



Universidade Federal de Uberlândia

Faculdade de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado

MARTA MARÍCI RÍMOLI AJEJ PINTO

**Cultura Organizacional e características de
liderança em empresas de Uberlândia e região.**

**Uberlândia
2005**

Marta Maríci Rímoli Ajej Pinto

**Cultura Organizacional e características da
Liderança em empresas de Uberlândia e região.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientadora: Dra. Marília Ferreira Dela Coleta

**Uberlândia
2005**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Marta Maríci Rímoli Ajej Pinto

Cultura Organizacional e características de Liderança em empresas de Uberlândia e região.

Dissertação aprovada em 28 de março de 2005 para obtenção do título de Mestre em
Psicologia

Área de Concentração: Psicologia Aplicada
Eixo temático: Psicologia Social e do Trabalho

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Marília Ferreira Dela Coleta - UFU

Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins - UFU

Prof. Dr. José Augusto Dela Coleta – UNITRI – Uberlândia

Aos meus pais, **Adanilo e Fernanda**, pelo apoio e carinho,
Ao meu querido esposo, **Paulo**, pelo incentivo incondicional,
Às minhas adoráveis filhas, **Mayara e Maryna**, pela torcida em
alcançar meu objetivo e incentivo para ficar horas na frente do
computador.

AGRADECIMENTOS

À super competente amiga, mãe, esposa, dona de casa, professora e querida orientadora, **Dra Marília Ferreira Dela Coleta**, que com seu altíssimo astral e ótimo humor de sempre, teve paciência e compreensão invejáveis a qualquer um, no crescimento deste trabalho.

Ao admirável e incomparável exemplo de professor e profissional, **Dr José Augusto Dela Coleta**, que com sua disciplina e assertividade, sempre foi um modelo a ser seguido, estimulando-me a buscar muito mais do que eu acreditava que já sabia.

Ao Prof. **Dr. Walter Buiatti**, coordenador do curso de Administração da Faculdade Politécnica, que abriu muitas portas e confiou em meu profissionalismo para realização deste trabalho.

Aos meus **queridos alunos dos cursos de Administração e Psicologia**, pelo incentivo e colaboração em participar desta pesquisa e por sempre me tratarem com muito respeito, fazendo com que minha profissão de professora fosse ainda mais gratificante e divertida.

Aos meus **verdadeiros amigos** do curso de mestrado, alguns ex-alunos da graduação e outros colegas de profissão, pela companhia em momentos críticos e apoio no tratamento dos dados.

Aos **diretores, coordenadores e professores** da Faculdade Politécnica de Uberlândia - MG que me receberam com carinho na aplicação da pesquisa e a querida **Marineide**, secretária do curso de Mestrado de Psicologia – Universidade Federal de Uberlândia - MG, pela sua paciência, apoio e educação “fora de série” ao atendimento a qualquer aluno que a procurasse.

Mulheres inteligentes, capazes e de elevada auto-estima só ficam satisfeitas com a dissertação se esta estiver excelente e com qualidade à altura (Marília Ferreira Dela Coleta).

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	19
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.1. Breves definições sobre cultura	26
2.2. Cultura organizacional	30
2.3. Outras abordagens sobre Cultura Organizacional	37
2.3.1. Gareth Morgan e as Imagens da Organização	37
2.3.2. Charles Handy e os Deuses da Administração	40
2.3.3. Dimensões da Cultura Organizacional de Geert Hofstede	44
2.3.4. Projeto Globe	57
2.4. Estudos brasileiros sobre Cultura Organizacional	61
3. LIDERANÇA	78
3.1. Conceitos de liderança	78
3.2. Algumas Teorias de liderança	85
3.2.1. Teoria dos Traços de Liderança	85
3.2.2. A Liderança vista como um padrão de comportamento: Teorias Comportamentais	89
3.2.3. Algumas Teorias Contingenciais	99
3.2.4. Teoria da Liderança Carismática	107
3.2.5. Alguns resultados de pesquisas sobre liderança Carismática com amostras brasileiras	116
4. JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS	129
5. METODOLOGIA	132

5.1 Amostra	132
5.2 Instrumentos	133
5.2.1. Inventário de dados pessoais e sobre a empresa	133
5.2.2. Escalas de Liderança	134
5.2.3. Escalas de Cultura Organizacional	139
5.3 Procedimentos	143
6. RESULTADOS	145
6.1 Dados pessoais e profissionais	145
6.2 Dados sobre as Empresas	149
6.3 Resultados relativos às escalas	156
6.4 Diferenças entre sub-grupos da amostra quanto aos escores nas escalas de Cultura Organizacional	160
6.4.1. Diferenças entre sub-grupos da amostra quanto aos escores nas escalas de Liderança Carismática	174
6.5. Correlações entre variáveis do estudo	190
6.5.1. Relação entre variáveis pessoais, profissionais, organizacionais e cultura	190
6.5.2. Relação entre variáveis pessoais, profissionais, organizacionais e liderança	191
6.5.3. Relação entre liderança carismática e cultura organizacional	193
7. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	198
7.1. Características dos sujeitos e das organizações	199
7.2. Relações das variáveis organizacionais com cultura	201
7.3. Relações das variáveis organizacionais com liderança	208

7.4.Relações da Liderança e Cultura Organizacional	214
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	218
ANEXOS	

LISTA DE TABELAS

1. Frequência e porcentagem dos sujeitos dos sexos masculino e feminino	145
2. Frequência e porcentagem válidas por faixa etária dos sujeitos	145
3. Frequência e porcentagem dos cursos de graduação em que os sujeitos estão matriculados	146
4. Frequência e porcentagem dos tipos de negócios das empresas onde trabalham os sujeitos	147
5. Frequência e porcentagem dos cargos ocupados pelos sujeitos	147
6. Frequência e porcentagem dos setores das empresas onde trabalham os sujeitos	148
7. Frequência e porcentagem do tempo de trabalho dos sujeitos nas empresas	148
8. Frequência e porcentagem do tempo de trabalho no cargo atual	149
9. Frequência e porcentagem das horas de trabalho por dia	149
10. Frequência e porcentagem da forma de ingresso dos sujeitos na empresa	150
11. Frequência e porcentagem da existência de treinamento introdutório por ocasião da admissão	150
12. Frequência e porcentagem da escolaridade do chefe	150
13. Frequência e porcentagem das oportunidades de desenvolvimento	151
14. Frequência e porcentagem das oportunidades de progressão vertical	151
15. Frequência e porcentagem das oportunidades de progressão horizontal	151
16. Frequência e porcentagem do tempo de fundação das empresas onde trabalham os sujeitos	152
17. Frequência e porcentagem das empresas públicas ou privadas	152
18. Frequência e porcentagem das empresas familiares ou não familiares	153
19. Frequência e porcentagem da dimensão das empresas quanto a território de abrangência	153

20. Frequência e porcentagem do número de funcionários das empresas	154
21. Frequência e porcentagem quanto ao principal administrador da empresa	154
22. Frequência e porcentagem da avaliação da qualidade das instalações	155
23. Frequência e porcentagem da avaliação da qualidade dos equipamentos	155
24. Médias e desvios-padrão dos escores em cada sub-escala da Liderança	156
25. Médias e desvios-padrão dos escores em cada sub-escala da Cultura	157
26. Médias e diferenças entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a FORMA DE INGRESSO DOS SUJEITOS NAS EMPRESAS.	161
27. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS.	162
28. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO VERTICAL (melhorar de função).	163
29. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO HORIZONTAL (melhorar o salário).	164
	165
30. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos por tipo de empresa – PÚBLICA OU PRIVADA.	
31. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos por tipo de empresa – FAMILIAR OU NÃO FAMILIAR.	166
32. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre ABRANGÊNCIA TERRITORIAL DA EMPRESA.	168

33. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre PRINCIPAL ADMINISTRADOR DA EMPRESA.	170
34. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre TREINAMENTO INTRODUTÓRIO (OU TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO POR OCASIÃO DA ADMISSÃO).	171
35. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES.	172
36. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS USADOS NA EXECUÇÃO DO TRABALHO.	173
37. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre FORMA DE INGRESSO NA EMPRESA.	175
38. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO.	176
39. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO VERTICAL	178
40. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO HORIZONTAL.	180
41. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor)	182

obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre empresa com administração FAMILIAR OU NÃO FAMILIAR.	
42. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre PRINCIPAL ADMINISTRADOR da empresa.	184
43. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES.	186
44. Médias e diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS que usam para trabalhar.	188
45. Coeficientes de correlação r de Pearson entre as variáveis profissionais, organizacionais e os escores nas escalas de cultura organizacional.	191
46. Coeficientes de correlação r de Pearson entre as variáveis profissionais, organizacionais e os escores nas escalas de liderança carismática.	192
47. Coeficientes de correlação r de Pearson entre escores nas escalas de liderança carismática e nas escalas de cultura organizacional.	195
48. Coeficientes de correlação r de Pearson entre escores nas escalas de cultura organizacional.	196

LISTA DE FIGURAS

1. Como as culturas das organizações se formam.	32
2. O iceberg da Cultura Organizacional.	35
3. Quadrantes contendo os estilos de Liderança, tal como descritos pelo grupo da Ohio State University.	96
4. Os estilos básicos de liderança, tais como definidos pelo Grid Gerencial.	101
5. Modelo de Liderança Situacional proposto por Hersey & Blanchard.	110
6. Comportamentos e características do líder excelente, na opinião de chefes e gerentes brasileiros.	123
7. Modelo Proposto no estudo	131
Gráfico 1. Médias Ponderadas das Sub-escalas de Liderança	158
Gráfico 2. Médias Ponderadas das Sub-escalas de Cultura	159

LISTA DE QUADROS

1. Implicações para a Eficácia da Liderança Gerencial, segundo contraposições das características do Líder por Universalidade e possibilidade de Aprendizado.	88
2. As escalas de Liderança, total de itens por escala, itens positivos e negativos.	138
3. Escalas de Cultura Organizacional, total de itens, total de itens positivos e negativos.	147

RESUMO

A variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. A grande questão que permanece refere-se ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia em função da cultura e como os líderes se comportam em relação a cada particularidade de cultura organizacional.

Este estudo sobre Cultura Organizacional e características de Liderança Carismática em Empresas de Uberlândia (Triângulo Mineiro) teve por objetivos identificar as características e comportamentos apresentados pelo líder na percepção dos liderados, identificar as dimensões da cultura organizacional, determinar as variações das características da cultura organizacional e da liderança em função das características das empresas pesquisadas e a relação entre cultura organizacional e os comportamentos e características de seus líderes. Fundamentado pelos estudos de Hofstede (1997) sobre cultura organizacional, de Robert House (1999) sobre liderança carismática e do projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational behavior Effectiveness Research) sobre estas duas variáveis, 274 funcionários estudantes universitários de cursos noturnos, sendo 158 do sexo feminino e 80% dos sujeitos com idade inferior a 35 anos, responderam um inventário de dados pessoais e sobre a empresa e a escala para medida da liderança carismática, com 124 itens, divididos em 16 sub-escalas, e de cultura organizacional, com 115 itens, divididos em oito sub-escalas.

Pode-se concluir que, pelos resultados, as empresas que possuem característica de cultura com alta distância hierárquica (repartição do poder, diferença entre os que possuem poder e outros que não possuem) e alto individualismo, as características da liderança carismática pouco aparecem, sendo mais comum os comportamentos dos líderes de apresentar favoritismo

e predileção por alguns, não comunicam sua visão e tratar outros de forma injusta, não considerando a opinião dos subordinados, fornecendo pouco feedback. As empresas que revelaram grandes diferenças de gênero apresentaram também líderes que não comunicam, que confiam pouco, que não são exemplos e não tratam os funcionários de forma justa.

Quanto mais presentes nas empresas são as características de evitar situações ambíguas, apoiar e influenciar os trabalhadores, o uso do planejamento, treinamento e encorajamento do comportamento decisivo nas relações, mais os funcionários confiaram nos líderes, independentemente das razões de suas decisões para segui-los.

ABSTRACT

Cultural variation refers primordially to the habits and behaviors of a group or society to others. However, it is relatively recent the study of how these differences happen in the work's world. The great question that remains is related to the way by which the behavior of the organizations varies culturally, and how the leaders behave in relation to each organizational culture. This study about Organizational Culture and characteristics of Charismatic Leadership in Companies of Uberlândia city (Triângulo Mineiro - Brazil) aimed at: a) identifying the characteristics and behaviors shown by the leaders according to the perception of the led workers; b) identifying the dimensions of the organizational culture; c) determining the variations of the characteristics of the organizational culture and of the leadership in relation to the investigated companies; d) determining the relation between organizational culture and the characteristics of their leaders. Based on the Hofstede's studies about organizational culture and on Robert House's studies on charismatic leadership and GLOBE Project about this two variables, 274 working college students of a nocturnal course, 158 female and 80% aged 35 years old or less answered an inventory of personal data and about the companies they worked for, as well as scales for measuring charismatic leadership with 124 items divided into 16 sub-scales, and organizational culture with 115, divided into 8 sub-scales.

According to the results, companies that had the characteristic of high distance hierarchical culture (power distribution, difference between the ones who have the power and those who don't) and high individualism, had few charismatic leadership characteristics. In these companies, leaders tended to show favoritism and predilection by some, not to communicate their vision and treat others in an unfair way, not to consider the subordinate's

opinions and provide few feedback. Companies that revealed great gender differences also showed leaders who do not communicate, do not trust, who are not role models and who do not treat the workers on a fair way. Leaders with the characteristics of avoiding ambiguous situations, supporting and influencing the workers, using a planning, training and encouraging decisive behavior on the relations, were more trustworthy by their subordinates, no matter their reasons to follow these leaders. There are evidences that this study offers contributions to the knowledge of the Organizational and Leadership Culture, and that this relation should be spread to the companies in general so that their leaders use these results to the growth of their organizations and workers.

1. INTRODUÇÃO

Nosso país é visivelmente plural em nossa colonização que foi oficialmente feita por portugueses, mas houve também forte influência dos indígenas que no país já viviam, de negros e também de outros povos que, ao longo da história, vieram para o Brasil, a saber: japoneses, italianos, árabes, franceses, alemães, holandeses e muitos outros.

Pela história dos processos sócio-econômico-culturais, o Brasil é um dos mais diversos e heterogêneos do mundo. Ao andar pelas imensas estradas e regiões, pode-se deparar como estes fatos que se confirmam.

Nas últimas décadas, em comparação ao que ocorreu desde o homem primitivo até recentemente, houve uma vertiginosa aceleração do desenvolvimento dos processos e do ambiente de trabalho, mudança que exigiu intensificação das relações humanas, aumento de atividade e necessidade de maiores conhecimentos e habilidades de forma geral, com o homem tendo que se esforçar para melhor adaptar-se aos outros homens.

Para corresponder e compreender a vida em sociedade, o homem precisa de conhecimento, planejamento e reflexão (THOMPSON, 1995). Com o conhecimento, ele poderá usar as técnicas de relações sociais e manter um clima mais harmônico no trabalho. Através do planejamento, o homem tem a possibilidade de enfrentar situações encontradas diariamente, que nem sempre estão formalizadas e esperadas. Através da reflexão, o homem pode desenvolver sua missão e responsabilidade com as várias áreas que fazem parte de uma empresa, como as áreas social, profissional, psicológica, física, comercial, produção, financeira, entre outras.

As organizações, muitas vezes, refletem todo este movimento, e assim, existe uma grande curiosidade de decifrar uma cultura clara, com traços evidenciados pelas fronteiras regionais dentro do Brasil.

A diversidade da força de trabalho cresce muito e o desafio consiste em administrá-la de uma forma que respeite as perspectivas e contribuições individuais e promova um senso geral de visão e identidade com a organização. Significa valorizar as diferenças, criando um ambiente em que todos sintam-se valorizados e respeitados. O grande sucesso, aqui, consiste em conciliar as muitas pressões conflitantes existentes para administrar a atual força de trabalho e melhorar a competitividade organizacional e, conseqüentemente nacional. Dada a realidade da força de trabalho, a combinação organização-trabalho-indivíduo deve resultar não somente na adaptação, como também numa força de trabalho cada vez mais especializada.

Através destas inter-relações, o líder aparece como uma figura de suma importância para o aumento da produtividade e harmonia empresarial (STONER & FREEMAN, 1999)

Nas primeiras décadas do século passado, a noção de respeito ao superior no trabalho era muito diferente da que temos hoje, pois o que era tido como respeito era o temor, o medo, em que algumas figuras impunham-se pelo cargo que ocupavam, pela hierarquia e status que o acompanhavam. Hoje, liderança não equivale a controle ou prestígio, autoridade ou tomada de decisão, nem em identificar liderança com qualquer atividade de pessoas em cargos importantes. As qualidades de um líder também precisam ser relacionadas à situação vivenciada e à natureza de seus seguidores (COHEN, 2003).

Na literatura da área, muitas pesquisas foram e vem sendo feitas sobre as qualidades da liderança e há um esforço universal para a conclusão da definição deste termo que seja mais aceito, mas ainda há muito para se pesquisar. Algumas pesquisas serão citadas posteriormente.

Liderança tem tanta ligação com aqueles que dirigem, quanto com aqueles que são dirigidos, e a palavra “liderança” pode ter diferentes significados para diferentes pessoas. Ressaltando aspectos mais importantes e devido ao grande interesse pelo tema, neste momento atual estão aparecendo inúmeros conceitos emitidos pelos pesquisadores em comportamento organizacional, o que permite afirmar: “Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir” (BENNIS; NANUS,1988).

Na era atual, os avanços tecnológicos que se aceleram rapidamente estão impulsionando grandes e importantes mudanças organizacionais. Através desta enorme sobrecarga de informações, estudantes e executivos estão pesquisando e agindo para planejar e adequar o momento a grandes mudanças (COHEN, 2003).

Flexibilidade, trabalho em equipe, confiança e partilha de informações estão substituindo regras rígidas, individualismo competitivo, controle e confidencialidade, para propiciar um clima organizacional mais satisfatório para as pessoas que lá trabalham. Os líderes ouvem, motivam e fornecem apoio ao seu pessoal, tomando cada vez mais lugar dentro de um contexto grupal, e à medida que as equipes crescem em popularidade, o papel do líder em guiar membros tem a importância aumentada.

Atualmente, com a velocidade de mudança promovida pela tecnologia, a distância temporal entre as diferentes situações é muito pequena. Assim, o líder exerce função de fronteira, que olha para frente e para trás, e percebe quando é necessária sua atuação fazendo revoluções ou facilitando a engrenagem empresarial funcionar. Em períodos de estabilidade,

uma empresa pode limitar a condução de seu destino às funções de gestão, quando a estrutura adapta-se ao ambiente que opera e tudo pode funcionar bem com uma administração eficiente. Mas em períodos de turbulência, em que praticamente não se tem certeza de nada, a liderança exerce um papel de suma importância, dando soluções aos problemas, respondendo às solicitações e reformulando conceitos e conhecimentos. Não se pode esquecer que os indivíduos tendem a buscar o prazer e se afastar do sofrimento, porém a escolha feita em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprios do momento em que se faz a escolha (AGUIAR, 1992).

A posição hierárquica do cargo gerencial pode ser, e é muitas vezes, usada pelos dirigentes, como uma forma de tentar reforçar sua autoridade e a liderança é perpetuada por visões tradicionais de liderança, em que o líder é visto como um ente à parte do grupo (SAYLES, 1989). A eficiência da liderança gerencial é altamente dependente do estabelecimento de relações cooperativas com os subordinados e caracterizada por confiança mútua e lealdade (COHEN, 1972).

A liderança não é um desafio deste século, pois há muito tempo buscam-se respostas para o processo de liderança e o seu estudo torna-se mais desafiante quando se descobre que não há regras claras para o exercício da liderança. Liderança aparenta ser um conceito sofisticado, acreditando-se que o termo líder tenha aparecido no ano de 1300 da era cristã e a palavra liderança na primeira metade do século dezenove, em escritos ligados à influência política e ao controle do parlamento britânico (BASS, 1981).

Como também aponta Bass (1990), “o conceito de influência reconhece o fato de que os indivíduos sejam diferentes uns dos outros, na medida que seus comportamentos afetam as atividades em grupo” (p.67).

Muitos pesquisadores buscaram estudar a ação do líder, definir estilos de liderança, conhecer as variáveis do meio ambiente e Bergamini (1991) estudou a motivação e sua implicação à atividade de dirigir pessoas.

Stodgill (1974) ressalta que “existem tantos termos em liderança quanto existem pessoas que tentaram definir o conceito”.

Zaleznik (1986) argumenta que líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes, em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. Zaleznik diz que os gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas em relação a metas, enquanto líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação a metas. Gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de possibilidades envolvendo algumas combinações de pessoas e idéias interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões. Líderes trabalham em posições de alto risco – na verdade, eles estão em geral praticamente dispostos a buscar risco e perigo, sobretudo quando a oportunidade e a recompensa parecem altas. Gerentes preferem trabalhar com pessoas, evitando atividades solitárias porque elas os tornam ansiosos. Eles geralmente, relacionam-se com pessoas de acordo com o papel que estão representando, numa seqüência de acontecimentos ou idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia.

Para Kotter (1990), liderança é lidar com mudanças. Líderes estabelecem direção, desenvolvendo uma visão de futuro; então eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencer obstáculos.

Para Robbins (1999), liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte dessa influência pode ser formal, como fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização. Como posições gerenciais vêm com algum grau de autoridade formalmente designada, uma pessoa pode assumir um papel de liderança simplesmente por causa da posição que ocupa na organização. Porém, nem todos os líderes são gerentes, assim como nem todos os gerentes são líderes.

Um dos conceitos mais estáveis de liderança é o de Hollander (1978), definindo que o líder é aquele em que numa situação qualquer tenha pelo menos um seguidor, não havendo possibilidade de reconhecer um líder se ninguém o estiver seguindo. Perguntaram a um grande líder uma vez o que era preciso para ser um grande líder e ele respondeu: grandes seguidores (HOLLANDER, 1978).

O sentido de visão desenvolvido pelo líder e percebido pelo subordinado dá poder para a realização nas unidades de trabalho, influenciando de forma efetiva para a implementação dos objetivos propostos (HOUSE, 1996). House (1996) acredita que as pessoas, em situação de trabalho, preferem o líder carismático, com suas características geradoras de desempenho e satisfação.

Entretanto, pesquisas transculturais mostram que algumas características e comportamentos são universalmente aceitos, porém outros parecem refletir a diversidade cultural (HOUSE et al, 1997).

Sendo assim, é provável que o estilo de liderança desejado em uma organização seja definido pela cultura organizacional, bem como pela cultura da sociedade á qual pertencem as pessoas que trabalham na organização.

Um dos pioneiros na discussão sobre a influência das culturas nacionais sobre as das organizações foi Hofstede (1991) em estudo restrito ao âmbito de uma só organização (IBM), mas englobando mais de 50 países, obviamente culturalmente diferentes. Para ele, cultura no sentido da palavra, é o programa coletivo da mente de grupos ou categorias de pessoas (HOFSTEDE, 1991).

Entender as diferenças e semelhanças das culturas organizacionais é um dos objetivos desta pesquisa, já que a cultura, muito provavelmente, tem influência no estilo de liderança. Afinal é no processo de investigação da cultura de uma organização que se identificam os aspectos formadores da identidade organizacional.

Estudos atuais têm identificado as características e comportamentos dos líderes organizacionais no Brasil e no mundo, como também têm sido divulgadas pesquisas sobre cultura organizacional, com diversas abordagens e diferentes medidas, citadas posteriormente.

Neste trabalho, pretendeu-se identificar traços da cultura organizacional de empresas da região, definir características e comportamentos de chefes e gerentes destas empresas e verificar a relação entre os traços da cultura da organização e de seus líderes. Com base teórica e instrumental no projeto GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - (HOUSE et al, 1999), um estudo transcultural sobre liderança e cultura, realizado em 62 países, no presente trabalho foi aplicada uma escala a trabalhadores da cidade de Uberlândia e região cujos resultados permitiram verificar as dimensões da cultura organizacional, identificar o tipo de liderança e a investigar a relação entre estas variáveis.

2 . CULTURA ORGANIZACIONAL

A compreensão de Cultura exige um vasto estudo em diversas áreas da ciência como a Psicologia, Antropologia, Sociologia e Filosofia. Nesta seção, serão descritas algumas definições de cultura nestas áreas para introduzir o tema Cultura Organizacional e compreender a origem do termo.

2.1. Breves definições de Cultura

Para Johnson (1997), em Sociologia, cultura “é o conjunto acumulado de símbolos, idéias e produtos materiais associados a um sistema social, seja ele uma sociedade inteira ou uma família. Juntamente com estrutura social, população e ecologia, constitui um dos principais elementos de todos os sistemas sociais e é conceito fundamental na definição da perspectiva sociológica.” (p. 59)

A cultura possui aspectos materiais e não-materiais. A primeira inclui tudo o que é feito, modelado ou transformado como parte da vida social coletiva, da preparação do alimento à produção de aço e computadores. Cultura não-material inclui símbolos, bem como os modelos que informam a vida de seres humanos em relações recíprocas e os sistemas sociais dos quais participam. As mais importantes desses são as atitudes, crenças, valores e normas (JOHNSON, 1997).

Este autor considera que é importante notar que cultura não se refere ao que as pessoas realmente fazem, no concreto, mas aos modelos e idéias que têm em comum sobre o que fazem e os objetos materiais que usam.

A distinção entre cultura, por um lado, e o que fazemos, por outro, é importante porque o poder e a autoridade da cultura na vida humana têm origem principalmente em nossa experiência, da mesma forma como algo externo a nós e que transcende o que fazemos na realidade.

O que torna uma idéia cultural e não pessoal, não é simplesmente o fato de ser comum a duas ou mais pessoas; ela deve ser vista e vivenciada como tendo uma autoridade que transcende os pensamentos da pessoa (JOHNSON, 1997).

“Não consideramos um símbolo ou uma idéia como culturais porque a maioria das pessoas deles compartilha, mas não temos meio de saber o que a maioria das pessoas numa sociedade pensa. Em vez disso, supomos que a maioria das pessoas compartilha de uma idéia cultural porque identificamos como cultural” (JOHNSON, 1997).

Na área da filosofia, Albagnano (1998) destaca que:

“esse termo tem dois significados básicos. No primeiro e mais antigo, significa a formação do homem, sua melhoria e seu refinamento, esclarecendo assim a origem metafórica desse termo. No segundo significado, indica o produto dessa formação, ou seja, o conjunto dos modos de viver e de pensar cultivados, civilizados, polidos, que também costumavam ser indicados pelo nome de civilização. A passagem do primeiro para o segundo significado ocorreu no século XVIII por obra da filosofia iluminista.” (p. 225)

No significado referente à formação da pessoa humana individual, essa palavra corresponde ainda hoje ao que os gregos chamavam *paidéia* e que os latinos, indicavam com a palavra *humanitas*: educação do homem como tal, ou seja, educação devida às “boas artes” peculiares do homem, que o distinguem de todos os outros animais. As boas artes eram a

poesia, a eloquência, a filosofia, às quais se atribuía valor essencial para aquilo que o homem é e deveria ser, portanto a capacidade de formar o homem verdadeiro, o homem na sua forma genuína e perfeita.

Segundo Albagnano (1998), o Renascimento, na tentativa de redescobrir o significado genuíno do ideal clássico de cultura, quis estabelecer seu caráter naturalista: concebeu a cultura como processo de formação que permite ao homem viver da forma melhor e mais perfeita no mundo que é seu. Contudo, manteve o caráter aristocrático da cultura: ela é sapiência e, como tal, reservada a poucos: o sábio destaca-se do restante da humanidade, tem seu próprio status metafísico e moral, diferente dos outros homens.

Ser culto já não significava dominar apenas as artes liberais da tradição clássica, mas conhecer em certa medida a matemática, a física, as ciências naturais, além das disciplinas históricas e filológicas que haviam formado. O conceito de cultura então começou a significar enciclopedismo, isto é, conhecimento geral e sumário de todos os domínios do saber.

De qualquer forma, o problema fundamental da cultura contemporânea é conciliar as exigências da especialização com a exigência de formação humana total ou pelo menos, suficientemente equilibrada. Essa palavra hoje é especialmente usada por sociólogos e antropólogos para indicar o conjunto de modos de vida criados, adquiridos e transmitidos de uma geração para a outra, entre os membros de determinada sociedade. Nesse significado, cultura não é a formação do indivíduo em sua humanidade, nem sua maturidade espiritual, mas é a formação coletiva e anônima de um grupo social nas instituições que o definem (ALBAGNANO, 1998).

Na área da antropologia, o conceito de cultura tem estado tão intimamente ligado ao desenvolvimento da disciplina da antropologia que, algumas vezes, estes dois conceitos têm sido vistos virtualmente como co-extensivos: a antropologia, ou pelo menos um dos principais ramos da antropologia, é o estudo comparativo da cultura. Devido à centralização do conceito cultura na literatura antropológica talvez não seja surpresa que o conceito tenha sido usado de diferentes maneiras e tenha se ligado a diferentes pressupostos e métodos nas mais diversas áreas.

Segundo Thompson (1995) “cultura ou civilização, tomada em seu sentido etnográfico amplo, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e todas as demais capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade. A condição da cultura, entre as diversas sociedades da espécie humana, na medida em que é passível de ser investigada nos princípios gerais, é um tema apropriado para o estudo do pensamento e da ação humanos” (p. 171).

Para a Psicologia, cultura dá um modelo teórico que permite explicar como os grupos específicos de indivíduos têm um conjunto comum de atitudes, de valores e condutas sociais e, ao mesmo tempo, como outros grupos possuem um conjunto diferente. A cultura serve para explicar a variedade de conduta entre grupos e, assim, o que se observa entre os indivíduos e esses grupos.

2.2. Cultura Organizacional

Para Robbins (1999), Cultura Organizacional é um termo descritivo relacionado a como os empregados percebem características da cultura de uma organização, não se eles gostam ou não dela. É um sistema de significados e características partilhados, mantido por seus membros, que distingue a organização de outras organizações, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. O autor mostra que as pesquisas recentes sugerem que há sete características básicas que, quando agregadas, vão apreender a essência da cultura de uma empresa:

- a) Inovação e tomada de riscos. O grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos, empreendendo ações na sua função.
- b) Atenção a detalhes que envolve o grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes.
- c) Orientação para resultados. O grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos usados para atingir esses resultados.
- d) Orientação para equipes. O grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos, a valorização do processo de equipe no desenvolvimento geral da organização.
- e) Orientação para pessoas. O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização.

- f) Agressividade. O grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis e como isto é demonstrado e percebido pelos colegas.
- g) Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do status quo em comparação com o crescimento.

Analisando cada uma destas características, tem-se uma imagem da cultura da empresa que se torna base para significados de entendimento partilhado que os membros têm sobre a organização.

A maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e subculturas. A cultura dominante expressa valores centrais, dominantes, macros, que dão à organização a personalidade distinta. Subculturas desenvolvem-se para refletir problemas, experiências ou situações comuns enfrentadas pelos membros. Geralmente podem ser definidas geograficamente e carregam, além dos valores centrais, os valores adicionais daqueles membros daquela área (ROBBINS(1999)).

Robbins (1999) também aborda que podem existir Culturas Fortes e Culturas Fracas. A cultura forte tem um impacto maior sobre o comportamento do empregado e está mais diretamente relacionada a diminuição de rotatividade, pois demonstra alta concordância entre os membros, coesão, lealdade e compromisso organizacional.

Relacionando cultura organizacional com a nacional, esta última tem um impacto maior nos empregados do que a de sua organização. Daí, alguns funcionários podem ter dificuldade de adaptação numa empresa que não seja de seu país (multinacional).

A cultura define as regras da empresa, desempenhando papéis como definição de fronteira entre as empresas, transmite um sentido de identidade para os funcionários, facilita a geração de comprometimento e intensifica a estabilidade do sistema social, mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes dos funcionários.

A cultura organizacional pode ser barreira para mudança pois pode existir resistência para o novo. Pode também ser barreira para diversidade, dificultando a entrada de novos funcionários que sejam diferentes dos que lá já trabalham e também pode ser um dificultador para fusões e aquisições pela diferença cultural das organizações.

Para manter a cultura viva, algumas ações são essenciais: seleção de funcionários, assegurando uma combinação apropriada na contratação de pessoas que tenham valores essencialmente compatíveis com os da organização. A administração de topo também tem um impacto importante, pois é através desta que os executivos seniores estabelecem normas que repassam a organização e por último, a socialização que é um processo de adaptação às crenças e valores da nova cultura. Quando o funcionário é admitido, a organização procura moldar seus comportamentos de acordo com a cultura dominante.

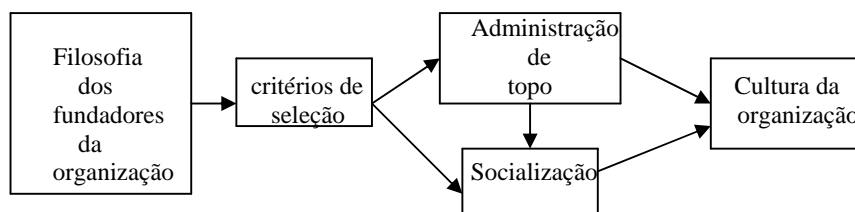


FIGURA 1. Como as culturas das organizações se formam. Robbins (1999), p. 382

Histórias que circulam por muitas organizações narrando acontecimentos sobre os fundadores, quebra de regras, sucessos, reações, erros, entre outros, são as maneiras dos empregados aprenderem a cultura da organização. As histórias fornecem explicações para as práticas atuais. Os rituais são as atividades repetitivas que mostram e reforçam os valores-chave e objetivos da organização. Os símbolos materiais definidos como disposição dos

escritórios, carros com motoristas, elegância do mobiliário, vestuário e benefícios transmitem aos empregados quem é importante e quais os tipos de comportamentos aceitáveis. Linguagem que são termos singulares que desenvolvem a comunicação regular para descrever produtos, equipamentos e outros dentro da empresa e são usados também jargões próprios nas áreas da organização.

Para Robbins (1999), institucionalização da cultura acontece quando uma organização adquire vida própria, separada de seus fundadores ou qualquer de seus membros. A institucionalização produz entendimentos comuns entre os membros sobre o comportamento significativo para a organização. Este fato intensifica capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas da organização. (ROBBINS, 1999)

Para Wagner III; Hollenbeck (1999), a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a participação na organização, que mantém os membros unidos fazendo com que estes deixem se influenciar sobre o que pensam sobre seu trabalho e si mesmo.

A cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

- fornece aos membros uma identidade organizacional, compartilhando normas e valores com propósito comum e promovendo um sentido de união, facilita o compromisso coletivo, suscitando um sólido compromisso nos funcionários que aceitam a cultura como a sua própria, promove estabilidade organizacional encorajando a integração e cooperação entre os trabalhadores e molda o comportamento auxiliando os membros a dar sentido aos seus ambientes servindo como fonte de significados comuns explicando o porquê as coisas acontecem e como acontecem.

Para estes autores (WAGNER; HOLLENBECK, 1999), os elementos da Cultura Organizacional são os seguintes:

- Cerimônias – eventos em que os membros da empresa celebram heróis, mitos e símbolos da cultura, ritos de passagem – são aplicados para iniciar novos membros para transmitir aspectos da cultura da empresa, ritos de reforço – reconhecimento de status ou promoção de cargo, ritos de integração – maneira de integrar os componentes da empresa, mesmo os de nível hierárquico diferentes, para que melhorem o relacionamento, histórias – eventos do passado que servem para lembrar valores culturais e geralmente são conhecidas por todos funcionários, mito – pode ser ficcional a respeito dos fundadores, origens da empresa ou desenvolvimento anterior respaldando o desenvolvimento atual, heróis – encarnam os valores de uma organização e de sua cultura e atuam como modelos, exemplos reais que tornam transparentes as normas e valores da empresa, símbolos – logotipo, tamanho do escritório, mobília que podem significar status ou poder hierárquico, mostrando a importância e utilidade destes, linguagem – vocabulário comum, adotado pelas empresas em que todos funcionários entendem, dentro de seu negócio.

Muitos aspectos da cultura organizacional são formais e abertos e facilmente percebidos e outros podem ser mais informais e ocultos.

Para representar melhor, segue reprodução da figura de Chiavenato (2000):

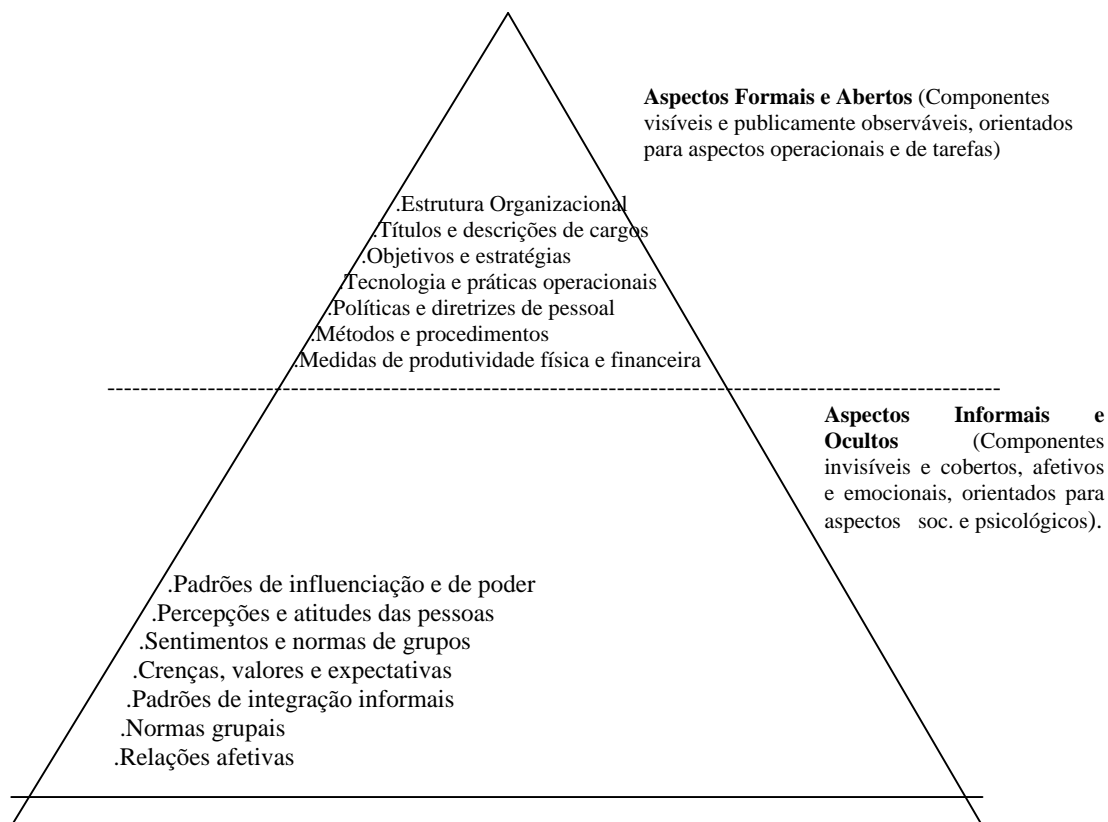


FIGURA 2 – O iceberg da Cultura Organizacional. Chiavenato (2000) p. 445

A cultura sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas, algumas mudam constantemente e outras não, depende de cada empresa e seus processos.

Chiavenato (2000), define cultura organizacional como a representação das normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Torquato (2001), Cultura Organizacional se refere a uma rede informal aferida pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais. “Uma somatória dos inputs técnico, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamento grupais, interpessoais e informais. Cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, se possa isolar componentes iguais a todas” (2001), p.3.

O autor também ressalta quatro tipos de reforçadores de Culturas Organizacionais: aspecto histórico, natureza técnica da empresa, modelo de gestão da organização e osmose geográfica, a saber:

Aspecto Histórico: Longos anos de existência da empresa geralmente trazem coesão grupal, apego aos costumes, às ordens e solidariedade. São conservados os “prata da casa” que são funcionários com muito tempo de trabalho na empresa, que possuem sólido vínculo com o passado, dos velhos costumes e sensação de ambiente familiar, Natureza Técnica: produto ou serviço que a empresa produz, faz com que funcionários tendam a adotar atitudes específicas e diferenciadas pela influência das atividades que exercem, Modelo de Gestão: Autocrático, democrático ou familiar, Osmose geográfica: Incorporação de culturas de outras empresas que se localizam próximas fisicamente.

2.3. Algumas abordagens teóricas sobre Cultura Organizacional

2.3.1. Gareth Morgan e as Imagens da organização:

Pela abordagem de Morgan (1996), a interpretação da vida organizacional é baseada em metáforas que levam os administradores a ver e compreender as organizações de formas específicas, implicando num modo de pensar comparando-as a imagens que possibilitam enxergá-las como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumento de dominação.

As organizações são fenômenos complexos e paradoxais que são compreendidos de diversas maneiras e muitas idéias que são assumidas como certas sobre as mesmas, são metafóricas. Morgan esclarece que usando metáforas, não só se permite a descrição e interpretação da realidade organizacional, como a descrição de um caráter pró-ativo, que permite pensar e agir sobre a organização. Assim, as diversas metáforas como imagens não são mutuamente exclusivas.

O autor apresenta oito imagens metafóricas:

. As organizações como máquinas: Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, há uma tendência em operar como burocracias, sendo que suas partes pertencem a um conjunto de relações ordenadas, em que todas atividades são planejadas para o alcance de objetivos. Existem linhas precisas de comando e comunicação, a produção é realizada em série, processos são rotineiros e bem definidos e as atribuições são divididas entre as partes sem sobreposições, ficando bem claro que interesses individuais são subordinados aos da organização.

. **As organizações como organismos:** Leva-se em consideração as “necessidades” da organização e a relação com o meio ambiente, compreendendo como nascem, crescem, desenvolvem, declinam e morrem. A ecologia e a seleção natural são peças chave para a compreensão das organizações que são vistas como sistemas abertos em troca com seu meio. Há um clima de colaboração e a motivação é uma ferramenta essencial.

. **As organizações como cérebros:** estas organizações são agentes ativos chamando a atenção para o processamento de informações, inteligência e aprendizagem. São capazes de escolher como seu modo deve ser, funcionando como estruturas simples, pouco diferenciadas, tratando a maneira de pensar sobre o cérebro de duas maneiras: como um tipo de computador processando informações e a segunda como holograma, onde um alto grau de flexibilidade e inovação são partes da imagem. Erros são vistos como oportunidades e a cooperação é estimulada.

. **As organizações como culturas:** as organizações, nesta metáfora, são vistas como criações da realidade social que tira da sociedade as idéias, valores, normas, conhecimentos, ideologias sendo que, ao mesmo tempo, estas poderiam construir realidades sociais. Os indicadores para esta condição seriam a linguagem que usam, o modo de interação das pessoas, as imagens que criam e de seus rituais, num estado de interação social.

. **As organizações como sistemas políticos:** as organizações adotam diferentes conjunto de interesses e regimes de governo como meio de tratar conflitos e os jogos de poder, para criar e manter a ordem entre seus membros, tais como a burocracia, tecnocracia, democracia, autocracia e em cada um desses sistemas, os supervisores possuem papéis e formas diferentes de exercitar o poder.

. **As organizações como prisões psíquicas:** é uma metáfora mais abstrata que retrata a idéia de que as pessoas ficam presas pelos seus próprios pensamentos e crenças que se originam de seu inconsciente. O paradigma psicanalítico do desenvolvimento da sexualidade ajuda compreender algumas características das organizações e dos indivíduos que as constroem e dirigem.

. **As organizações como fluxo de mudança e transformação:** esta metáfora engloba a compreensão da organização a partir da lógica de mudança que se dá à vida social, enfatizando três lógicas expressas em três sub-imagens: organizações como sistemas autoprodutores, onde se criam as próprias imagens, enquanto resultado de fluxos circulares de feedback positivo e negativo e o produto de uma lógica dialética que qualquer fenômeno tem e gera seu oposto. Administrando as contradições, a organização seria administrada e as autotransformações ocorreriam nas organizações como resultado de tensões internas opostas.

. **As organizações como instrumentos de dominação:** nesta metáfora, as organizações são variações de forma de dominação do funcionário, usando as comunidades e o mundo econômico para atingirem seus objetivos, usando formas de dominação para promover a efetividade, afetando assim as condições de saúde, estresse, exaustão e o aumento de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

Para Morgan, as organizações são geralmente ambíguas, complexas e paradoxais e aprender a lidar com essa complexidade é o real desafio, sendo que o método proposto orienta-se para uma forma que se apóia sobre a capacidade de pensamento crítico que os administradores possuem.

2.3.2. Charles Handy e os Deuses da Administração:

Handy (1994) desenvolve uma classificação cultural a partir de quatro deuses gregos. O autor esclarece que para os gregos, “os deuses representavam determinadas coisas e, até certo ponto, você podia escolher o seu deus porque compartilhava os valores e interesse que ele representava” (HANDY, 1994, p.7). Os deuses simbolizam as diferentes formas de administrar que existem nas organizações e os padrões e modelos são simbolizados por estes, representando as diferentes culturas organizacionais. O autor não define cultura organizacional mas desenvolve uma classificação cultural em função do poder refletido em sistemas da organização, não havendo cultura ruim, mas inadequadas para um determinado contexto, já que culturas não podem ser definidas com precisão, apenas reconhecidas.

. A Cultura Zeus - Cultura do Clube:

Também chamada de Cultura do Poder, é caracterizada pela existência de um poder central, onde prevalecem os desejos e decisões das fontes centrais. O Deus Zeus é o deus-patrono, o rei dos deuses. Temido e respeitado, representava a tradição patriarcal, o poder irracional, a impulsividade e o carisma. Esta cultura depende de redes de amizades, fica evidenciado o culto ao paternalismo, ao indivíduo, à propriedade e poder pessoais.

Existem poucas regras e procedimentos documentados e o controle é exercido pela figura central. Decisões são tomadas, na maioria das vezes, em resultados de experiências passadas e não em razões processuais lógicas (FREITAS, 1991).

Gomide Jr. (1999), acrescenta que:

“O poder é exercido através da confiança e afinidade entre as pessoas, os esforços dos subordinados são recompensados com atribuições de maiores responsabilidades e a seleção de pessoal é baseada em

vínculos pessoais. (...) trabalha-se bastante com a incerteza e os erros costumam ser punidos com a demissão” (p. 75-76).

Esta cultura é dependente da habilidade e julgamento do poder central, o poder dos membros é baseado no controle sobre os recursos e influência pessoal com o centro.

. A Cultura Apolo – Cultura da Função:

Deus da ordem e das regras. Esta cultura assume que o homem é racional e deve, assim, prevalecer a lógica e as reações às mudanças drásticas ocorrem mediante o estabelecimento de grupos de ligação de funções cruzadas, na tentativa de preservar a estrutura. “Esta cultura é caracterizada por ser tipicamente uma burocracia onde o indivíduo é encarado como parte integrante do fluxo de produção e dele espera-se que cumpra o seu dever” (GOMIDE Jr., 1999, p.76).

O treinamento é do tipo formal voltado para suprir as necessidades do cargo e o funcionário se beneficia da segurança e da previsibilidade da carreira. Há um cronograma claro e bem definido, sendo o poder exercido e centrado no topo da estrutura organizacional e para o funcionário que deseja inovar seu trabalho, poderá encontrar obstáculos para desenvolver suas habilidades potenciais.

. A Cultura Atena – Cultura de Tarefa:

Atena, uma jovem guerreira, patrona de Ulisses, solucionador de problemas. Há liderança consensada pela meritocracia, respeitando a criatividade, talento, trabalho em equipe e inovação. A cultura de tarefa vem com o nome de “orgânica” (HANDY, 1999).

A organização é uma rede de unidades de comando vagamente interligadas (sub-culturas), sendo cada unidade independente, mas tendo uma responsabilidade específica na estratégia global. O desempenho é avaliado em termos de resultados alcançados. O

treinamento é voltado para solução de problemas e para o auto-desenvolvimento, a obediência é substituída pela concordância. As discussões em grupos e a argumentação são estimuladas. Equipes são formadas para resolverem um projeto. As prioridades individuais podem prevalecer sobre os objetivos gerais e de cultura de tarefa pode então se tornar uma cultura de poder.

. A Cultura Dionísio – Cultura existencial:

Dionísio representa a ideologia existencial entre os deuses. O indivíduo é encarregado pelo seu próprio destino. As relações destes são distintas quando comparadas às outras culturas. A organização existe para ajudá-los a atingirem seus objetivos.

São organizações onde os administradores governam com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegada dos proprietários. Existe a preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade, são organizações democratas no seu sentido puro. Preza a liberdade pessoal, a liberdade de agir e falar como querem.

Gomide Jr. & Martins (1997) construíram e validaram quatro escalas unifatoriais de culturas organizacionais, baseado em Handy. A primeira escala – Cultura de Clube – Zeus, 11 itens, a segunda escala – Cultura de Função – Apolo, 13 itens, a terceira escala – Cultura de Tarefa – Atena e a quarta escala – Cultura Existencial – Dionísio, ficaram com 10 itens. Estas foram aplicadas a 526 trabalhadores em empresas públicas e privadas de Uberlândia – MG, e os dados foram analisados resultaram em quatro escalas com a seguinte composição:

- Cultura de Clube: 6 itens
- Cultura de Função: 10 itens
- Cultura de Tarefa: 5 itens
- Cultura Existencial: 7 itens

O coeficiente de confiabilidade encontrado nas escalas ficou entre 0,70 e 0,82, sendo considerados satisfatórios para o estudo. Estes resultados confirmam as proposições de Handy (1994) no que abordam a existência de quatro configurações culturais distintas. Os pesquisadores mencionam que:

“As estruturas unifatoriais das quatro escalas validadas parecem não só confirmar a distinção entre as quatro configurações culturais, como também o fato de que eles possuem o que pode ser chamado de “tema central”. Ao se analisar, semanticamente, o fator resultante das análises fatoriais em cada uma delas, percebe-se que a cultura do clube (Zeus) está, conceitualmente, centrada na questão da autoridade do mandante (chefe, diretor, ou mesmo dono da empresa). A cultura de função (Apolo), por sua vez, tem como tema central a estruturação hierárquica e organizacional das empresas, enquanto a cultura de tarefa (Atena) fala, basicamente, do trabalho em equipe e da cooperação. O tema central mais nítido, contudo, é o relativo à cultura existencial (Dionísio). Nesta cultura o lema é, claramente, o da liberdade individual do empregado” (Gomide Jr. & Martins, 1997, p. 315).

2.3.3. Dimensões da Cultura Organizacional de Geert Hofstede

Hofstede (1984) fez um estudo clássico sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar. O estudo foi feito inicialmente em quarenta países e depois ampliado para cinquenta e três países e regiões e encontrou muitas indicações sobre a importância de considerar a cultura nacional para entender melhor a realidade organizacional e adotar práticas gerenciais que mais se adequem com a cultura local.

Encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários e executivos de países variados, da mesma empresa, IBM, constatando a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho. Para Hofstede, a cultura é distinguida de duas formas. A primeira, nos países de língua ocidental tem o significado de civilização, uma ferramenta da mente e que em muitos casos, traz como consequência a educação, arte e literatura, sendo nomeada pelo autor como “cultura no sentido restrito” (HOFSTEDE, 1997, p. 19) e a nomeia de Cultura 1. A segunda, que é a cultura relacionada aos processos humanos, ao fenômeno coletivo de pessoas que vivem num mesmo ambiente social onde é adquirida, vindo de “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo em relação ao outro” (HOFSTEDE, 1997), sendo nomeada de Cultura 2.

Hofstede define cultura como (p. 19):

“...a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face ao outro”(HOFSTEDE, 1997, p.19).

Para o autor, cada pessoa transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua, iniciada na infância, período em que somos mais susceptíveis a aprendizagem e assimilação. Quando certos

padrões de pensamentos, comportamentos e sentimentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender antes de aprender algo diferente, destruir para construir, ou seja, desaprender é mais difícil do que aprender pela primeira vez.

Utilizando linguagem da informática, tem-se usado a expressão “programação mental” para referir-se aos processos adquiridos. Mas diferentemente dos computadores, o comportamento dos indivíduos é apenas parcialmente predeterminado por seus programas mentais, pois o ser humano tem uma capacidade básica de se desviar dos programas mentais e reagir através de formas que sejam novas, criativas, destrutivas e inesperadas. As programações às quais Hofstede (1997) se refere, apenas indicam as reações mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um:

“Estas programações mentais encontram as suas origens nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso de nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade” (HOFSTEDÉ, 1997, p. 18).

A cultura é adquirida, não é herdada, segundo Hofstede. Ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. A cultura deve ser distinguida da natureza e da personalidade de cada um, mesmo que as fronteiras entre esses três conceitos envolvam discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais. O autor representa os três níveis de programação mental, cada um com suas características específicas:

- Personalidade – específico do indivíduo, é herdada e aprendida, Cultura – específico ao grupo ou categoria, é aprendida. Natureza Humana – universal – é transmitida .

A cultura apresenta-se como forte elemento de influência não só no comportamento de um homem em sua singularidade como também do homem em sua coletividade, ou mesmo em sua evolução como espécie. Entender os níveis da cultura, ou sua abrangência frente a um povo, apresenta-se como imperativo do estudo da cultura, e, assim, a percepção de cada grupo exerce influência nas pessoas que compõem tais grupos. Hofstede (1997) define alguns níveis de cultura:

Um nível nacional, dependendo do país ao qual se pertence (ou países para as pessoas que emigram durante a sua vida), um nível correspondente à pertencer a um grupo regional e/ou étnico e/ou lingüístico; a maioria das nações é composta por grupos culturalmente diferentes do ponto de vista regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou lingüístico; um nível correspondente à gênero a um dos dois sexos, masculino ou feminino; um nível correspondente à geração, diferente entre avós, pais e filhos; um nível correspondente à origem social, associado ao nível de escolaridade e à profissão exercida; para aqueles que trabalham, um nível ligado à organização ou empresa e à forma como os trabalhadores são aí socializados.

Hofstede ressalta que:

“Os programas mentais relativos a estes vários níveis, não estão necessariamente em harmonia. Nas sociedades modernas tendem a entrar em conflito com frequência: os valores religiosos com os valores relativos às gerações; os relativos ao gênero com as práticas organizacionais, por exemplo. Valores em conflito no indivíduo, tornam difícil a antecipação do seu comportamento em novas situações” (HOFSTEDDE, 1997, p. 25-26).

O autor, no estudo da cultura, revela que os grupos humanos e categorias pensam e agem de maneira diferente, não havendo parâmetros científicos que permitam considerar um grupo superior ou inferior a outro, sendo preciso compreender que um estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades somente é possível por meio de uma atitude de relativismo cultural. Este relativismo não significa ausência de normas para o indivíduo ou para a sociedade onde está inserido. Requer, segundo Hofstede (1997), a suspensão de juízo de valor quando se está envolvendo grupos ou sociedades diferentes da sua.

Através do estudo realizado ao final dos anos sessenta, Hofstede pôde descobrir que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas identificadas por ele em pesquisas com sujeitos da empresa como: distância do poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade e controle da incerteza, que ele denominou “fatores da cultura organizacional”.

A dimensão **Distância do Poder**, ou distância hierárquica, é definida por Hofstede como

“a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” (HOFSTEDE, 1997, p. 42).

Este nome provém de um estudo realizado por Mulder (1976), sobre a distância emocional que separa os subordinados das suas chefias que mede o grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país de uma repartição desigual de poder. Segundo Hofstede, nos países onde o índice de Distância do Poder é baixo, a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada. Já nos países onde este índice é elevado, existe uma dependência nítida dos subordinados com relação às suas chefias, que normalmente reagem a ela, quer preferindo a dependência (na forma de um chefe autoritário ou paternalista) ou rejeitando essa dependência adotando uma atitude de contra-dependência.

Na sociedade, a dimensão do poder também revela desigualdades, como as diferenças entre classes sociais (designadas como superior, média, inferior ou alta, média e baixa) e níveis de escolaridade.

Algumas características que distinguem culturas com alta distância hierárquica:

As diferenças entre seres humanos devem existir e são desejáveis; existe uma clara distinção entre os diferentes níveis de poder: quem tem mais com relação a quem tem menos poder; os pais ensinam os filhos a obedecerem e a tratá-los com respeito; os professores são detentores absolutos do saber, transmitem uma sabedoria pessoal e devem tomar todas as iniciativas na sala de aula; a hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível; há diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização; o chefe é um autocrata benevolente; a maioria dos subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer. Eliminando a criatividade dos grupos de trabalho

No estudo realizado por Hofstede, o Brasil está colocado em 14º lugar com IDH (Índice de Distância Hierárquica) de 69, ocupando uma das mais altas posições e em último lugar, na posição 53º está a Áustria, com IDH de 11.

Um aspecto importante no estudo da distância hierárquica é que ela é influenciada sobremaneira pelos valores da classe média de um determinado país, uma vez que é a classe média que, geralmente, controla as instituições ou organizações, desse modo, esta classe influencia mais a distância hierárquica do que as classes inferiores, de acordo com Hofstede (1997). No trabalho, em países com grande distância hierárquica, persiste a percepção de que chefes são diferentes de seus subordinados. Hofstede (1997, p. 51), coloca que nos contextos de grande distância hierárquica, superiores e subordinados, consideram entre si, desiguais e o sistema hierárquico parece estar baseado nessa desigualdade existencial. Os gerentes são privilegiados tanto em remuneração quanto em outros benefícios e apresentam alta centralização do comando.

Barros (1996), apresenta a situação oposta em que uma empresa em ambiente de baixa distância hierárquica conta com processo decisório mais consultivo, que as interações da chefia com os subordinados se fazem mais presentes, sendo corriqueira a “consulta à equipe” para tomar decisões. Nesse ambiente apenas as decisões emergentes e de baixo impacto para o departamento são tomadas pelo gerente de forma unilateral.

O **Individualismo/Coletivismo** diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos.

Existem diferenças no comportamento de povos, no que se refere ao tratamento dispensado aos seus indivíduos integrantes, sendo que alguns estimulam e aprovam o comportamento individualista, valorizando a iniciativa, a autonomia. A complacência com um grupo, pode ser vista como falta de iniciativa ou constituir em aspecto indesejado em seus partícipes. Em outras situações, onde o grau de individualismo é menor, prevalecendo o coletivismo, os indivíduos são estimulados a se submeterem ao grupo a que pertencem, sendo dissuadidos de se expressarem contrários às decisões do grupo e mesmo de não acatar suas determinações. Definindo esta dimensão, Hofstede afirma que:

“o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável”(HOFSTEDE, 1997, p. 69).

O autor observou no seu estudo analisando os funcionários da IBM que, com relação ao trabalho, houve características distintas a partir das respostas dos questionários propostos. A observação mostrou que, do ponto de vista individualista, as pessoas apreciavam três elementos: Tempo pessoal: ter um trabalho que proporcione tempo para a vida pessoal e familiar; Liberdade: ter considerável liberdade para organizar o trabalho como bem entender e Desafio: ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização pessoal.

Do ponto de vista oposto, ou seja, coletivista, as pessoas apreciavam três outros elementos: Formação: ter oportunidade de aprender ou de se aperfeiçoar; Condições de trabalho: ter boas condições físicas de trabalho tais como ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, etc. e Utilização de competências: ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho (HOFSTEDE, 1977).

Nas culturas individualistas, o funcionário age em função do seu próprio interesse e o trabalho está organizado de forma que o interesse do indivíduo e o da organização coincidam. Nas culturas coletivistas, a organização procura contratar não um indivíduo isolado, mas sim uma pessoa que pertença a um grupo, como por exemplo, membros de uma mesma família, pois, em tese, atuará de acordo com os interesses do grupo ao qual pertença, o que pode ou não coincidir com os interesses individuais – essa obrigação de agir em função dos interesses do grupo é um dos valores que caracteriza uma sociedade coletivista

Uma observação feita por Hofstede diz respeito à relação empregador e empregado numa cultura coletivista, que, segundo ele, é vista sob um prisma moral, assemelhando-se a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas, ou seja, proteção em troca de lealdade. Já nas sociedades individualistas, a relação entre empregador e empregado é considerada como uma relação comercial. O baixo rendimento por parte do empregado, ou, de outro lado, uma melhor oferta de uma outra empresa, constituem razões legítimas e socialmente aceitas para o término da relação empregatícia.

Nesta dimensão individualismo/coletivismo, o Brasil, na pesquisa de Hofstede, é caracterizado como coletivista, ocupando a posição 26^o, com índice de individualismo (IDV) de 38, e bem distante, os Estados Unidos com IDV de 91, sendo que, quanto maior for o índice, mais forte é a característica.

Para Hofstede(1997), uma sociedade é coletivista quando o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. A sociedade individualista é aquela onde o interesse do indivíduo sobrepõe-se ao do grupo. Este índice individualismo/coletivismo refere-se ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos ou vice-versa.

O individualismo é caracterizado por sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes sendo que cada um deve ocupar-se de si mesmo e sua família mais próxima. Afirma também que o coletivismo e o individualismo extremos podem ser considerados pólos opostos de uma segunda dimensão global das culturas nacionais que se segue à “Distância do Poder”. Deste modo, considera que não é difícil identificar a importância dada ao tempo pessoal, à liberdade e ao desafio pessoal com o individualismo: estes três fatores enfatizam a independência do empregado relativamente à organização. Quanto à formação, às condições de trabalho e à utilização das competências são do domínio que a organização pode

proporcionar ao empregado (coletivismo). Para o autor os países individualistas são mais ricos e os coletivistas mais pobres, porque:

“Nos países ricos, a formação, condições de trabalho e a plena utilização de competências são dados como adquiridos, pelo que tem pouca relevância como fatores de um trabalho ideal. Nos países pobres em que estes fatores são muito mais difíceis de obter, constituem, pelo contrário, elementos essenciais de diferenciação entre um bom e um mau trabalho, convertendo-se assim, em fatores importantes”(HOFSTEDE, 1997, p. 70,71).

Algumas características de sociedades individualistas:

Cada um deve ocupar-se de si próprio e da sua família mais próxima; a identidade está baseada no indivíduo; dizer o que pensa é característico das pessoas honestas, pratica-se gestão de indivíduos, não de grupos; a seleção e recrutamento baseiam-se unicamente nas competências e regras; os títulos e diplomas aumentam o valor econômico e o amor próprio.

=

Gouveia & Clemente (2000, p.54) definem:

“Individualismo: enfatiza a idéia de que são os indivíduos , enquanto seres autônomos, a unidade principal de sobrevivência. O indivíduo está por cima dos grupos em todos os aspectos, o que implica geralmente na separação em relação aos familiares e uma ruptura com os ancestrais. Tal padrão de orientação expressa uma tendência a desejar o êxito, a valorizar a sua própria intimidade. As relações pessoais, embora mais freqüentes, são geralmente contratuais. O individualista pensa, sente e atua segundo seus próprios interesses, importando em menor medida o contexto social em que se encontra”.

Num trabalho recente, publicado nos anais da XXX Reunião Anual de Psicologia, da Sociedade brasileira de psicologia – SBP, Torres (2000) aponta que a cultura nacional de uma sociedade pode ser examinada por meio da medida das dimensões culturais de um país. Segundo o autor,

“a literatura da área aponta a dimensão individualismo/coletivismo como essencial para a análise de uma cultura”(TORRES, 2000, p.73).

Há uma confusão freqüente que se estabelece em função da tradução literal do fator individualismo x coletivismo do inglês para o português falado no Brasil. A sociedade brasileira geralmente interpreta o conceito “individualismo” como uma idéia que o sujeito preocupa-se somente consigo mesmo e usa os demais em benefício próprio. O verdadeiro significado, originalmente estabelecido por Hofstede, é que na cultura “individualista” a pessoa seria tratada individualmente em função de suas qualidades e defeitos, independentemente do grupo a que pertença, como uma verdadeira “individualidade”.

Masculinidade/Feminilidade. Para Hofstede (1997), a dimensão masculinidade/feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero. Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas e isto se torna evidente quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em determinadas profissões.

Em seu estudo, Hofstefe definiu diferenças entre sociedades relacionadas com a dimensão masculina/feminina, onde serão ditas masculinas as sociedades onde papéis são nitidamente diferenciados: o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna, preocupada com a qualidade de vida.

Algumas características culturais em sociedades masculinas:

Valores dominantes: o sucesso e o progresso material; a importância do dinheiro e das coisas; os homens mostram autoconfiança, ambição e dureza; simpatia pelos mais fortes; vive-se para trabalhar; os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos; enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e a performance; os conflitos são resolvidos através do confronto.

No estudo da IBM, o Brasil está qualificado como sociedade equilibrada com relação aos valores masculinos e femininos, ocupando o 27º lugar entre os países pesquisados, com um índice de masculinidade (IMAS) de 49, estando o Japão em primeiro lugar com um IMAS de 95 e em último lugar a Suécia, com índice 5 de masculinidade. Nesta pesquisa, verificou-se que, com relação à percepção por parte dos funcionários dos fatores mais importantes que contribuem para se ter condições ideais de trabalho, houve diferenças nas opiniões evidenciando características que foram associadas aos pólos masculino e feminino.

As sociedades ditas masculinas, apresentam nítida diferença entre os papéis masculino e feminino, em que o homem deve se preocupar mais com o sucesso pessoal e suas realizações, enquanto a mulher deve ser mais modesta, tenra e preocupada com a qualidade de vida. Já nas sociedades femininas, os papéis de homens e mulheres se confundem, devendo os mesmos ser compreensivos, modestos, preocupados com a qualidade de vida, de acordo com Hofstede (1991).

A orientação da cultura para a feminilidade ou masculinidade acaba por afetar o perfil dos gerentes em cada situação. Numa cultura com traço forte de masculinidade, o chefe tende a decidir com base em fatos e resultados, podendo ser “agressivo”. O perfil do herói/guerreiro novamente é resgatado, com as adaptações para a situação de empresa em que o modelo se insere. Já no caso das culturas femininas, resgatando o modelo da mãe acolhedora, o perfil do chefe deve ser o de conciliador, que as decisões são tomadas com base nas discussões em grupos, levando em consideração as necessidades de seus integrantes.

Nas sociedades masculinas, as mulheres formam a maioria dos que trabalham em escolas primárias ou secundárias e os homens, em maior parte, nas universidades. Nas sociedades masculinas há um paradoxo nessa divisão de trabalho entre professores homens e mulheres, o que se explica pelo fato que é nas sociedades masculinas que as crianças estão mais tempo em contato com as professoras e o status é freqüentemente pouco elevado sendo que as professoras funcionarão mais como anti-heróis que como modelos de comportamento.

Hofstede sustenta também que as culturas masculinas e femininas não têm os mesmos critérios de avaliação dos seus alunos e professores, prevalecendo, nas culturas masculinas, os fatores fundamentais para a avaliação do professor o prestígio acadêmico e o “brio” e para os alunos, os resultados acadêmicos. Em sociedades que possuem maior grau de feminilidade, leva-se em consideração a simpatia do professor e a adaptação social do aluno.

O **Controle da Incerteza** pode ser apresentado, resumidamente, como sendo o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais, definido como sendo “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas” (HOFSTEDÉ, 1997, p. 135).

A necessidade do homem de entender o que irá acontecer amanhã, sempre foi e por muito tempo ainda será, um dos assuntos mais controversos em ambientes políticos, econômicos e mesmo científicos. A necessidade de diminuir este estado de “incerteza” em relação ao futuro gera diferentes comportamentos na sociedade, por vezes com atitudes mais arraigadas, outras vezes com posicionamentos mais tranquilos e esta diferença é que vai nortear o grau de controle da incerteza ou Índice de Controle da Incerteza (ICI).

De maneira geral, pode-se apresentar diferenças chave entre as sociedades de:

- Baixo controle da incerteza: pouco estresse, sentimento subjetivo de bem estar, as emoções e a agressão não devem ser mostradas, deve existir o menor número possível de regras, trabalha-se muito apenas quando necessário, a precisão e a pontualidade devem ser aprendidas.

- Alto controle da incerteza: estresse elevado, sentimento subjetivo de ansiedade, aceitação de riscos conhecidos, medo de situações ambíguas e de riscos pouco conhecidos, precisão e pontualidade surgem naturalmente.

Nessa dimensão, o Brasil está caracterizado com uma sociedade avessa ao risco, com um índice relativamente alto de controle de incerteza de 76, ocupando a 21^o posição e os Estados Unidos, um ICI de 46.

Observando as quatro dimensões propostas por Hofstede, David Cohen (2000) enquadra o Brasil como sendo um país de grande concentração de poder, coletivista, avesso ao risco e relativamente equilibrado em relação a valores masculinos e femininos.

2.3.4. O Projeto GLOBE

Desenvolvendo estudos sobre traços culturais e, de certa forma complementando os estudos desenvolvidos por Hofstede, **o projeto GLOBE** (HOUSE et al. 1999; COLETA; COLETA, 1998) apontou mais quatro dimensões para o estudo dos traços culturais das instituições:

A **orientação afiliativa** relaciona-se ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa indivíduos por serem cuidadosos, altruístas, generosos e gentis com os outros, onde as relações interpessoais têm grande importância.

Na conceituação de Romero Garcia (1991), trata-se de uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas ao sentir-se bem consigo próprio e com os demais, baseada na necessidade de amarmos a nós mesmos, à vida e a partir desse sentimento, amar os outros, para que este amor seja retribuído. Envolve a idéia básica de que o local de trabalho deve ser visto como uma grande família, em que são buscadas relações de afeto positivas entre as

pessoas, onde se busque estar bem com todos todo o tempo, onde as amizades sejam baseadas e mantidas entre todos os trabalhadores, os sentimentos devem ser profundos e positivos.

Segundo Mowday (1982), a relação nas organizações envolvem uma relação de afeto, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da instituição que, numa perspectiva analítica, enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação dos indivíduos com os objetivos e valores da organização.

A sexta dimensão foi denominada **orientação para o futuro** e refere-se ao fato da sociedade encorajar e recompensar comportamentos orientados para o futuro, tais como planejamentos, investimentos, preparação para um mundo novo. Quanto a proatividade, a orientação para o futuro trata da preparação de determinada cultura para o futuro, sendo levada em conta, a instrumentalização por meio de planos e projetos para o futuro, a análise e discussão das possíveis situações que podem ser esperadas para o futuro, o tempo dedicado ao planejamento das atividades.

O fator **orientação para a realização/desempenho** diz respeito ao grau em que a sociedade recompensa a busca da excelência, a melhoria do desempenho, o crescimento contínuo.

Romero-Garcia (1991), define motivação para a realização com uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas com o desempenho pessoal, implicando num uso exigente das capacidades e habilidades para benefício pessoal e coletivo. A definição do uso inteligente das capacidades e habilidades provoca, de um lado, a melhoria contínua, vez que a cada conquista realizada é gerada nova expectativa de superação em função de tal uso exigente, de outro lado, o resultado é avaliado em termos da capacidade de quem o executa, havendo adequação de cada nível de exigência à realidade de cada indivíduo. Nessa percepção quem é mais capacitado deve buscar resultados superiores aos alcançados por pessoas menos capacitadas, de forma que o desafio para cada um apresente-se igualmente desafiador. Segundo Mellão

(2001), esta orientação é que norteia o comportamento das pessoas no sentido de alcançar suas metas em médio prazo, inventar ou criar algo, aprimorar-se, ter a preocupação constante com a perfeição, a invenção, a avaliação diária, a correção das desconformidades, o costume em rever o que foi feito e procurar novas formas de solucionar problemas.

E, por último, a **assertividade** responde pelo grau em que a sociedade recompensa e encoraja o comportamento peremptório, decisivo, determinado, em suas relações sociais, onde se diz o que se pensa e não o que os outros esperam ouvir.

Segundo definição de Romero-Garcia (1991), a assertividade é um componente da dimensão interior da motivação de poder, é o fazer-se respeitar, é defender opiniões ante as outras pessoas podendo-se dizer que envolve a defesa de nossas opiniões perante as outras pessoas.

Uma organização com alto índice de assertividade no seu dia a dia pratica ações envolvendo feedback constante, a apreciação do outro, o dizer o que se pensa e o que se acha correto e não o que o outro gostaria de ouvir.

“A assertividade facilita a demonstração de suas competências, interesses e habilidades. (...) Toda pessoa assertiva tem uma auto-estima positiva e procura sempre se auto-avaliar para modificar padrões de pensamentos e valores pessoais. São pessoas capazes de expressar suas idéias, opiniões e sentimentos, ao mesmo tempo em que há uma afirmação de direitos. Sem, porém, violar os direitos dos demais. São pessoas que conseguem se comunicar sem ansiedade e constrangimento. São pessoas autoconfiantes, independentes e que sabem o que querem. Acreditam em sua capacidade de agir e gerar resultados eficientes para todos os envolvidos em seu ambiente” (MEDEIROS, 2003, p. 01).

Os resultados de Hofstede (1984) por um lado, e aqueles alcançados pelo projeto GLOBE (HOUSE et al., 1999), por outro, demonstram que a cultura predominante em organizações empresariais brasileiras tende a apresentar traços de alta distância hierárquica, alto coletivismo, mediana masculinidade, mediano porém tendendo a mais alto controle da incerteza, bem como índices elevados de orientação para a afiliação e baixos de orientação para o futuro, orientação para a realização e assertividade (LIMA, 2001).

2.4. Alguns estudos brasileiros sobre Cultura Organizacional

Em seu estudo sobre a influência de fatores culturais e sócio-econômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais, Tupinambá (2002) constatou que a diferença na eficácia das estratégias correspondentes às deferentes dimensões culturais e sócio-econômicas são prognosticáveis. O autor utilizou uma das quatro dimensões de valores propostas por Hofstede (1984), a “distância do poder”.

Amostras de pequenos empresários brasileiros e alemães obtidas respectivamente nas cidades de Fortaleza (CE) e na região de Geissen-Wetzlar-Frankfurt realizado junto à Universidade de Geissen na Alemanha e à Universidade Federal do Ceará. Nas amostras foram incluídas empresas de todos os ramos, com até cinco anos de existência e com número de empregados entre um e cinquenta. Foram utilizados dois tipos de instrumentos, uma entrevista previamente construída com perguntas abertas e fechadas e um questionário a ser preenchido pelos empresários.

Analisando os resultados, Tupinambá (2002) observou através da análise de resultados que a dimensão cultural de Hofstede “distância do poder”, apresenta uma forte diferença entre a Alemanha e ao Brasil, mostrando como possível moderador das correlações entre estratégia e sucesso empresarial. Ficou evidente que determinados atributos sobre a eficácia de estratégias empresariais, tendo em vista as influências culturais, não devem ser transpostos interculturalmente. Enquanto no caso de empregados brasileiros observa-se que uma dedicação pessoal e emocional associada a orientações claras prometem sucesso, o desempenho de pequenas e médias empresas alemãs pode ser melhorado através do incentivo à iniciativa e responsabilidade de ação de empregados, associado a uma gerência de pessoal atrelada a desenvolvimento de competência. A correlação da estratégia de utilização de

network com sucesso empresarial mostrou-se mais forte no contexto brasileiro do que na Alemanha, um país com um ambiente comparativamente menos hostil para as pequenas e médias empresas, bem como maior grau de tecnologia e formalização ambiental. Os resultados da pesquisa estão coerentes com o princípio de que pesquisas comparativas acerca do funcionamento de organizações em diferentes culturas devem buscar informações sobre semelhanças e diferenças dessas organizações.

Em outra pesquisa realizada por Luck (2001), em uma empresa multinacional da Região metropolitana de Curitiba com o objetivo de caracterizar a cultura organizacional, identificou como o estilo de gestão adotado pela direção superior da empresa promove uma mudança significativa no seu modo de ser e de fazer, associada a produtividade. Vários aspectos importantes da cultura organizacional foram revelados como a concepção de gestão adotada pelos dirigentes intermediários, a disseminação dessa concepção de gestão, como ocorre o desenvolvimento de pessoal, o processo de comunicação, qual nível e a expressão do comprometimento dos dirigentes entre outros aspectos. A autora usou a estratégia de captar depoimentos e impressões, por escrito e verbalmente em entrevistas, daqueles que vivenciam a cultura organizacional e que a influenciam por ocuparem cargos de liderança e média direção. Observou-se que existem duas culturas dentro da empresa: uma de dirigentes e administrativa/comercial e outra do nível operacional e de produção, quase como constituindo dois mundos.

Luck conclui que é de suma importância que a empresa conheça mercado, tecnologias de produção e acompanhar a evolução do mundo produtivo, mas nenhum destes conhecimentos será útil se a empresa não conhecer a si própria. É vital que ela volte sua atenção também para si própria, para conhecer tantos seus pontos fortes como suas limitações e aí está a cultura organizacional.

Gomide Jr & Martins (1997) construíram e validaram quatro escalas de percepção de cultura organizacional, elaboradas segundo o enfoque da teoria da adequação cultural (deuses da administração) de Handy (1994). Para a validação, 526 sujeitos trabalhadores de empresas públicas e privadas de Uberlândia (MG) que responderam a um único questionário contendo as quatro escalas.

Os autores concluíram confirmando as proposições teóricas de Handy no que concerne à existência de quatro tipos de culturas organizacionais distintos, sendo:

- cultura de clube – Zeus – conceitualmente centrada na questão da autoridade do mandante (chefe, diretor, dono da empresa)
- cultura de função – Apolo – estruturação hierárquica e organizacional das empresas
- cultura de tarefa – Atena – trabalho em equipe e cooperação
- cultura existencial – Dionísio – liberdade individual do funcionário

Saraiva (2002), em sua pesquisa, analisou a cultura organizacional em ambiente burocrático, com o objetivo de verificar as manifestações da cultura organizacional em uma organização de caráter público, tendo a questão do foco no cidadão um papel preponderante na análise, para isso particularmente destacando as relações existentes entre a cultura da organização e as normas burocráticas. Através de pesquisa qualitativa, foram realizadas trinta entrevistas com funcionários de uma universidade pública para identificar os principais aspectos do trabalho.

Como análise final, Saraiva (2002) conclui que as organizações públicas precisam ter seus fenômenos observados – cultura organizacional – com atenção específica, que leve em consideração o ambiente e as demandas peculiares do setor. Os dados que foram analisados, dão margem a inferências diversas a respeito de como a própria maneira pela qual a burocracia pública dispõe e aloca seus recursos, influencia tanto seu desempenho quanto sua peculiar cultura. Os resultados encontrados revelam que a lógica burocrática é responsável por

uma dinâmica complexa entre os funcionários e a organização, com reflexos perceptíveis sobre a cultura da organização, que apresenta significativa influência das normas internas.

Dela Coleta & Naves (2003), realizaram uma pesquisa de campo que analisou a relação dos tipos de cultura organizacional presentes em algumas empresas hoteleiras com a natureza do vínculo estabelecido entre o funcionário e a organização. Foram pesquisados hotéis na cidade de Uberlândia – MG, incluindo nesta categoria os hotéis residência. Foram 223 sujeitos funcionários de quatro hotéis, sendo que os questionários foram aplicados em grupos de dez pessoas. O grupo de variáveis independentes do modelo usado foram pessoal/profissional e os tipos de cultura organizacional. A variável dependente foi representada pelas três dimensões do comprometimento, afetivo, instrumental e normativo, de Meyer & Allen (1991), a partir do instrumento validado no Brasil por Medeiros (1997). O construto cultura organizacional foi operacionalizado segundo a teoria de Handy (1994), a partir de instrumento validado por Gomide Jr & Martins (1997).

As autoras concluíram que a cultura de função está relacionada ao comprometimento organizacional do tipo normativo, isto é, o funcionário se engaja nas ações da empresa porque se sente obrigado. Já a cultura de tarefa está relacionada diretamente ao vínculo de natureza afetiva. Isto significa dizer que tal cultura proporciona sentimentos de afetividade do indivíduo em relação à empresa, o que favorece sua permanência e seu envolvimento com as ações da organização. Os resultados reportados no trabalho indicam a relação entre o comprometimento e a cultura organizacional, sendo ambos avaliados sob a ótica do empregado, como também a existência de relação dos tipos de cultura com os tipos de comprometimento, sendo a cultura de função o principal preditor do comprometimento normativo e instrumental e a cultura de tarefa sendo o principal preditor do comportamento afetivo.

Silveira, Franzoni & Valladares (2002), realizaram pesquisa em uma organização prestadora de serviços em que se constituiu em identificar se os valores organizacionais compartilhados pelos funcionários e dirigentes favorecem uma cultura organizacional conservadora ou inovadora num supermercado. Optou-se pelo estudo exploratório e descritivo e a população envolvida foi formada por quarenta e oito funcionários. O instrumento usado foi um questionário com perguntas fechadas e entrevistas semi-estruturadas aos dirigentes. Para dar um embasamento consistente ao problema de pesquisa, buscou-se referencial teórico de Volberda (1998), que indicam quando uma cultura organizacional é conservadora ou inovadora. O autor esclarece que a cultura conservadora tende a ter uma identidade forte e homogênea dentro de uma amplitude estreita. Em relação ao líder, este aplica um estilo diretivo. A Cultura inovadora apresenta uma fraca e heterogênea identidade, mas com grande amplitude. Os líderes aplicam um estilo de liderança delegativo e são destinados à improvisação. Nesta cultura, observam-se apenas algumas regras não escritas como consequência de uma baixa disciplina dominante. Identificam-se também fracos processos de socialização e uma alta tolerância à ambigüidade e a orientação externa é muito aberta e focada no longo prazo.

Ainda com relação à identidade organizacional, procurou-se identificar se havia a formação de sub-culturas homogênea ou heterogênea nos segmentos ou setores da organização. Constatou-se que a heterogeneidade se apresentou pouco presente no caso estudado, ao contrário da homogeneidade que foi considerada forte, portanto a análise destes dados obtidos pareceu indicar a um tipo de cultura mais conservadora na organização pesquisada.

A liderança foi analisada e sobressaiu o estilo participativo, logo, os autores concluíram que o estilo de liderança caracterizou-se dentro de uma cultura inovadora. Seus resultados revelam que os valores organizacionais compartilhados pelos funcionários e dirigentes favorecem uma cultura organizacional inovadora, apesar de que também constataram características da cultura conservadora.

Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne (2002), desenvolveram um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver e analisar as características psicométricas de um instrumento para identificar os valores e práticas que configuram a cultura de uma organização. Para se realizar um mapeamento inicial dos valores e práticas adotados nas empresas pesquisadas, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semi-estruturado apoiado nos modelos de Calori & Sarnin (1991) e de Hofstede e colaboradores (1990), indagando sobre metas prioritárias e as atividades, atitudes e formas de relacionamento consideradas mais importantes por ela, assim como sobre os procedimentos adotados para tomar decisões, planejamento de mudanças, distribuição de recompensas, atendimento aos clientes, etc.

Os autores gravaram as entrevistas e após a análise de conteúdo, originaram 126 itens dispostos de forma aleatória e esta versão foi administrada a 823 membros de empresas do Rio de Janeiro.

Após diversos tratamentos estatísticos, a forma final do questionário de cultura, ficou composta de 94 itens distribuídos por quatro dimensões correspondentes a valores e outras três associadas a práticas organizacionais com coeficiente de precisão maior ou igual a 0,70.

Quanto ao instrumento, os autores concluíram que, face de suas características psicométricas, assim como do escasso número de instrumentos brasileiros disponíveis para a avaliação da cultura organizacional, a referida escala poderá ser útil em pesquisas voltadas para a investigação do papel que a cultura desempenha na vida das organizações.

Pereira & Nunes (2002), realizaram uma pesquisa sobre cultura organizacional e estratégia competitiva em multicasos de concessionárias de automóveis no Rio Grande do Sul. O objetivo foi de verificar a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva nas concessionárias. Estas se inserem no contexto da indústria automobilística, que tem sido objeto de vários estudos a partir das montadoras de automóveis norte-americanas, japonesas e européias. Para este estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa, optando-se pelo estudo de multicasos e pesquisa descritiva, não-experimental. Participaram da pesquisa os proprietários, gerentes e funcionários. Verificou-se a existência predominante de uma cultura com discurso ideológico acentuado e ficou explícita a evidência da não existência de uma estratégia competitiva. Portanto, a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva torna-se cada vez mais evidente com o estudo. As práticas citada no estudo são dissociadas de um planejamento estratégico com estratégias competitivas definidas e que possibilitem um entendimento adequado pelas pessoas que participam de sua implementação. Isto de forma a demonstrar uma valorização efetiva das pessoas, a fim de ser construída uma cultura

organizacional forte e consistente. São as pessoas que vão implementar as estratégias e, sem o comprometimento delas, às organizações deixam de existir e ter sentido.

Usando a teoria de Hofstede sobre Cultura Organizacional, há também estudos realizados em instituições de ensino superior sobre cultura.

Podemos destacar alguns mais recentes como o de Montalvo (2002) que, comparando as diferenças entre culturas destas instituições, concluiu que existe uma tendência à baixa distância hierárquica, baixos níveis de masculinidade/feminilidade, apresentando níveis intermediários para realização, orientação para o futuro e de assertividade.. Montalvo (2002) pesquisou em instituições de ensino superior, sobre o comprometimento e a satisfação no trabalho de docentes com o objetivo de compreender a cultura organizacional. O autor conclui que os sujeitos sentem-se mais comprometidos e satisfeitos em organizações que apresentam traços associados à cultura organizacional envolvendo: alta afiliação, realização, orientação para o futuro, assertividade, controle da incerteza e coletivismo e baixos índices de masculinidade e distância hierárquica.

Mellão (2001), através de pesquisa realizada com docentes do ensino superior, concluiu que a orientação destes professores, gerando o estabelecimento de objetivos definidos, acabam por abrir condições para que estes profissionais possam formar melhor os futuros profissionais. Na medida em que a escola constitui-se uma das superestruturas sociais de repasse da cultura, talvez ocupando o segundo lugar em termos de sedimentação desta cultura, logo após a própria família do indivíduo , a perspectiva levantada pelo autor aponta para uma evolução em curso dentro de nossa sociedade, alinhando a cultura brasileira rumo ao desenvolvimento econômico próprio de culturas mais voltadas para a realização.

Lima (2001) realizou uma investigação com o objetivo de compreender a relação existente entre os traços culturais e as práticas-pedagógicas das faculdades de licenciatura do Alto Paranaíba. Os sujeitos pesquisados foram os professores e os resultados obtidos através dos instrumentos de verificação de cultura real e ideal posicionaram as faculdades dentro das dimensões da teoria da cultura proposta por Hofstede (1984) e complementadas pelo projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project)(1999).

Em instituição de saúde, Cordeiro (2002), tomando por base Hofstede e o questionário do projeto GLOBE, buscou identificar a cultura organizacional percebida pelos sujeitos ocupados na área da saúde, através de uma amostra de 160 sujeitos. Os resultados mostraram uma correlação positiva entre os fatores de Individualismo, Distância Hierárquica e Masculinidade, como também entre os fatores Controle da Incerteza, Orientação para a Realização, para Assertividade e para o Futuro.

No estudo de Montalvo e Dela Coleta (2002) sobre Cultura Organizacional em Instituições Educacionais, buscou-se construir uma escala para medida dos oito fatores de cultura organizacional de IES, já discutidos anteriormente, determinar os níveis de presença de cada um destes fatores em três IES (uma pública e duas privadas) do interior do Estado de Goiás, determinar os níveis de comprometimento e de satisfação no trabalho de docentes destas IES e sobretudo, determinar que características da cultura das instituições de educação superior estariam associadas a maiores ou menores índices de comprometimento e satisfação no trabalho de docentes universitários.

Da população de docentes das três Instituições, no total de 210 professores, puderam ser recebidos 114 instrumentos respondidos completamente. Os docentes eram em sua maioria do sexo masculino, com idade entre 31 e 39 anos, casados, com formação universitária em diversas especialidades, predominantemente formados em escolas públicas, com nível de especialistas, sem pesquisas ou publicações nos últimos 5 anos, sem outra atividades além do magistério superior.

A respeito dos fatores explicativos da cultura organizacional das três IES pesquisadas, os dados mostram em primeiro lugar que as escalas construídas para mensurarem os oito fatores apresentam características métricas que justificam e recomendam seu emprego para este fim, dado que os itens que as compõem apresentam alto poder de discriminação e as escalas apresentam coeficientes de confiabilidade (α de Cronbach) superiores a 0,74, indicativos de altos níveis de confiabilidade que recomendam o seu uso para a medida dos fatores da cultura organizacional de IES. Os escores obtidos pelos docentes nas avaliações da cultura de suas instituições indicam, para as três IES tomadas em conjunto, níveis altos e médio-altos de orientação afiliativa, orientação para a realização, orientação para o futuro, assertividade, evitar incerteza, coletivismo e baixos índices de masculinidade e distancia de poder. Os dados mostram ainda diferenças significativas entre as três IES em todos os fatores da cultura organizacional à exceção da distância hierárquica. Pode-se observar que no geral os professores tendem a se sentir mais satisfeitos e comprometidos com a Instituição em que trabalham quando ela se apresenta com altos níveis de orientação para a afiliação, realização, futuro, assertividade, controle de incerteza e coletivismo e baixos índices de masculinidade e de distância hierárquica.

Em um outro estudo, Montalvo (2002) recolheu dados junto a 114 professores de três Instituições de Educação Superior do Estado de Goiás, valendo-se de uma escala tipo Likert, com 115 itens, para medida dos oito fatores da cultura destas IES, observando primeiramente que os instrumentos apresentavam altos índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) e de poder de discriminação de seus itens. Os resultados mostraram a existência de diferenças significativas do ponto de vista estatístico (F de Snedecor) entre as três IES em sete dos oito fatores de cultura (menos para Distância Hierárquica) e uma tendência a escores médios mais altos ou em torno da média em orientação afiliativa, para a realização, para o futuro, para o controle da incerteza, assertividade, coletivismo e mais baixos em distância hierárquica e masculinidade.

Ao separar dois grupos extremos de sujeitos, um composto pelos professores que percebiam sua IES (Instituições de Ensino Superior) como apresentando índices inferiores em cada um dos oito fatores da cultura e outro composto pelos docentes percebendo sua IES como apresentando alta intensidade destes mesmos traços, o autor observou que os docentes que apresentavam maiores níveis de comprometimento com a instituição e de satisfação com seu trabalho eram aqueles que as percebiam como apresentando significativamente (t de Student) mais altos índices de orientação para a afiliação, realização, futuro, coletivismo, assertividade, controle da incerteza e mais baixos índices em masculinidade e distância hierárquica.

Os estudos de Hofstede (1984) por um lado, e aqueles realizados pelo projeto GLOBE (HOUSE et al, 1999), por outro, demonstram que a cultura predominante em organizações empresariais brasileiras tende a apresentar traços de alta distância hierárquica, alto coletivismo, mediana masculinidade, mediano, porém tendendo a mais alto controle da incerteza, bem como índices elevados de orientação para a afiliação e baixos de orientação para o futuro, orientação para a realização e assertividade.

Comparando resultados do Brasil com países de América do Sul, das 8 dimensões da cultura da sociedade como é, o Brasil está no grupo de Colômbia em 5, no grupo de Equador em 5, no grupo de Argentina em 4 e no de Bolívia em 3. Das 8 dimensões da cultura da sociedade como deveria ser, o Brasil está no grupo de Colômbia em 6, no grupo de Argentina em 6, no grupo de Venezuela em 5, no grupo de Equador em 4 e no de Bolívia em 2.

Nas dimensões da cultura organizacional, foram detectados:

Orientação para a realização: as indústrias de alimentos e de telecomunicações tiveram média 4,3 e 3,9 - deveria ser 6,1 e 6,2

Orientação para o futuro: as indústrias tiveram média 5,2 e 4,1 – deveria ser 6,2 e 6,1

Orientação para o poder: as indústrias tiveram média 3,2 e 3,9 – deveria ser 3,1 e 2,5

Na sociedade e nas organizações também deveria haver mais igualdade de gênero e mais orientação para evitar incertezas. Nas organizações deveria haver mais coletivismo para melhor desempenho dos funcionários, que se pode perceber em grande número de pesquisas.

Em um outro estudo sobre Cultura Organizacional realizado em empresas sediadas na Região do Triângulo Mineiro, Dela Coleta et al (2004) identificaram a cultura a partir de oito dimensões identificadas previamente em estudos empíricos, sendo quatro delas propostas por Hofstede(1991) e as demais por House(1997). A amostra foi composta de 160 trabalhadores de quatro instituições de porte médio e grande onde, em três destas, o administrador era o proprietário ou uma pessoa da família. Os resultados mostraram diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões da cultura pesquisadas entre empresas. Maiores distância hierárquica, índice de masculinidade e de individualismo foram encontrados nas duas indústrias locais, enquanto as duas instituições prestadoras de serviço tiveram médias mais elevadas em controle da incerteza, orientação afiliativa, orientação para o futuro, orientação para a realização e assertividade. Neste estudo, estas dimensões também se apresentaram com médias mais altas. As empresas que são percebidas pelos trabalhadores com oportunidade de

treinamento, de melhorar de função ou de salário, quando oferecem treinamento introdutório e quando instrumentos e instalações da empresa são percebidos como de boa qualidade, apresentam índices mais baixos em distância hierárquica, individualismo e masculinidade e maiores índices em controle de incerteza, assertividade, orientação para realização, para o futuro e para afiliação. Variáveis biográficas foram correlacionadas com a cultura: níveis de escolaridade baixos do sujeito e de seu chefe imediato correlacionaram-se com altos níveis de distância hierárquica e de masculinidade e com baixos níveis de orientação para o futuro, assertividade e controle da incerteza. Comparando estes estudos, o nível de escolaridade do chefe só teve correlação negativa com masculinidade, não sendo significativo para nenhuma outra dimensão da cultura. Os autores concluíram que várias são as forças que influenciam a criação de uma cultura e dentre elas estão os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas que refletem características próprias dos fundadores de uma empresa, que possuem uma visão do que a organização deve ser. Este processo pode ocorrer através da seleção de trabalhadores segundo um perfil desejado, da socialização de novos funcionários, das ações dos executivos ou da manutenção dos valores organizacionais repetidos de modo explícito nos setores da empresa (DELA COLETA, et al, 2004). Este estudo mostrou que as empresas que são percebidas pelos funcionários com oportunidade de treinamento, de melhorar de função ou de salário, quando oferecem treinamento introdutório, e quando instrumentos e instalações da empresa são percebidos como de boa qualidade, apresentam índices mais baixos em distância hierárquica, individualismo e masculinidade, e maiores índices em controle da incerteza, assertividade, orientação para a realização, para o futuro e para a afiliação.

Por outro lado, as empresas que não oferecem treinamento nem oportunidade de promoções, cujos prédios e equipamentos não apresentam qualidade, têm suas culturas caracterizadas por alta distância hierárquica, altos índices de individualismo e de masculinidade, baixos níveis de controle da incerteza, baixa assertividade e pobre orientação para o futuro, para a realização e para a afiliação (DELA COLETA, et al, 2004).

Gomide Jr & Moraes (2004) testaram um modelo correlacional que previa, como antecedentes diretos de três estilos de liderança, três dimensões de comportamentos éticos percebidos e, como antecedentes indiretos, quatro formas de culturas percebidas em organizações da região do Triângulo Mineiro. Os sujeitos pesquisados foram 146 funcionários de empresas públicas e privadas com ensino médio completo e idade média de 28,9 anos, sendo na maioria mulheres. Dados biográficos, escalas de percepção de estilos de liderança, cultura e percepções de comportamentos éticos compuseram o instrumento de pesquisa. Os autores deste estudo citados acima concluíram que as percepções de comportamentos éticos, embora oriundos de uma cultura, conforme mostra a literatura, independem das percepções das culturas predominantes nas organizações pesquisadas. Isto pode se dar pelo fato de que o empregado perceba um comportamento ético do líder como algo mais próximo de si e esta percepção se sobreponha às percepções mais globais, tais como cultura organizacional.

A cultura é repassada das pessoas mais velhas para as mais jovens, na medida em que as pessoas envelhecem, elas absorvem mais a cultura que é repassada. Nas empresas de Uberlândia e região predominam grande empresas familiares nas quais, em concordância com o pensamento acima, a cultura também é repassada pelo principal líder, geralmente o proprietário ou pessoa da família. A liderança tende a ser modelada pela cultura e poucos não foram os casos de líderes que trocam de empresas com diferentes culturas e se adaptaram à nova empresa, mas nem todos tiveram sucesso, dependendo de sua maleabilidade para mudança de gestão.

Ao desenvolver o primeiro de uma série de estudos sobre a cultura de Instituições de Educação Superior – IES, Lima (2002) recolheu dados junto a 109 professores e 429 alunos de três faculdades mantenedores de cursos de licenciatura na região do Alto Paranaíba, no Estado de Minas Gerais, utilizando um inventário com 21 itens relativos às práticas administrativo-pedagógicas utilizadas nestas IES e outros dois inventários para medida dos oito fatores da cultura destas instituições, com 49 itens cada, um deles solicitando aos sujeitos que indicassem como sua IES era na realidade, tal como por ele percebida, e outro idêntico, no qual se solicitava a indicação de como deveria ser idealmente sua IES. Os dados obtidos indicaram a presença de índices médios e um pouco superiores dos fatores orientação para o futuro, realização, evitar incerteza, afiliação e mais baixos de distância hierárquica, individualismo, assertividade e masculinidade, com diferenças estatísticas significativas entre as três IES em seis dos oito fatores examinados (menos em individualismo e orientação para ao futuro), ao mesmo tempo em que foram observadas diferenças nas percepções de professores e alunos das mesmas IES em todos os aspectos examinados. No que se refere à cultura idealizada para estas IES, foram observadas diferenças entre elas somente em dois dos oito fatores (distância hierárquica e orientação para a realização) e , ao testar as diferenças entre professores e alunos, o autor observou que os alunos apresentam escores mais altos em

individualismo e masculinidade do que seus professores, e estes mais altos em orientação para o futuro e para a realização. Considerando-se a posição de cada um dos oito fatores da cultura organizacional de cada uma das três IES estudadas e, ao se comparar a cultura organizacional real e idealizada, Lima (2002) , observou que na cultura real os fatores estão posicionados de forma muito mais concentrada do que na cultura ideal, onde se apresentam com muito maior dispersão, indicando os dados que, ao se comparar as médias dos escores em cada um dos fatores da cultura real e da cultura idealizada (*t* de Student), os sujeitos idealizam sua IES como apresentando significativamente ($p < 0,05$) maior intensidade de orientação para o futuro, para a realização, afiliativa, evitar incerteza, assertividade e, contrariamente, muito menores índices de distância hierárquica, individualismo e masculinidade.

Ao se analisar os dados da cultura real das IES e suas práticas administrativo-pedagógicas, Lima (2002) observou correlações estatisticamente significativas entre os dados, indicando que altos níveis de orientação afiliativa, para a realização, para o futuro, evitar incerteza, são acompanhados de maiores níveis percebidos de excelência das IES, satisfação em ali trabalhar e estudar, melhores possibilidades de crescimento da Instituição nos próximos cinco anos e maiores possibilidades de êxito profissional de alunos egressos, ocorrendo o contrário quando são observados elevados índices de distância hierárquica, individualismo, masculinidade e assertividade.

Dados recolhidos em outro estudo, com mais de uma dezena de IES, de diversos estados da Federação, com centenas de docentes (Luz, 2003), confirmam a tendência da presença de índices moderados ou mais elevados de orientação para o futuro, para a realização, para a afiliação, assertividade, controle da incerteza, e índices mais baixos de individualismo, de masculinidade, havendo certo desencontro dos dados a respeito do índice de distância hierárquica, com diferenças significativas em todos os oito fatores entre as IES, sejam elas universidades públicas, privadas, centros universitários, faculdades isoladas e integradas. Os dados indicam, ainda, correlações positivas e significativas entre os fatores masculinidade, individualismo e distância hierárquica, que constituem um sub-grupo de fatores; entre os fatores controle da incerteza, assertividade, orientação para a realização, o futuro e a afiliação, que se constituem em outro cluster; bem como correlações negativas e significativas entre os fatores das duas diferentes classes.

3. LIDERANÇA

3.1. Conceitos de Liderança

O estudo sobre liderança fascina as pessoas há muito tempo e, após muitas discussões, pesquisas e questionamentos, à procura da melhor definição para liderança, esta ainda não está pronta e isto fornece um grande campo de pesquisa. O estudo sobre liderança evoluiu particularmente a partir das últimas décadas, mas as origens do conceito de liderança talvez sejam as oferecidas por Maquiavel, no século XVI, que analisou o equilíbrio que proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades medievais italianas. Esta liderança era questão de um fluxo de informações sobre assuntos a serem decididos e a consideração das melhores alternativas para a tomada de decisão. Smith & Peterson (1994), na busca de um ponto de partida do conceito de liderança, realizam uma breve retrospectiva histórica, ressaltando que

“as primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam oferecidas por Maquiavel, no século XVI. Analisa o equilíbrio entre o princípio e oportunismo que, sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe. (...) A liderança eficaz, segundo Maquiavel, era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas, de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas.”(p.5)

Estes autores consideram que a análise feita por Maquiavel, de certa forma, guarda uma relação com os teóricos contemporâneos, ao identificar, como sendo dimensões da liderança, a organização do trabalho e as relações estabelecidas com as pessoas.

Apesar da distinção existente entre liderança formal (que tem o poder), que seria a gerência (relacionada à função designada pelo organograma da empresa) e informal (eleita pelos membros sob algum objetivo a ser atingido), é preciso também acrescentar os conceitos

de legitimidade e ilegitimidade. Quando a influência é legítima é exercida pela pessoa cujo direito de exercê-la é aceito pelos que são influenciados. A influência ilegítima. (COHEN & FINK, 2003)

A liderança é um fator de curiosidade, talvez porque se deseja descobrir o que há por trás do comportamento de pessoas consideradas líderes e também porque se procura compreender os seres humanos que têm o poder de mobilizar outros indivíduos para a realização de alguma tarefa.

A noção de que estudando os líderes chega-se a compreender o comportamento de grupos, organizações e sociedades, vem de longa data. Já durante o século XIX, Carlyle (1841), discorrendo sobre a liderança heróica, e Galton (1870) sobre a hereditariedade das qualidades da liderança, influenciaram o conceito. E, no começo do século passado, Weber (1947) distinguiu três bases sobre as quais devem recair a autoridade do líder que são: fundamentos racionais, bases tradicionais e bases carismáticas.

Weber (1947) apontava o líder como alguém com dotes especiais que atraem outros seres humanos a realizarem uma missão transcendente. Stogdill (1951) falava sobre a capacidade dos líderes em definir e estruturar papéis para alcançar metas, conferindo ao seguidor consideração e respeito. Vroom & Yetton (1974) identificaram estilos de liderança e tipos de ambientes contingentes diferentes, onde se pretendia observar como os líderes envolviam seus seguidores em situações de decisões. House (1971) propôs a Teoria do Caminho Objetivo que buscava trazer à tona a forma mais curta e direta de conseguir resultados, identificando estilos diferentes que apresentassem características distintas em situações e eficácia dos seguidores. Blake & Mouton (1982) desenvolveram o “grid gerencial”, baseados em um modelo bidimensional de estilos de liderança. Hersey & Blanchard (1982) falam sobre o estilo de liderança que aumenta o nível de presteza nos seguidores.

Esses e outros autores estudaram e contribuíram muito para o estudo da liderança. A definição de liderança varia de autor para autor, de acordo com o enfoque ou linha de pensamento desenvolvida pelo mesmo, referindo-se em princípio à capacidade de comandar, espírito de chefia ou ainda como forma de dominação, baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.

Um dos conceitos mais estáveis e mais comentados de liderança sustenta que o líder é aquele que em uma situação qualquer tenha pelo menos um seguidor, não havendo possibilidade de reconhecer um líder se ninguém o estiver seguindo(HOLLANDER, 1978).

Conger & Kanungo (1994) comentam as poucas concepções de liderança carismática e transformacional na literatura organizacional, destacando os modelos de House (1977) e Bass (1985) como aqueles que receberam maior atenção. Eles comentam que “...as duas formulações de liderança carismática e transformacional na literatura organizacional são altamente complementares e estudam o mesmo fenômeno sob diferentes pontos de vista”(apud CURY, 1999 p.15).

Bales & Staler (1955) descreveram dois tipos de papéis de liderança, aos quais deram o nome de líderes de tarefas e líderes sócio-emocionais, identificando essa diferença mais em alguns grupos do que em outros. Já Michel (apud SMITH & PETERSON, 1994, p.21) apontaram que a chegada ao poder pode ocorrer através do papel carismático desejado pelo grupo, enquanto sua permanência estará condicionada a outros fatores, como aquisição de controles mais amplos e seguros, requeridos pelos membros do grupo ou facções externas.

“A análise de MICHEL explorou em detalhe o processo pelo qual o líder inicialmente benevolente pode permanecer no poder apesar de se tornar figura perigosa. Assim o líder pode chegar ao poder, através da assunção do papel carismático requerido pelo grupo, estando sua permanência no poder condicionada a outros fatores. O líder adquire crescentemente o controle mais amplo e seguro dos recursos desejados pelos membros do grupo relativamente menos poderosos ou por organização emergente. Este controle é conseguido através de trocas com aquelas facções externas mais poderosamente diferenciadas.

Paradoxalmente, tal processo pode ocorrer como resultado direto da busca do líder com relação à consecução dos objetivos valorizados pelos membros da organização.”

(SMITH & PETERSON, 1994, p.21)

Hollander (1978) propõe um caráter tridimensional (líderes, seguidores, situação), dentro de um modelo que ele intitulou de transacional, em que o processo de liderança é mais compreendido como ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores, dentro de um determinado contexto situacional (WAGNER & HOLLENBECK, 1999).

John-Kotter define liderança como:

“Liderança é lidar com mudanças. Líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro. Comunicando a visão de futuro eles se inspiram para vencer obstáculos.”

(ROBBINS, 1999, p.219)

A teoria moderna concentra suas ações menos nas explicações da natureza da liderança e muito mais na tentativa de propor alternativas de comportamento que transformem dirigentes em líderes. Essas propostas, contudo, não se fazem sem enfrentar algumas controvérsias que, na verdade, já foram mais acentuadas em décadas passadas.

A primeira controvérsia refere-se às próprias características de um líder, se natas ou se podem ser aprendidas por qualquer dirigente. A crença nas qualidades natas encontra-se em textos que procuram identificar características e traços de personalidade que melhor definam ou capacitem um indivíduo para o exercício de liderança.

A segunda controvérsia apresenta-se quando se questiona se as características individuais de liderança são universais ou dependem de condições organizacionais específicas. No primeiro caso, a visão universal afirma que a capacidade de liderar compõe-se de características aplicáveis a qualquer tipo de organização. Isto é, dirigentes que possuem essas qualidades seriam sempre bons líderes, independentemente da organização em que trabalhassem. No segundo caso, liderança é vista como dependente das condições organizacionais, ou seja, da situação ou contexto na qual o líder está inserido. Nesse sentido, a eficácia da liderança dependeria da adaptação do dirigente a cada situação ou contexto organizacional.

Essas duas controvérsias, quanto à possibilidade de aprendizado e quanto à universalidade das características de liderança, podem ser analisadas através do quadro 1, que teve sua construção por adaptação da revisão de idéias apresentadas nos trabalhos de Jago (1982), Mitchell & Larson (1987), para melhor inferir implicações para a função da liderança na gerência.

	Universais	Não-Universais (situacionais)
Natas	A eficácia da liderança depende da escolha de dirigentes somente entre indivíduos possuidores de características que definem um líder nato (função administrativa básica: SELEÇÃO)	A eficácia da liderança depende da aplicação de características individuais a situações específicas, ou seja, buscar a “pessoa certa para o lugar certo”(função administrativa básica: LOTAÇÃO).
Não-Natas	A eficácia da liderança depende do aprendizado de comportamentos que caracterizam um líder (função administrativa básica: TREINAMENTO COMUM).	A eficácia da liderança depende do aprendizado de comportamentos apropriados a situações específicas, dependentes do contexto organizacional (função administrativa básica: TREINAMENTO DIFERENCIADO).

Quadro 1 . Implicações para a Eficácia da Liderança Gerencial, segundo contraposições das características do Líder por Universalidade e possibilidade de Aprendizado.

Fonte: JAGO, 1982.

Para Chiavenato (1994), “A Liderança é um fenômeno tipicamente social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se definir como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Apresenta-se, de forma bastante resumida, um conjunto de teorias sobre o fenômeno da Liderança, organizadas obedecendo a sua localização temporal, que sem a pretensão de esgotar o assunto, pretende oferecer sustentação dos conceitos e abordagens relativas a este tema particular da conduta humana, Chiavenato (1994).

Para Cohen & Fink (2003), os termos gerentes e líderes são usados de forma intercambiável e fazem a diferenciação como: Gerentes – pessoa que faz com que o trabalho seja conduzido de forma adequada, tem poder e é mais formal e o Líder – pessoa que decide como o trabalho deveria ser, qual a direção a ser seguida, exerce poder de influência. É cada vez mais difícil separar os dois papéis pois a exigência das empresas cada vez maior e não há espaço para líderes e gerentes mas para fusão dos dois.

Em longo prazo, os líderes de mais sucesso são aqueles que a influência se firma na credibilidade, onde os seguidores estão convencidos sobre as idéias do líder e demandam e internalizam influência (COHEN ; FILK, 2003).

Stoner & Freeman (1999), definem liderança como um processo de influenciar e dirigir as ações relacionadas às tarefas dos indivíduos do grupo, como capacidade de influenciar de várias maneiras os comportamentos dos seguidores.

A seguir, serão citadas algumas teorias de liderança escolhida pela autora por encontrar num grande número de referências científicas.

3.2. Algumas “Teorias” da Liderança

Estas teorias foram escolhidas, entre várias existentes, porque são as consideradas mais consistentes e que são base em diversos estudos sobre o tema.

3.2.1. Teoria dos Traços de Liderança

A Teoria de Traços de Liderança apareceu em meados dos anos 30 quando as pesquisas identificaram cerca de 80 traços associados à liderança, sendo que apenas cinco destes eram comuns a quatro ou mais investigações. No geral, as descobertas cumulativas de mais de meio século levaram a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como um líder, mas nenhum dos traços garante o sucesso.

A teoria focaliza características de personalidade do líder, específicas e marcantes, que destacam e possibilitam o processo de influenciar pessoas. Seus defensores acreditam que indivíduos portadores de determinados traços de personalidade tornam-se especialmente dotados e deste modo, através de um conjunto de traços, detectariam líderes potenciais, como também avaliariam sua eficiência.

Cada autor vinculado a essas teorias definiu traços para caracterizar o líder eficaz, listando atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem esses líderes e os diferenciassem dos não-líderes, isolando atributos: “**Físicos**: energia, aparência e peso; **Intelectuais**: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto-confiança; **Sociais**: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas; **Relacionados a tarefa**: impulso de realização, persistência e iniciativa” (CHIAVENATO, 1994).

Esta abordagem enfrentou diversas apreciações críticas que indicam a não consideração da necessidade dos seguidores, a falha em esclarecer a importância relativa de vários traços, a não separação da causa do efeito e o fato de ignorar fatores situacionais.

Na visão de Chiavenato (1987, p.136), as teorias de traços apresentam os seguintes aspectos falhos:

“Não ponderam a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos de liderança. Em outras palavras, nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros.

-Ignoram a influência e reação dos subordinados nos resultados da liderança. A pergunta que paira no ar: um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado?

-Não fazem qualquer distinção entre traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Em algumas missões, alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige traços diferentes de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros.

-Ignoram completamente a situação em que a liderança se efetiva. Em uma empresa, existe uma infinidade de diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade e calma tem outras características diferentes.

Dentro desta abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Um sujeito pode ser o líder incontestado em sua seção onde trabalha e o último a dar palpites em seu lar.”

Estas limitações levaram os pesquisadores a olhar em outras direções. Embora tenha ressurgido algum interesse em traços durante a última década (90), um grande movimento em direção oposta aos traços começou no início dos anos 40, quando as pesquisas sobre liderança, do final dos anos 40 até meados dos anos 60, deram ênfase aos estilos de comportamento preferidos que os líderes demonstravam.

Os traços de personalidade considerados nestas teorias foram também estudados por outros autores de forma mais elaborada, como o trabalho de McClelland em 1965, que impõe um enfoque dinâmico e procura detectar os motivos alvo dos indivíduos em posição de líderes.

O entusiasmo pela abordagem de traços diminuiu, mas algumas pesquisas nessa vertente prosseguiram. Em meados da década de 70, surge uma visão mais equilibrada: embora nenhum traço garanta o sucesso da liderança, certas características são potencialmente úteis. A perspectiva dos anos 90 é de que algumas características de personalidade – muitas das quais não precisam ser inatas, podendo as pessoas lutar para conseguí-las - de fato distinguem os líderes eficazes das outras pessoas (KIRKPATRICK & LOCKE, 1991), que a seguir são listados:

Empenho: refere-se ao conjunto de características que refletem alto nível de esforço incluindo alta necessidade de realização, esforço constante no sentido de melhorar, ambição, alto nível de energia, tenacidade e iniciativa. Em alguns países, foi demonstrado que a necessidade de realização, por parte de altos executivos, está relacionada com as taxas de crescimento de suas organizações. (YUKL & FALBE, 1989).

Motivação e liderança: Líderes não têm somente empenho, eles querem liderar e têm alta necessidade de poder.

Integridade: É a correspondência entre ações e palavras, honestidade e credibilidade, além de serem em si mesmas características desejáveis, são especialmente importantes para os líderes, porque esses traços inspiram confiança nos outros.

Autoconfiança: O papel do líder é desafiador e as contrariedades são inevitáveis,mas a autoconfiança permite que o líder supere obstáculos, tome decisões, apesar das incertezas e instale confiança nos outros.

Conhecimento do negócio: Líderes eficazes possuem alto nível de conhecimento sobre seus setores, questões técnicas e empresas, e também tem inteligência para interpretar amplas quantidades de informação. Liderar significa saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz às exigências das circunstâncias (ZACARO, 1991).

Traços sociais de dominação, auto-estima, auto-confiança, carisma, visão e capacidade de transformação são os traços mais apontados pela teoria, mas pouco consistentes quando se vai analisar o contexto em que estão inseridos os líderes. Para cada traço, habilidade ou aptidão apontadas, provavelmente existem outros dez para os quais não se encontrou nenhuma evidência neste sentido. (HOLLENBECK & WAGNER III, 1999).

A liderança exige fazer com que as tarefas sejam desempenhadas em função dos esforços do líder para garantir que a unidade de trabalho ou a organização atinjam suas metas. Essa dimensão é às vezes mencionada como preocupação com produção, liderança diretiva, estrutura iniciadora ou proximidade de supervisão e inclui enfoque na velocidade, qualidade e precisão do trabalho, quantidade de produção e na obediência às regras (MISUMI & PETERSON, 1985).

A dimensão da participação nas tomadas de decisão no comportamento de liderança pode variar da autocracia até a democracia, sendo que líderes autocráticos tomam decisões sozinhos e depois anunciam ao grupo e líderes democráticos pedem aos outros que forneçam suas opiniões, chegando muitas vezes ao ponto de se reunir com os grupos, conduzir discussões e usar o consenso ou o voto da maioria para fazer a escolha final (WHITE, 1960).

Após os trabalhos de Stogdill (1948), a abordagem dos traços perdeu muito o interesse antes despertado, reforçando-se a partir de então o desenvolvimento das abordagens comportamentais.

3.2.2. A liderança vista como um padrão de comportamento: Teorias Comportamentais.

Quase simultaneamente, duas equipes norte-americanas iniciaram os seus trabalhos sobre a eficácia da liderança: Ohio State University e University of Michigan em Ann Arbor.

a) Os estudos da Ohio State University

A linha de investigação sobre liderança iniciou-se na Ohio State University por volta de 1950, com um grupo de investigadores verificando os efeitos de comportamento de liderança, procurando identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Começaram com mais de mil dimensões e depois afunilaram a lista em duas categorias que respondiam pela maioria dos comportamentos da liderança descritos pelos subordinados, onde concluíram que, em geral, os líderes com altos índices de comportamento de manutenção (que os pesquisadores chamaram de consideração) tinham menos queixas e menor rotatividade em suas unidades de trabalho do que os supervisores que tinham índices baixos dessa dimensão, sendo que o oposto aplicava-se aos comportamentos de desempenho de tarefas (ROBBINS, 1999).

Considerados em conjunto, os comportamentos de manutenção e de desempenho apresentaram resultados mais complexos, mas as conclusões são claras: nos casos em que um líder precisa ter altos índices de comportamento orientado para o desempenho, também tem que estar orientado para a manutenção, caso contrário, o líder terá altas taxas de rotatividade e queixas dos empregados.

A consideração ou liderança orientada para as pessoas mostra em que medida o líder respeita as idéias dos subordinados, considera os seus sentimentos e desenvolve relações interpessoais de confiança mútua. Por seu turno, o fator Estruturação ou liderança orientada para tarefa, reflete a medida em que um líder estrutura e define as tarefas e papéis dos seus subordinados para a realização de um objetivo. As duas dimensões comportamentais são postuladas como sendo de natureza ortogonal, fato que permite que os líderes possam ter pontuações altas ou baixas nas duas dimensões simultaneamente ou elevada numa dimensão e baixa em outra. Com este modelo, pela primeira vez, o comportamento do líder é descrito em duas dimensões e não num simples contínuo.

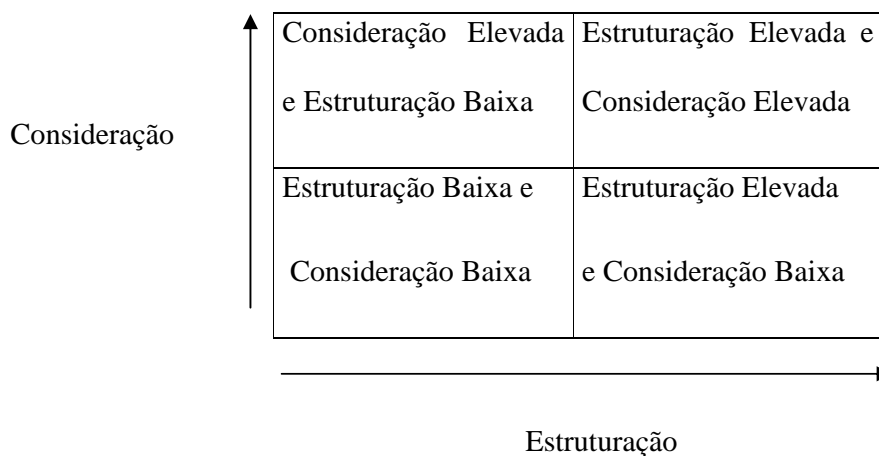


FIGURA 3 - Quadrantes contendo os estilos de Liderança, tal como descritos pelo grupo da Ohio State University.

Fonte: LARSON, L.L., HUNT J.G. & OSBORN, R.N., (1976), p.19.

A investigação empírica posterior, para determinar qual o melhor estilo de liderança, reuniu alguma evidência que sugere maior eficácia na liderança quando se encontra associada à combinação de consideração e estruturação elevada. Este resultado popularizou-se sobre a designação do estilo “hi-hi”. Neste quadro o líder ideal seria aquele que estabeleceria boas relações com os subordinados e ao mesmo tempo desempenharia um papel ativo no planejamento e direção das atividades dos grupos ou equipes.

Stoner & Freeman (1999), abordam que, trabalhando com líderes classificados com alto nível de consideração, o índice de rotatividade da mão-de-obra era menor e a satisfação dos empregados era maior; inversamente, líderes classificados como de baixo nível de consideração e de alto nível em estrutura de iniciação enfrentavam muitas reclamações e grande índice de rotatividade entre seus empregados.

Concluindo, os estudos da Ohio State University sugeriram que o estilo alto-alto geralmente originava resultados positivos, mas exceções suficientes foram descobertas para indicar que fatores situacionais precisavam ser integrados à teoria (ROBBINS, 1999).

b) Os Estudos da Michigan University

Os esforços despendidos por um grupo de pesquisadores da Universidade de Michigan distinguem-se daquelas da Universidade do Estado de Ohio basicamente em dois aspectos: análise dos diferentes aspectos dos comportamentos de liderança e utilização de diferentes metodologias de investigação.

Em síntese, e segundo Likert (1967), os estudos da Universidade de Michigan demonstraram eficácia de quatro práticas de gestão:

- 1 – Liderança apoiante – Líder democrático;
- 2 – Supervisão grupal e participação;
- 3 – Apresentação de objetivos de desempenho elevados;
- 4 – Função de articulação.

A liderança é considerada por esta perspectiva como uma variável causal que afeta a produtividade, o absentéismo, a rotatividade e o número de queixas, mas esta relação é mediada pela atitude face ao trabalho dos subordinados, pela natureza da comunicação na organização e pela coesão grupal. O problema da interpretação causal entre comportamento de liderança e eficácia não é unanimemente aceite.

O grupo da Universidade de Michigan também acabou chegando a duas dimensões de comportamento de liderança a que rotulou de “orientação para o empregado e orientação para a produção”(STONER ; FREEMAN, 1999).

Líderes orientados para o empregado eram descritos como dando ênfase às relações interpessoais; eles tinham um interesse pessoal pelas necessidades de seus subordinados e aceitavam as diferenças individuais entre os membros.

Os líderes orientados para a produção, tendiam a dar ênfase aos aspectos técnicos ou das tarefas do cargo (KAHN ; KATZ, 1960).

As conclusões a que chegaram os pesquisadores da Universidade de Michigan favoreciam fortemente os líderes de comportamento orientado para o empregado, que eram associados a maior produtividade de grupo e maior satisfação no trabalho. Líderes orientados para a produção tendiam a ser associados a baixa produtividade do grupo e satisfação no trabalho mais baixa (ROBBINS, 1999).

Após a divulgação das descobertas dos estudos da Ohio State University e de Universidade de Michigan, tornou-se comum falar sobre o líder ideal como aquele que é sempre orientado tanto para o desempenho quanto para manutenção.

c) Estudos sobre a Grade Gerencial (Grid):

A Grade Gerencial é uma representação gráfica de uma visão bidimensional desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton (1964), baseada nos estilos de “preocupação com pessoas” e “preocupação com produção”, sendo que existem 81 posições diferentes, nas quais o estilo do líder deve se encaixar. Distingue cinco estilos básicos de liderança (TREVISAN, 1993) denominados:

- **Obediência-autoridade (9-1)**, neste estilo ocorre a união da orientação máxima para a produção com a orientação mínima para as pessoas, a preocupação do administrador é obter o máximo de produção, e assim ele

conduz o trabalho de forma a propiciar um mínimo de interferência das pessoas.

- **Gerência de equipe (9-9)**, existe a coligação da orientação máxima para a produção com orientação máxima para as pessoas, sendo caracterizada pela gerência em equipe, procurando alcançar resultados excelentes através da participação, envolvimento e compromisso.
- **Gerência de organização humana (5-5)**, há uma combinação de orientação mediana para a produção e para pessoas, onde o administrador busca um desempenho satisfatório da organização, através de um equilíbrio entre as metas da produção e a conservação da moral das pessoas.
- **Tarefa (1-9)** reúne a orientação mínima para a produção e a orientação máxima para as pessoas, a ênfase dada aqui se relaciona ao estabelecimento de sentimentos positivos entre colegas e subordinados.
- **Gerência empobrecida (1-1)**, associa a orientação mínima tanto para a produção como para pessoas e, neste sentido, o gerente que adota este estilo preocupa-se em realizar apenas o mínimo necessário para se manter na organização.

Aos diferentes estilos do *Grid* Gerencial subjaz em formas distintas de utilização do poder, ou da hierarquia, pelos administradores na busca de produção com as pessoas e através delas.

Conforme pode ser observado na figura 3, o *Grid* é representado por duas escalas de nove pontos que indicam os graus de interesse por essas duas dimensões, havendo desta forma 81 combinações possíveis entre as orientações para produção e pessoas. Contudo, a Teoria do *Grid* Gerencial determina a identidade no referido quadro, onde o número 1 significa

orientação mínima, o número 5 orientação média, e o número 9 orientação máxima, que, por estética, segue na próxima página.

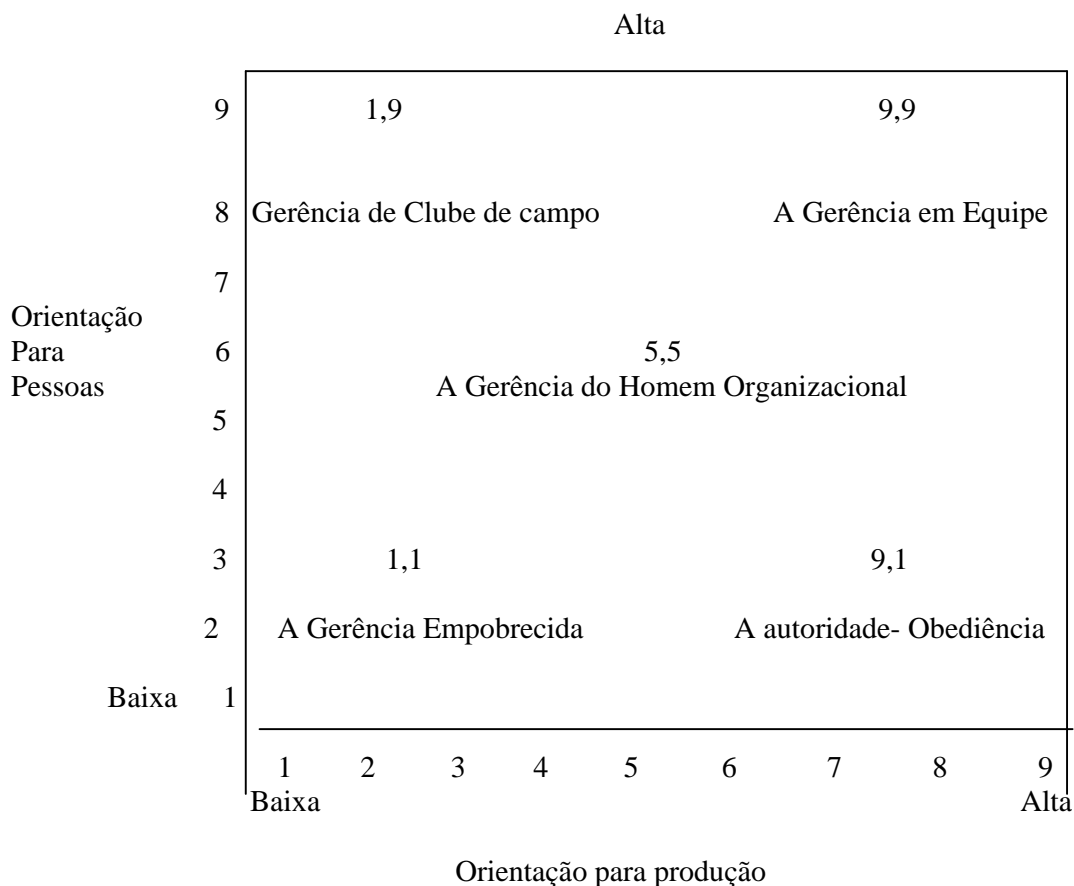


FIGURA 4 - Os estilos básicos de liderança, tais como definidos pelo Grid Gerencial

Fonte: BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. – O novo *Grid* Gerencial. Trad.

Lélio de Barros, São Paulo, Pioneira, 1987, p.13

Para Blake & Mouton (1982), **orientação para** não é um termo específico que indique a quantidade de produção real ou o real comportamento para com as pessoas. Indica, isto sim, a natureza e a força das premissas que estão presentes por detrás de um determinado estilo gerencial. Quando o gerente aborda uma determinada situação, ele não atua conforme a realidade objetiva, mas conforme a apreciação subjetiva que ele faz da situação, baseando-se em seus próprios pressupostos.

A grade não mostra resultados produzidos, mas sim os fatores dominantes do pensamento de um líder com relação a obter resultados, oferecendo uma estrutura melhor para conceituar estilo de liderança do que para apresentar qualquer informação nova, tangível, para esclarecer o dilema da liderança, visto que há pouca evidência substancial que apóie a conclusão de que um estilo **9,9** seja mais eficaz em todas situações.

Nos parágrafos seguintes são apresentados resumidamente algumas definições capazes de caracterizar cada um dos cinco estilos fundamentais, de acordo com Robbins, (1999).

A conduta do gerente **9,1** é estimulada, ao mesmo tempo, pela necessidade do poder, de controlar e dominar e pelo medo do fracasso, da derrota e da perda de controle. Ele se empenha firmemente porque sua meta é vencer e provar a si mesmo que é capaz de dominar a todos e de não se submeter a ninguém. Procura até as últimas conseqüências, evitar o fracasso, mas, se é mal sucedido ele se enraivece e imputa a culpa aos outros, na maioria das vezes conclui que não se pode confiar nos outros e desta conclusão emana sua idéia de auto-suficiência.

A conduta do gerente **1,9** confere a máxima importância aos sentimentos das pessoas, ao clima de calor humano, ao relacionamento amistoso e à afeição dos outros, para ele é fundamental sentir a compreensão, o apoio e a aceitação dos que lhe rodeiam.

A reação de um gerente **1,9** baseia-se nas incertezas criadas por ele mesmo e não nas propriedades objetivas da situação. Em seu empenho, para evitar a rejeição, mostra-se atencioso, bondoso e sobretudo solícito no atendimento a pessoas. Ser diferente é um grande recurso para sua própria segurança emocional.

O gerente **1,1** não está preocupado nem com pessoas nem com a organização, espera pouco e oferece pouco, fazendo o mínimo para evitar a demissão.

Comumente justifica sua apatia e improdutividade, atribuindo culpa a algo fora dele e, com essa racionalização acredita que justifica sua conduta e não admite que a causa seja seu não-envolvimento. Em relação ao planejamento, confere amplas atribuições sem especificar metas e programações, deixando os subordinados cada um por sua conta, quanto à organização do trabalho, acredita que não há o menor problema em deixar sob a responsabilidade dos subordinados, pois considera que conhecem sua tarefa melhor que ninguém.

A motivação do gerente **5,5** é participar, causar boa impressão, obter aceitação do seu grupo, ser sociável, angariar um extenso círculo de relacionamento, demonstrar *status*. Por outro lado, a motivação negativa deste gerente é causar má impressão, tornar-se marginalizado pelo grupo, cair no ridículo, sentir-se impopular e isolado, mesmo que sua posição possa ser a mais válida. Assim o gerente **5,5** faz o possível para conquistar popularidade, desenvolvendo maneiras agradáveis nos seus relacionamentos.

Embora alguns trabalhos empíricos apóiem a estrutura da “grade gerencial”, não é possível concluir que o estilo de liderança seja considerado um preditor significativo do sucesso dos gestores, ou que exista um estilo ideal de liderança.

3.2.3. Algumas Teorias Contingenciais

Tornou-se bastante claro para aqueles que estavam estudando o fenômeno da liderança que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar uns poucos traços ou comportamentos preferidos. O fracasso em obter resultados consistentes levou a uma concentração no papel das influências situacionais. Uma coisa era dizer que a eficácia de liderança era dependente da situação e outra era ser capaz de isolar fatores situacionais cruciais que afetem a eficácia da liderança.

Algumas abordagens para isolar variáveis situacionais-chave provaram ter mais sucesso do que outras e como resultado, ganharam reconhecimento mais amplo.

a) O Modelo de Fiedler

Fred Fiedler descreveu o efeito moderador da situação entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo. A expressão estilo de liderança, significa em geral, o comportamento do líder tal como ele é percebido pelos seguidores ou subordinados, mas, para Fiedler, estilo de liderança refere-se às necessidades e motivos do líder e não propriamente aos comportamentos explícitos (FIEDLER, 1967).

Este autor, propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder. Fiedler (1967) desenvolveu um instrumento a que chamou “questionário do colega de trabalho menos preferido” (CTMP), ou (LPC – Least Preferred Co-worker) para medir se uma pessoa é orientada para tarefas ou para relacionamentos. Além disso, isolou três critérios situacionais – relações líder X membro, estrutura da tarefa e poder

de posição, acreditando que eles possam ser manipulados para criar a combinação apropriada com a orientação comportamental do líder.

Considerada como prolongamento dos traços, a teoria de Fiedler vai além, tentando isolar situações, relacionando sua medida de personalidade com a sua classificação situacional e, então prevendo a eficácia da liderança como função das duas. O questionário contém 16 adjetivos contrastantes (como agradável – desagradável; eficiente – ineficiente; aprovador – hostil). Cada pessoa era convidada a pensar nos colegas de trabalho que já tiveram e descrever aquela pessoa com quem menos gostaram de trabalhar, dentro dos 16 conjuntos contrastantes de adjetivos, classificando-a numa escala de 1 a 8. Caso as respostas das pessoas, em relação ao colega menos preferido, resultasse em termos relativamente positivos é porque o respondente estaria interessado em ter boas relações com seu colega de trabalho e este seria rotulado como pessoa orientada para o relacionamento. Se o colega de trabalho menos preferido obtivesse uma pontuação baixa, o respondente seria rotulado como orientado para tarefa.

A teoria considera o direcionamento como muito útil para o desempenho quando o líder é competente, sem pressão e apoiado, e neste caso o grupo está pronto e o direcionamento é o meio mais claro de comunicação. Quando o líder sente o grupo sob pressão, ele muda de direção e neste caso a experiência é mais importante do que a habilidade. Se o apoio é baixo, então o grupo é menos receptivo e o líder exerce menor impacto. A habilidade do membro torna-se mais importante quando o líder é não-diretivo e recebe forte apoio dos membros do grupo. Se o apoio é fraco, então a dificuldade da tarefa ou outros fatores têm mais impacto do que cada um dos elementos – líder ou subordinados.

Fiedler (1967) descreve as três dimensões contingenciais que irão definir os fatores situacionais chaves:

1. **Relações líder-membro:** que determina o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm em seu líder.
2. **Estrutura da tarefa:** que determina o grau de procedimento que as missões de trabalho tem (isto é, estruturadas ou desestruturadas)
3. **Poder da posição:** o grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salário.

Fiedler (1987) associou-se a Joe Garcia (1987) e criaram outra teoria: a teoria do Recurso Cognitivo que foi uma forma de atualizar a teoria anteriormente proposta por Fiedler, em que os autores analisaram duas proposições:

1. Líderes inteligentes e competentes formulam planos, ações e estratégias de ações mais eficazes do que líderes menos inteligentes e menos competentes.
2. Líderes comunicam seus planos, decisões e estratégias através dos comportamentos diretivos.

A nova teoria prevê três comportamentos:

- Comportamento diretivo, resultando em bom desempenho apenas em ambientes onde há alta inteligência e apoio, sem tensão.
- Em situações tensas há uma correlação positiva entre experiência no cargo e desempenho.

- As capacidades intelectuais dos líderes correlacionam-se com o desempenho do grupo, em situações em que o líder percebe as situações como não tensas.

Esta é uma teoria que merece ainda alguns ajustes, mas que não deve ser descartada de forma alguma dos avanços científicos nas teorias da liderança para o enriquecimento dos estudos e maiores descobertas no sentido de esclarecer melhor a relação líder-membro.

b) Teoria de Hersey e Blanchard

Hersey & Blanchard (1982) desenvolveram um modelo explicativo dos processos de liderança que ganhou um forte acompanhamento entre especialistas de desenvolvimento gerencial, transformando-se em uma das teorias mais aceitas no meio empresarial.

Este modelo estabelece uma correspondência entre atuação do líder e a maturidade dos colaboradores, sendo que à medida que cresce a maturidade dos colaboradores, o líder deverá reduzir os comportamentos de tarefa e aumentar os comportamentos de relacionamento.

Liderança situacional é uma teoria contingencial que se concentra nos seguidores. Liderança de sucesso é alcançada ao relacionar-se o estilo de liderança correto, que é contingencial, ao nível de presteza dos seguidores e, independente do que o líder faça, a eficácia depende das ações de seus seguidores. O termo presteza, como definido por Hersey e Blanchard, refere-se à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica. Quatro comportamentos são específicos do líder, e que servem para a designação dos estilos comportamentais de liderança: S1 – Dar ordens, S2 – Vender a decisão, S3 – Participar, S4 – Delegar.

O comportamento mais eficaz depende da capacidade e da motivação dos liderados que, de acordo com a teoria, se os liderados forem incapazes ou estiverem não motivados a executar uma tarefa, o líder precisará fornecer orientações claras e específicas; se os liderados forem incapazes, mas tiverem motivados, o líder precisará oferecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para conquistá-los. Se os liderados foram capazes, mas estiverem não motivados, o líder precisará usar um estilo apoiador e participativo; e finalmente, se os liderados forem capazes e estiverem motivados, o líder não precisará fazer muita coisa.

Segundo Hersey & Blanchard, o comportamento do líder de dar ordens é típico dos líderes que definem os papéis de seus seguidores e diz às pessoas o que, como, quando e onde fazer várias tarefas, sendo totalmente diretivo, com alto grau de atenção nas tarefas e baixo grau de atenção nos relacionamentos.

Vender é típico do líder que equilibra tarefas e relacionamentos, com alto grau de atenção nos relacionamentos e alto grau de atenção nas tarefas.

Participar implica, além de dar atenção alta à tarefa e aos relacionamentos, o líder aqui é um facilitador e um comunicador que leva seus seguidores a partilhar da tomada de decisão.

Delegar é demonstrar baixa atenção na tarefa e alta atenção nos relacionamentos, onde o líder dá pouca direção ou apoio.

Os teóricos definem presteza e referem-se ao grau de disposição do seguidor para realizar uma tarefa específica, sendo os estágios de presteza do seguidor assim definidos:

P1: chegando quase à apatia, as pessoas não sentem segurança e nem competência para assumir a responsabilidade na tarefa. As pessoas são incapazes e estão sem vontade ou inseguras demais para assumirem a responsabilidade de fazer algo, elas não são competentes nem seguras.

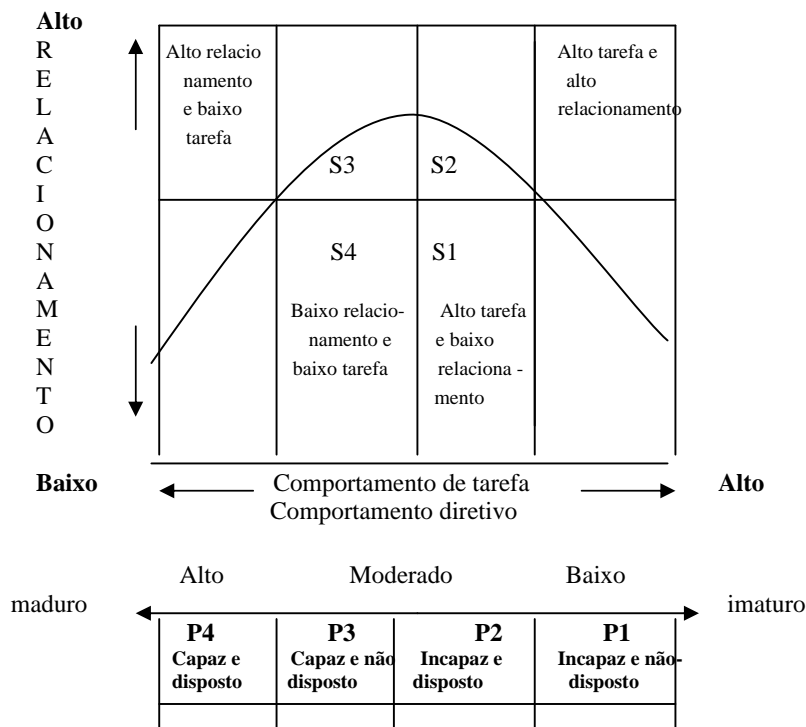
P2: pessoas motivadas, mas incapazes de realizar a tarefa por falta de habilidades. Necessitam de direcionamento para a tarefa alto, para compensar a falta de capacidade das pessoas e alto grau em relacionamento, para fazer com que selem compromisso com o líder. São incapazes mas estão motivadas e querem fazer as tarefas de trabalho necessárias, para o que não possuem as habilidades apropriadas.

P3: pessoas competentes, mas rejeitam ou são ansiosas para realizar o que o líder quer. Necessitam de aumentar a motivação dos liderados, através de comportamentos de apoio, não diretivo e participativo. As pessoas são capazes mas não querem ou são ansiosas demais para fazer o que o líder quer.

P4: as pessoas sentem-se capazes e motivadas a fazer o que o líder quer, o que é pedido a elas.

Quanto maior o nível de presteza, menor a necessidade de controle e direção por parte da liderança, como pode ser melhor entendido no modelo a seguir:

Comportamento de líderes



Presteza do seguidor

FIGURA 5 - Modelo de Liderança Situacional proposto por Hersey & Blanchard (1977).

Fonte: Robbins, 1999, p. 225.

A teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo que reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores. A ênfase nos liderados, no que se refere à eficácia da liderança, reflete a realidade de que são eles que aceitam ou não um líder. Independentemente do que fizer o líder, a eficácia dependerá das ações de seus liderados. Essa é uma dimensão importante que foi menosprezada ou pouco enfatizada na maioria das

teorias sobre liderança. O termo prontidão, conforme definição de Hersey e Blanchard, refere-se à habilidade e à disposição demonstradas pelas pessoas para a realização de determinada tarefa.

3.2.4 Teoria da Liderança Carismática

Carisma é um termo comumente usado na literatura científica e sociológica como sendo uma característica capaz de causar impactos profundos em seus liderados. Tais impactos originam efeitos como: devoção e lealdade ao líder e como fazer com que seus seguidores aceitem e executem a vontade do líder sem hesitação, questionamento ou interesse próprio.

Gary Yukl apud Bergamini & Coda (1997, p. 259) explica que, em grego, a palavra carisma significa dom de inspiração divina e, portanto é...*a habilidade de realizar milagres ou prever acontecimentos futuros.*

A teoria da Liderança Carismática tem sido dirigida à identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não-carismáticos.

House & Mitchell (1974), avançam com duas proposições:

1. O comportamento do líder é aceitável e satisfatório para os subordinados, na medida em que estes vejam tal comportamento como fonte imediata ou futura de satisfação.
2. O comportamento do líder é motivacional, ou seja, aumenta o esforço para o alcance de objetivos, desde que:
 - a) tal comportamento produza satisfação da necessidade contingente do subordinado para o desempenho efetivo;
 - b) tal comportamento complemente o meio ambiente do subordinado, promovendo treinamento, orientação, apoio e recompensas necessárias para o desempenho efetivo.

Recentemente voltou-se a atenção para tentar determinar como líderes carismáticos realmente influenciam seguidores. O processo começa com o líder articulando uma visão atraente, essa visão fornece um sentido de continuidade para os seguidores, ligando o presente a um melhor futuro para a organização. O líder então comunica expectativas altas de desempenho e expressa confiança de que os seguidores podem alcançá-las. Isto aumenta a auto-estima e auto-confiança no seguidor. A seguir, o líder transmite, através de palavras e ações, um novo conjunto de valores e, por seu comportamento, determina um exemplo para os seguidores imitarem. O líder carismático faz auto-sacrifícios e mostra um comportamento não-convencional para demonstrar coragem e convicções sobre a visão. Pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivados a exercer esforço extra e, como gostam de seu líder, expressam maior satisfação.

House (1971) na versão inicial da Teoria sobre Liderança Carismática abordou dois fatores gerais de comportamento do líder. O comportamento diretivo-esclarecedor e comportamento para satisfação das necessidades do subordinado. Posteriormente, House & Mitchell (1974) definiram quatro comportamentos específicos:

- 1) O comportamento do Líder Diretivo esclarece o processo, promovendo estrutura psicológica aos subordinados, explica como eles devem executar a tarefa, organizar e planejar o trabalho, especificando direção e políticas, funções e procedimentos. O comportamento diretivo é uma forma de comportamento instruído, não autoritário ou punitivo, é estabelecido para reduzir a ambigüidade da função e aclarar percepções dos seguidores, no que se refere ao grau do esforço dispendido que resultará no alcance do objetivo e o grau em que o desempenho será extrinsecamente

recompensado pelo líder, através de pagamento, desenvolvimento, satisfação e segurança no trabalho.

- 2) O comportamento do Líder Apoiador é o comportamento dirigido à satisfação das necessidades dos subordinados e suas preferências, visa ao bem estar dos seguidores, criando uma atmosfera psicológica amigável e apoiadora no meio ambiente de trabalho.
- 3) O comportamento do Líder Orientado para o Sucesso é direcionado a encorajar o desempenho da excelência, reflete um ambiente de objetivos desafiadores, busca da melhoria, enfatiza excelência no desempenho, demonstrando confiança de que os subordinados alcançarão altos padrões de desempenho. Este comportamento é fixado para os subordinados esforçarem-se pela obtenção de altos padrões de desempenho, adquirirem confiança em suas habilidades, para alcançarem objetivos desafiantes.
- 4) O comportamento do Líder Participativo é dirigido ao encorajamento e influência dos seguidores na tomada de decisão e nas operações das unidades de trabalho. Envolve funcionários da unidade na tomada de decisão por solicitação e acatamento de sugestões.

O quarto comportamento foi definido para obter os seguintes efeitos:

- 1) clarear as relações de conduta quanto aos esforços a serem dispensados para o alcance dos objetivos no trabalho e recompensas extrínsecas;
- 2) aumentar a convergência entre os objetivos dos subordinados e organizacionais;

- 3) aumentar a autonomia e habilidade do subordinado em conduzir suas intenções à direção da unidade e, assim, guiar seu esforço e desempenho;
- 4) incrementar o desempenho organizacional pelo maior envolvimento, compromisso e pressão dos pares.

a) Teoria sobre Liderança Carismática (segunda versão)

Dando continuidade aos estudos e a partir de resultados das pesquisas, este autor (HOUSE, 1976) continuou fazendo versões sobre a teoria e começou a defender que, carisma é um termo comumente usado na sociologia e ciência da literatura política para descrever líderes que, pela força de suas habilidades potenciais, são capazes de ter um efeito profundo e extraordinário nos seguidores, que incluem comando real e devoção pelo líder e inspira os seguidores a aceitar e executarem sem hesitação ou questionar seus próprios interesses.

“a confiança do seguidor na retidão das crenças do líder, semelhança das crenças dos seguidores com aquelas do líder, aceitação incondicional do líder, afeição pelo líder, desejo de obedecer ao líder, identificação e emulação com o líder, envolvimento emocional do seguidor na missão, preponderância dos objetivos do seguidor e o sentimento por parte dos seguidores que serão capazes de cumprir, ou contribuir para o cumprimento da missão”(HOUSE , 1977:191).

Weber descreve como carismáticos todos os líderes que “revelam uma missão transcendente ou curso de ação que atrai seguidores potenciais, mas representa que os seguidores acreditam que o líder seja extraordinariamente dotado” (WEBER, 1947, p. 358). Acrescenta ainda que transcendência tanto é atribuída às qualidades do líder quanto ao conteúdo de sua missão, descrito como “sobrenatural, sobre-humano ou excepcional” (WEBER, 1947, p. 358).

Vários escritores sustentam que liderança carismática pode existir em organizações formais complexas, afirmando House (1977) que muitos, se não todos os autores, concordam que os efeitos da liderança carismática são mais emocionais do que racionais, o seguidor é inspirado entusiasticamente, age com obediência inquestionável, lealdade, compromisso e devoção ao líder.

Nesta mesma obra deste autor, ele aponta que Friedrich, (1961), dizia que o líder carismático é também assumido como objeto de identificação pelos seguidores e estes tentam imitá-lo em seus valores, objetivos e comportamentos. Então, um dos efeitos do líder carismático é causar nos seguidores um modelo de comportamento, sentimento e cognições.

Segundo House (1977) o termo Liderança Carismática é usado para referir-se a qualquer líder que tenha os “efeitos carismáticos” em um grau excepcionalmente alto. A definição operacional de líder carismático aguarda pesquisas que permitirão clarear os efeitos citados. Ele considera improvável que esses líderes obtenham todos os “efeitos carismáticos” citados. Tais efeitos podem estar presentes e inteirados de maneira complexa. E define carisma como influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento pessoal com o líder e do desempenho dos subordinados, devidos ao verdadeiro comportamento do líder.

Atualmente, atribui-se a este “dom” uma interação de fatores como características pessoais e comportamentos empregados pelo líder, características dos seguidores e certos fatores situacionais que prevalecem no momento da liderança.

O autor refere três características pessoais para os líderes carismáticos: elevada autoconfiança, domínio e convicção na integridade moral de suas crenças.

Há também a hipótese destes líderes possuírem grande necessidade de influenciar os outros e esta necessidade é característica destes líderes, porque sem ela estes não desenvolveriam habilidades persuasivas necessárias para influenciar outros e também não obteriam satisfação no papel da liderança.

Líderes de efeitos carismáticos desenvolvem situações que plasmam no ambiente a necessidade de dar sentido ao sentir os seguidores. A seguir, algumas proposições da Liderança Carismática.

PROPOSIÇÃO 1: “Características que diferenciam os líderes de efeitos carismáticos daqueles que não os têm são: domínio, autoconfiança, necessidade de influenciar pessoas, e forte convicção na integridade moral de suas crenças” (House, 1977, p.194).

A literatura científica sociológica e política oferecem algumas sugestões sobre comportamento de líderes carismáticos:

Modelagem de Papel:

Primeiramente é sugerido que líderes expressam efeitos carismáticos, pelas suas ações, um conjunto de valores e crenças que eles esperam que seus seguidores concordem. Gandhi constitui um importante exemplo de modelagem de papel sistemático e convencional, ele pregou auto-sacrifício, amor fraterno e resistência não-violenta à regra britânica.

Sentimentos, cognições e comportamentos que são modelados freqüentemente e determinam ajustamento na vida organizacional dos subordinados, sua satisfação no emprego e motivação no trabalho. Relações interpessoais são relevantes nas organizações e assim é importante para estabelecer uma relação verdadeira, adequar a comunicação e experiências satisfatórias na vida organizacional.

Com respeito à motivação, House pesquisou que líderes podem ter efeito nos valores dos subordinados, nos resultados de seus esforços e expectativas e também auto-estima e nos objetivos. Baseado nisto, é elaborada a proposição 2.

PROPOSIÇÃO 2: “Quanto mais as percepções dos seguidores com respeito ao líder forem favoráveis, mais eles o seguirão como modelo: a. os valores do líder, b. as expectativas de que o desempenho efetivo do líder resultará em efeito desejado ou indesejado para o seguidor; c. resposta emocional do líder para o estímulo relatado; d. as atitudes do líder para com o trabalho e a organização” (HOUSE, 1977, p.196).

Construção da imagem:

House (1977) aponta o efeito dos líderes carismáticos no modelo de crenças e valores que os seguidores desejam adotar e agem conscientemente no sentido de construir uma imagem favorável junto aos seguidores. Esta especulação leva a seguinte proposição:

PROPOSIÇÃO 3: “Os líderes que têm efeitos carismáticos são mais freqüentemente engajados em comportamentos que dão impressão de competência e sucesso do que os líderes que não possuem tais efeitos” (HOUSE,1977, p.197).

Articulação do objetivo:

Os líderes carismáticos articulam “objetivos transcendentés” construídos em base de causa e efeito, estes objetivos são mais ideológicos que pragmáticos e conseguidos por alusão moral dos seguidores. Exemplos como Martin Luther King: “Eu tenho um sonho.”

Berlew (apud HOUSE, 1977), aponta que a liderança carismática tem como requisito básico a visão compartilhada do futuro, que reflete objetivos ou estado futuro valorizado pelos membros da organização.

PROPOSIÇÃO 4: *“Os seguidores detentores de efeitos carismáticos apresentam mais probabilidade de articular objetivos ideológicos que os que não os têm* (House, 1977, p. 198).

Efeitos nos Objetivos dos Subordinados:

Ao demonstrarem alta expectativa de desempenho e confiança de que os subordinados concretizarão os objetivos, os líderes carismáticos elevam a auto-estima, afetam os objetivos, assim como o desempenho dos mesmos.

Neste sentido Hitler exigiu que os arianos fossem “a melhor raça”, Martin Luther King disse: “Nós venceremos”, exemplos que implicam em estabelecer alta expectativa e confiança nos seguidores.

A combinação confiança e alta expectativa do líder para com o subordinado enfatizam mais do que apenas alta expectativa. Embora tal comportamento possa motivar os subordinados a se esforçarem para o alto desempenho, evitando a punição, pode também induzir ao medo de fracasso.

PROPOSIÇÃO 5: *“Os líderes que comunicam simultaneamente alta expectativa e confiança nos seguidores e acreditam que eles possam contribuir para o alcance dos objetivos têm mais probabilidade de ter seus objetivos aceitos pelos seguidores, os quais esforçam-se para alcançar metas específicas e desafiam os padrões de desempenho”* (House, 1997, p. 201).

Comportamentos do líder que despertam motivos nos seguidores:

Uma explanação para o aparecimento emocional da liderança carismática pode ser de conteúdo específico de mensagens que eles comunicam para os seguidores. A comunicação é especialmente relevante para o alcance dos objetivos, e assim se supõe que líderes podem despertar necessidades de realização, afiliação e poder nos seguidores.

Os líderes militares empregam símbolos de autoritarismo e evocam imagem do inimigo, despertando motivo de poder, relevante ao combate eficaz. Já os líderes industriais e científicos associam medida de excelência ao desempenho, destacam os motivos de responsabilidade pessoal, persistência e orgulho na alta qualidade de desempenho do trabalho. Assim, realçam e desafiam aspectos da tarefa, orientam os membros do grupo, salientam avaliação de desempenho e abordam a competição. À medida que tais motivos se associam ao desempenho requerido para tarefa, resultará no aumento da eficácia dos subordinados.

PROPOSIÇÃO 6: *“Os líderes carismáticos têm mais probabilidade de se engajarem em comportamentos que despertam motivos relevantes para o alcance da missão que aqueles que não têm estes efeitos”* (HOUSE, 1977, p. 203).

Determinantes sociais da liderança carismática:

Na literatura da liderança carismática há controvérsia se os líderes são mais eficazes em situações “estressantes” ou não. Segundo House (1977) não há concordância dos autores em articular situação de estresse ou não aos efeitos carismáticos dos líderes, porém, eles concordam que carisma pode se basear na articulação de um objetivo ideológico.

PROPOSIÇÃO 7: “A condição necessária para o líder ter efeitos carismáticos nos seguidores é definida em termos ideológicos requeridos pelos seguidores.” (HOUSE, 1977, p. 205).

3.2.5. Alguns Resultados de pesquisas sobre Liderança Carismática com amostras brasileiras

a) Resultados do projeto GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program.

Um dos objetivos do Projeto GLOBE era identificar as características desejáveis e indesejáveis no líder, na opinião de gerentes de indústrias de todos os países participantes (HOUSE et al, 1999).

A amostra brasileira foi composta por 265 gerentes de posição média de seis empresas de telecomunicações (N=121) e onze empresas de processamento de alimentos (N=144).

As escalas de liderança, desenvolvidas na fase anterior do projeto, apresentavam 112 características e comportamentos, acompanhados por uma definição, visando esclarecer o significado de cada item. As respostas podiam variar em sete níveis, em formato Likert, onde 1 significava “esta característica ou comportamento impede fortemente uma pessoa de ser um líder excelente” até 7, indicando “esta característica ou comportamento contribui fortemente para uma pessoa ser um líder excelente”.

As médias das respostas às escalas de liderança indicaram que, para a amostra brasileira, as características desejáveis nos líderes (médias entre 5 e 7) incluíam: integridade, orientação para o desempenho, inspirador, visionário, coletivista, metódico, decidido, diplomático, equânime, consciente do status; as características medianamente desejáveis (médias entre 3 e 5) nos líderes compreendiam: carismático, humanitário e burocrático, enquanto as

características mais indesejáveis nos líderes (médias entre 1 e 3) envolviam: salvador das aparências, individualista, egocêntrico, autocrático (DELA COLETA ; DELA COLETA, 1998).

A figura 6 mostra as médias, os valores mínimos e máximos das diferentes características dos líderes, de acordo com as respostas às escalas utilizadas.

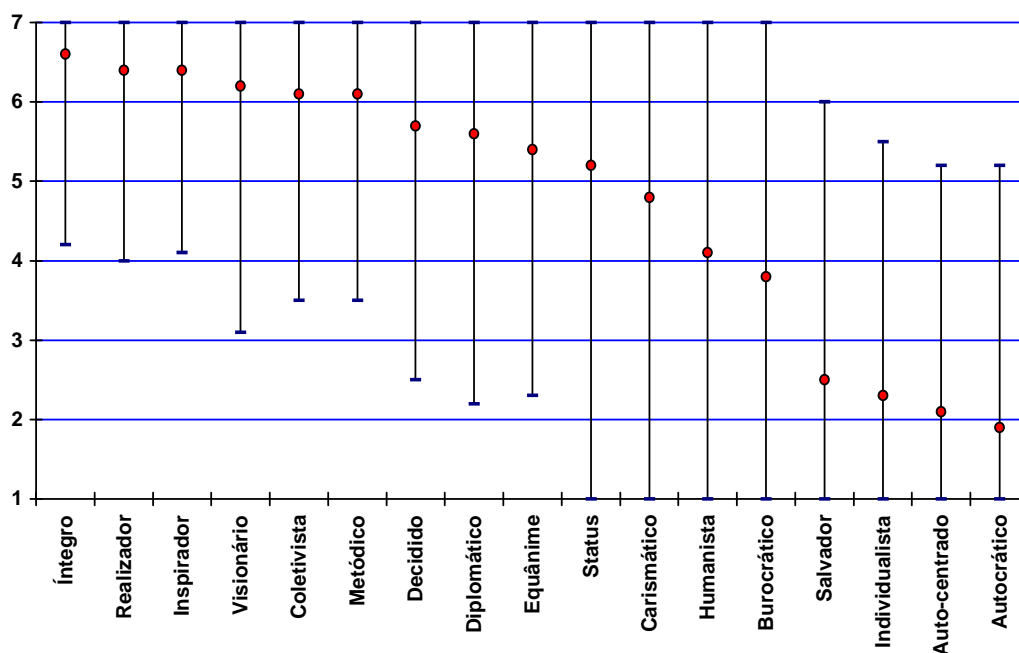


FIGURA 6 - Comportamentos e características do líder excelente, na opinião de chefes e gerentes brasileiros. Fonte: (DELA COLETA ; DELA COLETA, 1998).

Ao se estudar a posição do Brasil com relação aos outros países, nos resultados das escalas sobre características e comportamentos desejados no líder, observou-se que, considerando as médias dos 61 países, a amostra brasileira obteve altas médias (características e comportamentos altamente desejáveis em um líder excelente) em: Integrador de equipe (média 6.43), Orientação para equipe colaboradora (média 6.09), ambas ocupando a primeira posição entre todos os países; Integridade (média 6.62), a segunda posição entre os países;

Orientação para o Desempenho (média 6.36, 7^a posição); Consciente do Status (média 5.17, 7^a posição); Modéstia (média 5.44, 6^a posição); Inspirador (média 6.35, 11^a posição).

Por outro lado, as características e comportamentos do líder em que a amostra brasileira apresentou médias baixas (características e comportamentos inadequados ao líder excelente) em relação aos demais países incluíram: Orientação Humanitária (média 4.08, 55^a posição); Autocrático (média 1.93, 58^a posição); Não-participativo (média 1.96, 59^a posição); Autônomo/Individualista (média 2.27) e Malevolente (média 1.33), ambos colocando os sujeitos brasileiros com as mais baixas médias entre todos os países onde os dados foram obtidos.

A seguir, os países foram agrupados de acordo com as médias obtidas pelos sujeitos em cada uma das características do líder. Aqueles comportando médias que não diferiam significativamente entre si foram classificados em um mesmo grupo, sendo o grupo A formado pelos países com as médias mais altas dos sujeitos e, assim, sucessivamente, até o grupo E, que reunia os países cujos sujeitos obtiveram as médias mais baixas em cada característica.

Utilizando este critério, o Brasil foi classificado no Grupo A (países com as notas mais altas) em: integrador de equipe, orientado para a equipe, íntegro, orientado para o desempenho, consciente do status, modesto, inspirador, administrativamente competente, diplomático e decidido; no Grupo B em: visionário, indutor de conflitos, burocrático e auto-sacrificador; no Grupo C em: auto-centrado, salvador das aparências, orientação humana, não participativo e autônomo; no Grupo D em autocrático e no Grupo E em malevolente (DELA COLETA & DELA COLETA, 1998).

b. Resultados obtidos com a escala de Liderança Carismática de House

São conhecidos quatro diferentes estudos conduzidos no meio brasileiro usando toda ou parte da escala propostas por House (1997), tendo sido realizados por Cury (1999), Cristaldo(2002), Carvalho (2002) e Pinto (2002). Estes estudos, quando testados, mostraram que os itens das diferentes escalas apresentam alta e significativa correlação com o escore total de cada escala, bem como índices de confiabilidade, expressos pelo α de Cronbach, que, na maior parte das vezes, igualaram-se ou superaram os índices obtidos nos estudos originais na cultura norte-americana e que recomendam o uso destas escalas para medida dos diferentes aspectos da liderança carismática

No estudo de Pinto (2002) buscava-se o estilo de liderança dos líderes de cinco empresas de médio e grande porte de Uberlândia (MG), tal como percebido pelos seus funcionários, sendo seus objetivos principais: identificar e analisar, através da percepção dos liderados, as características e comportamentos apresentados pelo líder nos diversos departamentos das organizações pesquisadas; analisar comparativamente as características e comportamentos do líder identificados como reais ou idealizados e determinar as variações das percepções destas características quando isoladas as variáveis biográficas dos sujeitos deste estudo.

A amostra foi constituída por 172 trabalhadores destas empresas que não exerciam cargo de liderança. Os sujeitos responderam o inventário proposto por House et. al. (1977), anteriormente adaptado à cultura brasileira (CURY, 1999) e denominado “Socialized Charismatic Leadership”, sendo que parte da amostra respondeu ao questionário que se referia à maneira de ser de seu superior imediato e a outra parte respondeu às mesmas questões, porém referindo-se a como gostaria que fosse o seu superior imediato, em um nível ideal.

A escala, denominada neste estudo de LICASO – Liderança Carismática Socializada, é composta de 124 questões fechadas, compondo 16 sub-escalas, sendo nove componentes da primeira parte – Liderança Carismática (AD, CI, CS, EI, ED, IN, JU, MP e VI) e sete sub-escalas na segunda parte – Liderança Instrumental, (CP, CO, EP, OR, OE, OD e RC) que agregam um número diferente de itens em cada uma.

Os resultados dos testes de diferenças entre as médias obtidas pelos sujeitos dos dois grupos nas diferentes escalas para a medida dos fatores da Liderança Carismática Real e Idealizada, verificaram-se diferenças significativas em todos os fatores estudados, de modo que as médias dos escores dos sujeitos nas escalas de Liderança Idealizada são significativamente superiores às médias dos escores na escala de Liderança Real.

Os resultados indicaram também que nos dois tipos de liderança, Carismática ou Instrumental, os valores das médias da escala Ideal são sempre maiores. Na liderança Carismática, a sub-escala Integridade e na liderança Instrumental a sub-escala Reconhecimento Contingente mostraram as maiores médias e respectivamente Modelagem do Papel e Orientação as menores médias.

Na escala de Liderança Carismática Real, as sub-escalas Visão, Auto-Confiança e Determinação e Expectativa de Desempenho são aquelas que apresentaram as maiores médias e as sub-escalas Reconhecimento Contingente, Modelagem do Papel e Integridade são as que apresentam as menores médias. Há a mesma tendência na escala de Liderança Carismática Idealizada, onde as sub-escalas Visão, Orientação ao Desempenho e Auto-Confiança e Determinação apresentam as maiores médias, estando as menores médias nas sub-escalas Reconhecimento Contingente, Modelagem do Papel e Integridade.

Pinto (2002) conclui que, nas empresas pesquisadas, existe uma diferença entre o tipo de líder que os funcionários possuem e aquele que os mesmos gostariam de ter. Eles percebem que possuem líderes com características de liderança carismática, entretanto

expressam respostas mostrando desejar líderes com características ainda mais intensas do que as existentes no que se refere aos traços de liderança carismática.

Cristaldo (2002) buscou identificar as relações que são mantidas entre chefes e subordinados no âmbito das empresas instaladas no município de Ituiutaba e região através da medida da intensidade com que estas estão constituídas de acordo com a Teoria Carismática, proposta por House em 1997. Foi usado o instrumento de pesquisa “ Socialized Charismatic Leadership Construct, permitindo identificar o comportamento do chefe e as respectivas reações dos subordinados. A escala formada por nove sub-escalas para medida do Compromisso e Satisfação, Eficácia de Equipe e Motivação, denominada CEMS. Este instrumento foi aplicado em cento e quarenta e quatro sujeitos funcionários de empresas de Ituiutaba e região, matriculados em cursos superiores das faculdades locais. Os resultados mostraram que as médias encontradas para todas as sub-escalas foram pontuadas acima do nível de concordância 4 (quatro), que corresponde a “nem concorda nem discorda”. As médias obtidas que mais se destacaram foram as sub-escalas Confiança nos Seguidores, Auto Confiança e Determinação e Expectativa de Desempenho, que são fatores de Liderança Carismática e o fator Compromisso e Satisfação da escala CEMS, com média acima de 5 (cinco), que demonstrou que os sujeitos da amostra “concordam entre leve e moderadamente” com o comportamento dos chefes nestas sub-escalas. Os dados indicaram, conforme a teoria de House, que os sujeitos percebem as características de liderança carismática nos seus superiores.

Carvalho (2002) verificou, em seu estudo, a relação entre crescimento acelerado de uma empresa de cosméticos com os estilos de liderança que estão à frente neste processo. Traçou-se dois objetivos para a pesquisa: oferecer uma visão geral das diversas e mais importantes teorias da liderança e identificar e analisar características e comportamentos dos líderes que provocam maior efeito, satisfação e eficácia através da percepção dos seguidores em duas Unidades de trabalho desta indústria de Cosméticos do Interior de Minas Gerais. Baseou-se na Teoria da Liderança Carismática de House (1976) e foi usado o instrumento desenvolvido por este em 1996, medindo as características, comportamentos que auxiliam na identificação do estilo de liderança. O estilo de liderança detectado na pesquisa foi tipicamente formal, distante e direcionado para tarefas, mais do que para relacionamentos. As características de liderança carismáticas detectadas na pesquisa foram três: Expectativa de Desempenho (ED), Integridade (IN) e Visão(VI). Na escala Instrumental, o Reconhecimento Contingente (RC) ficou próximo da média esperada ao acaso. Isto representou que os líderes da empresa confiam na capacidade de seus seguidores em desempenhar bem suas tarefas, cumprem um código de ética e agem de acordo com ele, comunicam aos seus liderados a visão de futuro e ocasionalmente, reconhecem o desempenho destes. Mas, Carvalho concluiu que tais características não garantem a eficácia e nem a satisfação de seus liderados, assim, outros fatores ou outras características da liderança podem ser realmente os causadores de acelerado crescimento da empresa pesquisada, que não os detectados na pesquisa.

Cury (1999) em seu estudo, investigou a liderança do enfermeiro como recurso fundamental para o exercício de suas funções administrativas em unidades de internação e de atendimento ao trauma. O estudo foi fundamentado também no modelo de liderança proposto por House em 1996 –Teoria Caminho – Objetivo (Path-Goal) para Unidades de Trabalho, tendo como objetivos: adaptar o instrumento “Socialized Charismatic Leadership Construct”, proposto por House em 1997, à cultura brasileira, identificar e analisar, através da percepção

dos liderados, as características de comportamento apresentadas pelo líder em unidades de internação e de atendimento ao trauma e analisar comparativamente as características de comportamento do líder identificadas nestas unidades. Aplicou-se o instrumento em duzentos e onze sujeitos destas unidades ocupantes dos cargos de escriturários (Unidade A), técnicos (Unidade B) e auxiliares de enfermagem (Unidade C). Quanto à adaptação do instrumento à cultura brasileira, a análise dos dados demonstrou consistentes propriedades psicométricas convergentes a uma estrutura estável do fator e confiabilidade adequada. Concluiu-se na pesquisa, a prevalência dos construtos da Liderança Carismática na Unidade A, melhor pontuação da escala Compromisso e Satisfação, Eficácia da Equipe e Motivação – CEMS também na Unidade A seguida pela B. Os sujeitos da Unidade C pontuaram inexpressivamente os construtos de todas as sub-escalas investigada, demonstrando que esta unidade requer mais estudos para investigação das causas deste resultado.

House et al. (2004), com os resultados do Projeto GLOBE, concluíram que, no grupo de países da América Latina (Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, México e Venezuela), as dimensões que contribuem mais positivamente para o constructo da liderança incluem Valores da liderança carismática e orientação para equipe.

Como resultados do projeto GLOBE no Brasil, Dela Coleta & Dela Coleta (1998), em um estudo exploratório, aplicaram um questionário a 40 indivíduos com cargo de chefe ou gerente. A primeira questão pedia uma descrição de liderança excelente em seu negócio ou indústria. Foi feita uma análise de conteúdo, resultando nas seguintes categorias e frequências:

Habilidade de administrar (administrar, coordenar, organizar, conhecer, controlar ...) – 43,
Orientado para o grupo (participativo, mantém coesão, atento ao grupo, desenvolve o grupo...)

– 37, Orientado para o trabalho (trabalhador, dinâmico, motivado, decidido, criativo ...) – 30, Honesto, de princípios (confiável, íntegro, justo, seguro, responsável, ético...) – 27, Habilidade de relacionar-se (amigo, gentil, respeitador, considerador...) – 22, Habilidade de influenciar (inspirador, incentivador, carismático, influenciador...) – 16, Habilidade de comunicação (comunicativo, claro...) - 7

Os autores realizaram também entrevistas – “focus group” com 15 chefes ou gerentes, e encontraram as seguintes diferenciações:

Gerente competente: prudente, age com segurança, capaz, visão do presente, resolve problemas, responsável, honesto, entusiasta, confia na equipe, aceita desafios atingíveis...

Líder excepcional: corajoso, empreendedor, destemido, dinâmico, visão do futuro, criativo, confiável, motivador, transforma as pessoas, metas ambiciosas...

Analisando as diferenças entre gerentes brasileiros e norte-americanos, encontrou-se que os brasileiros são mais criativos, paternalistas, afiliativos, comunicativos, emocionais, flexíveis, visão de curto prazo e usam mais a experiência, e os norte-americanos são mais especializados, organizados, impessoais, assertivos, objetivos, inflexíveis, técnicos, individualistas, visão de longo prazo. Foram destacados também exemplos de líderes excepcionais na concepção dos respondentes, entre eles: 4 presidentes de Brasil, 9 presidentes de outros países, 3 primeiros ministros de outros países, 7 empresários brasileiros, 4 empresários de outros países, 5 líderes religiosos, 2 líderes de grupos, 2 líderes sindicais.

Como características do líder, foram encontradas médias brasileiras:

Desejáveis (médias entre 5 e 7): íntegro, realizador, inspirador, visionário, coletivista, metódico, decidido, diplomático, equânime, consciente do status

Medianamente desejáveis (entre 3 e 5): carismático, humanista, burocrático

Não-desejáveis (entre 1 e 3): salvador das aparências, individualista, auto-centrado, autocrático. Comparação do Brasil com países de América do Sul: O Brasil está no grupo da

Colômbia 12 vezes, do Equador 11 vezes, de Argentina 11 vezes e da Bolívia 8 vezes, considerando as 20 escalas de liderança. O Brasil tem a média mais alta entre os 61 países nas características Orientado para a Equipe (Team I) e Integrador de Equipe (Team II), sendo o Equador o segundo país nos dois casos; Brasil teve a segunda média em Integridade, sendo o Equador a primeira média. Nas características Autônomo e Malevolente (junto com Equador), o Brasil tem a média mais baixa de todos os 61 países.

Na comparação do Brasil com países de América do Sul, das 8 dimensões da cultura da sociedade como é, o Brasil está no grupo de Colômbia em 5, no grupo de Equador em 5, no grupo de Argentina em 4 e no de Bolívia em 3. Das 8 dimensões da cultura da sociedade como deveria ser, o Brasil está no grupo de Colômbia em 6, no grupo de Argentina em 6, no grupo de Venezuela em 5, no grupo de Equador em 4 e no de Bolívia em 2.

Nas dimensões da cultura organizacional, foram detectados:

Orientação para a realização: as indústrias de alimentos e de telecomunicações tiveram média 4,3 e 3,9 - deveria ser 6,1 e 6,2

Orientação para o futuro: as indústrias tiveram média 5,2 e 4,1 – deveria ser 6,2 e 6,1

Orientação para o poder: as indústrias tiveram média 3,2 e 3,9 – deveria ser 3,1 e 2,5

Comparando com resultados brasileiros sobre comportamentos do líder, Dela Coleta & Dela Coleta (1998) encontraram que os líderes deveriam possuir integridade, orientação, visão, método de trabalho, decisão, diplomacia e consciência de status. Neste estudo foram encontrados resultados parecidos, principalmente quanto aos comportamentos dos líderes possuírem visão, orientação, confiança nos seguidores e deixar claro o que cada um deve fazer. Nesta fase do programa o objetivo era identificar as características desejáveis e indesejáveis no líder, na opinião de gerentes de indústrias de todos os países participantes.

A amostra brasileira Dela Coleta & Dela Coleta (1998) foi composta por 265 gerentes de posição média de seis empresas de telecomunicações (N=121) e onze empresas de processamento de alimentos (N=144). As médias das respostas às escalas de liderança indicaram que, para a amostra brasileira, as características desejáveis nos líderes (médias entre 5 e 7) incluíam: integridade, orientação para o desempenho, inspirador, visionário, coletivista, metódico, decidido, diplomático, equânime, consciente do status; as características medianamente desejáveis (médias entre 3 e 5) nos líderes compreendiam: carismático, humanitário e burocrático, enquanto as características mais indesejáveis nos líderes (médias entre 1 e 3) envolviam: salvador das aparências, individualista, egocêntrico, autocrático.

Ao se estudar a posição do Brasil com relação aos outros países, nos resultados das escalas sobre características e comportamentos do líder, observou-se que, considerando as médias dos 61 países, a amostra brasileira obteve altas médias em: Integrador de equipe (média 6.43), Orientação para equipe colaboradora (média 6.09), ambas ocupando a primeira posição entre todos os países; Integridade (média 6.62), a segunda posição entre os países; Orientação para o Desempenho (média 6.36, 7^a posição); Consciente do Status (média 5.17, 7^a posição); Modéstia (média 5.44, 6^a posição); Inspirador (média 6.35, 11^a posição).

Por outro lado, as características e comportamentos do líder em que a amostra brasileira apresentou médias baixas entre todos os 61 países incluíam: Orientação Humanitária (média 4.08, 55^a posição); Autocrático (média 1.93, 58^a posição); Não-participativo (média 1.96, 59^a posição); Autônomo/Individualista (média 2.27) e Malevolente (média 1.33), ambos colocando os sujeitos brasileiros com as mais baixas médias entre todos os países onde os dados foram obtidos. O Brasil foi classificado no Grupo A em: integrador de equipe, orientado para a equipe, íntegro, orientado para o desempenho, consciente do status, modesto, inspirador, administrativamente competente, diplomático e decidido; no Grupo B em: visionário, indutor de conflitos, burocrático e auto-sacrificador; no Grupo C em: auto-centrado, salvador das aparências, orientação humana, não participativo e autônomo; no Grupo D em autocrático e no Grupo E em malevolente.

Os pesquisadores concluíram que, observando-se os resultados preliminares expostos nas sessões anteriores, verifica-se que, definitivamente, os gerentes brasileiros não têm nenhum apreço pelos estilos autocráticos, individualistas, autoritários e não-participativos de administrar os diversos assuntos pertinentes ao dia-a-dia do trabalho nas empresas. Em todos os processos de obtenção de dados e de medida utilizados verifica-se que um líder no Brasil deve ser honesto, realizador e administrativamente competente, colaborador e inspirador da equipe, visionário, humano e coletivista. A honestidade, a orientação para o grupo e o

desempenho excelente destacam-se como características altamente desejadas pelos gerentes brasileiros em relação aos gerentes de outros países. O líder excelente, para os gerentes brasileiros, diferencia-se do gerente competente por sua característica de assumir riscos, ter visão de longo prazo e propor metas ambiciosas, mostrando também maior habilidade para influenciar pessoas.

Em outro estudo realizado por Pinto (2002) com trabalhadores encontrou-se maior presença de características de liderança como visão, responsabilidade de cada um no trabalho e a própria capacidade que o líder tem de confiar em si mesmo e ter convicção quanto ao caminho a seguir nas organizações, sendo que estas características também são as que mais apareceram no presente estudo.

Cristaldo (2002), em seu estudo sobre liderança carismática em empresas de Ituiutaba - e região (MG), também demonstrou que funcionários pontuaram mais expressivamente as dimensões confiança nos seguidores, autoconfiança e determinação e visão, as mesmas encontradas neste estudo.

Bennis (2001) conduziu um estudo por cinco anos com 90 líderes dos setores público e privado dos EUA, com o objetivo de descobrir o que, afinal, eles têm em comum. O grupo de líderes tinha perfil representativo do alto escalão, com idade média de 56 anos. A maioria era de homens brancos, com seis negros e seis mulheres. São exemplos Bill Kieschnick, presidente do conselho da Arco, e o falecido Ray Kroc, da cadeia McDonald's. Entre os líderes do setor público estavam Harold Williams, presidente do conselho da Securities and Exchange Commission, a comissão de valores mobiliários norte-americana; Neil Armstrong, astronauta norte-americano que trabalha na University of Cincinnati; três autoridades eleitas; dois maestros e dois treinadores de equipes campeãs de atletismo. O autor explica que procurou estes dois últimos porque acreditava que eles fossem, talvez, os únicos líderes com controle completo sobre seus subordinados. Foram encontradas várias capacidades comuns à

maioria dos líderes, sendo que, quatro realmente essenciais: a capacidade de atrair atenção, dar significado a cada função e cargo, inspirar confiança e ter autocontrole. O autor também concluiu que bons líderes transferem poderes, responsabilidade e autonomia a seus subordinados, aumentando a motivação sem precisar instituir um sistema de prêmios e castigos.

4. JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS

Com a importância dos estudos de Hofstede (1991) sobre Cultura Organizacional e de House (1977) sobre liderança, usando também os estudos do projeto Globe, buscou-se identificar, no presente estudo, as características e comportamentos de liderança carismática e a cultura organizacional, tal como percebidos pelos funcionários de empresas de micro, pequeno, médio e grande porte de Uberlândia (MG). Para o estudo, considerou-se a classificação do SEBRAE – MG quanto ao porte das empresas em que os sujeitos participantes desta pesquisa estão inseridos. A empresa classificada como micro possui até 9 funcionários, a empresa classificada de pequena, possui entre 10 e 49 funcionários. Para a classificação das empresas como média, o número de funcionários está entre 50 e 99 pessoas e empresas grandes são as que possuem 100 ou mais funcionários.

Desta forma, este estudo propõe-se a contribuir para o conhecimento a respeito do papel do líder nas organizações, sendo seus objetivos principais:

- identificar as características e comportamentos apresentados pelo líder na percepção dos liderados, em diferentes organizações.
- identificar os traços da cultura organizacional nas organizações através da percepção dos funcionários.
- Determinar as variações dos traços da cultura organizacional e da liderança a partir da percepção dos trabalhadores e em relação a características da empresa.
- Verificar a relação entre a cultura organizacional e os comportamentos e características de seus líderes.

A compreensão das relações entre a cultura organizacional e o estilo de liderança poderá ser útil para orientar as práticas e políticas de recursos humanos, treinar chefes, gerentes e supervisores na aquisição de habilidades específicas eficazes para o ótimo desempenho deles e de seus subordinados no trabalho, aumentando assim a produtividade e o desempenho individual dos funcionários. Além disso, estudantes dos cursos de Administração e Psicologia poderão beneficiar-se destes conhecimentos na complementação de sua formação relativa à cultura organizacional regional e a prática de liderança adotado nas empresas de Uberlândia.

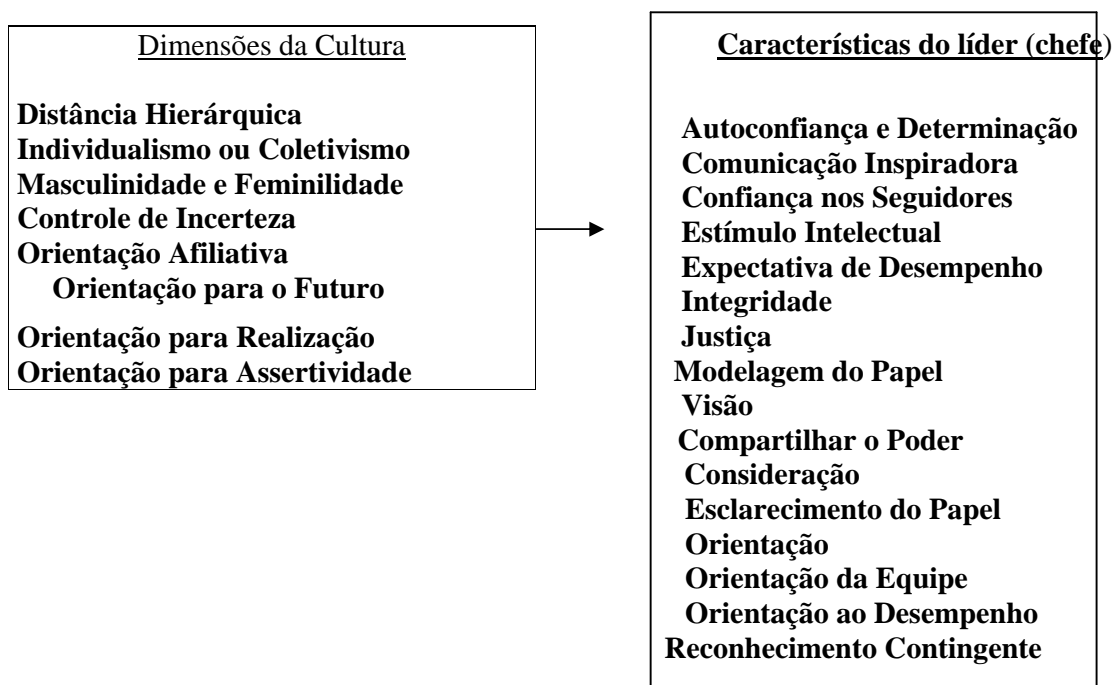


FIGURA 7 – Dimensões da cultura Organizacional e características do líder que serão relacionadas neste estudo

5. METODOLOGIA:

5.1. Sujeitos:

Fizeram parte deste estudo 274 estudantes universitários de cursos noturnos de administração de empresas, ciências contábeis e direito, sendo todos trabalhadores ocupados em empresas de vários setores da região geo-política do Triângulo Mineiro, de diversos níveis de especialização e subordinados a um chefe direto, que se dispuseram a colaborar com o estudo. A escolha da amostra foi devida à dificuldade de penetração nas organizações para a coleta de dados, ao possível constrangimento do funcionário em avaliar o seu chefe no ambiente de trabalho, além de tratar-se de uma amostra mais homogênea quanto ao nível de escolaridade.

A aplicação foi feita em sala de aula, sendo combinado previamente com o professor para que os participantes pudessem responder os questionários individualmente e sem controle de tempo. A média de tempo gasto no preenchimento dos questionários ficou em torno de 50 minutos.

Após o preenchimento, o sujeito colocava diretamente o material dentro de um envelope, não permitindo assim, sua identificação.

5.2. Instrumentos:

5.2.1 Inventário de dados pessoais e sobre a empresa:

Os instrumentos utilizados neste estudo constaram de um inventário de dados biográficos e sobre a organização onde trabalha o sujeito, escalas para medida da Liderança Carismática e escalas para medida da Cultura Organizacional, que são descritos a seguir e apresentadas no anexo 1.

Inicialmente foram recolhidos os dados dos sujeitos participantes deste estudo através do inventário DABI – Dados Biográficos, denominado aqui de Inventário 1, com vinte e seis questões, dividido em três partes: 1 – Dados Pessoais, 3 - Dados profissionais e 3 – Dados da Empresa/ Instituição.

Na primeira parte, referente a dados pessoais, com 3 questões, os sujeitos responderam sobre sexo, idade e curso de graduação que estavam cursando. Na segunda parte, composta de 07 questões, foram respondidos os itens: nome da empresa em que trabalhavam, cargo, setor da empresa em que estavam alocados, tempo em que trabalhavam na empresa e no cargo atual, número de horas por dia de trabalho e como foi a admissão na empresa. A terceira parte, era composta por 16 questões: grau de escolaridade do chefe imediato, oportunidade de treinamento, crescimento na carreira, melhoria salarial oferecidas pela empresa, tempo da empresa no mercado, característica das empresa como ser pública, privada, familiar, regional, nacional, *holding*, franquia, comércio, indústria ou prestação de serviços.

Nesta parte, houve investigação também sobre o número de funcionários contratados diretamente pela empresa, sobre o principal administrador, se proprietário, pessoa da família ou profissional executivo da área, se existia treinamento introdutório, qualidade sobre condições gerais da empresa como prédio, móveis e dos equipamentos utilizados pelo sujeito

no exercício de sua função como material, ferramentas e máquinas. Estas questões foram escolhidas para se ter um conhecimento sobre cada empresa e poder relacionar com os traços de cultura e características da liderança.

5.2.2. Escalas de liderança:

Para a medida dos atributos e dos comportamentos do líder foram utilizadas as escalas para medida da liderança carismática socializada de House, adaptadas em estudos anteriormente realizados em nosso meio (PINTO, 2002; CARVALHO, 2002; CURY, 1999 e CRISTALDO, 2002) (ver anexo 1).

Considerando-se que até 1999 este instrumento de medida ainda não tinha sido empregado em nosso país, houve a necessidade de vários procedimentos, em um estudo anterior, visando sua tradução, adaptação e estabelecimento das principais características psicométricas em amostras de sujeitos brasileiros. Conforme Cury (1999), o instrumento foi validado em estudo num Hospital Governamental do Triângulo Mineiro.

Os itens da escala de House et al.(1997), foram construídos para medir a Liderança Carismática conforme a teoria deste autor. Foi utilizada uma escala de resposta tipo LIKERT, com cinco opções de resposta onde os sujeitos indicam em que grau concordam ou discordam com uma afirmação expressa pelo enunciado. A atribuição dos escores mais elevados aos enunciados positivos revelam concordância. Os escores totais na escala tipo LIKERT, obtidos pela soma dos conjuntos dos itens componentes de uma variável, possibilitam discriminações entre pessoas com pontos de vista diferentes.

O conjunto das escalas, denominado neste estudo de LICASO – Liderança Carismática Socializada, é composto de 124 itens tendo por objetivo identificar e mensurar as características que o sujeito acredita ser a maneira pela qual seu superior imediato realmente se comporta.

Os 124 itens compõem 16 escalas, que agregam um número diferente de itens em cada uma. Cada escala busca medir uma característica diferente, assim definidas:

1. Autoconfiança e determinação: capacidade do líder de confiar em si mesmo, se auto-apreciar e ter convicção quanto ao caminho a seguir, sendo assertivo e determinado. Este comportamento do líder faz com que os seguidores transcendam as metas a atingir e confiem no líder, dedicando a ele uma certa devoção. (07 itens)
2. Comunicação Inspiradora: É a capacidade do líder em comunicar com clareza a direção a seguir para a conquista de resultados cada vez mais promissores. (09 itens)
3. Confiança nos seguidores: O líder que manifesta em seus seguidores a capacidade de provocar resultados e criar confiança terá mais facilidade de ter a correspondência destes para atingir a realização dos objetivos. (09 itens)
4. Estímulo Intelectual: O treinamento, o aperfeiçoamento e o estímulo às idéias inovadoras e solucionadoras de problemas serão aliados do líder para obtenção de uma equipe mais eficaz. (06 itens)

5. Expectativa de desempenho: Líderes que confiam na capacidade de seus seguidores em desempenhar corretamente as suas funções serão mais aceitos pelos seus seguidores e os farão avançar em direção a melhores desempenhos. (10 itens)
6. Integridade: A integridade do líder é composta por seus valores, crenças, retidão e coerência em agir da mesma forma que acredita, ou seja, é a capacidade do líder em seguir um código moral bem definido. (12 itens)
7. Justiça: É a capacidade do líder em reconhecer esforços e direcioná-los para as pessoas certas, sem mostrar favoritismo ou predileção, considerando e tratando a todos de forma justa. (08 itens)
8. Modelagem do papel: É a expressão de um conjunto de crenças, através do exemplo pessoal, que o líder deseja que seus seguidores adotem. (07 itens)
9. Visão: É a capacidade do líder em manifestar um estado audacioso e inspirador no futuro e comunicar aos seus liderados para que eles possam ir em direção a esta visão, sem questioná-la. (07 itens)
10. Compartilhar o poder: Considerar as recomendações dos seguidores para tomar decisões, partilhando assim com os seguidores as responsabilidades sobre o futuro da empresa. (07 itens)
11. Consideração: A capacidade do líder em considerar a opinião do colaborador, levando em conta os seus sentimentos e apoiando, caso seja necessário, disponibilizando sua atenção personalizada. (08 itens)

12. Esclarecimento do papel: É a capacidade em deixar claro o que se espera do colaborador, quem é o responsável pela atividade, orientando, caso seja necessário, em relação ao trabalho a ser desenvolvido. (05 itens)
13. Orientação: É dizer o que deve ser feito, dando instruções de como fazer o trabalho e que objetivos devem ser atingidos. (04 itens)
14. Orientação da Equipe: É a capacidade do líder em estimular a cooperação, a integração e o sentido de equipe entre os funcionários. (07 itens)
15. Orientação ao desempenho: É verdadeiramente fazer o papel de educador e desenvolvedor de habilidades, capacitando os colaboradores a melhorarem sua performance e desempenho profissional. (08 itens)
16. Reconhecimento do Contingente: É o reconhecimento do líder ocasionalmente dando retornos positivos ou elogiando, cumprimentando o colaborador quando seu desempenho estiver acima do esperado. (13 itens)

No quadro 2, estão identificados os diversos itens que compõem cada uma das escalas de Liderança, divididas em positivas (comportando redação na direção da definição da variável) e negativas (comportando redação na direção contrária à definição da variável). Para os itens que apresentam sinais positivos, o escore obtido pelo sujeito é aquele da opção de resposta indicada e, nos itens negativos, o escore é obtido através da subtração de seis da resposta indicada.

Sub-escalas	Total de itens	Itens Positivos	Itens Negativos
1. Autoconfiança e determinação = AC	07	41,45,49,52,53,89,106	-
2. Comunicação Inspiradora = CI	09	10,33,66,78,90,98,108,111,123	-
3. Confiança nos Seguidores = CS	09	01,08,40,42,57,79,21,27,84	-
4. Expectativa de Desempenho = ED	10	39,71,81,101,105,115,118,120124	38
5. Estímulo Intelectual = EI	06	18,23,58,82,104,121	-
6. Integridade = IN	12	04,12,17,28,46,69,80,85,91,95100,116	-
7. Justiça = JU	08	03,20,55,56,107	29,50,65
8. Modelagem do Papel = MP	07	11,14,16,19,28,37,96	-
9. Visão = VI	07	02,22,35,75,83,94	59
10. Compartilhar o Poder = CP	07	60,102,109,112,119,122	51
11. Consideração = CO	08	15,24,47,62,74,86,99	07
12. Esclarecimento do Papel = EP	05	30,31, 63,76,100	-
13. Orientação = OR	04	43,54,87,97	-
14. Orientação da Equipe = OE	07	34,67,70,111,114,117,123	-
15. Orientação ao Desempenho = OD	08	36,48,68,77,88,92,103,113	-
16. Reconhecimento Contingente	13	05,06,09,13,32,44,61,64,72,73	25,26,93

QUADRO 2 - Escalas de liderança, total de itens por sub-escala, itens positivos e negativos:

5.2.3. Escalas de Cultura Organizacional:

Para a medida das dimensões da cultura organizacional, foram utilizadas escalas desenvolvidas anteriormente e adaptadas ao nosso meio a partir dos estudos originais de Hofstede(1997), do Projeto GLOBE (1999) e de estudos brasileiros envolvendo adaptação e aprimoramento destas escalas (LIMA, 2001; CORDEIRO, 2002; MONTALVO, 2002; MELO, 2002 ; LUZ, 2003).

As escalas para medida dos fatores da Cultura Organizacional tem por objetivo avaliar a maneira de ser das instituições pesquisadas e têm como objetivo verificar como as normas e valores das instituições são percebidos pelos funcionários. No instrumento há uma instrução detalhada para que o sujeito avalie o modo como as coisas são na instituição onde este atua. A primeira versão da escala, derivada daquela testada por Lima (2001), apresentou-se inicialmente com 236 itens, e depois de vários estudos de validade, chegou-se a 115 no final, versando sobre as diversas situações vividas nas instituições pesquisadas, com interesse em medir as características culturais a partir da ótica dos sujeitos (MONTALVO, 2002). A versão atual da escala (DELA COLETA e DELA COLETA , em preparação) mede oito fatores da cultura organizacional, explicados a seguir, cujo conteúdo havia sido validado por juizes, como também verificada a sua confiabilidade. Os instrumentos foram apresentados aos sujeitos em formato Likert com cinco opções de respostas, dependendo do grau em que eles estivessem de acordo com as afirmativas contidas nas questões.

1. Grau de Distância Hierárquica: a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas empresas , de uma repartição de poder desigual. (18 itens)

2. Grau de Individualismo ou Coletivismo: O individualismo pode ser mensurado pela preocupação do indivíduo com seu tempo pessoal, sua liberdade ou quanto aos desafios enfrentados no trabalho. O individualismo está por cima dos grupos em todos os aspectos. Tal padrão de orientação expressa uma tendência a desejar o êxito, a valorizar a sua própria intimidade. No coletivismo estão as preocupações do indivíduo sobre condições físicas do local de trabalho, oportunidade para aprender ou utilizar suas competências. Os grupos são mais importantes do que a própria pessoa, e estas pessoas mantêm fortes relações com os demais membros do grupo e existe uma grande tendência à cooperação.(15 itens)

3. Índice de masculinidade e feminilidade: Masculinidade pode ser observada, entre outros, pela remuneração mais elevada, ter mais possibilidades de ascender a funções superiores e fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal. Feminilidade é mais observada quanto a cooperação por trabalhar num meio agradável para si próprio e para os outros, ter segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejar e também ter boas relações de trabalho com sua chefia direta. (13 itens)

4. Índice de controle de incerteza: A necessidade de diminuir a ansiedade de se entender o que vai acontecer amanhã gera diferentes comportamentos na organização e culturas com elevado índice de controle de incerteza e tendem a evitar situações ambíguas, procurando, assim, estruturar as suas organizações de forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Com índice elevado de controle de incerteza, as pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas. As pesquisas demonstram que, em países com baixo índice de controle de incerteza, as pessoas tendem a apresentar baixo nível de ansiedade, dando impressão de serem calmas, descontraídas, controladas e indolentes.(16 itens)

5. Orientação afiliativa: grau em que as pessoas percebem que a organização apóia e influencia as pessoas sob seu contexto, no sentido de serem mais generosas, caridosas e gentis com seus pares. Romero Garcia (1991), conceitua esta dimensão como tratando-se de uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas ao sentir-se bem consigo próprio e com os demais, baseada na necessidade de amarmos a nós mesmos, à vida e a partir deste sentimento de amar os outros, para que este amor seja retribuído. (15 itens)

6. Orientação para o futuro: grau em que a empresa se dispõe a se preparar para os acontecimentos futuros a serem enfrentados pela organização, medido em termos de planejamento, avaliado tanto quanto ao tempo dedicado ao planejamento como também em termos de envolvimento dos participantes como realização de reuniões para discussão sobre o futuro, debates, entre outras ações. (13 itens)

7. Orientação para realização / desempenho: Grau em que a empresa recompensa a busca da excelência e a melhoria do desempenho. (13 itens)

8. Orientação para Assertividade: O grau com que cada empresa tende a reforçar o comportamento assertivo de seus participantes, que encoraja o comportamento decisivo nas relações interpessoais na empresa. (12 itens)

No quadro 3 estão representados as escalas de cultura organizacional, total de itens positivos e negativos e os índices da consistência interna alfa de Cronbach obtidos neste estudo. Orientação para assertividade é o fator que possui itens entre todos os outros das escalas de cultura organizacional.

Sub-escalas de Cultura Organizacional	Total de itens	Itens Positivos	Itens Negativos
Grau de Distância Hierárquica = IDH	18	18-19-22-24-26-35-46-51-56-57-63-67-70-106	2-15-61-76
Grau de Individualismo X Coletivismo = IIND	15	38-64-78-93-114	3-28-31-44-47-50-73-85-87-102
Grau de Masculinidade X Feminilidade = IMAS	13	29-36-58-77-92	4-11-27-42-90-95-110-112
Índice de Controle da Incerteza = ICINC	15	1-10-20-37-52-53-65-68-84-91-100-103	9-41-86
Orientação Afiliativa = IAFI	16	12-23-32-45-48-54-55-60-71-75-79-98-101-105-113	43
Orientação para o Futuro = IOF	13	7-21-40-62-96-107	6-14-30-34-49-88-115
Orientação para Realização = IOR	13	5-16-33-59-81-82-89-94-97-104-108-111	69
Orientação para Assertividade = IASS	12	17-66-72-74-80-83	8-13-25-39-99-100

QUADRO 3 - Escalas de Cultura Organizacional, total de itens, total de itens positivos e negativos

5.3. Procedimentos:

Após um levantamento das faculdades de Uberlândia, foi possível obter autorização para aplicação aos alunos de uma Instituição de educação superior.

Estando diante dos estudantes-funcionários, em dia normal de aulas, estes foram informados dos objetivos do estudo, bem como do caráter voluntário e anônimo de sua participação, do tempo aproximado para responder, e instruções para a tarefa. Em seguida, foi solicitada a colaboração com o estudo e distribuído o termo de esclarecimento (anexo 1), devendo, aqueles que se mostraram dispostos, responder os instrumentos. Foi também explicado aos sujeitos que, aqueles que não desejassem participar, poderiam aguardar a continuidade das aulas na próxima sala ou em outro local de sua preferência. A pesquisadora também firmou o compromisso com as turmas de alunos em oferecer-lhes uma palestra na qual serão apresentados os resultados gerais do estudo. Após estas informações, e todos os estudantes confirmarem que estavam suficientemente esclarecidos, foi iniciada a coleta de dados através do preenchimento dos instrumentos pelos próprios sujeitos.

Concluída esta etapa, foi realizada uma análise minuciosa de cada instrumento, de forma a codificar as informações constantes dos dados biográficos que continham respostas abertas, bem como verificar a existência de dados incompletos. É importante ressaltar que apesar da extensão dos instrumentos, face a quantidade de variáveis que se pretendeu estudar, foi insignificante o número de casos que apresentaram dados incompletos, sendo estes em seguida, desprezados.

Os dados foram tratados utilizando-se o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows, versão 11, com fins de avaliação dos resultados finais dos sujeitos nas escalas e testes de relação entre as variáveis. As análises dos dados incluíram os seguintes procedimentos:

- a) **Estatística descritiva:** frequência das respostas dos sujeitos de cada questão do inventário e média e desvio-padrão dos escores obtidos em cada sub-escala;
- b) **Análise de variância (teste F de Snedecor),** para verificar a significância da diferença entre as médias nas escalas, ao se comparar diferentes sub-grupos de sujeitos;

Coefficiente de correlação de Bravais-Pearson, para se determinar a correlação entre as variáveis envolvidas no estudo.

6. RESULTADOS

6.1. Dados pessoais e profissionais da amostra

Nas tabelas as seguir podem ser verificadas as características da amostra estudada. Quanto aos dados pessoais, as tabelas 1, 2 e 3 mostram que, do total de 274 trabalhadores pesquisados na região, 57,7% eram do sexo feminino e 42,3% do sexo masculino (ver tab. 1), na faixa etária de 18 a 49 anos todos estudando em cursos de graduação, principalmente na área de Administração.

TABELA 1

Frequência e porcentagem de sujeitos dos sexos masculino e feminino

Sexo	f	%
Masculino	116	42,3
Feminino	158	57,5
Total	274	100

TABELA 2

Frequência e porcentagem dos sujeitos por faixa etária

Faixa etária	f	%
Até 20	21	7,7
21 a 25	110	40,0
26 a 30	55	19,7
31 a 35	34	12,5
36 a 40	66	11,7
41 a 45	80	5,1
46 a 50	6	2,1
Total	272	100

TABELA 3

Frequência e porcentagem dos cursos de graduação em que os sujeitos estão matriculados

Cursos de Graduação	f	%
Administração	185	67,5
Contábeis	31	11,3
Outros	50	18,2
Total	274	100,0

Para classificar os diversos tipos de atividades econômicas das empresas citadas pelos sujeitos (tabela 4), usou-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, que é oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional e pelos órgãos federais gestores de registros administrativos. Com base na Resolução do Presidente do IBGE nº 054, de 19/12/94, publicada no diário Oficial da União nº 244, em 26/12/94, vem sendo implementada desde 1995 pelo Sistema Estatístico nacional e órgãos da administração federal, sendo que o IBGE é o responsável pela gestão e manutenção do CNAE.

Quanto às empresas onde trabalham estes sujeitos, estas são, em sua maioria, dos ramos de Comércio e serviços 25,5%, Financeiras, seguros e previdência com 20,6%, no ramo de Transporte, armazenagem e comunicação com 13,9%, Indústria da transformação com 11,6%. Os cargos variam entre Operacional com 13,4%, Especialista/Técnico com 25% dos sujeitos, 20,1% possuem cargo Gerencial, 16% estão no cargo de vendas e 25,4% em outros cargos. Quanto aos setores de trabalho são principalmente os da área Administrativa com 52,8%, área comercial com 30,8%, área de produção com 10,8% e considerados staff são 5,2%.(tabelas 4, 5 e 6)

TABELA 4

Frequência e porcentagem dos tipos de negócios das empresas onde trabalham os sujeitos

	f	%
<i>Tipos de empresas</i>		
Agricultura	1	00,4
Indústrias Extrativas	1	00,4
Industria de transformação	31	11,6
Água e luz	1	00,4
Construção	3	01,1
Comércio e serviços	68	25,5
Alojamento e alimentação	3	01,1
Transporte, armazenagem e comunicação	36	13,9
Financeiras, seguros e previdência	55	20,6
Imobiliárias e Serviços para empresas	19	07,1
Administração pública	12	04,5
Educação	19	07,1
Saúde e serviços sociais	9	03,4
Outros serviços	8	03,0
Total	274	100,0

TABELA 5

Frequência e porcentagem dos cargos ocupados pelos sujeitos

Cargos	f	%
Operacional	36	13,4
Especialista/técnico	67	25,0
Gerencial	54	20,1
Vendas	43	16,0
Outros	68	25,4
Total	274	100,0

TABELA 6

Frequência e porcentagem dos setores das empresas onde trabalham os sujeitos

Setor de atuação das empresas	f	%
Produção	27	9,9
Administrativo	132	48,2
Comercial	77	28,1
Staff	13	4,7
Outros	24	0,4
Total	274	100,0

Dos sujeitos, 62,1% trabalham até quatro anos no cargo, a maior frequência dos sujeitos estão há 12 meses no cargo atual, sendo que 206 sujeitos, representando 76,6% da amostra, trabalham até 08 horas por dia, como pode ser visto nas tabelas 7, 8 e 9.

TABELA 7

Frequência e porcentagem dos sujeitos segundo o tempo de trabalho nas empresas

Tempo de trabalho	f	%
Até 1 ano	61	22,4
Entre 1 e 2 anos	49	16,1
Entre 2 e 4 anos	59	20,6
Entre 4 e 7 anos	47	17
Entre 7 a 10 anos	19	7
Mais de 11 anos	37	13

TABELA 8

Frequência e porcentagem do tempo de trabalho dos sujeitos no cargo atual

Meses no cargo atual	f	%
Até 12 meses	109	41
Entre 13 e 24 meses	64	24
Entre 25 e 36 meses	26	9,4
Entre 37 e 48 meses	21	7,9
Entre 49 e 60 meses	15	5,6
Entre 61 e 72 meses	10	3,8
Mais de 72 meses	17	6

TABELA 9

Frequência e porcentagem das horas de trabalho dos sujeitos por dia

Horas de trabalho/dia	f	%
Entre 1 e 8 horas	206	76,6
Entre 9 e 12 horas	68	23,4

6.2. Dados sobre as empresas

As tabelas 10 a 23 fornecem dados que permitem caracterizar as empresas onde trabalham os sujeitos que participaram do estudo.

As tabelas 10 e 11 mostram que as principais formas de ingresso dos sujeitos nas empresas foram a seleção de pessoal (45%) e a indicação por alguém (37,6%), e que em 65,9% delas existe o treinamento introdutório

TABELA 10

Frequência e porcentagem da forma de ingresso na empresa

Forma de ingresso na empresa	f	%
Indicação	102	37,6
Concurso	18	6,6
Parente/amigo	29	10,7
Seleção de pessoal direta	125	45,0
Total	274	100,0

TABELA 11

Frequência e porcentagem da existência de treinamento introdutório por ocasião da admissão

Treinamento Introdutório	f	%
Sim	178	65,0
Não	92	33,6
Não responderam	4	1,5
Total	274	100

Quanto ao grau de escolaridade dos chefes imediatos (tabela 12), observou-se a predominância do nível superior (75,6%).

TABELA 12

Frequência e porcentagem da escolaridade do chefe

Escolaridade do chefe	f	%
Fundamental	7	2,6
Médio	59	21,5
Superior	205	74,8
Não responderam	3	1,1
Total	274	100

As tabelas 13, 14 e 15 mostram que a maioria dos sujeitos percebe que as empresas onde trabalham oferecem oportunidades de desenvolvimento (78,3%), de progressão vertical (70,7%) e de progressão horizontal (67,9%).

TABELA 13

Frequência e porcentagem de oportunidades de desenvolvimento

Oportunidade de desenvolvimento	f	%
Sim	213	77,7
Não	53	19,3
Não sei	6	2,2
Não responderam	2	0,7
Total	274	100

TABELA 14

Frequência e porcentagem de oportunidade de progressão vertical

Oportunidades de progressão vertical	f	%
Sim	193	70,4
Não	67	24,5
Não sei	13	4,7
Não respondeu	1	0,4
Total	274	100

TABELA 15

Frequência e porcentagem da oportunidade de progressão horizontal

Oportunidades de progressão horizontal	f	%
Sim	182	66,1
Não	71	25,9
Não sei	15	5,5
Não responderam	6	2,2
Total	274	100

Outras características das empresas estão descritas nas tabelas seguintes que mostram o tempo de fundação da empresa (tabela 16). Na tabela 17, observa-se que 63,9% da amostra são empresas privadas e, na tabela 18, é possível observar que 38,7% são empresas familiares, contra 29,6% que não são familiares.

TABELA 16

Frequência e porcentagem do tempo de fundação das empresas onde trabalham os sujeitos

Tempo de fundação das empresas	f	%
Entre 01 e 05 anos	39	17,6
Entre 05 e 10 anos	27	12,1
Entre 10 e 15 anos	27	12,1
Entre 15 e 20 anos	12	5,4
Entre 20 e 25 anos	11	5,0
Entre 25 e 30 anos	23	10,3
Entre 30 e 40 anos	24	10,8
Entre 40 e 60 anos	36	16,2
Acima de 60 anos	28	10,5
Total	274	100,0

TABELA 17

Frequência e porcentagem de empresas públicas ou privadas

Empresa pública ou privada	f	%
Pública	40	14,6
Privada	175	63,9
Total	215	78,5
Não responderam	59	21,5
Total	274	100,0

TABELA 18

Frequência e porcentagem de empresa familiares ou não familiares

Empresa familiar ou não-familiar	f	%
Familiar	106	38,7
Não familiar	81	29,6
Outras	87	31,8
Total	274	100,0

Nas tabelas 19, 20 e 21, observa-se que houve representação de empresas regionais, nacionais e multinacionais na amostra, perfazendo o total de 32,5% de empresas nacionais. A maior porcentagem das empresas, 46,1 % possui até 100 funcionários e 46,7% das empresas possuem como principal administrador, um profissional da área.

TABELA 19

Frequência e porcentagem das empresas quanto ao território de abrangência

Dimensão da empresa	f	%
Regional	67	24,5
Nacional	89	32,5
Multinacional	58	21,2
Não responderam	60	21,9
Total	274	100,0

TABELA 20

Freqüência e porcentagem do número de funcionários das empresas onde trabalham os sujeitos

Número de funcionários	f	%
Até 100	100	46,1
Entre 100 a 200	20	9,2
Entre 200 a 300	16	7,4
Entre 300 a 400	06	2,7
Entre 400 a 2000	40	17,1
Entre 2000 a 10000	22	10,1
Acima de 10000	13	6,0
Não responderam	57	20,8
Total	274	100,0

TABELA 21

Freqüência e porcentagem sobre o principal administrador da empresa

Principal administrador da empresa	f	%
Proprietário	110	40,1
Pessoa da família	27	9,9
Profissional da área	128	46,7
Não responderam	9	3,3
Total	274	100,0

Nas tabelas 22 e 23 percebe-se, quanto à qualidade das instalações que 78,1% são consideradas boas, e quanto à qualidade dos equipamentos, que 75,9% são considerados de boa qualidade.

TABELA 22

Frequência e porcentagem da opinião dos sujeitos sobre a qualidade das instalações da empresa

Qualidade das instalações	f	%
Boas	214	78,1
Regulares	53	19,3
Ruins	5	1,8
Não responderam	2	0,7
Total	274	100,0

TABELA 23

Frequência e porcentagem da opinião dos sujeitos sobre a qualidade dos equipamentos da empresa

Qualidade dos equipamentos	f	%
Bons	208	75,9
Regulares	61	22,3
Ruins	4	1,5
Não informaram	1	0,4
Total	274	100,0

6.3 – Resultados relativos às escalas

TABELA 24

Médias e desvios-padrão dos escores dos sujeitos em cada sub-escala da Liderança.

Sub-escalas de Liderança	Total de itens	N	Média	Desvio padrão
Autoconfiança e determinação	07	271	26,13	5,86
Comunicação Inspiradora	09	271	30,62	8,05
Confiança nos seguidores	09	271	33,00	6,38
Expectativa de desempenho	10	271	33,32	8,54
Estímulo Intelectual	06	271	20,26	5,01
Integridade	12	271	39,92	7,32
Justiça	08	271	26,12	5,76
Modelagem do papel	07	271	22,69	5,24
Visão	07	271	25,38	5,82
Compartilhar o poder	07	271	21,84	7,18
Consideração	08	271	26,40	6,71
Esclarecimento do papel	05	271	17,84	3,74
Orientação	04	271	13,95	4,72
Orientação da equipe	07	271	23,50	6,48
Orientação ao desempenho	08	271	27,26	7,12
Reconhecimento contingente	13	271	44,18	9,67

Analisando o gráfico 1, que representa as médias ponderadas (soma total dos escores dos itens dividida pelo número de itens da sub-escala) de Liderança Carismática, verifica-se que todas as escalas apresentaram médias mais altas que o ponto médio da escala, que é 3 (três), ficando entre 3,32 e 3,80. A escala Autoconfiança e Determinação teve a maior média ponderada ($M=3,80$) e a escala Modelagem do Papel a menor média ($M= 3,32$).

TABELA 25

Médias e desvios-padrão dos escores em cada sub-escala da Cultura.

Sub-escalas de Cultura	Total de itens	N	Média	Desvio padrão
Índice de Distância Hierárquica	18	271	54,65	11,27
Índice de Individualismo x coletivismo	15	271	40,09	7,83
Índice de masculinidade x feminilidade	13	271	33,77	5,98
Índice de Controle da Incerteza	16	271	53,79	9,15
Índice de Afiliação	15	271	50,02	9,63
Índice de Orientação para o futuro	13	271	44,05	9,10
Índice de Orientação para realização	13	271	44,32	9,03
Índice de Assertividade	12	271	37,49	7,83

Analisando o gráfico 2 das médias ponderadas de escalas da Cultura Organizacional, as escalas de Masculinidade X Feminilidade ($M = 2,63$) e de Coletivismo X Individualismo ($M = 2,71$) ficaram com médias abaixo do ponto médio (3). As outras escalas ficaram acima de 3, mas não ultrapassaram 4 (quatro), sendo que para a escala de Distância Hierárquica foi obtida média de 3,08, enquanto Orientação para Realização foi a escala de maior média ($M=3,45$) entre todas. (Gráfico 2)

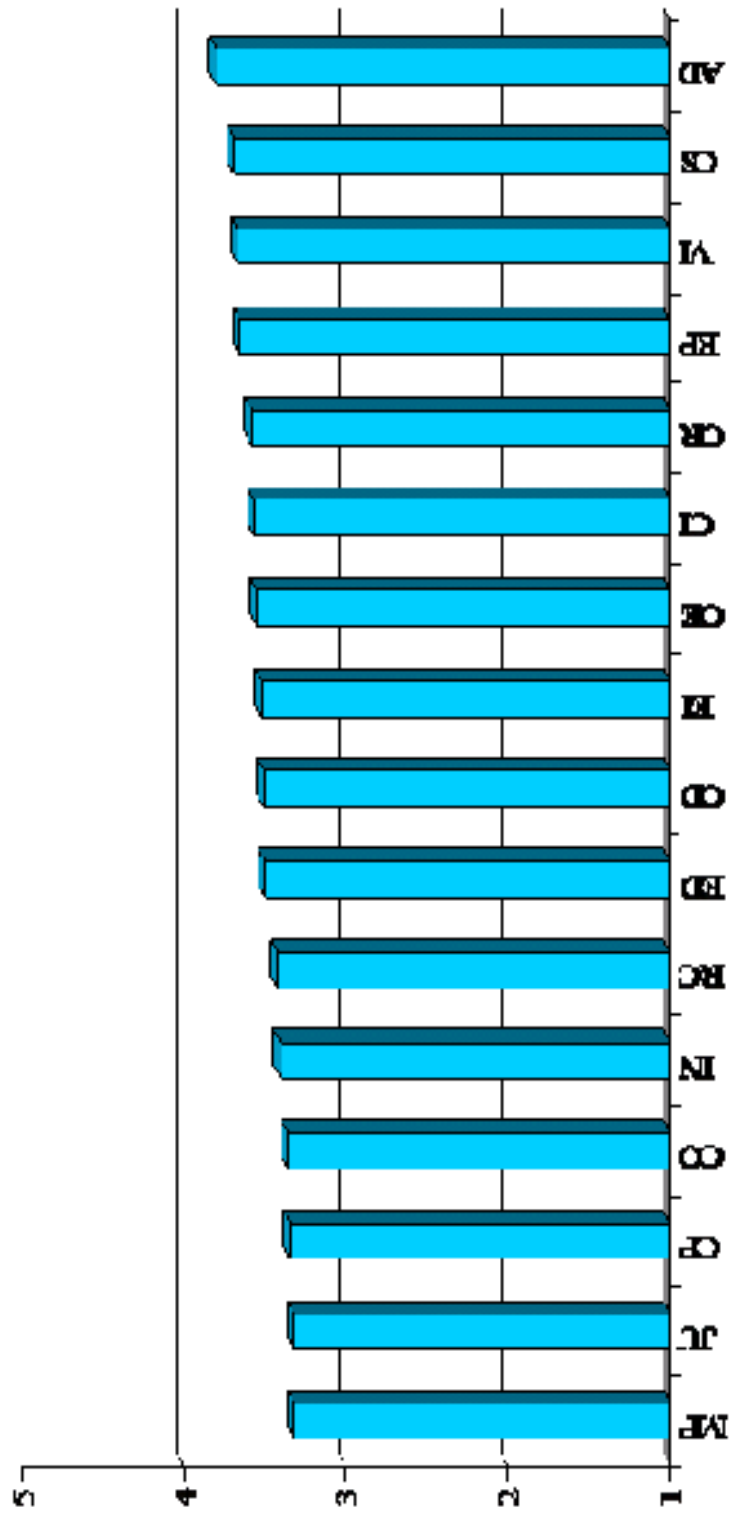


Gráfico 1 – Médias ponderadas dos escores nas sub-escalas de Liderança-Carismática

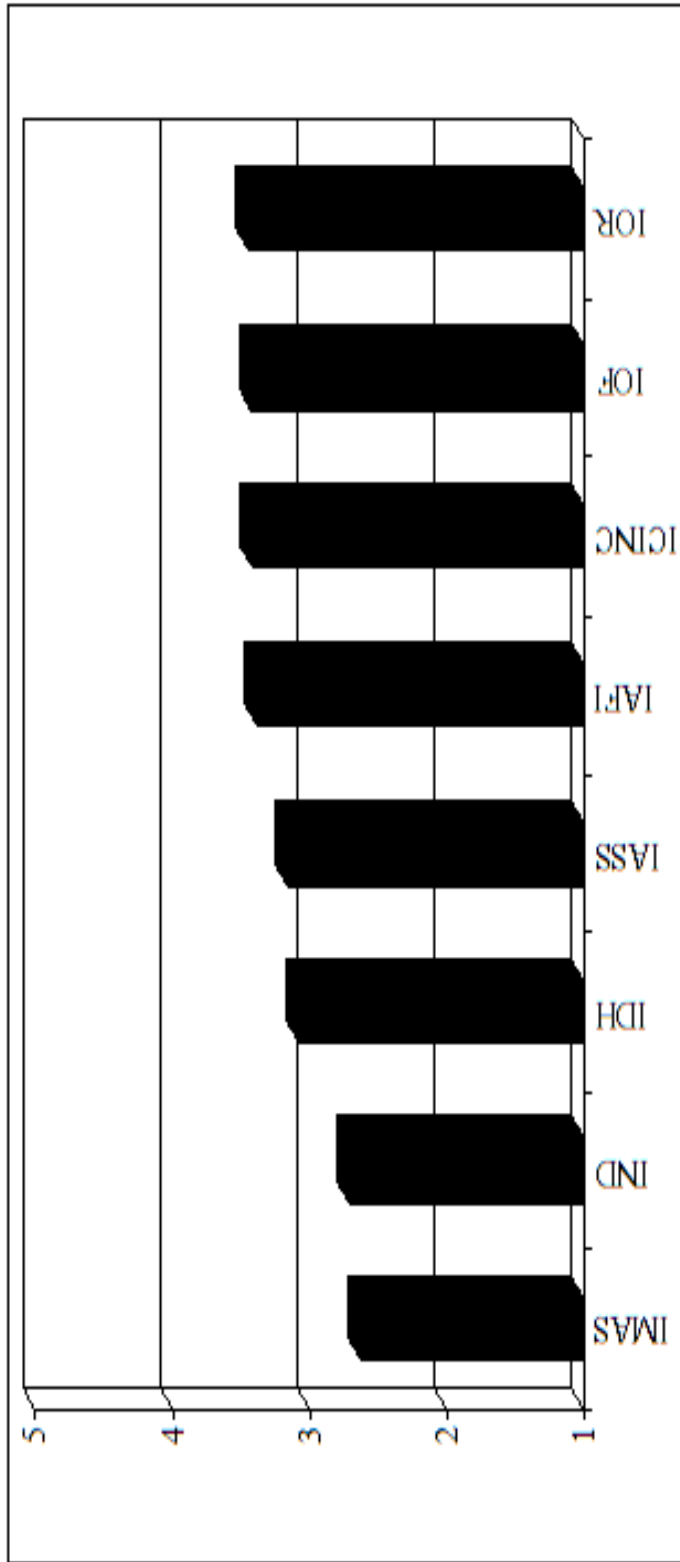


GRÁFICO 2 – Médias ponderadas dos escores nas sub-escalas de Cultura Organizacional

6.4. Diferenças entre sub-grupos da amostra quanto aos escores nas escalas de Cultura Organizacional

Para as questões sobre as características organizacionais, que envolviam respostas dicotômicas e/ou categoriais, procedeu-se a análises de variância One-Way (prova F de Snedecor verificando-se as diferenças existentes entre as médias nas oito escalas de cultura organizacional e nas dezesseis escalas de liderança carismática, por grupos de sujeitos, de acordo com suas opções de resposta.

Na tabela 26, quanto à forma de ingresso na empresa onde os sujeitos trabalham, foram verificadas diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos nas escalas controle da incerteza, afiliação e orientação para realização, de modo que a média mais baixa nas três escalas foi referente aos sujeitos que obtiveram o emprego atual por indicação de alguém.

Foi realizado o teste de Tukey para comparações múltiplas e não se encontrou diferença significativa entre estes grupos quanto ao controle da incerteza;

Houve diferença significativa ($p = 0,02$) entre os sujeitos que ingressaram na empresa por seleção de pessoal, com a média mais alta em afiliação, e aqueles que ingressaram por indicação de alguém, que tiveram a menor média, indicando que o sujeito percebe a empresa como melhor quando existe indicação de parente / amigo.

O teste de Tukey mostrou ainda, que a média dos sujeitos em “orientação para a realização” é significativamente ($p = 0,04$) maior para aqueles que ingressaram por algum processo de seleção de pessoal do que para o grupo que obteve o emprego através de indicação de alguém.

TABELA 26

Médias e teste da diferenças entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a FORMA DE INGRESSO DOS SUJEITOS NAS EMPRESAS.

Escala	Forma de ingresso	N	M	F	p
IDH	Indicação	101	54,0	0,57	n.s.
	Concurso	18	55,1		
	Parente/amigo	29	53,3		
	Seleção	120	55,7		
IIND	Indicação	101	51,8	2,94	n.s.
	Concurso	18	56,3		
	Parente/amigo	29	56,0		
	Seleção	120	54,5		
IMAS	Indicação	101	47,7	3,27	n.s.
	Concurso	18	50,1		
	Parente/amigo	29	52,1		
	Seleção	120	51,4		
ICIN	Indicação	101	42,3	2,87	0,034
	Concurso	18	44,3		
	Parente/amigo	29	46,3		
	Seleção	120	45,5		
IAFI	Indicação	101	47,7	3,27	0,022
	Concurso	18	50,1		
	Parente/amigo	29	52,1		
	Seleção	120	51,4		
IOF	Indicação	101	42,9	0,94	n.s.
	Concurso	18	45,6		
	Parente/amigo	29	44,2		
	Seleção	120	44,8		
IOR	Indicação	101	42,3	2,87	0,037
	Concurso	18	44,3		
	Parente/amigo	29	46,3		
	Seleção	120	45,5		
IASS	Indicação	101	36,3	1,87	n.s.
	Concurso	18	39,7		
	Parente/amigo	29	39,5		
	Seleção	120	37,6		

n.s. = não significativo

Na tabela 27, no que se refere a oportunidades de treinamento e aprendizagem de temas novos, foram encontradas diferenças significativas para todas as escalas de cultura organizacional, com exceção de IDH. Nas empresas cujos trabalhadores percebem haver

oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem de coisas novas, as médias são mais baixas em coletivismo e masculinidade e mais altas em controle de incerteza, afiliação, Índice de orientação para o futuro, orientação para realização e assertividade.

TABELA 27

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS.

Escala	Oportunidade de desenvolvimento	N	M	F	p
IDH	SIM	210	54,3	0,19	n.s.
	NÃO	53	55,0		
IIND	SIM	210	39,3	7,77	0,006
	NÃO	53	42,6		
IMAS	SIM	210	33,0	13,53	0,000
	NÃO	53	36,4		
ICIN	SIM	210	55,5	38,40	0,000
	NÃO	53	47,3		
IAFI	SIM	210	51,6	28,43	0,000
	NÃO	53	44,1		
IOF	SIM	210	45,6	30,32	0,000
	NÃO	53	38,30		
IOR	SIM	210	46,0	31,07	0,000
	NÃO	53	38,6		
IASS	SIM	210	38,5	16,21	0,000
	NÃO	53	33,9		

n.s. = não significativo

Conforme tabela 28 sobre Oportunidade de progressão vertical (melhorar de função) foram encontradas diferenças significativas para todas as escalas, sendo que as empresas percebidas com esta possibilidade, apresentam menores médias em distância hierárquica, coletivismo e masculinidade e maiores médias em controle da incerteza, afiliação, orientação para o futuro, orientação para realização e assertividade.

TABELA 28

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO VERTICAL (melhorar de função),

Escala	Oportunidade de progressão vertical	N	M	F	p
IDH	SIM	191	53,6	6,22	0,013
	NÃO	66	57,6		
IIND	SIM	191	39,2	9,11	0,003
	NÃO	66	42,5		
IMAS	SIM	191	33,0	12,40	0,001
	NÃO	66	36,0		
ICIN	SIM	191	55,3	19,02	0,000
	NÃO	66	49,8		
IAFI	SIM	191	51,6	18,30	0,000
	NÃO	66	45,9		
IOF	SIM	191	46,0	33,86	0,000
	NÃO	66	38,9		
IOR	SIM	191	46,4	39,50	0,000
	NÃO	66	38,9		
IASS	SIM	191	38,5	13,32	0,000
	NÃO	66	34,6		

n.s. = não significativo

Na análise sobre Oportunidade de progressão horizontal (melhorar salário) foram encontradas diferenças significativas na percepção dos sujeitos entre as empresas para todas as escalas (tabela 29), observando-se menores médias em distância hierárquica, coletivismo e masculinidade. As médias mais altas estão em controle de incerteza, afiliação, orientação para o futuro, orientação para realização e assertividade, quando o trabalhador percebe que há oportunidade de melhorar o salário.

TABELA 29

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO HORIZONTAL (melhorar o salário),

Escala	Oportunidade de progressão horizontal	N	M	F	p
IDH	SIM	180	52,8	21,80	0,000
	NÃO	70	60,0		
IIND	SIM	180	38,7	17,60	0,000
	NÃO	70	43,2		
IMAS	SIM	180	33,0	11,00	0,001
	NÃO	70	35,7		
ICIN	SIM	180	55,4	18,65	0,000
	NÃO	70	49,9		
IAFI	SIM	180	51,7	17,70	0,000
	NÃO	70	46,0		
IOF	SIM	180	46,2	37,70	0,000
	NÃO	70	38,8		
IOR	SIM	180	46,8	46,04	0,000
	NÃO	70	38,7		
IASS	SIM	180	38,6	16,22	0,000
	NÃO	70	34,3		

n.s. = não significativo

Ao se comparar empresa Pública com empresa Privada, não há diferença significativa para todas as escalas, exceto na escala Índice de Orientação para Realização, que revelam as empresas privadas com médias mais altas.

TABELA 30

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos por tipo de empresa – PÚBLICA OU PRIVADA.

Escala	Empresa Pública ou Privada	N	M	F	p
IDH	Pública	40	54,4	0,02	n.s
	Privada	172	54,6		
IIND	Pública	40	38,6	1,07	n.s.
	Privada	172	40,0		
IMAS	Pública	40	32,6	1,08	n.s.
	Privada	172	33,8		
ICIN	Pública	40	53,9	0,00	n.s.
	Privada	172	54,0		
IAFI	Pública	40	49,9	0,03	n.s.
	Privada	172	50,1		
IOF	Pública	40	42,4	2,14	n.s.
	Privada	172	44,8		
IOR	Pública	40	41,9	3,74	0,054
	Privada	172	45,0		
IASS	Pública	40	36,8	0,65	n.s.
	Privada	172	37,9		

n.s. = não significativo

Quanto a ser empresa familiar ou não, foram encontradas diferenças significativas para as escalas de masculinidade, controle da incerteza e de orientação para o futuro e destas, a escala de masculinidade apresentou maior média para as empresas familiares. Nos Índices de Controle da Incerteza e de Orientação para o Futuro tiveram médias significativamente mais altas as empresas não familiares (tabela 31).

TABELA 31

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos por tipo de empresa – FAMILIAR OU NÃO FAMILIAR.

Escala	Empresa Familiar ou Não	N	M	F	p
IDH	Familiar	104	55,0	0,05	n.s.
	Não familiar	80	54,5		
IIND	Familiar	104	40,1	0,83	n.s.
	Não familiar	80	39,0		
IMAS	Familiar	104	35,4	14,99	0,000
	Não familiar	80	32,0		
ICIN	Familiar	104	52,1	11,94	0,001
	Não familiar	80	56,8		
IAFI	Familiar	104	49,6	1,54	n.s.
	Não familiar	80	51,4		
IOF	Familiar	104	42,6	9,46	0,002
	Não familiar	80	46,8		
IOR	Familiar	104	43,8	2,27	n.s.
	Não familiar	80	45,8		
IASS	Familiar	104	36,9	3,06	n.s.
	Não familiar	80	38,9		

n.s. = não significativo

Na tabela 32 pode ser observado que a diferença nas médias das escalas para os grupos de empresa regional, nacional ou multinacional, foram significativas nos Índices de Masculinidade X Feminilidade, de Controle de Incerteza, de Orientação para o Futuro e Orientação para realização, sendo que para estas três últimas escalas, as empresas Multinacionais atingiram maiores médias.

Pelo teste de Tukey observa-se diferença significativa ($p=0,01$) entre as médias em masculinidade/feminilidade para os sujeitos das empresas regionais em comparação com as multinacionais e também entre os grupos de empresas nacionais e multinacionais ($p=0,03$), com as multinacionais sempre com médias mais baixas, indicando maior igualdade de gênero.

Os sujeitos das empresas regionais avaliaram a cultura organizacional com média em controle de incerteza mais baixa do que o grupo de sujeitos de empresas multinacionais ($p=0,04$).

Houve diferença ($p=0,02$) entre as empresas regionais, com a média mais baixa, e as empresas multinacionais com a média mais alta em orientação para o futuro.

A orientação para a realização é mais alta nas empresas multinacionais do que nas empresas regionais ($p<0,001$), como também a média IOR para as empresas nacionais é menor do que a média das multinacionais ($p=0,03$)

TABELA 32

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre ABRANGÊNCIA TERRITORIAL DA EMPRESA.

Escala	Abra ngência territorial regional, nacional ou multinacional	N	M	F	p
IDH	Regional	67	55,4	0,45	n.s.
	Nacional	88	55,8		
	Multinacional	56	54,0		
IIND	Regional	67	41,0	1,02	n.s.
	Nacional	88	39,6		
	Multinacional	56	39,1		
IMAS	Regional	67	34,5	4,65	0,011
	Nacional	88	34,0		
	Multinacional	56	31,4		
ICIN	Regional	67	52,2	3,01	0,051
	Nacional	88	53,7		
	Multinacional	56	56,3		
IAFI	Regional	67	49,3	0,54	n.s.
	Nacional	88	50,5		
	Multinacional	56	51,0		
IOF	Regional	67	42,4	3,70	0,026
	Nacional	88	43,9		
	Multinacional	56	47,0		
IOR	Regional	67	41,9	7,97	0,000
	Nacional	88	44,5		
	Multinacional	56	48,3		
IASS	Regional	67	37,1	0,39	n.s.
	Nacional	88	37,3		
	Multinacional	56	38,3		

n.s. = não significativo

Sobre o principal administrador das empresas, os Índices de Masculinidade X Feminilidade, Controle de Incerteza e de Orientação para o Futuro diferenciaram os grupos, de modo que as médias mais altas estão nas duas últimas escalas citadas quando o principal administrador é um profissional da área.

O teste Tukey, de diferença entre as médias em masculinidade/feminilidade, encontrou diferença significativa entre as empresas em que o proprietário é o principal administrador, este com média mais alta, e aquelas que têm um profissional da área como principal administrador ($p=0,001$).

Na escala de controle de incerteza, houve diferença ($p=0,001$) entre as empresas em que o proprietário é o principal administrador, com média mais baixa, e aquelas em que possuem um profissional da área como principal administrador.

A orientação para o futuro é mais alta nas empresas que têm, como o principal administrador, um profissional da área ($p=0,03$).

TABELA 33

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre PRINCIPAL ADMINISTRADOR DA EMPRESA.

Escala	Principal Administrador da Empresa	N	M	F	p
IDH	Proprietário	110	54,0	1,00	n.s.
	Pessoa da família	26	57,5		
	Profissional da área	126	54,6		
IIND	Proprietário	110	40,6	0,54	n.s.
	Pessoa da família	26	39,3		
	Profissional da área	126	39,7		
IMAS	Proprietário	110	35,17	6,94	0,001
	Pessoa da família	26	34,3		
	Profissional da área	126	32,3		
ICIN	Proprietário	110	52,4	4,73	0,010
	Pessoa da família	26	51,7		
	Profissional da área	126	55,7		
IAFI	Proprietário	110	48,8	1,84	n.s.
	Pessoa da família	26	49,8		
	Profissional da área	126	51,2		
IOF	Proprietário	110	42,7	3,74	0,025
	Pessoa da família	26	42,8		
	Profissional da área	126	45,8		
IOR	Proprietário	110	43,3	2,19	n.s.
	Pessoa da família	26	43,0		
	Profissional da área	126	45,5		
IASS	Proprietário	110	37,2	0,78	n.s.
	Pessoa da família	26	36,3		
	Profissional da área	126	38,1		

n.s. = não significativo

Na tabela 34 verifica-se diferença significativa entre os grupos somente na escala Índice de Orientação para o Futuro, sendo a média maior encontrada nas empresas que possuem treinamento Introdutório.

TABELA 34

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre TREINAMENTO INTRODUTÓRIO (OU TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO POR OCASIÃO DA ADMISSÃO)

Escala	Existência de Treinamento Introdutório	N	M	F	p
IDH	Sim	175	54,2	1,21	n.s.
	Não	92	55,1		
IIND	Sim	175	39,1	0,05	n.s.
	Não	92	41,7		
IMAS	Sim	175	33,0	3,07	n.s.
	Não	92	35,0		
ICIN	Sim	175	55,9	0,13	n.s.
	Não	92	49,9		
IAFI	Sim	175	51,8	1,63	n.s.
	Não	92	46,8		
IOF	Sim	175	46,0	4,17	0,042
	Não	92	40,5		
IOR	Sim	175	46,4	0,00	n.s.
	Não	92	40,7		
IASS	Sim	175	38,7	1,13	n.s.
	Não	92	35,2		

n.s. = não significativo

Quanto à avaliação da Qualidade das Instalações (tabela 35), houve diferença significativa entre médias para as todas escalas, com exceção da escala de Distância Hierárquica. Empresas com boas instalações são percebidas pelos sujeitos nos fatores de controle da incerteza, afiliação, orientação para o futuro, orientação para resultados e assertividade e percebem menos nos fatores de distância hierárquica, individualismo e masculinidade.

TABELA 35

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES.

Escala	Qualidade das Instalações da Empresa	N	M	F	p
IDH	Boas	211	54,1	1,33	n.s.
	Regulares	58	55,2		
IIND	Boas	211	39,4	3,06	0,049
	Regulares	58	42,2		
IMAS	Boas	211	33,2	5,11	0,007
	Regulares	58	35,8		
ICIN	Boas	211	55,1	11,18	0,000
	Regulares	58	49,1		
IAFI	Boas	211	51,09	5,70	0,004
	Regulares	58	46,3		
IOF	Boas	211	45,2	8,60	0,000
	Regulares	58	39,9		
IOR	Boas	211	45,7	11,20	0,000
	Regulares	58	39,6		
IASS	Boas	211	38,4	5,74	0,004
	Regulares	58	34,5		

n.s. = não significativo

A respeito da qualidade dos Equipamentos usados pelos sujeitos em sua função, encontrou-se diferença significativa entre os grupos para todas as médias das escalas. As maiores médias, quando esta qualidade é ruim, estão nas escalas de Distância hierárquica, de individualismo X coletivismo e de masculinidade x feminilidade. As empresas com bons equipamentos de trabalho, foram percebidas pelos sujeitos pelas médias mais altas em

controle da incerteza, afiliação, orientação para o futuro, orientação para realização e assertividade (tabela 36).

TABELA 36

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 08 fatores de cultura organizacional segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS USADOS NA EXECUÇÃO DO TRABALHO.

Escala	Qualidade dos equipamentos que o sujeito trabalha	N	M	F	p
IDH	Bons	205	53,5	8,36	0,004
	Regulares	65	58,1		
IIND	Bons	205	38,9	21,22	0,000
	Regulares	65	43,9		
IMAS	Bons	205	33,0	12,36	0,001
	Regulares	65	36,0		
ICIN	Bons	205	55,4	27,59	0,000
	Regulares	65	48,8		
IAFI	Bons	205	51,5	21,17	0,000
	Regulares	65	45,3		
IOF	Bons	205	45,7	28,31	0,000
	Regulares	65	39,1		
IOR	Bons	205	45,8	25,94	0,000
	Regulares	65	39,5		
IASS	Bons	205	38,7	23,22	0,000
	Regulares	65	33,6		

n.s. = não significativo

6.4.1. Diferenças entre sub-grupos da amostra quanto aos escores nas escalas de Liderança Carismática.

Na tabela 37 pode ser verificado que a média de avaliação dos chefes dos sujeitos que obtiveram o emprego através de concurso é significativa apenas para Autoconfiança e Determinação, mostrando que os sujeitos que obtiveram o emprego através de concurso avaliaram esta característica em seus chefes com média mais alta do que aqueles por indicação, parente/amigo ou seleção.

TABELA 37

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) entre os 16 fatores de liderança carismática e FORMA DE INGRESSO NA EMPRESA.

Escola	Forma de ingresso	N	M	F	p
AD	Indicação	102	25,3	3,03	0,030
	Concurso	18	29,7		
	Parente/amigo	29	26,7		
	Seleção	119	26,1		
CI	Indicação	101	30,2	0,99	n.s.
	Concurso	18	33,5		
	Parente/amigo	29	29,8		
	Seleção	120	30,7		
CS	Indicação	101	32,3	1,74	n.s.
	Concurso	18	35,9		
	Parente/amigo	29	33,3		
	Seleção	120	33,1		
ED	Indicação	101	32,8	1,51	n.s.
	Concurso	18	36,7		
	Parente/amigo	29	31,6		
	Seleção	120	33,6		
EI	Indicação	101	20,0	1,55	n.s.
	Concurso	18	22,6		
	Parente/amigo	29	19,7		
	Seleção	120	20,3		
IN	Indicação	101	39,1	1,84	n.s.
	Concurso	18	43,3		
	Parente/amigo	29	40,7		
	Seleção	120	39,9		
JU	Indicação	101	25,6	1,35	n.s.
	Concurso	18	28,6		
	Parente/amigo	29	26,4		
	Seleção	120	26,1		
MP	Indicação	101	22,2	1,70	n.s.
	Concurso	18	25,0		
	Parente/amigo	29	23,4		
	Seleção	120	22,6		
VI	Indicação	101	24,8	0,09	n.s.
	Concurso	18	26,0		
	Parente/amigo	29	26,7		
	Seleção	120	25,5		
CP	Indicação	101	21,9	2,20	n.s.
	Concurso	18	25,4		
	Parente/amigo	29	19,9		
	Seleção	120	21,6		
CO	Indicação	101	25,9	1,35	n.s.
	Concurso	18	29,3		
	Parente/amigo	29	26,6		
	Seleção	120	26,3		
EP	Indicação	101	17,7	0,30	n.s.
	Concurso	18	18,5		
	Parente/amigo	29	17,5		
	Seleção	120	17,9		
OR	Indicação	101	13,4	1,00	n.s.
	Concurso	18	15,2		
	Parente/amigo	29	14,0		
	Seleção	120	14,2		
OE	Indicação	101	22,8	1,76	n.s.
	Concurso	18	26,6		
	Parente/amigo	29	23,4		
	Seleção	120	23,6		
OD	Indicação	101	26,5	1,09	n.s.
	Concurso	18	29,6		
	Parente/amigo	29	27,5		
	Seleção	120	27,6		
RC	Indicação	101	43,7	0,70	n.s.
	Concurso	18	47,1		
	Parente/amigo	29	43,2		
	Seleção	120	44,2		

A diferença entre as médias de avaliação dos chefes das empresas que oferecem e não oferecem oportunidade de desenvolvimento é significativa em todas escalas de liderança carismática, de modo que naquelas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, os traços de liderança carismática são mais perceptíveis pelos sujeitos (tabela 38).

TABELA 38

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO.

Escala	Oportunidade de desenvolvimento	N	M	F	p
AD	SIM	212	26,8	11,07	0,001
	NÃO	52	23,8		
CI	SIM	212	31,6	16,60	0,000
	NÃO	52	26,7		
CS	SIM	212	33,8	15,84	0,000
	NÃO	52	30,0		
ED	SIM	212	34,0	8,13	0,005
	NÃO	52	30,2		
EI	SIM	212	20,8	12,27	0,001
	NÃO	52	18,1		
IN	SIM	212	40,7	8,22	0,004
	NÃO	52	37,3		
JU	SIM	212	26,5	4,80	0,029
	NÃO	52	24,5		
MP	SIM	212	23,3	13,66	0,000
	NÃO	52	20,4		
VI	SIM	212	26,0	12,83	0,000
	NÃO	52	22,9		
CP	SIM	212	22,3	4,40	0,037
	NÃO	52	19,9		
CO	SIM	212	27,0	8,84	0,003
	NÃO	52	24,0		
EP	SIM	212	18,2	7,95	0,005
	NÃO	52	16,5		
OR	SIM	212	14,4	7,13	0,008
	NÃO	52	12,4		
OE	SIM	212	24,1	9,93	0,002
	NÃO	52	21,0		
OD	SIM	212	28,3	21,19	0,000
	NÃO	52	23,4		
RC	SIM	212	45,4	16,86	0,000
	NÃO	52	39,5		

Quanto à oportunidade de progressão vertical, foram encontradas diferenças significativas para todas as escalas de liderança carismática com exceção de duas: “Estímulo ao desenvolvimento” e “Justiça” (Tabela 39). Nas empresas que oferecem progressão vertical, os traços de liderança carismática são percebidos como mais fortes do que nas empresas que não oferecem.

TABELA 39

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO VERTICAL

Escala	Oportunidade de progressão Vertical	N	M	F	p
AD	SIM	191	26,7	4,08	0,044
	NÃO	67	25,0		
CI	SIM	191	31,8	13,23	0,000
	NÃO	67	27,8		
CS	SIM	191	34,0	11,54	0,001
	NÃO	67	31,0		
ED	SIM	191	34,0	3,60	n.s.
	NÃO	67	31,7		
EI	SIM	191	21,0	13,23	0,000
	NÃO	67	18,4		
IN	SIM	191	40,7	8,40	0,004
	NÃO	67	37,7		
JU	SIM	191	26,5	3,33	n.s.
	NÃO	67	25,0		
MP	SIM	191	23,3	8,25	0,004
	NÃO	67	21,2		
VI	SIM	191	26,3	17,31	0,000
	NÃO	67	23,0		
CP	SIM	191	22,6	8,30	0,004
	NÃO	67	19,7		
CO	SIM	191	27,4	15,35	0,000
	NÃO	67	23,7		
EP	SIM	191	18,5	16,23	0,000
	NÃO	67	16,4		
OR	SIM	191	14,5	8,40	0,004
	NÃO	67	16,6		
OE	SIM	191	24,3	9,05	0,003
	NÃO	67	21,6		
OD	SIM	191	28,7	27,41	0,000
	NÃO	67	23,7		
RC	SIM	191	46,0	24,12	0,000
	NÃO	67	39,5		

n.s. = não significativo

Como na Tabela 40, a única escala de liderança carismática para qual não houve diferença significativa entre as médias foi Estímulo ao Desempenho. Para todas as demais, as médias são significativamente superiores (liderança carismática mais alta) quando o sujeito percebe que há oportunidade de progressão horizontal.

TABELA 40

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO HORIZONTAL.

Escala	Oportunidade de progressão horizontal	N	M	F	p
AD	SIM	181	26,8	6,54	0,011
	NÃO	70	24,7		
CI	SIM	181	31,6	10,55	0,001
	NÃO	70	28,0		
CS	SIM	181	34,0	11,87	0,001
	NÃO	70	30,9		
ED	SIM	181	33,9	2,76	n.s.
	NÃO	70	31,8		
EI	SIM	181	21,0	11,74	0,001
	NÃO	70	18,6		
IN	SIM	181	40,8	8,74	0,003
	NÃO	70	37,7		
JU	SIM	181	26,9	9,94	0,002
	NÃO	70	24,4		
MP	SIM	181	23,4	12,18	0,001
	NÃO	70	21,0		
VI	SIM	181	26,3	16,73	0,000
	NÃO	70	23,0		
CP	SIM	181	22,6	8,07	0,005
	NÃO	70	19,7		
CO	SIM	181	27,5	22,05	0,000
	NÃO	70	23,2		
EP	SIM	181	18,4	13,78	0,000
	NÃO	70	16,5		
OR	SIM	181	14,6	10,20	0,002
	NÃO	70	12,5		
OE	SIM	181	24,3	7,97	0,005
	NÃO	70	21,7		
OD	SIM	181	28,7	27,70	0,000
	NÃO	70	23,6		
RC	SIM	181	46,0	31,44	0,000
	NÃO	70	39,0		

n.s. = não significativo

Os líderes de empresas familiar ou não, avaliados pela amostra, se diferenciam na metade das escalas de liderança carismática, com a empresa não familiar apresentando sempre as médias mais altas (tabela 41) em AD, CI, ED, IN, MP, OE e OD. Empresas familiares são consideradas aquelas que possuem, como principais executivos, membros de uma família.

TABELA 41

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre empresa com administração FAMILIAR OU NÃO FAMILIAR.

Escala	Empresa Familiar ou Não	N	M	F	p
AD	Familiar	106	25,5	4,17	0,043
	Não familiar	81	27,0		
CI	Familiar	106	29,6	5,64	0,019
	Não familiar	81	32,4		
CS	Familiar	106	32,7	1,81	n.s.
	Não familiar	81	34,0		
ED	Familiar	106	31,9	6,07	0,015
	Não familiar	81	35,1		
EI	Familiar	106	19,7	2,97	n.s.
	Não familiar	81	21,0		
IN	Familiar	106	38,9	6,81	0,010
	Não familiar	81	41,7		
JU	Familiar	106	25,6	3,14	n.s.
	Não familiar	81	27,1		
MP	Familiar	106	22,2	5,60	0,019
	Não familiar	81	24,0		
VI	Familiar	106	25,2	1,34	n.s.
	Não familiar	81	26,2		
CP	Familiar	106	21,0	3,39	n.s.
	Não familiar	81	22,9		
CO	Familiar	106	26,0	2,16	n.s.
	Não familiar	81	27,4		
EP	Familiar	106	17,5	3,99	0,047
	Não familiar	81	18,6		
OR	Familiar	106	14,1	0,38	n.s.
	Não familiar	81	14,6		
OE	Familiar	106	22,5	6,97	0,009
	Não familiar	81	25,0		
OD	Familiar	106	26,2	5,23	0,023
	Não familiar	81	28,7		
RC	Familiar	106	43,7	3,07	n.s.
	Não familiar	81	46,2		

n.s. = não significativo

Para as médias de avaliação dos chefes dos sujeitos que trabalham em empresas analisadas pelo tipo do principal administrador, é significativa para quatro das escalas de liderança carismática: Compartilhar o Poder, Consideração, Esclarecimento do Papel e Orientação da Equipe, sendo que nestas escalas, os sujeitos avaliaram melhor quando o principal administrador é um profissional da área.

TABELA 42

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre PRINCIPAL ADMINISTRADOR da empresa.

Escala	Principal Administrador da Empresa	N	M	F	p
CI	Proprietário	109	29,8	2,20	n.s.
	Pessoa da família	27	28,8		
	Profissional da área	127	31,6		
CS	Proprietário	109	32,5	0,90	n.s.
	Pessoa da família	27	32,5		
	Profissional da área	127	33,5		
ED	Proprietário	109	32,9	2,20	n.s.
	Pessoa da família	27	30,3		
	Profissional da área	127	34,0		
IN	Proprietário	109	39,1	2,14	n.s.
	Pessoa da família	27	38,8		
	Profissional da área	127	40,9		
JU	Proprietário	109	25,3	2,13	n.s.
	Pessoa da família	27	25,5		
	Profissional da área	127	26,8		
MP	Proprietário	109	22,0	1,73	n.s.
	Pessoa da família	27	22,2		
	Profissional da área	127	23,3		
VI	Proprietário	109	25,3	0,79	n.s.
	Pessoa da família	27	24,2		
	Profissional da área	127	25,7		
CP	Proprietário	109	21,3	4,75	0,009
	Pessoa da família	27	18,4		
	Profissional da área	127	22,8		
CO	Proprietário	109	25,7	3,08	0,048
	Pessoa da família	27	24,3		
	Profissional da área	127	27,3		
OE	Proprietário	109	23,1	3,26	0,040
	Pessoa da família	27	20,9		
	Profissional da área	127	24,2		
OD	Proprietário	109	26,5	2,47	n.s.
	Pessoa da família	27	25,7		
	Profissional da área	127	28,2		
RC	Proprietário	109	42,9	2,02	n.s.
	Pessoa da família	27	44,6		
	Profissional da área	127	45,4		

n.s. = não significativo

Na tabela 43, a média de avaliação que os sujeitos fizeram de seus chefes mostrou diferença significativa para as escalas de liderança carismática: Confiança nos Seguidores, Modelagem do papel, Visão, Consideração, Esclarecimento do Papel, Orientação ao Desempenho e Reconhecimento Contingente. Estas características do líder são mais percebidas como mais altas pelos sujeitos quando os empregados percebem que a qualidade das instalações das empresas são boas (imobiliário, prédio, entre outros).

TABELA 43

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES.

Escala	Qualidade das Instalações da Empresa	N	M	F	p
AD	Boas	212	26,3	0,79	n.s.
	Regulares	57	25,5		
CI	Boas	212	31,1	3,75	n.s.
	Regulares	57	28,7		
CS	Boas	212	33,5	5,71	0,018
	Regulares	57	31,2		
ED	Boas	212	33,4	0,16	n.s.
	Regulares	57	32,9		
EI	Boas	212	20,5	1,33	n.s.
	Regulares	57	19,6		
IN	Boas	212	40,3	2,51	n.s.
	Regulares	57	38,5		
JU	Boas	212	26,5	3,45	n.s.
	Regulares	57	24,8		
MP	Boas	212	23,1	6,67	0,010
	Regulares	57	21,1		
VI	Boas	212	25,9	7,44	0,007
	Regulares	57	23,5		
CP	Boas	212	22,1	1,46	n.s.
	Regulares	57	20,8		
CO	Boas	212	26,9	5,20	0,023
	Regulares	57	24,6		
EP	Boas	212	18,1	4,81	0,029
	Regulares	57	16,8		
OR	Boas	212	14,2	2,55	n.s.
	Regulares	57	13,0		
OE	Boas	212	23,9	3,46	n.s.
	Regulares	57	22,8		
OD	Boas	212	27,9	7,15	0,008
	Regulares	57	25,1		
RC	Boas	212	45,1	9,14	0,03
	Regulares	57	40,8		

n.s. = não significativo

Na Tabela 44, há diferença significativa para todas as 16 escalas de Liderança Carismática. Quando os trabalhadores qualificam como boa a qualidade dos equipamentos com que trabalham, as características de liderança carismática se mostram mais presentes.

TABELA 44

Médias e teste da diferença entre as médias (análise de variância F de Snedecor) obtidas nas escalas de medida dos 16 fatores de liderança carismática segundo a percepção dos sujeitos sobre QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS que usam para trabalhar.

Escala	Qualidade dos equipamentos que o sujeito trabalha	N	M	F	p
AD	Bons	205	26,9	17,04	0,000
	Regulares/Ruins	65	23,5		
CI	Bons	205	31,8	19,56	0,000
	Regulares/Ruins	65	26,8		
CS	Bons	205	33,8	16,55	0,000
	Regulares/Ruins	65	30,4		
ED	Bons	205	34,1	8,23	0,004
	Regulares/Ruins	65	30,2		
EI	Bons	205	21,0	22,30	0,000
	Regulares/Ruins	65	17,8		
IN	Bons	205	41,0	20,11	0,000
	Regulares/Ruins	65	36,4		
JU	Bons	205	26,9	20,05	0,000
	Regulares/Ruins	65	23,4		
MP	Bons	205	23,5	23,02	0,000
	Regulares/Ruins	65	20,1		
VI	Bons	205	26,3	24,36	0,000
	Regulares/Ruins	65	22,4		
CP	Bons	205	22,4	5,85	0,016
	Regulares/Ruins	65	20,0		
CO	Bons	205	27,3	18,94	0,000
	Regulares/Ruins	65	23,3		
EP	Bons	205	18,4	19,42	0,000
	Regulares/Ruins	65	16,1		
OR	Bons	205	14,5	13,77	0,000
	Regulares/Ruins	65	12,0		
OE	Bons	205	24,3	12,42	0,000
	Regulares/Ruins	65	21,0		
OD	Bons	205	28,6	36,23	0,000
	Regulares/Ruins	65	22,9		
RC	Bons	205	45,6	21,58	0,000
	Regulares/Ruins	65	39,4		

Os líderes de empresas públicas e privadas avaliados pela amostra não foram diferenciados pelos sujeitos significativamente em nenhuma das 16 escalas de liderança carismática.

Não foi encontrada diferença significativa nas escalas de liderança carismática entre os grupos de empresas de abrangência territorial regional, nacional e multinacional e também quanto a existência ou não de treinamento introdutório, demonstrando que os sujeitos não percebem diferenças quando existe ou não treinamento introdutório nestas empresas com estes tipos de abrangência territorial.

A seguir, as correlações entre as variáveis deste estudo.

6. 5. Correlações entre as variáveis do estudo

Para testar as hipóteses de relação entre as variáveis deste estudo, calculou-se o r de Pearson entre as variáveis pessoais e profissionais dos sujeitos, as características organizacionais, os escores em liderança carismática e os escores em cultura organizacional.

6.5.1. Relação entre as variáveis pessoais, profissionais, organizacionais e cultura organizacional

Algumas variáveis do inventário de dados pessoais, profissionais e organizacionais apresentavam-se na forma de dados contínuos, sendo possível correlacioná-las aos escores obtidos pelos sujeitos nas escalas, através do coeficiente de correlação r de Pearson. Entretanto, nesta análise foram encontradas poucas correlações significativas.

Para as escalas de cultura organizacional foram verificadas as seguintes correlações significativas: Índice de Masculinidade X Feminilidade correlaciona-se positivamente com tempo do sujeito na empresa, tempo de ocupação do cargo e horas por dia em que trabalha, onde os sujeitos percebem que trabalham mais tempo na empresa quando a cultura possui traços de masculinidade. Existe a propensão de quanto mais a empresa for percebida com traços de masculinidade, menor poderá ser a escolaridade do chefe e data de fundação da empresa. O Índice Individualidade X Coletividade correlacionou-se negativamente com o tempo de fundação da empresa, ou seja, quanto mais tempo de fundação tiver a empresa, mais traços do índice de individualismo estarão presentes na organização. Quanto maior o número de funcionários, existe a tendência dos sujeitos perceberem mais traços da cultura de: controle de incerteza, orientação afiliativa e orientação para realização.

TABELA 45

Coeficientes de correlação r de Pearson entre as variáveis profissionais, organizacionais e os escores nas escalas de cultura organizacional

	Tempo do sujeito na empresa	Tempo do sujeito no cargo	Horas de trabalho /dia	Escolaridade do chefe	Tempo de fundação da empresa	Número de funcionários
IDH	-	-	-	-	-	-
IIND	-	-	-	-	- 0,15*	-
IMAS	0,12*	0,14*	0,17**	-0,13*	-0,24**	-
ICIN	-	-	-	-	-	0,15*
IAFI	-	-	-	-	-	-
IOF	-	-	-	-	-	0,20*
IOR	-	-	-	-	-	0,18*
IASS	-	-	-	-	-	-

*significativo a $p < 0,05$

** significativo a $p < 0,01$

- não significativo

6.5.2. Relação entre as variáveis pessoais, profissionais, organizacionais e a liderança

Ao se efetuar o cálculo dos coeficientes de correlação entre as variáveis pessoais, profissionais do sujeito e variáveis da empresa e os escores na escala de liderança carismática, foram verificadas poucas correlações significativas e coeficientes baixos, indicando que estas variáveis pouco têm a ver com o estilo de liderança dos chefes superiores: o número de horas de trabalho por dia correlacionou-se negativamente com Justiça ($r = - 0,14$; $p < 0,05$) e com Esclarecimento de Papel ($r = - 0,14$; $p < 0,05$); número de funcionários correlacionou-se também negativamente com Reconhecimento Contingente ($r = - 0,14$; $p < 0,05$).

TABELA 46

Coeficientes de correlação r de Pearson entre as variáveis profissionais, organizacionais e os escores nas escalas de liderança carismática.

	Tempo do sujeito na empresa	Tempo do sujeito no cargo	Horas de trabalho/dia	Escolaridade do chefe	Idade da empresa	Número de funcionários
AD	-	-	-	-	-	-
CI	-	-	-	-	-	-
CS	-	-	-	-	-	-
EI	-	-	-	-	-	-
ED	-	-	-	-	-	-
IN	-	-	-	-	-	-
JU	-	-	-0,14*	-	-	-
MP	-	-	-	-	-	-
VI	-	-	-	-	-	-
CP	-	-	-	-	-	-
CO	-	-	-	-	-	-
EP	-	-	-0,14*	-	-	-
OR	-	-	-	-	-	-
OE	-	-	-	-	-	-
OD	-	-	-	-	-	-
RC	-	-	-0,13*	-	-	0,14*

*significativo a $p < 0,05$

** significativo a $p < 0,01$

- não significativo

6.5.3. Relação entre liderança carismática e fatores da cultura organizacional

O objetivo principal deste estudo, de verificar as relações entre a cultura organizacional e as características dos líderes revelaram relações entre as oito dimensões da cultura e as dezesseis características de liderança em quase todas as análises, grande número destas alcançando valores de r entre 0,40 e 0,57 (tabela 47).

Índice de Distância Hierárquica – o índice de distância hierárquica da cultura correlacionou-se negativamente com 14 das 16 características de liderança carismática, não se correlacionando com Estímulo ao Desempenho e Integridade. Os coeficientes de correlação mais altos ($p < 0,0001$) foram obtidos para as escalas Justiça, Visão, Compartilhar o Poder, Consideração, Esclarecimento do Papel, Expectativa de Desempenho e Reconhecimento Contingente da escala de Liderança. Esta correlação indica que, quanto mais os traços da cultura com IDH estiverem sendo percebidos pelo sujeito, menos as características de liderança carismática vão aparecer.

Para as outras escalas, as correlações foram mais baixas, mas significativas.

Índice de Individualismo – O Índice de Individualismo correlacionou-se negativamente com 15 das 16 características da liderança, não se correlacionando com Estímulo ao Desempenho, demonstrando que, quanto mais forem percebidos traços da cultura individualista, menos os traços de liderança estarão sendo percebidos.

Índice de Masculinidade – Índice de Masculinidade correlacionou-se também negativamente com 15 das 16 características da liderança, não se correlacionando com Estímulo ao Desempenho. Os índices de correlação mais altos ($p < 0,0001$) foram obtidos para as escalas Comunicação Inspiradora, Expectativa de Desempenho, Justiça, Modelagem do Papel, Visão, Compartilhar o Poder, Esclarecimento do Papel, Expectativa de desempenho e Reconhecimento Contingente.

Índice de Controle de Incerteza – O Índice de Controle de Incerteza, correlacionou-se positivamente com todas as escalas de liderança, apresentando também coeficientes altos ($p < 0,0001$) em todas as escalas de liderança. Quanto mais se controla os processos na empresa, mais traços de liderança carismática podem ser percebidos pelo sujeito.

Índice de Orientação Afiliativa – Índice de Orientação Afiliativa, IOF – Índice de Orientação para o Futuro e IASS – Índice de Assertividade, correlacionaram-se positivamente com todas as escalas da liderança, apresentando coeficientes altos em todas as escalas ($p < 0,0001$). Analisando estes dados, conclui-se que quanto mais na empresa, os indivíduos percebem os traços de cultura: orientação afiliativa, orientação para o futuro e assertividade, os traços de liderança carismática são percebidos pelos trabalhadores.

TABELA 47

Coefficientes de correlação (*r* de Pearson) entre escores nas escalas de liderança carismática e nas escalas de cultura

	IDH	IIND	IMAS	ICIN	IATI	IOF	IOR	IASS
AD	-0,15*	-0,29**	-0,17**	0,40**	0,39**	0,43**	0,41**	0,38**
CI	-0,20**	-0,31**	-0,28**	0,50**	0,44**	0,49**	0,47**	0,44**
CS	-0,15*	-0,26**	-0,19**	0,53**	0,49**	0,47**	0,53**	0,48**
EI	n.s.	n.s.	n.s.	0,32**	0,24**	0,29**	0,29**	0,25**
ED	-0,21**	-0,27**	-0,21**	0,42**	0,36**	0,41**	0,43**	0,41**
IN	n.s.	-0,25**	-0,20**	0,50**	0,43**	0,45**	0,44**	0,41**
JU	-0,29**	-0,34**	-0,31**	0,53**	0,46**	0,51**	0,49**	0,54**
MP	-0,20**	-0,29**	-0,22**	0,51**	0,44**	0,46**	0,47**	0,47**
VI	-0,28**	-0,36**	-0,22**	0,58**	0,52**	0,58**	0,57**	0,52**
CP	-0,24**	-0,21**	-0,19**	0,35**	0,30**	0,38**	0,32**	0,36**
CO	-0,26**	0,34**	-0,27**	0,52**	0,51**	0,49**	0,52**	0,52**
EP	-0,21**	-0,25**	-0,25**	0,47**	0,38**	0,46**	0,42**	0,43**
OR	-0,17**	-0,26**	-0,17**	0,41**	0,33**	0,36**	0,39**	0,34**
OE	-0,14*	-0,24**	-0,21**	0,45**	0,38**	0,42**	0,42**	0,38**
OD	-0,27**	-0,39**	-0,28**	0,58**	0,51**	0,58**	0,57**	0,53**
RC	-0,35**	-0,39**	-0,34**	0,48**	0,44**	0,48**	0,49**	0,46**

*significativo a $p < 0,05$

** significativo a $p < 0,01$

n.s. não significativo

TABELA 48

Coefficientes de correlação (r de Pearson) entre escores nas escalas de cultura organizacional

	IDH	IIND	IMAS	ICIN	LAFI	IOF	IOR	IASS
IDH	-	0,56**	0,41**	-0,16**	-0,12*	-0,30	-0,23**	-0,41**
IIND	-	-	0,54**	-0,37**	-0,40**	-0,41**	-0,36**	-0,44**
IMAS	-	-	-	-0,26**	-0,21**	-0,30**	-0,26**	-0,22*
ICIN	-	-	-	-	0,75**	0,78**	0,77**	0,71**
LAFI	-	-	-	-	-	0,70**	0,78**	0,72**
IOF	-	-	-	-	-	-	0,78**	0,70**
IOR	-	-	-	-	-	-	-	0,67**
IASS	-	-	-	-	-	-	-	-

*significativo a $p < 0,05$

** significativo a $p < 0,01$

- não significativo

Pela observação da Tabela 48 sobre dimensões da Cultura Organizacional, as análises parecem conduzir para a sugestão de que os índices de individualismo, masculinidade, distância hierárquica constituem-se num núcleo percebido como negativo dos fatores da cultura organizacional, enquanto os índices de controle de incerteza, de orientação para a realização, de orientação para o futuro, de assertividade e de orientação para afiliação constituem-se no núcleo percebido como positivo da instituição, ao mesmo tempo que os primeiros são vistos como traços indesejáveis, os últimos são vistos como esperados, buscados e desejados.

7. Discussão e Conclusões

Concluir esta investigação é tentar dar mais um passo à compreensão da cultura organizacional e liderança em empresas de Uberlândia (Triângulo Mineiro), através da identificação das percepções de seus trabalhadores.

As bases teóricas deste trabalho foram os estudos conduzidos por Hofstede (1984; 1997), os do Projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project*)(HOUSE et al, 2004) e a teoria da Liderança Carismática de House (1977). Assim, procedeu-se à investigação sobre a cultura organizacional e a liderança carismática em empresas da região, para identificar possíveis influências da cultura organizacional sobre a liderança, levando em consideração dados dos sujeitos e características e práticas organizacionais. Usou-se um conjunto de escalas para medida das oito dimensões da Cultura Organizacional e, para medida da Liderança Carismática, uma escala com dezesseis fatores, cada uma representando uma característica ou comportamento do líder carismático. A primeira escala é constituída de 115 itens e a segunda, com 126 itens, ambas no formato tipo LIKERT, com adaptação atestada em estudos anteriores. A escala foi respondida voluntariamente por 274 estudantes universitários de cursos noturno de graduação em Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Direito, sendo todos trabalhadores ocupados em empresas de vários setores da região geo-política do Triângulo Mineiro, de diversos níveis de especialização e subordinados a um chefe direto, que se dispuseram a colaborar com o estudo.

7.1. Características dos sujeitos e das organizações onde trabalham

A amostra estudada caracterizou-se por sujeitos masculinos e femininos em proporções aproximadas, sendo que 40% destes estão com idade entre 21 a 25 anos. Esta idade se relaciona com a amostra pesquisada em faculdade noturna, sendo característica desta instituição de ensino a prevalescência de jovens no estudo noturno.

Os cursos em que os sujeitos estão matriculados, 67,5% são do curso de Administração, contábeis com 11,13% dos sujeitos e 18,2% nos outros cursos. A maioria da amostra está matriculada no curso de Administração pelo fato da maior facilidade de acesso aos professores deste curso para liberação das aulas para a aplicação da escala. A grande maioria das empresas era do ramo de comércio e serviços, 25,5% da amostra. Estas empresas, conforme Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, representam também os atacados, que estão bem concentrados na cidade. Dos sujeitos, 25,0% estão em cargos especialistas e técnicos, seguindo 20,1% do cargo gerencial. Somando estes dois itens, 45,1% da amostra pode ser explicado pelo motivo de que toda amostra está cursando a graduação e este fato relaciona-se com o cargo ocupado. Os sujeitos que responderam a pesquisa estão alocados, em maior porcentagem, na área administrativa (48,2%) e comercial (30,8%). Os sujeitos que estão há até um ano na empresa, representam 22,4% da amostra, seguindo os que estão entre 2 a 4 anos com 20,6% da amostra. Ao relacionar o tempo no cargo com a idade, pode-se perceber que grande parte, ou seja, quase metade dos sujeitos desta amostra possuem idade abaixo de 25 anos e começaram a trabalhar há pouco tempo, tendo 43% dos sujeitos trabalhando na empresa há até 04 anos.

Quanto à permanência no cargo atual, os que estão até doze meses no mesmo cargo são 41% da amostra. Os sujeitos que trabalham até oito horas por dia são 76,6% da amostra e o restante trabalham mais de oito horas por dia.

Quanto à forma de obtenção do emprego, a pesquisa revelou que 45% da amostra entraram por processo de seleção e 37,6% por indicação de alguém. Somando-se as admissões por indicação e através de amigo ou parente, encontrou-se que 48,3% da amostra começou a trabalhar na empresa atual através de rede de contatos. Esta é uma característica presente na cidade de Uberlândia, o processo de indicação para preenchimento de vagas é uma prática constante, verificado a partir deste estudo.

As empresas que possuem treinamento introdutório são 65 %, este treinamento geralmente é feito logo na admissão do funcionário onde são passadas várias informações sobre o cargo e de maneira geral sobre a empresa, podendo ser chamado também de “treinamento de integração”.

Quanto à escolaridade de seus líderes, 74,9% possuem grau superior e 21,5% possuem o ensino médio. Da amostra, 66,6% percebem que as organizações onde trabalham oferecem oportunidade de desenvolvimento, 70,4% acreditam que oferecem chance de crescimento horizontal (aumento de salário) e 70,4% julgam que há possibilidade de crescimento vertical (mudança de cargo). Também a maioria (78,1%) avalia que sua empresa possui boa qualidade de instalações e boa qualidade dos equipamentos (75,9%) que utilizam para trabalhar.

O tempo desde a fundação das empresas pesquisadas variou entre 01 e 05 anos, representando 17,6% da amostra, que também é outra característica da cidade no que se refere a micro, pequenas e médias empresas, e 63,9% são empresas privadas. As empresas familiares são 38,7% da amostra, 32,5% são empresas com dimensão e atuação nacional e 46,1% possuem até 100 funcionários, sendo consideradas de pequeno porte. Em 40,1% das empresas encontrou-se um profissional da área como principal administrador e com 40,1%, o principal

administrador é o proprietário. Da amostra, 78,1% dos sujeitos percebem que as empresas possuem boa qualidade de instalações e 75,9% possuem boa qualidade nos equipamentos que utilizam para trabalhar.

É importante ressaltar que 100% da amostra é composta de universitários, portanto, são sujeitos diferenciados da maioria dos habitantes da região por estarem matriculados em cursos de graduação.

7.2. Relações das variáveis organizacionais com a cultura

Desde 1980 os estudos sobre cultura da organização vêm crescendo. A formação dos traços de cultura inicia-se na família, escola, grupos de jovens, comunidade e local de trabalho. A cultura sendo considerada um fenômeno coletivo, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social, na mesma organização, causa diferença nos membros de um grupo face ao outro. Neste estudo foram pesquisados vários tipos de empresas com diferentes culturas e analisadas conforme algumas variáveis organizacionais.

A distância hierárquica é definida como a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas empresas, uma repartição de poder desigual. Para os trabalhadores, quanto menor a distância hierárquica (distância do poder e dificuldade de contato), melhor, porque os subordinados abordam e contradizem suas chefias com mais facilidade, melhorando assim o relacionamento e a tomada de decisão. Quando há baixa distância hierárquica, o chefe tende a ser democrata e competente, diferenças entre líder e liderado são minimizadas, há descentralização de poder, diferenças salariais são reduzidas entre a cúpula e a base da organização e os subordinados esperam ser consultados para assuntos da organização, como demonstrado neste estudo.

O resultado das análises deste estudo mostraram que nas empresas que oferecem oportunidade de crescimento ou promoção de cargo ou função, a distância hierárquica é menor do que nas empresas que não adotam estas práticas. Outro aspecto da cultura organizacional das empresas percebido como menor distância hierárquica, foi a mais alta qualidade de seus equipamentos em relação àquelas em que os equipamentos de trabalho são considerados regulares ou ruins. As outras características das empresas investigadas e as variáveis dos sujeitos não se relacionaram com esta dimensão da cultura.

Como mostrou este estudo, o índice de individualismo X coletivismo indica que a organização, quando é individualista, o funcionário preocupa-se mais com seu tempo pessoal, sua liberdade e quanto aos desafios enfrentados no trabalho. Os sujeitos que estão no contexto com traços de cultura organizacional mais individualista, tendem a pensar, sentir e atuar segundo seus próprios interesses, importando em menor medida o contexto social em que se encontra. A pessoa é tratada individualmente em função de suas qualidades e defeitos independente do grupo que pertença. O interesse do indivíduo sobrepõe-se ao do grupo. Esse índice diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos ou vice-versa. Gestão de indivíduos, tarefas prevalecendo à relação, recrutamento e a promoção baseando-se unicamente nas competências e regras são características de culturas individualistas. Quando a empresa tem características de culturas com traços de feminilidade, o recrutamento e promoção dependem também do grupo a que o indivíduo pertence, a gestão é em torno de grupos. Contempla a noção de que os grupos são a unidade de sobrevivência, são mais importantes do que a própria pessoa. Hofstede (1997), em sua pesquisa, constatou que os países individualistas são mais ricos e os coletivistas mais pobres.

A boa qualidade dos equipamentos e também das instalações da empresa denotam coletivismo mais baixo. A idade da empresa teve uma correlação baixa, porém significativa com esta dimensão, de modo que nas empresas mais antigas foi percebido menor coletivismo.

Índice de masculinidade X feminilidade representa outra dimensão da cultura que explica que a masculinidade pode ser observada, entre outros, pela remuneração mais elevada, ter mais possibilidade de ascender a funções superiores e fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal. Nas culturas predominantemente masculinas, os conflitos são resolvidos através do confronto, vive-se para trabalhar, enfatiza-se a equidade, a competição entre os colegas e a performance. Nas culturas mais femininas, há maior cooperação por trabalhar num meio agradável para si próprio e para os outros, ter segurança de trabalhar num meio agradável para si próprio e para os outros, ter segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejar e também ter boas relações de trabalho com sua chefia direta.

Os resultados das análises demonstraram que as empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, de progressão vertical e horizontal, tendem a apresentar menor índice de masculinidade. A empresa não familiar, de abrangência regional, em que o principal administrador é o proprietário, apresenta índices maiores de masculinidade. Para as empresas que possuem boa qualidade de instalação e quando os equipamentos de trabalho não possuem boa qualidade, há indícios, a partir deste estudo de que exista mais alta masculinidade. O tempo do funcionário na empresa, no cargo e o número de horas trabalhadas se relacionaram com esta dimensão, de modo que quanto maior o tempo em que o sujeito está na empresa e no cargo e trabalha mais horas por dia, a cultura da empresa tende a ser percebida como mais masculina. A escolaridade do líder e a idade da empresa também tiveram uma correlação significativa com IMAS, sendo que quanto maior a escolaridade do chefe e a empresa mais

antiga, maior é a tendência de apresentar masculinidade. As outras características da empresa investigadas não se relacionaram com esta dimensão da cultura.

O índice de controle de incerteza revela a necessidade de diminuir a ansiedade de se entender o que vai acontecer amanhã, gera diferentes comportamentos na organização e culturas com elevado índice tendem a evitar situações ambíguas e procuram, assim, estruturar as suas organizações de forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Quando existe baixo controle da incerteza, a motivação dos funcionários é mais ligada à necessidade de realização e estima, e existe a tolerância de idéias e comportamentos diferentes. Na pesquisa de Hofstede (1997), o Brasil está caracterizado como uma sociedade avessa ao risco, com um índice relativamente alto de controle de incerteza.

Os resultados verificados mostraram que nas empresas que possuem a forma de ingresso através de parente ou amigo, que oferecem oportunidade de desenvolvimento, de crescimento horizontal (salário) e vertical (função) tendem a possuir controle da incerteza mais alto. Verificou-se também que quando a qualidade das instalações e dos equipamentos são boas, é alto também o controle de incerteza. Não houve correlação deste índice da cultura para empresa pública ou privada ou se oferece treinamento introdutório ou não. Já, quanto maior é o número de funcionários, maior é o controle de incerteza.

Orientação afiliativa é definida pelo grau em que a cultura organizacional apóia e influencia as pessoas sob seu contexto, no sentido de serem mais generosas, caridosas e gentis com seus pares. Envolve a idéia básica de que o local de trabalho deve ser visto como uma grande família, em que são buscadas relações de afeto positivas entre as pessoas, onde se busca estar bem com todos ao mesmo tempo, onde as amizades sejam baseadas e mantidas entre todos os trabalhadores, os sentimentos devem ser profundos e positivos.

Os resultados verificados para esta dimensão, mostram que nas empresas onde a forma de ingresso é através de parente/amigo, que têm oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal, apresentam maior orientação afiliativa. As empresas não-familiares, que possuem um profissional da área administrando a empresa e possuem boa qualidade de instalação e equipamentos que os sujeitos utilizam, demonstram maior orientação afiliativa.

Quanto aos itens sobre a empresa pública ou privada, familiar ou não, se possui ou não treinamento introdutório, não se relacionaram com esta dimensão da cultura. Também não houve correlação desta dimensão com as variáveis do sujeito.

Orientação para o futuro: revela o grau que a empresa se dispõe a se preparar para os acontecimentos futuros a serem enfrentados pela organização, medido em termos de planejamento, avaliado tanto quanto ao tempo dedicado ao planejamento como também em termos de envolvimento dos participantes como realização de reuniões para discussão sobre o futuro, debates entre outras ações.

Os resultados das análises deste estudo mostraram que nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, aumento de salário ou promoção de cargo, a orientação para o futuro é mais alta. Outros aspectos das empresas onde foram verificados maior orientação para o futuro foram empresas não familiares, multinacionais, quando o profissional da área é o principal administrador e quando há treinamento introdutório. As empresas que possuem boa qualidade de instalações e de equipamentos também demonstram maior índice de orientação para o futuro.

Quanto a variáveis dos sujeitos, o número de funcionários da empresa teve correlação significativa com esta dimensão, de modo que as empresas que possuem mais funcionários tendem a apresentar mais orientação para o futuro.

Orientação para realização é o grau em que a empresa recompensa a busca da excelência e a melhoria do desempenho. Refere-se à orientação para a importância de se fazer as coisas da melhor maneira possível e conseqüentemente a demanda interior por obter resultados superiores, sempre em direção à excelência nos resultados.

Houve maior índice de orientação para realização nas empresas em que a forma de ingresso é feita através de parente/amigo, quando há oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal e quando a empresa possui treinamento introdutório. Quando as instalações e equipamentos são bons, a empresa é privada ou multinacional, apresenta maior orientação para realização. As outras características investigadas e as variáveis dos sujeitos não se relacionaram com esta dimensão, com exceção da quantidade de funcionários, de modo que as empresas maiores tendem a apresentar maior orientação para realização.

Índice de assertividade é o grau com que cada empresa tende a reforçar o comportamento assertivo de seus funcionários, que encoraja o comportamento decisivo nas relações interpessoais na empresa. Assertividade está ligada a asserção, afirmação argumento e alegação e facilita a demonstração de suas competências, interesses e habilidades. Segundo

Romero-Garcia (1991), a assertividade é um componente da dimensão interior da motivação de poder, é o fazer-se respeitar, é defender opiniões ante as outras pessoas podendo-se dizer que envolve a defesa de nossas opiniões perante as outras pessoas. Uma organização com altos índices de assertividade no seu dia a dia, pratica ações envolvendo feedback constante, a apreciação do outro, o dizer o que se pensa e o que se acha correto e não o que o outro gostaria de ouvir.

Neste estudo, a forma de ingresso na empresa através de parente/amigo, quando a empresa oferece oportunidade de desenvolvimento através da aprendizagem, aumento de salário, promoção de cargo, a orientação para assertividade é maior do que nas empresas que não adotam estas práticas. Outros aspectos das empresas onde também foi verificado maior orientação para assertividade foram quando as empresas são percebidas pelos sujeitos com boa qualidade das instalações e dos equipamentos. Não houve relação das outras características das empresas investigadas e variáveis dos sujeitos com esta dimensão da cultura.

7.3. Relações das variáveis organizacionais com o estilo de liderança carismática

A liderança não é um desafio deste século nem do passado, pois há muito tempo respostas são procuradas para o processo de liderança. Neste estudo, buscou-se identificar entre as escalas de liderança carismática, aquelas que foram mais constantes. Assim, a análise destas escalas segue abaixo:

Auto-confiança e determinação: significa a capacidade do líder de confiar em si mesmo, se auto-apreciar e ter convicção quanto ao caminho a seguir, sendo assertivo e determinado. Este comportamento do líder faz com que os seguidores transcendam as metas a atingir e confiem no líder, dedicando a ele uma certa devoção.

Os resultados das análises deste estudo mostraram que nas empresas que possuem forma de ingresso por concurso, que têm oportunidade de desenvolvimento vertical e horizontal, e que têm boa qualidade nos equipamentos com que o sujeito trabalha, a auto-confiança e determinação é mais alta do que nas empresas que não apresentam estas práticas. Num aspecto que foi detectada baixa auto-confiança e determinação foi quanto a empresa ser familiar em relação às empresas não-familiares. As outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos não se relacionaram com esta dimensão da liderança.

Comunicação Inspiradora: É a capacidade do líder em comunicar com clareza a direção a seguir para a conquista de resultados cada vez mais promissores. Neste estudo, pode-se constatar que nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e boa qualidade nos equipamentos, percebem o líder alta comunicação inspiradora. Como na auto-confiança e determinação, a comunicação inspiradora é menor nas empresas familiares e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos não se relacionaram com esta dimensão da liderança.

Confiança nos seguidores: O líder que manifesta em seus seguidores a capacidade de provocar resultados e criar confiança terá mais facilidade de ter a correspondência destes para atingir a realização dos objetivos. Os resultados foram semelhantes aos verificados para a dimensão comunicação inspiradora: maior confiança nos seguidores nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, de promoção de cargo, de promoção salarial e boa qualidade nos equipamentos e diferenciando da dimensão anterior, maior confiança também nas empresas que possuem boa qualidade de instalação. Não houve relação entre esta dimensão e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Expectativa de desempenho: Líderes que confiam na capacidade de seus seguidores em desempenhar corretamente as suas funções serão mais aceitos pelos seus seguidores e os farão avançar em direção a melhores desempenhos. Nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento e boa qualidade de instalações e de equipamentos, o chefe é mais percebido apresentando esta característica. Nas empresas familiares, esta dimensão é menor e não houve relação entre esta dimensão e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Estímulo Intelectual: O treinamento, o aperfeiçoamento e o estímulo às idéias inovadoras e solucionadoras de problemas serão aliados do líder para obtenção de uma equipe mais eficaz. Nesta dimensão da liderança carismática, as empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento e progressão vertical e boa qualidade dos equipamentos, os líderes são considerados mais estimuladores. Também não houve relação entre esta dimensão e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Integridade: A integridade do líder é composta por seus valores, crenças, retidão e coerência em agir da mesma forma que acredita, ou seja, é a capacidade do líder em seguir um código moral bem definido. Nesta dimensão, os funcionários que estão nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento (aprendizagem, aumento de salário e promoção de cargo), que possuem boa qualidade nos equipamentos utilizados pelos sujeitos e as não-familiares, percebem o líder com maior integridade. Da mesma maneira que na dimensão anterior, também não houve relação entre esta dimensão e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Justiça: É a capacidade do líder em reconhecer esforços e direcioná-los para as pessoas certas, sem mostrar favoritismo ou predileção, considerando e tratando a todos de forma justa. Os líderes são percebidos como mais justos nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão horizontal e boa qualidade dos equipamentos utilizados pelos funcionários. Não houve relação entre justiça e as outras características das empresas. O número de horas / dia teve uma correlação negativa com a percepção de líder justo, ou seja, quanto mais os sujeitos trabalham por dia, menos percebem o líder como justo.

Modelagem do papel: É a expressão de um conjunto de crenças através do exemplo pessoal dos quais o líder deseja que seus seguidores adotem. Nas empresas onde existe a oportunidade de desenvolvimento, de progressão vertical e horizontal, os líderes são percebidos como altos em modelagem do papel. Esta dimensão é alta nos líderes das empresas que possuem boa qualidade de instalação e equipamentos, mas é baixa nas empresas familiares. Não houve relação entre esta dimensão e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Visão: É a capacidade do líder em manifestar um estado audacioso e inspirador no futuro e comunicar aos seus liderados para que eles possam ir em direção a esta visão, sem questioná-la. Nesta dimensão, os líderes são considerados como visionários quando as empresas oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal, quando possui boa qualidade de instalações e de equipamentos. Também não houve relação entre esta dimensão e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Compartilhar o poder: Considerar as recomendações dos seguidores para tomar decisões, partilhando assim com os seguidores as responsabilidades sobre o futuro da empresa. Novamente nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal, e nas empresas com boa qualidade dos equipamentos de trabalho, os líderes são percebidos com compartilhando o poder. Nas empresas que possuem o proprietário ou uma pessoa da família no comando, apresentam menor índice de compartilhamento do poder do que nas que possuem um profissional da área.

Consideração: A capacidade do líder em considerar a opinião do colaborador, levando em conta os seus sentimentos e apoiando, caso seja necessário, disponibilizando sua atenção personalizada. O líder é percebido como que considera a opinião do colaborador nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal, boa qualidade de instalações e de equipamentos. Nas empresas que possuem o proprietário ou uma pessoa da família no comando, apresentam menor índice de consideração como característica do líder do que nas que possuem um profissional da área. Nesta característica da liderança, também não houve relação entre esta dimensão da liderança e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Esclarecimento do papel: É a capacidade em deixar claro o que se espera do colaborador, quem é o responsável por cada atividade, orientando, caso seja necessário, em relação ao trabalho a ser desenvolvido.

Os resultados das análises deste estudo mostraram que os líderes são mais percebidos como esclarecedores do papel nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal, boa qualidade de instalações e de equipamentos. Nas empresas familiares e nas que possuem o proprietário ou pessoa da família no poder, os sujeitos percebem menos esclarecimento de papel no líder. Não houve relação desta característica da liderança e as outras características das empresas, mas pelos resultados deste estudo, quanto mais o funcionário trabalha por dia, menos ele percebe o líder como esclarecedor de papéis.

Orientação: É dizer o que deve ser feito, dando instruções de como fazer o trabalho e que objetivos devem ser atingidos. Nesta característica, o estudo mostrou que nas empresas que possuem oportunidade de desenvolvimento, progressão horizontal e boa qualidade dos equipamentos utilizados pelos funcionários, o líder é considerado como tendo esta característica. Já nas empresas que os sujeitos percebem que não possuem oportunidade de progressão vertical e nas empresas familiares, o líder é percebido com baixa orientação. Não houve relação entre esta dimensão da liderança e as outras características das empresas ou dos sujeitos.

Orientação da Equipe: É a capacidade do líder em estimular a cooperação, a integração e o sentido de equipe entre os funcionários. Esta característica é percebida como alta nos líderes de empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal e com boa qualidade nos instrumentos de trabalho. Esta característica é percebida como baixa nos líderes de empresas familiares e quando o proprietário ou pessoa da família possuem

cargo de principal administrador. Não houve relação entre orientação da equipe pelo líder e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Orientação ao desempenho: É verdadeiramente fazer o papel de educador e desenvolvedor de habilidades, capacitando os colaboradores a melhorarem sua performance de desempenho profissional. Líderes são percebidos nas empresas que oferecem oportunidade de desenvolvimento, progressão vertical e horizontal, com boa qualidade nos instrumentos de trabalho e nas instalações destas, como portadores da característica da liderança carismática a orientação ao desempenho. Nas empresas familiares, esta característica é menor. Nesta característica, também não houve relação entre orientação da equipe pelo líder e as outras características das empresas e as variáveis dos sujeitos.

Reconhecimento do Contingente: É o reconhecimento do líder ocasionalmente dando retornos positivos ou elogiando, cumprimentando o colaborador quando seu desempenho estiver acima do esperado. Os resultados foram semelhantes aos verificados para característica de orientação ao desempenho, diferenciando nas variáveis profissionais de horas de trabalho/dia e número de funcionários que se correlacionaram negativamente com esta, ou seja, quanto mais os funcionários trabalham e quanto maior é o número de funcionários, menor é o reconhecimento do contingente que o líder faz.

7.4. Relações entre as dimensões da cultura organizacional e as características e comportamento de seus líderes

Analisando a primeira dimensão da cultura organizacional, distância hierárquica (repartição do poder), não houve correlação com duas características da liderança carismática: estímulo intelectual e integridade. Pode-se concluir que esta característica da cultura não influencia se o líder será adepto à realização de treinamento, aperfeiçoamento ou estimular as idéias inovadoras e que solucionarão problemas para obtenção de uma equipe mais eficaz. Da mesma maneira que esta dimensão das culturas das empresas pesquisadas também não interfere na integridade do líder quanto à sua capacidade em seguir um código moral bem definido. Nesta mesma dimensão de cultura, houve alta correlação negativa com algumas características da liderança carismática, sendo que o líder trata o funcionário apresentando favoritismo e predileção por alguns, não há tratamento a todos de forma justa, o líder pouco comunica sua visão, sendo que os funcionários seguem-no sem fazer questionamentos. Quanto mais alta a distância hierárquica, mais os chefes deixam de compartilhar o poder e responsabilidades com os seguidores, consideram menos a opinião destes, deixando pouco claro o que se espera do funcionário e a orientação sobre como desenvolver o trabalho, fornecendo pouco feedback ou elogios aos subordinados. Este resultado indica que nas empresas que possuem cultura com alta distância hierárquica, as características e comportamento da liderança carismática pouco aparecem.

Em outras características do líder, há também correlação negativa, mas esta não é tão alta quanto as características anteriores citadas, mostrando o comportamento do líder com pouca confiança na capacidade dos subordinados, o exemplo do líder não é adotado pelos seguidores e há pouca orientação quanto a instrução de como desempenhar o trabalho.

Outros comportamentos de liderança carismática quanto à capacidade de confiar em si mesmo e nos subordinados, estimular a cooperação e integração da equipe pouco se manifestam na cultura organizacional com alta distância hierárquica. Nesta dimensão da cultura, quanto mais as características são acentuadas na empresa, menos aparecem os traços de liderança carismática.

No que se refere ao índice de individualismo x coletivismo, houve alta correlação negativa com todas as características da liderança, exceto com o uso de treinamento e aperfeiçoamento que o líder pode usar para ter uma equipe produtiva, que não se correlacionou com esta dimensão. Nas empresas que possuem a cultura organizacional com característica de individualismo, as características da liderança carismática também não são expressadas.

Com o índice de masculinidade e feminilidade da cultura organizacional, nove fatores da liderança tiveram alta correlação negativa. Nas empresas com grandes diferenças de gênero os líderes não comunicam para conseguir melhores resultados, confiam pouco na capacidade dos seguidores, não tratam os funcionários de forma justa e não são exemplos para os seguidores. Os líderes pouco inspiram a visão de futuro, tomam decisões sem falar com os subordinados, não orientam a equipe nem são preocupados em desenvolver habilidades de equipe ou reconhecer bons desempenhos de seus liderados também tiveram correlação negativa com a dimensão da cultura, porém menos alta. Isto mostra que em culturas organizacionais masculinas, os líderes não possuem convicção quanto ao caminho a seguir, são pouco assertivos, não confiam completamente na equipe, nem sempre agem da forma que

deveriam, tomam decisões individualmente e não instruem nem integram a equipe de seguidores. Uma única característica de liderança, estímulo intelectual, não se correlacionou com esta dimensão da cultura, significando que, independentemente da cultura ser masculina ou feminina, o estímulo ao desenvolvimento da equipe pelo líder não depende desta característica.

As dimensões da cultura organizacional controle de incerteza (evitar situações ambíguas), orientação afiliativa (cultura apóia e influencia os trabalhadores), orientação para o futuro (planejamento) orientação para realização (melhoria do desempenho) e assertividade (encorajar comportamento decisivo nas relações) correlacionaram-se altamente e positivamente com todas as características da liderança, ou seja, quanto mais a empresa tiver estas dimensões da cultura organizacional presentes, mais as características de liderança carismática aparecerão e mais os funcionários confiarão nos líderes carismáticos, independentemente das razões, sem precisar saber a razão de suas decisões para segui-los.

As análises demonstraram que a correlação dos três fatores da Cultura (distância do poder, masculinidade, individualismo) com os de liderança se mostram opostos aos outros traços de cultura, ou seja, onde encontra-se culturas com características de grande distância do poder, alta masculinidade e alta individualidade, não aparecem traços de liderança carismática.

A liderança pode ser sentida ao longo de toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e sofre influências das características da cultura da empresa. Este estudo mostrou resultados importantes para compreensão da cultura organizacional e líderes deste contexto. Como existem poucos trabalhos utilizando estes instrumentos, faz-se necessária a realização de outras pesquisas que possam vir a confirmar os achados aqui descritos, na tentativa de melhor compreender a cultura organizacional e a liderança, principalmente em diferentes centros urbanos, o que possivelmente mostrará diferenças quanto à cultura local. Além da

realização de mais pesquisas, é necessária sua divulgação junto à comunidade empresarial de maneira que os líderes com poder decisório possam compreender e utilizar estes conhecimentos para o crescimento das organizações e de seus trabalhadores.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

AGUIAR, M.A. **Psicologia Aplicada a Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

BALES, R.F.; STALER, P. Role Differentiation in Small Social Groups. p 259-306 in T. Parsons, R.F. Bales and E.A. Shilds (eds.), **Family, Socialization and Interaction Process**. Glencoe, IL: Free Press, 1955.

BASS, B.M. **Stogdill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1981.

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

BASS, B.M. **Handbook of leadership: Survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.

BERGAMINI, C.W. Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, n.30, p.23-34, 1991.

BERGAMINI, Cecília W & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: ed. Atlas, 1997.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes. Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1998.

BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. "A comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle". **Organizational Dynamics**, Spring 1982, p. 20-43.

BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. **O novo Grid gerencial**. Trad. Lélío de Barros, 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

CALORI, R.; SARMIN, P. Corporate cultura and economic performance: A french study. **Organization Studies**, 12.

CARLYLE, T. **Heroes and Hero Worship**. Boston: Adms, 1841.

CARVALHO, R. M. F. **Características e Comportamentos da Liderança carismática em diversos setores de uma Indústria de Cosméticos**. Dissertação (Mestrado). Uberlândia: Centro Universitário do Triângulo: 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 3. ed., São Paulo: McGraw-Hill , vols. 1 e 2, 1987.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COHEN, D. L. The concept of charisma and the analysis of leadership. **Political studies**,n. 20, 1972.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R.N. **Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement**. *Journal of Organizational Behavior (JBO)*, v.15,n.15, p.439-452, 1994.

CORDEIRO, I. M. **Aspectos da Cultura Organizacional em Instituições de Saúde de Goiânia**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.

CRISTALDO, L. M. **Estilo de Liderança em Empresas de Ituiutaba e Região**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.

CURY, S.R.R. **Focalizando a liderança do enfermeiro em unidades de internação e de atendimento ao trauma.** Tese (Doutorado em Enfermagem)-Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.Universidade de São Paulo.Ribeirão Preto, 1999.

DELA COLETA, José. Augusto; DELA COLETA Marília. Ferreira. **Características del liderazgo en Brazil: hallazgos del Proyecto GLOBE.** In: ENCUESTRO VENEZOELANO SOBRE MOTIVACIÓN, 1998, Mérida. Memórias Evemo VII, Mérida –ROGYA, C. A., 1998. p. 121-125.

DELA COLETA, José. Augusto; DELA COLETA Marília. Ferreira. **Aplicações da psicologia social à educação superior.** In: MALUSÁ, S.; FELTRAN,R.C.S. (Org.). **A prática da docência universitária.** São Paulo: Factash Editora, 2003.

DELA COLETA, M. F.; NAVES, E. M. R. N. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.

DELA COLETA, M. A., et al. **Cultura Organizacional de empresas regionais do interior do Brasil.** Anais SBP, 2004.

FERREIRA, A. B. O. **Mini-dicionário da Língua Portuguesa**, 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E. M.L.; ESTOL, K.M.F.; HELENA, M.C.C.C; CISNE, M.C.F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, 2002.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: Mc Graw-Hill,1967.

FIEDLER, F. E.; GARCIA, J. E. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resource and Organizational Performance**, New York: Mc Graw-Hill, 1987.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GALTON, F. **Hereditary Genius**. New York: Appleton, 1870.

GOMIDE Jr. S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. Brasília, 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em..., UNB, 1999.

GOMIDE Jr. S, MARTINS, M. do C. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Uberlândia, v. 13, n. 3, p. 311-316, set/dez, 1997.

GOMIDE Jr. & MORAES, E.R. **Percepções de Justiça nas Organizações: São os estilos de liderança e as percepções de comportamento ético organizacionais seus bons preditores?** In: I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Salvador, BA, 21 a 24/07/2004.

GOUVEIA, V.V & CLEMENTE, M. (2000). **O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: Correlatos sócio-demográficos**. Estudos de Psicologia, 5, 317-346.

HANDY, C. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.

HANDY, C. **Understanding organizations**. London: Penguin Books, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Grid, “Principles and Situationalism: Both! A response to Blake and Mouton”, **Group and Organization Studies**, june 1982.

HOFSTEDE, G. **Culture’s consequences: international differences in work – related values**. London: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35 (2), 1990.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações – compreender a nossa programação mental**. MacGraw Hill International(UK), 1991.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

HOLLANDER, E.P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships.** New York: Free Press, 1978.

HOUSE, R.J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administration Science Quantitative.** , v.16, n.3, p.321-337, 1971.

HOUSE, R.J.; MITCHELL, T. R. **Path Goal Theory of Leadership.** J. Contemporary Business, v.3, 1974.

HOUSE, R.J. **A Theory of Charismatic Leadership.** In: Hunt, J.G., Larson, L.L. (eds), Leadership: the cutting edge, 1977. CARBONALLE, I. L., Souther Illinois University Press, 1977.

HOUSE, R.J. Path-Goal Theory of Leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. **Leadership Theory**, v.7, n.3, p. 323-352, 1996.

HOUSE, R. J.; DELBECQ, H. A.; TARIA, E. B. **Socialized leadership charismatic constructs.** Universidade da Pensilvânia, 1997.

HOUSE, R. J.; HANGES, P.J.; QUINTANILLA S.A. R.; DORFMAN, P. W. et al. Cultural Influences os Leadership and Organizations, in: ARNOLD, V., GESSNER R. J., MOBLEY, W. H. **Advances in Global Leadership.** Volume 1. Stanford: Jai Press Inc.,1999.

HOUSE, R.J. et.al. **Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies.** California, Sage Publications, 2004.

JAGO, A.G. Leadership: Perspective in Theory and Research. **Management Science**, v.28, n.3, p. 315-336, 1982.

JOHNSON, ALLAN G. **Dicionário de Sociologia.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
KAHN, R. L.; KATZ, D. **Leadership Pratices in Relation to Productivity and Morale.** New York: Wiley, 1960.

KAHN, R. L.; KATZ, D. **Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale**. New York: Wiley, 1960.

KIRKPATRICK, S.A.; LOCKE, E. Leadership: do traits matter? **The Executive**, v 5, p 48-60, 1991.

KOTTER, J. P. "What Leaders Really Do" in: **Harvard Business Review**, May-Jun, p. 103. New York, Free Press, 1990.

LARSON, L.L.; HUNT, J. G. ; OSBORN, R.N., The great hi-hi leader behavior myth: A lesson form Occam's razor. **Academy of Management Journal**, June, 1976.

LIKERT, R. **Novos padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira. 1967.

LIMA, S. P. **Cultura Organizacional Real e Idealizada de faculdades de Licenciatura e as Práticas Administrativo-Pedagógicas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2001.

LUCK, H. A melhoria do desempenho da empresa pela mudança de sua cultura. **Revista FAE**, Curitiba, n.1, 2001.

LUZ, J. D. **Características da cultura organizacional de instituições de educação superior – comunicações e especificidades**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2003.

MEYER, J.P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resouce Management Review**, v. 1, 1991.

MEDEIROS, C. A. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Natal, 1997. Dissertação de Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRN.

MEDEIROS, L. G. **Assertividade e Auto-conhecimento: Favorecendo os Profissionais**. Publicada em 28/07/2003, site Aol Carreiras.

MELLÃO, M. E. B. **Características motivacionais, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de dois grupos de docentes universitários.** Uberlândia: Unifri, 2001 (Dissertação de Mestrado).

MELO, N. C. **Cultura Organizacional de Empresas de Grandes e Pequenas Cidades Góias – A percepção de sujeitos trabalhadores alunos universitários.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.

MITHCELL, T.; LARSON, J. **People in Organizations**, New York: McGraw-Hill, 1987.

MUSIMI, J.; PETERSON, M. The performance-maintenance theory of leadership: review of a Japanese research program. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985.

MONTALVO, J. J. M. **Dimensões da Cultura Organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho de docentes do ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. & SETERES, R. M. **Employee-Organization Linkages – the Psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MULDER, M. **Reduction of power differences in practice: the power distance reduction theory and its applications, in European Contributions to Organization Theory**, Assen Netherlands, 1976.

PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. S. Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva: Um estudo de multicasos nas Concessionárias de Automóveis de Santa Maria (RS). **Administração On Line**, v. 3 n. 4, 2002

PINTO, Marta. M. R. Ajeij. **Liderança real e idealizada em empresas de médio e grande porte de Uberlândia (MG)** Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROMERO-GARCIA, O. **Crecimiento Psicológico y motivaciones sociales**. Mérida, Venezuela: Rogya, 1991.

SAYLES, L. **Leadership**. New York: Doubleday, 1989.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, 2002.

SILVEIRA, R.R.; FRANZONI, A. M. B.; VALLADARES, A. **Cultura Organizacional Conservadora e Inovadora: Estudo de Caso nos Supermercados Imperatriz**. In IV ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, Florianópolis, 2002.

SMITH, P. B. PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STOGDILL, R. M. ; E. COONS (eds), **Leader Behavior: Its Description and Measurement**. New York: Colombus, 1951.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York: Free, 1974.

ZALEZNICK, A. Experts from Managers and Leaders: Are They Different? **Harvard Business Review**, May-June, p. 54, 1986.

THOMPSON, J. B., **Ideologia e Cultura Moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, G. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

TORRES, C. Medindo Diferenças de Padrão Cultural entre Brasileiros e Norte Americanos. **Sociedade Brasileira de Psicologia – Resumos e Comunicações Científicas, XXX Reunião Anual de Psicologia**, Brasília, SBP, 2000.

TREVISAN, M.A. **Liderança do Enfermeiro: O Ideal e o Real no Contexto Hospitalar**. São Paulo: Sarvier, 1993.

TUPINAMBÁ, A. C. R. A influência de fatores culturais e sócio-econômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais, in **rPOT**, Trindade, n. 2, 2002.

VOLBERDA, M. H. W. **Building the flexive firm: how to remain competitive**, New York: Oxford University press, 1998.

VROOM, V.H. ; YETTON, P.W. **Leadership and Decision Making**. University of Pittsburg: Pittsburg Press, 1973-1974.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

WEBER, M. **The theory of social and economic organizations**. New York: Free, 1947.

WHITE, R. LIPPITT, R. **Autocracy and democracy: a experimental inquiry**. New York: Haper & Brothers, 1960.

YUKL, G.; FALBE.C. **Leadership in Organizations**. 2 Ed. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1989

ZACARO, S.; FOTI, R.; KENNY, D. Self-monitoring and trait-based variance in leadership: a investigation el leader flexibility across multiple group situations. **Journal of Applied Psychology**, v.76, p. 308-315, 1991.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Esta é uma pesquisa que pretende entender o modo de ser das empresas de Uberlândia e região

NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS NEM ERRADAS, O QUE INTERESSA É SUA OPINIÃO SINCERA, O QUE AJUDARÁ A FORMAR UM PERFIL DAS EMPRESAS. Como pode ser observado, não há necessidade de colocar o seu nome nem de assiná-lo, uma vez que este estudo não está vinculado somente a uma empresa. Depois os questionários são misturados para uma análise geral de todos os participantes e todas as empresas colaboradoras. Assim, pedimos somente que coloque seu número de matrícula na faculdade para que possamos fazer o cruzamento dos dados com o outro questionário. Esta pesquisa nos ajudará a mostrar algumas coisas que vão indo bem nas empresas da região e o que pode ser melhorado.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO EM PARTICIPAR DESTA PESQUISA.

PARTE 1: Dados pessoais:

1- SEXO: 1() Masculino 2() Feminino

2 – IDADE: _____

3 – CURSO: _____

PARTE 2: Dados profissionais

4. Nome da empresa onde trabalha: _____

5. Cargo: _____

6. Setor: _____

7. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____ anos _____ meses

8. Há quanto tempo está no cargo atual? _____

9. Número de horas por dia que trabalha nesta empresa: _____

10. Você obteve este emprego:

10.1 () por indicação de alguém

10.2 () fez concurso

10.3 () por ser parente ou amigo dos proprietários

10.4 () você procurou trabalho na empresa e conseguiu uma vaga

PARTE 3: Dados da Empresa/ Instituição:

11. Grau de escolaridade do seu chefe imediato
1 () Primeiro Grau 2 () Segundo Grau 3 () Superior
12. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de treinamento ou aprendizagem de coisas novas?
1 () Sim 2 () não 3 () não sei
13. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de melhorar de função?
1 () Sim 2 () não 3 () não sei
14. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de melhorar o salário?
1 () Sim 2 () não 3 () não sei
15. Há quanto tempo esta empresa está no mercado? (tempo de existência)
_____ anos () não sei
- Esta empresa tem as seguintes características (marque todas que souber responder):
16. () Pública ou () Privada
17. () Familiar ou () Não familiar
18. () Regional () Nacional ou () Multinacional;
19. () Holding () única no mercado
20. () Franquia
21. () Comércio () Indústria ou () Prestação de serviços
22. Números de funcionários diretos (contratados) da empresa: _____
23. Principal administrador da empresa:
() proprietário () pessoa da família () profissional da área
24. Existe treinamento introdutório na empresa que você trabalha?
() sim () não
25. As instalações gerais da empresa (prédio, móveis, ...) são:
() boas () regulares () ruins
26. Os equipamentos (material, ferramentas, máquinas, ...) que você utiliza no seu trabalho são:
() bons () regulares () ruins

INVENTÁRIO CORGA

INSTRUÇÕES

Neste estudo estamos interessados em suas crenças e opiniões sobre quais são as normas, valores e práticas da instituição onde você trabalha.

Atenção: estamos interessados na **MANEIRA DE SER DE SUA INSTITUIÇÃO**, não na maneira como você acha que ela deveria ser.

Atenção: Não deixe nenhum item sem resposta. Saiba que não existem respostas certas ou erradas.

Use o código:

- 5 – Totalmente de acordo**
4 – De acordo
3 – Em dúvida
2 – Em desacordo
1 – Totalmente em desacordo

Na instituição onde eu trabalho...

1	A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	
2	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência.	
3	Os funcionários usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	
4	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua gentileza.	
5	É valorizado o desempenho profissional dos funcionários.	
6	Os chefes sempre pedem os serviços em cima da hora.	
7	Os funcionários são encorajados a se prepararem para eventos futuros.	
8	As pessoas não expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista.	
9	É comum os funcionários sentirem-se tensos e nervosos no trabalho.	
10	As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.	
11	Em geral as pessoas gostariam de trabalhar aqui por um tempo bastante longo	
12	A relação empregado-empregador é percebida como um vínculo familiar.	
13	As pessoas perdem seu autocontrole com facilidade.	
14	As coisas aqui sempre são terminadas depois do prazo.	
15	Os funcionários têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles.	
16	Há recompensa para a busca da excelência e a melhoria do desempenho.	
17	As pessoas sentem que, se elas se esforçarem, conseguirão que suas opiniões sejam respeitadas.	
18	É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.	
19	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.	
20	A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens bem claras.	
21	As pessoas planejam-se para o futuro.	
22	Espera-se que as pessoas atendam aos seus dirigentes sem questionamento.	
23	Em geral as pessoas são encorajadas a serem tolerantes com os erros dos outros.	
24	Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos.	
25	As pessoas ofendem-se com os comentários e críticas de seus colegas.	

USE O CÓDIGO:

- 5 – Totalmente de acordo
 4 – De acordo
 3 – Em dúvida
 2 – Em desacordo
 1 – Totalmente em desacordo

Na instituição onde eu trabalho...

26	O poder prevalece sobre o direito.	
27	Homens e mulheres são tratados rigorosamente iguais.	
28	Há um grande esforço para que os interesses das pessoas e da organização coincidam.	
29	Tarefas com exigências físicas são usualmente desempenhadas por homens.	
30	Se você cumprir os prazos muito que bem, se não cumprir não acontece nada.	
31	A igualdade é o valor mais importante.	
32	O mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.	
33	A maioria das pessoas determina, por si mesmas, objetivos desafiadores com relação ao trabalho que executam.	
34	O correto é deixar como está, para ver como é que fica.	
35	As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem.	
36	É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	
37	As normas de conduta são muito bem definidas.	
38	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	
39	Muitas vezes as pessoas não se sentem respeitadas pelos colegas de trabalho.	
40	Existe um alto grau de encorajamento para o futuro.	
41	As pessoas sentem-se ameaçadas de perder o emprego.	
42	As pessoas procuram trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros.	
43	As pessoas geralmente são pouco amigáveis.	
44	O grupo é mais valorizado que o indivíduo.	
45	Existe preocupação com os funcionários.	
46	Os superiores devem sempre tomar a iniciativa.	
47	As decisões são tomadas após a obtenção do consenso.	
48	O sucesso do trabalho depende da amizade entre companheiros de equipe.	
49	A norma é aceitar o estado atual das coisas.	
50	Deve-se manter a harmonia, evitando-se confrontos diretos entre as pessoas.	
51	As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos.	
52	As pessoas em geral têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.	
53	Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.	
54	As pessoas em geral são muito generosas.	
55	As pessoas em geral são muito sensíveis com relação aos outros.	
56	É clara a centralização do poder.	
57	As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas.	
58	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.	
59	As pessoas sentem uma grande necessidade de melhorar seus resultados.	
60	Geralmente as pessoas são muito amigáveis.	

USE O CÓDIGO:

- | |
|-----------------------------|
| 5 – Totalmente de acordo |
| 4 – De acordo |
| 3 – Em dúvida |
| 2 – Em desacordo |
| 1 – Totalmente em desacordo |

Na instituição onde eu trabalho...

61	Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.	
62	A norma é planejar para o futuro.	
63	Os funcionários têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores.	
64	As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	
65	A maioria das pessoas sente-se segura em relação à manutenção de seu emprego.	
66	As pessoas expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista, sem ferir, menosprezar, humilhar os outros	
67	Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.	
68	É muito importante para os seus membros que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições.	
69	Procurar inovar, buscando melhorar o desempenho, é muito mal visto.	
70	Existem vagas de estacionamento reservadas para os cargos mais altos da administração.	
71	Quase todos acreditam que, para alcançar bons resultados no trabalho, o mais importante é que as pessoas sintam-se seguras e à vontade.	
72	As pessoas geralmente defendem com convicção seus ideais.	
73	A forma de remunerar funcionários e chefes visa mais os interesses coletivos.	
74	Mesmo que suas idéias não sejam populares, as pessoas freqüentemente exigem que seus pontos de vista sejam considerados.	
75	O trabalho é como uma grande família.	
76	Os funcionários têm acesso direto às pessoas em posição hierárquica superior.	
77	Os resultados seriam bem melhores no trabalho se houvesse menos mulheres em posições superiores de que existe agora.	
78	As pessoas trabalham somente em projetos individuais.	
79	Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.	
80	As pessoas respeitam as idéias dos outros, mesmo não concordando com elas.	
81	As pessoas são encorajadas a se esforçarem, continuamente, para melhorar o seu desempenho.	
82	Existe um grande encorajamento para a aprendizagem.	
83	Mesmo que não concordem com os pontos de vista de outras pessoas, as pessoas esforçam-se para compreendê-los.	
84	As reuniões freqüentemente são planejadas com antecedência.	
85	As pessoas acreditam que aquelas que são vitoriosas na vida deveriam ajudar aquelas que tiveram menos sorte.	
86	Pode-se observar um alto nível de stress entre os funcionários	
87	Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.	
88	As pessoas preocupam-se só com o presente.	
89	Existem muitas tarefas que exigem bastante e nas quais se pode obter um sentimento de realização pessoal.	
90	Uma grande porcentagem de cargos de coordenação ou direção é ocupada por mulheres.	

USE O CÓDIGO:

- | |
|-----------------------------|
| 5 – Totalmente de acordo |
| 4 – De acordo |
| 3 – Em dúvida |
| 2 – Em desacordo |
| 1 – Totalmente em desacordo |

Na instituição onde eu trabalho...

91	Os funcionários confiam fortemente nos valores definidos por ela.	
92	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.	
93	Poderia ser aplicada perfeitamente a máxima “cada um por si e Deus por todos”.	
94	A maior parte das pessoas preocupa-se em aprender novas tarefas.	
95	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua elegância.	
96	O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado.	
97	Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar as pessoas pelos resultados e realizações.	
98	Há uma grande preocupação com o bem-estar das pessoas no trabalho.	
99	As pessoas sentem-se acomodadas, não defendendo com empenho as suas convicções.	
100	Os funcionários importam-se em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.	
101	É muito importante ser bem aceito pelos membros do grupo.	
102	As pessoas procuram proteger uns aos outros, em situações de dificuldade.	
103	Existem normas para quase tudo.	
104	A maioria das pessoas trabalha duro e com determinação.	
105	As pessoas fazem grandes sacrifícios para manter a amizade com os colegas.	
106	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.	
107	Os funcionários são encorajados a investir no desenvolvimento profissional.	
108	As recompensas, em grande parte, são baseadas somente no desempenho eficiente.	
109	Em geral as pessoas recebem as críticas como afrontas pessoais.	
110	A maioria dos funcionários caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas.	
111	As pessoas sempre buscam a qualidade através de cada uma de suas ações.	
112	As tarefas que envolvem atividades físicas são desenvolvidas tanto por homens quanto por mulheres.	
113	As pessoas geralmente são compreensivas.	
114	Existe considerável liberdade para executar o trabalho a sua maneira pessoal.	
115	Não adianta planejar, porque as coisas acabam acontecendo de uma maneira que não se tem controle sobre elas.	

Este é um inventário para o estudo de opiniões de um grupo de funcionários estudantes universitários como parte de uma dissertação de mestrado.

Como pode ser observado, não há necessidade de colocar o seu nome nem de assiná-lo, uma vez que este estudo não está vinculado somente a uma empresa. Pedimos somente que coloque seu número de matrícula na faculdade para que possamos fazer o cruzamento dos dados com outro questionário.

N. matrícula: _____

Tendo acabado de responder ao questionário, coloque-o novamente no envelope que será recolhido, conforme o combinado.

Desde já agradecemos muito a disposição em colaborar com este estudo.

Inventário LICASO

Instruções:

A seguir é apresentada uma lista de itens que podem ser usados para descrever o comportamento do seu “superior imediato”. Não é um teste de sua capacidade ou de avaliação de seu superior. Simplesmente se pede que você descreva, tão precisamente quanto puder, o comportamento de seu superior. Por favor, indique o nível de concordância com cada uma das afirmações. Para alguns dos itens do questionário você pode ficar em dúvida sobre que resposta escolher. Escolha a resposta que mais de perto represente sua observação sobre o comportamento real de seu superior.

Atenção:

Nós estamos interessados na MANEIRA DE SEU SUPERIOR IMEDIATO REALMENTE SE COMPORTAR, não na maneira que você acha que ele deveria se comportar. Por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

Leia cuidadosamente cada uma das afirmativas e indique o seu nível de concordância com elas, usando as seguintes alternativas:

- 5 - Totalmente de acordo
- 4 – De acordo
- 3 – Em dúvida
- 2 – Em desacordo
- 1 – Totalmente em desacordo

5 - Totalmente de acordo
4 – De acordo
3 – Em dúvida
2 – Em desacordo
1 – Totalmente em desacordo

MEU SUPERIOR IMEDIATO:

1	Confia na minha capacidade de trabalhar sem supervisão	
2	Comunica claramente sua visão do futuro	
3	Não mostra favoritismo em relação a um indivíduo ou grupo de indivíduos	
4	Não se comporta de forma compatível com os valores que prega	
5	Fornecer <i>retorno</i> positivo quando meu desempenho é bom	
6	Mostra desaprovação quando o desempenho dos funcionários está abaixo do padrão	
7	Age sem considerar meus sentimentos	
8	Encoraja os funcionários a utilizarem seu potencial	
9	Cumprimenta pessoalmente quando faço um trabalho importante	
10	Encoraja os membros do grupo a orgulharem-se das realizações da empresa	
11	Dá bons exemplos	
12	Segue um código moral definido	
13	Faz com que outros dentro da empresa saibam que realizei um trabalho importante	
14	Faz aquilo que diz	
15	Preocupa-se com meu bem estar pessoal	
16	Não espera dos outros mais esforço do que ele próprio faz	
17	Cumprir suas obrigações	
18	Faz com que eu pense em velhos problemas de novas maneiras	
19	Lidera “fazendo” ao invés de “mandando”	
20	Usa um padrão comum para avaliar todos os funcionários	
21	Faz com que eu estabeleça objetivos elevados para mim mesmo	
22	Comunica uma visão excitante sobre o futuro da empresa	
23	Tem idéias que me fazem repensar em coisas que nunca questionei antes	
24	Considera meus sentimentos pessoais antes de ele agir	
25	Raramente me elogia quando me saio bem	
26	Critica os funcionários não importa quão bom seja seu desempenho	
27	Estimula-me a resolver problemas sozinho	
28	Não segue a regra “faço aquilo que eu digo”	
29	Responsabiliza-me por trabalho sobre o qual não exerço controle	
30	Esclarece quem é o responsável pelas diferentes tarefas	
31	Fornecer orientação com relação ao meu trabalho	
32	Elogia tanto quando me saio mal quanto quando me saio bem	
33	Encoraja uma atitude positiva em relação ao trabalho a ser feito	
34	Encoraja cooperação entre funcionários	
35	Esforça-se para estimular os funcionários a respeito de seus sonhos sobre o futuro	
36	Proporciona informações para que eu desenvolva minha capacidade profissional sempre que possível	

- | |
|-----------------------------|
| 5 - Totalmente de acordo |
| 4 – De acordo |
| 3 – Em dúvida |
| 2 – Em desacordo |
| 1 – Totalmente em desacordo |

MEU SUPERIOR IMEDIATO:

37	Dá bom exemplo para que eu siga	
38	Espera menos de mim do que outros superiores com quem trabalhei	
39	Encoraja funcionários a estabelecerem objetivos pessoais elevados para si mesmos	
40	Mostra confiança em minha capacidade para contribuir com os objetivos desta empresa	
41	Tem fortes convicções relativas às suas forças	
42	Demonstra confiança total em mim	
43	Estabelece objetivos para meu desempenho	
44	Elogia igualmente funcionário cujo desempenho é ruim e o que tem bom desempenho	
45	Mostra um elevado grau de auto-confiança	
46	É objetivo, ajustando seu padrão ético para a situação presente	
47	Verifica se os interesses dos funcionários recebem necessária consideração	
48	Encoraja os membros do grupo a utilizarem seu potencial profissional	
49	Empenha-se em atingir metas difíceis	
50	Mostra parcialidade em relação a alguns funcionários	
51	Espera obediência inquestionável por parte dos funcionários	
52	Encoraja os funcionários a encarar mudanças como situações cheias de oportunidades	
53	Mostra determinação quando realiza objetivos	
54	Dá instruções sobre como devo realizar meu trabalho	
55	Administra as recompensas de forma justa	
56	Trata bem os que se dirigem a ele	
57	Delega substancial responsabilidade à minha pessoa	
58	Encoraja-me a trabalhar independentemente de supervisão	
59	Não sabe para onde caminha nossa empresa	
60	Ouve os conselhos daqueles que se dirigem a ele	
61	Reconhece quando melhora a qualidade do meu trabalho	
62	Comporta-se de forma a considerar minhas necessidades pessoais	
63	Explica regras e procedimentos que os membros do grupo devem seguir	
64	Encoraja-me a pensar positivamente sobre mim quando faço bem um trabalho	
65	Sempre trata alguns funcionários melhor do que outros	
66	Diz coisas que me fazem ter orgulho de ser membro desta empresa	
67	Faz esforço para romper as barreiras de comunicação entre os grupos de trabalho	
68	Está verdadeiramente preocupado com o desenvolvimento e crescimento dos funcionários	
69	Assegura-se de que suas ações são sempre éticas	
70	Resolve atritos entre membros do grupo, no interesse da equipe	

- | |
|-----------------------------|
| 5 - Totalmente de acordo |
| 4 – De acordo |
| 3 – Em dúvida |
| 2 – Em desacordo |
| 1 – Totalmente em desacordo |

MEU SUPERIOR IMEDIATO:

71	Encoraja-me a estabelecer sozinho meus objetivos	
72	Chama minha atenção quando meu trabalho não está adequado	
73	Elogia quando faço um trabalho melhor do que a média	
74	Mostra um grau elevado de respeito por mim	
75	É otimista em relação ao futuro desta empresa	
76	Explica o que se espera de cada membro do grupo	
77	Trata os funcionários de tal forma que resulte em desenvolvimento deles	
78	Diz coisas positivas sobre o grupo	
79	Ajuda-me a estabelecer meus próprios objetivos de desempenho	
80	Não sacrifica ou compromete seus padrões morais	
81	Não espera muito de mim em termos de desempenho	
82	Desafia-me a re-examinar algumas de minhas opiniões básicas sobre meu trabalho	
83	Tem compreensão clara de para onde estamos caminhando	
84	Quando tenho um problema pede que eu encontre uma solução	
85	Preocupa-se com as conseqüências de suas ações para com os outros	
86	É amigável e acessível	
87	Diz como devo fazer meu trabalho	
88	Torna possível que eu participe de oportunidades de desenvolvimento profissional	
89	Encara os obstáculos como desafios e não ameaças	
90	Descreve novos projetos ou tarefas de forma animada	
91	Serve aos interesses de seus funcionários e não aos seus próprios interesses	
92	Desempenha o papel de educador em sua relação com os funcionários	
93	Com freqüência não reconhece meu bom desempenho	
94	Sabe claramente onde quer que nossa unidade esteja daqui a cinco anos	
95	Verifica se os funcionários são valorizados por seu trabalho	

- | |
|-----------------------------|
| 5 – Totalmente de acordo |
| 4 – De acordo |
| 3 – Em dúvida |
| 2 – Em desacordo |
| 1 – Totalmente em desacordo |

MEU SUPERIOR IMEDIATO:

96	Comporta-se exemplarmente	
97	Dá grande apoio para que eu estabeleça meus objetivos	
98	Encoraja as pessoas a encararem ambientes que se alteram, como situações cheias de oportunidades	
99	Faz coisas que tornam agradável ser membro do grupo	
100	Não tira proveito pessoal das realizações dos outros	
101	Salienta a importância de atingir objetivos de trabalho	
102	Ouve conselhos dos funcionários	
103	Fornecer retorno para que os funcionários desenvolvam suas habilidades	
104	Desafia os funcionários a serem inovadores em suas atividades no trabalho	
105	Encoraja-me a melhorar continuamente meu desempenho	
106	É persistente na busca dos objetivos	
107	É justo	
108	Dá motivos para que sejamos otimistas em relação ao futuro	
109	Envolve os funcionários na solução conjunta dos problemas do grupo	
110	Explica aos membros do grupo a autonomia de ação de cada um	
111	Mostra orgulho pelas realizações do grupo	
112	Reconsidera decisões, tomando por base as recomendações dos funcionários	
113	Fornecer treinamento e instrução para desenvolver as habilidades dos funcionários	
114	Encoraja o trabalho de equipe entre os membros do grupo	
115	Espera muito dos funcionários	
116	É confiável	
117	Trabalha duro para assegurar que os membros do grupo trabalhem em conjunto	
118	Comunica expectativas de alto desempenho aos membros do grupo	
119	Antes de tomar decisões, considera seriamente o que os funcionários tem a dizer	
120	Salienta a importância do trabalho de alta qualidade	
121	Encoraja os funcionários a pensar por conta própria	
122	Permite que os funcionários tenham influência sobre a tomada de decisões importantes	
123	Encoraja os funcionários a colocarem os interesses da empresa à frente dos próprios interesses	
124	Insiste em obter o melhor desempenho	

Muito obrigada pela colaboração!

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU - Setor de
Catalogação e Classificação - mg / 04/05

P659c Pinto, Marta Maríci Rímoli Ajeij, 1966-
Cultura organizacional e características da liderança em
empresas de Uberlândia e região / Marta Maríci Rímoli Ajeij
Pinto. - Uberlândia, 2005.
226 f. : il.
Orientador: Marília Ferreira Dela Coleta.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uber-
lândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui bibliografia.
1. Psicologia industrial - Teses. 2. Cultura organizacional -
Teses. 3. Liderança - Teses. I. Dela Coleta, Marília Ferreira. II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Gradua-
ção em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9:331.446.4(043.3)
159.944(043.3)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.