imprimir o modelo cultural predominante em sua empresa.

No modelo dos cinco fatores, *Big Five*, ambos apresentam o traço de abertura às experiências como principal característica de personalidade. Para o gestor da E1 essa pontuação foi ainda mais alta, no entanto. O índice de neuroticismo teve a mesma pontuação para os dois gestores, só que, para o líder da E2, esse traço é o segundo mais marcante de sua personalidade. O segundo traço mais marcante do empresário da E1 é a conscienciosidade.

Fez também uma relação com os tipos de liderança e identificou-se que um ponto de diferença notável de um líder para outro é que o da E1 tende a um comportamento mais democrático e o da E2 mais autoritário. Esses aspectos são deduções a partir da interpretação dos questionários. Da mesma forma, com o diagnóstico da cultura organizacional pode-se fazer um comparativo de forma geral com os traços de personalidade identificados nos gestores a partir dos dois questionários anteriores aplicados. Contudo, alguns pontos culturais foram muito similares de uma empresa para a outra, talvez pelo fato de que o ramo de atuação

e porte das empresas sejam muito parecidos. Essa semelhança foi importante até mesmo para destacar as diferenças que foram encontradas de uma organização para a outra, possibilitando assim a relação com as diferentes personalidades de cada líder.

Observou-se de forma clara que o foco externo de expansão, criatividade e flexibilidade está sempre presente na E1 e representado através da cultura de mercado ou pela cultura inovativa. Esse ponto pode estar ligado com o traço altíssimo do gestor no quesito abertura às experiências. Na E2 essas culturas voltadas para o externo também estão muito presente, mas nem sempre, porém, da mesma forma, pode estar relacionada com o traço de abertura às experiências do gestor que está presente, porém em um grau menor. Na tabela abaixo podemos verificar as principais culturas identificadas em cada empresa.

Tabela 1: comparação entre culturas identificadas na E1 e na E2

Cultura	E1	E2
Características dominantes	Mercado e Hierárquica	Mercado e Hierárquica
Liderança	Hierárquica e Inovativa	Hierárquica e Inovativa
Adm de empregados	Clã e Mercado	Clã
Lema organizacional	Clã e Inovativa	Clã e Mercado
Ênfase estratégica	Mercado e Inovativa	Mercado e Hierárquica
Crítérios de Sucesso	Mercado e Hierárquica	Mercado e Inovativa

Fonte: tabulação de dados.

Podemos verificar que a cultura inovativa e de mercado encontra-se muito mais presente na E1 do que na E2. Ambas prezam pela hierarquia, acreditamos que esse fator é dado principalmente pelo porte e setor das empresas, nas quais torna-se indispensável uma priorização hierárquica a qual permite uma manutenção interna. A cultura de clã está presente tanto em uma empresa quanto na outra nas áreas de administração de empregados e lema organizacional. Isso mostra que ambos os gestores são bem vistos pela equipe e demonstram a valorização com os colaboradores que compõe a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aspecto cultura e personalidade são ambos muito intangíveis e de difícil mensuração, porém, com o auxílio das ferramentas utilizadas, pode-se ter uma noção geral de cada ponto, podendo avaliá-los criteriosamente. Apesar de ter-se observado de fato alguns aspectos marcantes de personalidade em relação à cultura organizacional, os resultados observados poderiam ser interpretados como eventuais reflexos de uma série de fatores comum no próprio setor de atuação das empresas pesquisadas. Contudo, é importante ressaltar que nos dois eixos temáticos do primeiro questionário, ambos os gestores deixam claro que se

identificam sim com a sua empresa, e procuram disseminar os valores culturais da mesma. Essa valorização cultural é visível não apenas nas duas organizações analisadas, mas em diversas outras, tornando-se uma prática comum no meio empresarial.

Tudo isso representa que existe sim impactos da personalidade do líder com a cultura organizacional e que, esses impactos são ainda maiores quando existe uma conscientização por parte das lideranças da importância desses valores para a união da equipe. Pode-se afirmar que em empresas de maior porte, os valores culturais devem ser ainda mais trabalhados e transmitidos de forma ainda mais intensa, formando assim uma identificação e uma unidade de ação bem definida.

Com os questionários aplicados, o principal impacto da personalidade de ambos os líderes está ligado ao traço de abertura às experiências, ponto esse que se materializa através de uma cultura voltada à expansão, ao externo e à criatividade ou inovação. Todas essas características podem estar diretamente ligadas à cultura de Mercado ou à cultura Inovativa.

Pode-se concluir, então, que a cultura organizacional não deixa de ser constituída por diversas subculturas, mas que tem sim a sua principal influência conforme a disseminação de certos valores culturais por iniciativa da liderança. O líder é o ponto de referência e é o sujeito que, consciente ou inconscientemente, transmite e dissemina uma determinada identidade cultural na equipe.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. et. al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BENETTI, Maria Domingues. **A internacionalização real do agronegócio brasileiro – 1990-03**. In: **Globalização e Desnacionalização do Agronegócio Brasileiro no Pós 1990**. Documentos FEE, Porto Alegre, n.61, p. 148 - 172, out. 2004.

BERRIO, A. A. **An Organizational Culture Assesment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension**. Journal of Extension, Venezuela, v. 41, n. 2 ab. 2003. Disponível em: <<http://www.joe.org/joe/2003april/a3.php>> Acesso em: 17 set. 2014.

BRAD, J.; PARRY, K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRUM, Argemiro Luís e TYBUSCH, Tânia Marques (2002). **O sistema local de produção de máquinas e implementos agrícolas: uma visão global**. In: Castilhos, Clarisse. Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção: A Construção de Uma Política Pública no RS. Porto Alegre: Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI/RS, Fundação de Economia e Estatística, p . 113 – 126.

CAMERON, K. S. & QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; et. al. **Competing values leadership: creating value in organizations**. USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 5.e.d. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CERVO, C. S. et. al. **Cultura e clima organizacional**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2011.

CHAVES, J. **A compreensão da pessoa: Psicologia da Personalidade**. São Paulo: Agora, 1992

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6.e.d. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHELLADURAI, P. **Human resource management in Sport and recreation**. Champaign: Human Kinetics, 1999.

CORNETT, M. M.; ADAIR, T. A.; NOFSINGER, J. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

DAFT R., L. **The leadership Experience**. 4.e.d. USA: Thomson South-Western, 2008.

DICIONÁRIO Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa. (v.1.0) Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

- ENGLER, B. **Person Personality Theories**. 9.e.d. USA: Wadsworth Cengage Learning, 2014.
- FEIST, G. J., FEIST J. **Teorias da Personalidade** 6.e.d. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2011.
- FLEURY, M. T. L. (org.) et. al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GUIMARÃES, G. **Liderança Positiva**. São Paulo: Évora, 2012.
- GERRIG R. J., ZIMBARDO P. G. **A Psicologia e a Vida**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. Nova Iorque: The Free Press, 1992.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. Journal of Social Psychology, v. 10, p.271-299, 1939.
- LONGO, G. L. P. **Organização de empresas e técnicas comerciais**. São Paulo: Baraúna, 2011.
- MALINOWSKI, B. **Que é cultura**. In: Malinowski, B. Uma teoria científica da cultura Rio de Janeiro: Zahar, 1962, p. 43-48.
- MARCUS POSSI et. al. **Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- MENDOZA, C. F.; COLOM, R. et. al. **Introdução à Psicologia das Diferenças Individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Aprendiz Líder**. São Paulo, SP: FOIL, 2009.
- MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 5.e.d. Recanto Maestro: Editora Ontopsicológica, 2013.
- MENEGHETTI, A. et.al. **Atos do Congresso Business Intuition**. São Paulo: FOIL, 2007.
- MENEGHETTI, A. et.al. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2.e.d. Recanto Maestro: Editora Ontopsicológica, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4.e.d. Recanto Maestro: Editora Ontopsicológica, 2010.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESD, 2012.

PARIKH, J., LANK, A.G., NEUBAUER, F.F. **Intuição: a nova fronteira da administração.** São Paulo: Cultrix, 1994.

PERVIN, L.A; JOHN, O. P. **Personalidade: teoria e pesquisa.** 8.e.d. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PICCININI, V. C.; ALMEIDA, M.L.; OLIVEIRA, S.R., organizadores. **Sociologia e administração: relações sociais nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUDINESCO, E. **Em defesa da psicanálise.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, H. J.; TEIXEIRA, C. J.; **Fundamentos da Administração: a busca pelo essencial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional** 3ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership** 4.e.d. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis.** Administrative Science Quarterly, v. 28, n.3, p. 339-58, Sept. 1983.

STEERS, R. M. **Introduction to organizational behavior.** Londres: Scott, Foresman and Company, 1984

TATSCH, Ana Lúcia (2006). **O processo de aprendizagem em arranjos produtivos locais: o caso do arranjo de máquinas e implementos agrícolas do Rio Grande do Sul.** Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, UFRGS, 2006 (mimeo).

TEIXEIRA, M. L. M. (org.) et. al. **Valores humanos e Gestão: novas perspectivas.** São Paulo: Senac, 2008.

VIDOR, A. **Rogers e a educação não-diretiva.** Passo Fundo: P. Berthier, 1974.

VIDOR, A. **Fenomenologia e Ontopsicologia.** Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013.

VIEIRA, G. A. **Cultura de valores organizacionais: um estudo na Faculdade de Ciências Humanas.** São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: FUMEC, 2004.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A- Questionário aplicado aos gestores

ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

NATHÁLIA THOMAZINI PERIN
PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Nome: _____ Data ___/___/___

Idade: _____ Empresa: _____

Prezado Senhor,

Contamos com a sua colaboração para esta pesquisa acadêmica. Para isso, solicitamos que preencha os campos conforme orientação. Não existem respostas certas ou erradas e se garante a confidencialidade dos dados, os quais serão utilizados apenas para investigação científica. Muito Obrigada!

- Responda as perguntas abaixo avaliando as questões de 1 a 7 de acordo com o que mais se enquadra com seu perfil.

1	2	3	4	5	6	7
Não se refere a mim absolutamente	Não se refere a mim	Não se refere a mim de forma geral	É difícil definir se isto se refere a mim ou não	Se refere a mim de forma geral	Se refere bastante a mim	Se refere a mim completamente

- 1- Observo traços de minha personalidade nos colaboradores, em especial nos mais próximos.

1 2 3 4 5 6 7

- 2- No processo de seleção existe alguma tendência de escolha segundo determinado tipo de caráter nos candidatos.

1 2 3 4 5 6 7

- 3- Me identifico com a cultura de minha própria empresa.

1 2 3 4 5 6 7

- 4- Busco disseminar e reforçar a cultura da empresa entre os colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

- 5- É importante levar em consideração a minha interioridade para alcançar melhores resultados na gestão empresa.

1 2 3 4 5 6 7

6- Levo em consideração a intuição no momento da gestão da empresa.

1 2 3 4 5 6 7

7- Quando estou bem comigo mesmo observo que também obtenho melhores resultados nas escolhas e nos resultados dentro da empresa.

1 2 3 4 5 6 7

8- Quanto não me sinto bem comigo mesmo o resultado empresarial é inferior.

1 2 3 4 5 6 7

9- Verifico uma relação entre meu bem estar pessoal e o meu desempenho como líder.

1 2 3 4 5 6 7

10- Meus colaboradores se identificam com os valores da empresa.

1 2 3 4 5 6 7

11- A equipe de colaboradores possui maior união e maior motivação quando se identifica com os valores da empresa.

1 2 3 4 5 6 7

12- Verifico identidade entre os meus valores pessoais e os valores de minha empresa.

1 2 3 4 5 6 7

ANEXOS

ANEXO A- Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade
Fonte: material adaptado, Universidade Estatal de São Petersburgo.

ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

NATHÁLIA THOMAZINI PERIN
PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
INVENTÁRIO DOS CINCO GRANDES FATORES

Prezado Senhor,

Contamos com a sua colaboração para esta pesquisa acadêmica. Para isso, solicitamos que preencha os campos conforme orientação. Não existem respostas certas ou erradas e se garante a confidencialidade dos dados, os quais serão utilizados apenas para investigação científica. Muito Obrigada!

Nome: _____ Data ___/___/___

Idade: _____ Empresa: _____

- A seguir, encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, para cada item, escolha um dos números na escala que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo. Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas. O mais importante é como você vê a si mesmo.

1	2	3	4	5	6	7
Não se refere a mim absolutamente	Não se refere a mim	Não se refere a mim de forma geral	É difícil definir se isto se refere a mim ou não	Se refere a mim de forma geral	Se refere bastante a mim	Se refere a mim completamente

1	É amável, tem consideração pelos outros	1 2 3 4 5 6 7	16	Insiste até concluir a tarefa ou trabalho	1 2 3 4 5 6 7
2	É inventivo, criativo	1 2 3 4 5 6 7	17	É sociável, extrovertido	1 2 3 4 5 6 7
3	É temperamental, muda de humor facilmente	1 2 3 4 5 6 7	18	É original, tem sempre novas ideias	1 2 3 4 5 6 7
4	Pode ser um tanto descuidado	1 2 3 4 5 6 7	19	Gosta de cooperar com os outros	1 2 3 4 5 6 7
5	É reservado	1 2 3 4 5 6 7	20	Mantém-se calmo nas situações tensas	1 2 3 4 5 6 7
6	Gosta de refletir, brincar com as ideias	1 2 3 4 5 6 7	21	É, às vezes, tímido, inibido	1 2 3 4 5 6 7
7	Fica nervoso facilmente	1 2 3 4 5 6 7	22	Procura ser uma pessoa agradável	1 2 3 4 5 6 7

8	Faz planos e os segue a risca	1 2 3 4 5 6 7	23	Valoriza o artístico, o estético	1 2 3 4 5 6 7
9	É conversador, comunicativo	1 2 3 4 5 6 7	24	É relaxado, controla bem o estresse	1 2 3 4 5 6 7
10	É prestativo e ajuda os outros	1 2 3 4 5 6 7	25	Faz as coisas com eficiência	1 2 3 4 5 6 7
11	É emocionalmente estável, não se altera facilmente	1 2 3 4 5 6 7	26	É assertivo, não teme expressar o que sente	1 2 3 4 5 6 7
12	Tende a ser desorganizado	1 2 3 4 5 6 7	27	É minucioso, detalhista no trabalho	1 2 3 4 5 6 7
13	Tende a ser quieto, calado	1 2 3 4 5 6 7	28	Simpatiza facilmente com as pessoas	1 2 3 4 5 6 7
14	É curioso sobre muitas coisas diferentes	1 2 3 4 5 6 7	29	Fica tenso com frequência	1 2 3 4 5 6 7
15	É cordial	1 2 3 4 5 6 7	30	Tem uma imaginação fértil	1 2 3 4 5 6 7

ANEXO B- Questionário OCAI (*Organizational Cultura Assessment Instrument*)
 Fonte: material adaptado, Universidade Estatal de São Petersburgo

ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

NATHÁLIA THOMAZINI PERIN
 PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
 OCAI (*Organizational Cultura Assessment Instrument*)

Prezados Senhores,

Contamos com a sua colaboração para esta pesquisa acadêmica. Para isso, solicitamos que preencha os campos conforme orientação. Não existem respostas certas ou erradas e se garante a confidencialidade dos dados, os quais serão utilizados apenas para investigação científica. Muito Obrigada!

- Assinale com X no espaço em branco conforme a opção que melhor defini seu perfil:

Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa	Cargo
Masculino	Até 25	1ª a 4ª série	De 0 a 2 anos	Diretor
Feminino	De 25 a 35	5ª a 8ª série	De 2 a 4 anos	Gerente
	De 35 a 45	Ensino Médio	De 4 a 6 anos	Supervisor
	De 45 a 55	Graduação completa	De 6 a 8 anos	Vendedor
	Mais de 55	Graduação Incompleta	De 8 a 10 anos	Auxiliar
		Pós Graduação	Mais de 10 anos	Outro

- O questionário a seguir está disposto em 6 áreas e cada uma delas possui as perguntas A, B, C, e D que devem ser respondidas da seguinte forma:
 - 1- Primeiramente responda apenas a coluna “**HOJE**”. Atribua uma nota de 0 até 100, em cada linha (A,B,C,D), sendo que a nota 0 representa que a questão não parece nada com sua empresa.
 - 2- Após concluir a coluna “hoje”, repita o procedimento anterior na coluna “**FUTURO**”. Se você for o **DIRETOR**, pode imaginar para onde deseja guiar a sua empresa para o futuro. Se você **NÃO** for o diretor pode imaginar qual é a tendência que a empresa terá de acordo com a condução que está tendo.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL - OCAI

1	Características Dominantes	HOJE	FUTURO
A	A organização é um ambiente muito pessoal. É como uma extensão familiar. As pessoas compartilham coisas entre si.		
B	A organização é ambiente muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a colocar seus pescoços em risco.		
C	A organização é orientada para resultados. A principal preocupação é com o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e ativamente orientadas.		
D	A organização é um ambiente estruturado e controlado. Processos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		

2	Liderança Organizacional	HOJE	FUTURO
A	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar tutorias, facilidades ou sustentação.		
B	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar empreendedorismos, inovações ou riscos.		
C	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar absurdos, agressividade e foco orientado para resultados.		
D	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar a coordenação, organização e bom funcionamento da eficiência.		

3	Administração de empregados	HOJE	FUTURO
A	O estilo administrativo da organização é caracterizado pelo trabalho em grupo, consenso e participação.		
B	O estilo administrativo na organização é caracterizado por riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.		
C	O estilo administrativo da organização é caracterizado por alta competitividade, grande demanda e atividade.		
D	O estilo administrativo da organização é caracterizado pela segurança dos empregados, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		

4	Lema Organizacional	HOJE	FUTURO
A	O lema que mantém a organização em conjunto é a lealdade e confiança mútua. Alto comprometimento com a organização.		
B	O lema que mantém a organização em conjunto é o compromisso na inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em aparar as arestas.		
C	O lema que mantém a organização em conjunto é a ênfase na atividade e realização de metas. Agressividade e ganhar são temas comuns.		
D	O lema que mantém a organização em conjunto são as regras formais e políticas. Manter auditorias de manutenção são importantes.		

5	Ênfases Estratégicas	HOJE	FUTURO
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem.		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e prospecção de oportunidades são valorizadas.		
C	A organização enfatiza ações e atividades competitivas. Superar metas e conquistar mercados é dominante.		
D	A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações suaves/regulares são importantes.		

6	Crítérios de Sucesso	HOJE	FUTURO
A	A organização defini sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, compromisso dos funcionários e preocupação das pessoas.		
B	A organização defini sucesso com base em ter produtos originais ou os mais novos produtos. É um produto líder ou inovador.		
C	A organização defini sucesso com base em ganhar mercado e ultrapassar a concorrência. Liderança do mercado competitivo é a chave.		
D	A organização defini sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, bom atendimento e baixo custo dos produtos são críticos.		