

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

RENATA BRILL THUM

**CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:
O caso STIHL**

**SÃO LEOPOLDO
2015**

Renata Brill Thum

**CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:
o caso STIHL**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Esp. Alexandre Viegas

São Leopoldo
2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, pela saúde, pela minha família, meu trabalho e por tudo que já vivi e ainda viverei.

Aos meus pais, pela minha educação e pelas orientações, pelo cuidado, carinho e compreensão.

Ao meu querido orientador e as suas frases de apoio como “não esquece, eu estou aqui para te ajudar” ou “conta comigo, tu não estás sozinha”. Obrigada pelos ensinamentos, diretrizes e parceria.

Aos meus entrevistados, que se disponibilizaram a me ajudar e compartilhar comigo anseios, ideias e críticas sobre os temas.

A empresa, por oportunizar o meu trabalho diário e adorador, e também a possibilidade de realizar esta pesquisa, em um ambiente tão rico de conhecimento e pessoas.

Obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo contribuir para os estudos destinados à cultura organizacional e liderança em uma empresa privada. Nessa perspectiva, buscou-se entender como se estabelece a relação entre as lideranças da empresa e a cultura organizacional. Para tanto, toma-se como base teórica as abordagens sobre a cultura organizacional, líder e liderança, seus históricos, teorias e conceitos e, como pesquisa de campo, o estudo de caso único, realizado na STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda. Entrevistas em profundidade e semiestruturadas foram realizadas com supervisores da empresa, que atuam em diversas áreas, sendo que a análise e a interpretação de dados foram fundamentadas na análise de conteúdo qualitativa. Como principais resultados, o estudo aponta que os supervisores da STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda. entendem e aderem à cultura organizacional da empresa, e tem clareza sobre as suas características. Percebe-se ainda que os entrevistados estão alinhados sobre os conceitos de lideranças e compreendem o seu papel como líder na empresa, bem como seu impacto na cultura organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Liderança. Líder.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Tipologia de culturas | 20 |
| Figura 2 – Motosserra STIHL | 51 |
| Figura 3 – Histórico da empresa STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda..... | 51 |
| Figura 4 – Imagem aérea da STIHL Brasil | 52 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Características dos Ritos..... | 24 |
| Quadro 2 – Liderança Transformacional | 34 |
| Quadro 3 – Liderança Transacional | 35 |
| Quadro 4 – Aspectos do processo de liderança..... | 37 |
| Quadro 5 – Competências do líder..... | 39 |
| Quadro 6 – Estudos e conceitos sobre liderança | 40 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Perfil do público entrevistado | 46 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa | 10 |
| 1.2 Objetivos | 12 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 12 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 12 |
| 1.3 Justificativa | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 2.1 Cultura organizacional: sua origem no contexto organizacional | 14 |
| 2.2 Conceitos sobre cultura organizacional | 16 |
| 2.3 Elementos que compõe a cultura organizacional | 21 |
| 2.4 Conceito adotado sobre cultura organizacional: | 30 |
| 2.5 Liderança e seu contexto histórico | 30 |
| 2.6 Conceitos sobre liderança | 35 |
| 2.7 Conceito adotado sobre liderança: | 40 |
| 2.8 Cultura organizacional e liderança e suas conexões no cenário organizacional | 41 |
| 2.9 Conceito adotado para a relação entre cultura organizacional e liderança: | 42 |
| 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS | 44 |
| 3.1 Delineamento da pesquisa | 44 |
| 3.2 Definição da unidade de análise | 45 |
| 3.3 Técnicas de coleta de dados | 46 |
| 3.4 Técnicas de análise de dados | 48 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 50 |
| 4.1 Contexto organizacional da STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda | 50 |
| 4.2 Cultura corporativa STIHL | 52 |
| 4.3 Categorias | 54 |
| 4.3.1 Categoria 1 - Percepção e aderência da cultura STIHL | 54 |
| 4.3.2 Categoria 2 - Fatores facilitadores e dificultadores da cultura..... | 59 |
| 4.3.3 Categoria 3 - A cultura e as transformações organizacionais | 64 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 69 |

| | |
|--|-----------|
| REFERÊNCIAS..... | 73 |
| APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE PESQUISA | 75 |
| APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DOS SUPERVISORES DA STIHL FERRAMENTAS MOTORIZADAS LTDA. PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 76 |
| APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA STIHL FERRAMENTAS MOTORIZADAS LTDA. PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO..... | 77 |

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tem sido marcado por diversas e rápidas mudanças, e as organizações estão inclusas nesse processo. Nas últimas décadas as empresas passaram por diversas revoluções, com objetivo de se ajustar as necessidades de mercado e tornar-se cada vez mais competitivas. Novas gerações entrantes no mercado de trabalho, alto *turnover* e mudanças de valores na sociedade são apenas alguns dos desafios das organizações nos dias de hoje (FREITAS, 2007).

Freitas (2007) afirma que com profissionais mais capacitados, uma grande diversidade cultural, religiosa e política fazem com que os públicos sejam cada vez mais estratégicos para as empresas. Dessa forma, com base em Freitas (2007), pode-se dizer que há uma necessidade de maior sofisticação, maior exigência por parte dos consumidores. Os novos cenários e expectativas fazem com que as empresas necessitem se reinventar em uma velocidade ímpar para atender a esses anseios e manter-se estável no universo organizacional.

Os estudos sobre cultura e liderança tem sido um campo muito amplo para o entendimento dos fenômenos das organizações (BARRETO et al., 2013) e (BERGAMINI, 1994). As pesquisas sobre ambiente externo e interno das empresas, estilos de lideranças, seus processos e as mudanças pelas quais elas passam demonstram o quão importante são entender esses aspectos para compreender a cultura organizacional de cada empresa (BARRETO et al., 2013).

A cultura permeia diversos setores das organizações e exerce um papel essencial sobre o comportamento das pessoas nela inserida. Os estudos sobre liderança também têm sido destaque, envolvendo questões relacionadas a qualidade de entrega de produtos e serviços, inovação e desempenho, bem como o papel do líder diante a equipe, como gestor de pessoas (BARRETO et al., 2013).

Conforme Barreto et al. (2013), os estudos sobre os dois temas correlacionados, liderança e cultura tem atraído a atenção de pesquisadores, especialmente, no campo da Administração, que consideram a existência de uma interdependência entre os assuntos. Afirma-se que a cultura pode moldar o líder, assim como em alguns casos, o líder pode ser quem cria, mantém ou modifica a cultura da organização, com base na sua gestão (BARRETO et al., 2013). Para tanto, alguns autores reforçam a influência da liderança como sendo um elo entre

pessoas, visão, cultura, estrutura e todos os demais aspectos presentes na vida de uma organização (VASCONCELOS et al., 2012).

Com base nesses dois campos de conhecimento e pesquisa, este trabalho tem como objetivo estudar a adesão das lideranças com relação à cultura organizacional no contexto de uma empresa multinacional do seguimento de ferramentas motorizadas, localizada em São Leopoldo. Desta forma, a referente pesquisa busca responder à seguinte questão: **Como ocorre a aderência da cultura organizacional por parte das lideranças (supervisores) da STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda?**

Em relação à metodologia para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, cuja técnica de coleta de dados foi feita através de entrevista semiestruturada em profundidade e em seguida foi realizada uma análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que permite identificar aspectos que estão ocultos nos textos, por meio de decodificação das mensagens. Através do roteiro definido é possível analisar e explorar o material para então, tratar e identificar os resultados. Para compreender o tema, ao longo do trabalho foram desenvolvidos no referencial teórico as abordagens de cultura organizacional e liderança.

Sendo assim, este trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo estão apresentadas a introdução, resumo do método utilizado no estudo, a delimitação do tema, problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa. No capítulo dois são exploradas as referências bibliográficas utilizadas no referencial teórico que servem de base para esse estudo. Em seguida é descrito o método e a pesquisa realizada. No último capítulo estão as considerações sobre o estudo e as descobertas advindas dele. Por fim, as referências utilizadas e o roteiro das entrevistas aplicadas no público pesquisado.

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa

CASO STIHL

Busca-se entender neste trabalho como ocorre a aderência da cultura organizacional por parte das lideranças, no nível de supervisão na STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda. Esse público foi escolhido, pois se entende que é estratégico para a disseminação desses conceitos dentro da organização, tendo em

vista que são eles quem possuem um relacionamento direto com os colaboradores. A STIHL não apresenta grandes problemas de cultura, porém há um tópico que chama a atenção e merece destaque. O fato de um dos pilares da cultura ser muito mais conhecido e aderido por parte dos colaboradores. Na cultura corporativa existem três grandes norteadores, são eles: qualidade incondicional, meio ambiente e energia e mundos dos negócios. O melhor compreendido pelo público interno é Qualidade Excelente. No capítulo três estão descritos os itens de cada norteador.

Em 2014 os colaboradores da STIHL foram convidados a responder uma pesquisa de comunicação interna, na qual estavam inseridos questionamentos sobre o conhecimento da cultura corporativa, metas e objetivos e a funcionalidade dos canais de comunicação (mural, intranet, e-mail marketing, revista, reuniões). Nessa pesquisa, 41 dos 78 supervisores participaram, respondendo ao questionário. No primeiro bloco da pesquisa foi feita a seguinte pergunta “Você conhece a Cultura Corporativa da STIHL?”, as opções de resposta eram: não conheço, conheço parcialmente e conheço plenamente. Nenhum supervisor respondeu “não conheço”, 18 responderam “conheço parcialmente” e 23 “conheço plenamente”. A pergunta posterior era: “Quais são as diretrizes da nossa Cultura Corporativa? Marque três opções”. Entre as opções, estavam: rentabilidade, meio ambiente e energia, sustentabilidade, relacionamento, inovação, mundo dos negócios, transparência e qualidade excelente. Eles deviam escolher três opções, sendo que as corretas eram: qualidade excelente, meio ambiente e energia e mundos dos negócios. No resultado da pesquisa notou-se que para o grupo que respondeu que conhece parcialmente, as diretrizes mundo dos negócios e meio ambiente e energia não estão claras. Já os supervisores que responderam que conhecem plenamente demonstraram que as diretrizes da cultura estão mais claras, porém não absolutamente. Além da cultura formal expressa nos documentos da empresa, sabe-se que existem outros elementos que compõem as características da STIHL e diante deste cenário apresentado no contexto da organização, encontra-se um potencial para o desenvolvimento desta pesquisa, pois, a liderança, de acordo com Alves (2010), é capaz de influenciar pessoas e tomar decisões que são reconhecidas pelo grupo, já a cultura organizacional de acordo com Freitas (1999), são os códigos coletivos e internalizados, que definem os padrões de um grupo por um período. Desta forma, pode-se inferir que as lideranças possuem um papel fundamental no processo de cultura organizacional. Sendo assim, com base nesses dados e na experiência de

trabalho desenvolvida da empresa, essa pesquisa busca entender por que certas diretrizes são melhor absorvidas que outras e de que forma isso ocorre.

Propõe-se, portanto, o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre a aderência da cultura organizacional por parte das lideranças¹ da STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma ocorre a aderência da cultura organizacional por parte da liderança (supervisores) da STIHL Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender de que forma as lideranças percebem e aderem à cultura organizacional da STIHL.
- Identificar os fatores facilitadores e dificultadores para que as lideranças possam aderir a cultura organizacional da STIHL.
- Investigar como a aderência da cultura organizacional por parte das lideranças contribui para transformações organizacionais na STIHL.

1.3 Justificativa

O interesse pela temática deste estudo surgiu a partir da vivência da autora, que atua na área de Recursos Humanos, com foco em comunicação interna, desde 2011, em indústrias de grande porte. Este trabalho busca apoiar-se nos estudos sobre cultura organizacional e relacionar com o tema liderança, com base em autores como Freitas, Fleury e Fischer.

A cultura organizacional é um assunto que começou a ser estudado em 1980 por teóricos como Edgard Schein (1984), Maria Ester de Freitas (1990) e Sílvio Luíz Johann (2004) e desde então, tem ganhado cada vez mais importância. Os estudos

¹ Supervisores

vêm sendo explorados não apenas no âmbito acadêmico, como também pelas organizações. O tema liderança tem sido cada vez mais debatido, em função da sua demanda crescente. O termo liderança vem sendo utilizado há mais de duzentos anos na língua inglesa, o que demonstra que o assunto não é novo, e com base em pesquisa percebe-se que deste então existiam diversas vertentes sobre o tema (BERGAMINI, 1994). Alguns autores como Stodgil e Mann estudaram os traços de personalidades e a relação com a liderança. Lewin, Fleshman, Coons, Likert e outros pesquisaram sobre os estilos de liderança e McClellan e Minner investigaram a motivação para a liderança. A partir desses, diversos outros pesquisadores exploraram o assunto, trazendo suas visões e teorias sobre liderança, líderes e as inter-relações com grupos e organizações (BERGAMINI, 1994).

Ao estudar o tema, nota-se que em função das grandes mudanças ocorridas no contexto no qual as organizações estão inseridas, seja no seu ambiente externo ou interno, a sua cultura é afetada e modifica-se constantemente, o que interfere no comportamento do seu público, sua estrutura e seus padrões (MARTINS; JÚNIOR; MARTINS, 2013). Em função disso, percebe-se que algumas organizações, de tempos em tempos fazem uma adequação com relação a sua visão, missão e valores, para que desta forma consigam manter-se atualizadas sobre sua identidade e as suas propostas futuras.

A STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda. há quatro anos reformulou seus princípios e desde então possui a cultura corporativa. Na cultura estão descritos três grandes norteadores da organização, são eles: qualidade excelente, meio ambiente e energia e mundo dos negócios. Para compreender de que forma o público entende esses princípios foi realizada uma pesquisa e nesse trabalho o foco será em lideranças, mais especificamente os supervisores da STIHL. O tema foi escolhido com objetivo de entender o papel das lideranças e a adesão a cultura, não apenas para essa organização como para todas as demais.

Esse assunto servirá de base para aprofundar alguns tópicos na própria empresa e entender melhor a liderança atual. A pesquisa qualitativa ajudará a explorar aspectos que podem ser pouco conhecidos e explorados no dia a dia. Em função da autora trabalhar na área de comunicação interna da STIHL, suportando as áreas, esse é um tema de seu interesse, que irá possibilitar a ampliação da sua visão sobre a cultura da empresa, as atuais lideranças, e a forma como esses temas se relacionam internamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho aborda aspectos referentes aos históricos e conceitos relacionados a cultura organizacional, líder e liderança. A abordagem teórica, nesta pesquisa, foca-se no construto da relação entre os elementos da cultura organizacional e a participação e aderência da liderança nesse processo, sendo assim buscou-se bases teóricas para entender esses assuntos.

Dessa forma, cabe ressaltar que nesta pesquisa, os termos cultura organizacional e cultura corporativa serão utilizados como sinônimos, tendo em vista que os autores estudados, como Johann (2004), Freitas (2007) e Srour (1998) citam as duas nomenclaturas ao se referir ao mesmo assunto.

2.1 Cultura organizacional: sua origem no contexto organizacional

De acordo com Freitas (2007), os estudos sobre cultura organizacional advêm de discussões sobre a antropologia cultural, que por sua vez possui diversas correntes a respeito. Uma delas é a antropologia cognitiva, na qual a cultura é vista como conjunto de conhecimentos compartilhados entre um grupo, a antropologia simbólica cita os significados compartilhados do grupo e a antropologia estrutural vê a cultura como uma projeção universal da mente (FREITAS, 2007).

A cultura organizacional passou a ser discutida de forma mais ampla a partir dos anos 1980, tanto no âmbito acadêmico quanto profissional. Nesse período surgiram estudos sobre o tema, e revistas como Fortune e Business Week passaram a popularizar o assunto. O artigo “Corporate culture – the hard-to-change values that spell sucesso or failure” publicado em outubro de 1980 foi convertido em bibliografia na literatura e se tornou um best-seller (FREITAS, 2007).

De acordo com Freitas (2007), alguns autores passaram a estudar o tema, dando a ele um tratamento teórico-prático, com exemplos de empresas bem-sucedidas, trazendo causas desse sucesso, os valores utilizados por essas organizações, os modelos japoneses, o papel dos líderes, quais mudanças merecem atenção. Conforme Freitas (2007), em 1983 duas conceituadas revistas do mundo acadêmico internacional, dedicaram algumas edições sobre cultura organizacional. Um dos artigos publicados pela Administrative Science Quarterly, assinado por Linda Smircich teve grande impacto e passou a ser referência nas discussões conceituais

e metodológicas sobre o assunto. Edgard Schein publicou o artigo “Coming to a new awareness of organizational culture”, e esse deu a ele o reconhecimento como um dos principais teóricos da área (FREITAS, 2007).

De acordo com Freitas (1991), a Universidade de Pittsburg promoveu em 1984, durante quatro dias, um programa sobre cultura organizacional e nesse encontro estavam presentes diversos pesquisadores. Os melhores artigos foram reunidos e publicados em um livro chamado *Gaining Control of the Corporate Culture*. Em 1983 ocorreu também um simpósio em Dallas/Texas, nomeado como “Many in One: Organizations as Multicultural Entities”, em 1984 a Faculty of Commerce and Business Administration, da University of British Columbia – Vancouver/Canadá organizou uma conferência sobre cultura organizacional e a vida no trabalho, que resultou em mais de vinte *papers* publicados na *Organizational Culture* (FREITAS, 1991).

Conforme Freitas (1991), em 1980 o assunto ganhou importância, porém ele já havia sido tratado anteriormente pelo autor Elliot Jaques, no livro *The Changing Culture of a Factory*. Entretanto essa publicação é pouco comentada pelos pesquisadores que falam sobre o tema. Antes de 1980 alguns autores tratam sobre cultura organizacional de forma indireta, trazendo temas relacionados a de que forma o executivo pode administrar significados dentro das organizações, quais aspectos da natureza humana influenciam na vida organizacional, os tipos culturais e as pressões para que os membros dos grupos se adequem as regras, a incorporação de valores na estrutura das empresas, entre outros (FREITAS, 1991).

Esse assunto já fazia parte das organizações antes da década de 80. Em 1940, foi feito o credo da Johnson & Johnson, a IBM já tinha suas crenças e valores pegados pelo Sr. Watson. São poucos os autores que explicam o motivo pelo qual o assunto se tornou público apenas em 1980, mas a explicação mais comum está relacionada ao declínio da produtividade norte-americana na época e o ganho de performance dos japoneses. Naquele período o sucesso japonês suscitou em vários livros e consultorias contratadas por grandes empresas para aplicar tais técnicas das organizações japonesas (FREITAS, 1991). Em 1985 Schein publicou seu livro *Organizational culture and leadership*. Até os dias de hoje o autor mantém a sua referência na área (FREITAS, 2007).

Após o retorno sobre o surgimento do tema cultura organizacional nas empresas e os principais autores que iniciaram esses estudos, a presente pesquisa

traz alguns conceitos sobre cultura organizacional, com objetivo de elucidar o assunto e posteriormente relacioná-lo com aspectos de liderança.

2.2 Conceitos sobre cultura organizacional

Citado como um dos pioneiros a escrever sobre o tema, Schein (1984) afirma que é importante o aprendizado do grupo e as funções específicas da cultura. O conceito de cultura defendido pelo autor e respeitado por demais estudiosos do assunto é definido da seguinte forma:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 3-4 apud FREITAS, 2007, p. 13).

Schein (1984 apud BARRETO et al., 2013, p. 36) caracteriza a cultura em três grandes níveis. Os artefatos, que são entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis, os valores que são estratégias, objetivos e filosofias da empresa e por fim, os pressupostos que se referem a crenças, percepções e pensamentos. A partir dos estudos de Schein, outros autores passaram a explorar o tema, e criar definições para cultura. Srour (1998, p. 175) afirma que “A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. Conforme Freitas (1999, p. 174), a cultura pode ser aprendida, transmitida e partilhada e não depende de herança biológica ou genética. É um aprendizado socialmente condicionado. A autora afirma que os agentes sociais adquirem códigos coletivos e os internalizam, criando dessa forma, os produtos do meio sociocultural em que crescem. Os indivíduos conformam-se com os padrões culturais e se submetem a um processo de integração ou adaptação cultural. Freitas (1999) relaciona esse processo citado acima como socialização ou endoculturação.

Shrivastava define cultura organizacional como “Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perdurado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias,

rituais, sistemas de valores e normas de comportamento” (SHRIVASTAVA, 1985, p. 103 apud FREITAS 1991, p. 8). Para Pettigrew, a cultura é um sistema de significados aceitos de forma pública e coletiva por um determinado grupo durante certo período. O autor afirma “Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas suas próprias situações” (PETTIGREW, 1979, p. 574 apud FREITAS, 1991, p. 9). Freitas (1991) afirma que a definição de Pettigrew considera que organização é analisada como um sistema contínuo, com presente, passado e futuro e leva em conta a importância dos empreendedores na definição dos primeiros estágios da organização. Na mesma linha de pensamento, Merly Louis, define: “Cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade” (LOUIS apud FREITAS, 1991, p. 9).

Para Srour (1998, p. 175) “Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”. O autor afirma que a cultura forma um sistema coerente de significações e assemelha-se a um cimento, que busca unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir. Sem essa unidade de referências próprias, as organizações ficariam vulneráveis às convicções individuais dos membros da empresa, sabendo que essas são diferentes umas das outras, e diante de constantes mudanças, a cultura teria uma enorme disparidade de procedimentos e orientações (SROUR, 1998).

Srour (1998) cita ainda os problemas desencadeados por fusões, aquisições ou incorporações de empresas. Nesses processos as empresas perdem a sua essência e acabam tendo uma multiplicidade nas suas maneiras de ser. Outro aspecto que impacta na cultura são as necessidades de mudanças e inovações. Essas interferem no dia a dia e muitas vezes podem paralisar as atividades, em função da falta de adaptação e aceitação por parte dos envolvidos e impactados (SROUR, 1998).

Para Johann (2004), na sociedade ocidental temos a tendência a pensar com a cabeça e não com o coração, desta forma temos o domínio da ciência, tecnologia e força das armas, entretanto nos distanciamos do sentido e nos aproximamos do tédio e do vazio. Para suprir essas carências buscamos a religião, que vem atingindo muito bem os objetivos, de preencher esse espaço. Nas organizações isso ocorre da

mesma forma. Conforme o autor, as empresas são microcosmos da sociedade, na qual temos a falta do sentido existencial por parte dos colaboradores e a razão sempre é maior do que a emoção. Possuímos hierarquias e burocracias, para tornar esse ambiente um pouco menos mecânico, e para criar sentido, muitas empresas criam a cultura organizacional. Que neste caso é equivalente ao papel da religião na sociedade (JOHANN, 2004, p. 2).

É através da cultura que muitas empresas consolidam seus mitos, dogmas, crenças e valores. Conforme Johann (2004, p. 2), é por meio de rituais e estabelecimento de códigos de moral e conduta que é criada uma identidade comum aos integrantes, da mesma forma como ocorre com as religiões. Pelo fato de criar sentido, a cultura quando bem trabalhada nas organizações, oferece aos colaboradores o sentimento de pertencer. Além disso, possibilita que o coletivo tenha visão, metas e objetivos comuns e desafiadores. Da mesma forma como na religião, de acordo com o autor quando a cultura é bem administrada, forma um “exército de devotos pela empresa”. E desta forma, com equipes alinhadas nos mesmos objetivos e esses por sua vez, tendo sentido, as organizações recebem em troca produtividade e lucro (JOHANN, 2004). Na mesma linha de pensamento de Johann, Srour (1998) complementa a ideia, e afirma:

As organizações que possuem cultura própria, padrões simbólicos distintivos, tornam-se centros produtores de sociabilidade, da mesma forma que o fazem de forma costumeira as famílias, os círculos de amigos, as escolas, as igrejas, os aparelhos de Estado, os meios de comunicação, os sindicatos, os partidos políticos, os movimentos sociais e as associações voluntárias (SROUR, 1998, p. 177).

Para Srour (1998), os agrupamentos citados acima dispõem de mecanismos de transmissão, de aprendizagem e controle da cultura. Quem controla essas estruturas e modos de ser são os próprios membros da coletividade, ou seja, nas organizações, são os colaboradores e demais públicos envolvidos.

De acordo com Johann (2004), o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o sentido que a sua atividade possui no todo, e assim, com a cultura clara e objetiva, é possível com que todos vejam de que forma colaboram e como isso contribui com o resultado da empresa. Para Johann (2004), as culturas fortes possuem alto compartilhamento de determinados valores

essenciais e são associados a desempenhos excelentes. Abaixo o autor lista algumas características de culturas consolidadas:

- partilhar os mesmos valores e métodos de fazer negócios;
- sujeitar pessoas de diferentes níveis hierárquicos aos mesmos padrões;
- alinhar metas, mesmo em ambientes pluralistas;
- criar níveis incomuns de motivação, lealdade e até fanatização;
- fornecer estrutura e controle, sem necessidade de maior burocracia;
- permitir transições de poder sem maiores sobressaltos (JOHANN, 2004, p. 5).

Para o autor as organizações devem ser inflexíveis com relação aos valores centrais da cultura corporativa e flexíveis com relação à maioria das demais práticas relacionadas a outros valores (JOHANN, 2004). Johann (2004), comenta que para conduzir o processo de mudança de cultura ou mesmo determinadas adaptações, as organizações precisam de liderança forte, porém não excessivamente autoritária ou repressora, com os seus colaboradores.

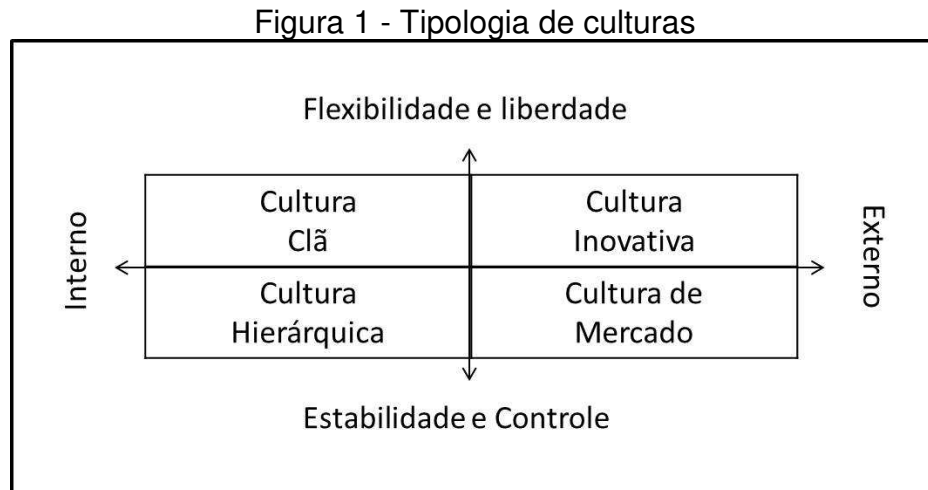
Conforme Johann (2004, p. 10), cada empresa possui uma personalidade coletiva, que é demonstrada na forma como as pessoas que nela trabalham, se relacionam, fazem críticas, confraternizam, criam estratégias, tomam decisões, progredem em suas carreiras, criam e mantem tabus e preconceitos e no uso da linguagem. Esses são elementos que compõem a cultura não-material, ou seja, comportamentos que materializam o jeito de ser das organizações.

A cultura material é composta pela sua identidade visual, seus prédios, *layout* de salas, pela vestimenta dos colaboradores, pelos programas e *softwares* utilizados, pelos produtos, processos e serviços ofertados. A cultura material e a não-material, formam a cultura corporativa. Vale lembrar que cada empresa possui a sua cultura e podem existir culturas parecidas, porém não idênticas. Os costumes, crenças, ideias, regras e tabus de cada organização são diferentes em sua essência (JOHANN, 2004, p. 10).

De acordo com Johann (2004), a formação da cultura é condicionada pela trajetória da organização, os obstáculos enfrentados, os fracassos e as vitórias. Após a consolidação da cultura, ela passa a conferir a identidade dos colaboradores,

que acabam tendo uma visão compartilhada da empresa e o contexto no qual ela está inserida.

Cameron e Quinn (2006 apud BARRETO et al., 2013, p. 36) propõem tipologias de culturas, dividindo-as em quatro blocos, conforme a imagem abaixo:



Fonte: Barreto et al. (2013, p. 36)

De acordo com Cameron e Quinn (2006), a Cultura Clã reforça o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação do grupo na tomada de decisão. Nesse tipo de cultura o líder tende a ser participativo, oferecer suporte e facilitar a interação, confiança e lealdade da equipe,

Já a Cultura Inovativa tem como base os pressupostos de mudança e flexibilidade. Os líderes desse tipo de cultura podem ser empreendedores ou idealistas, gostam de correr riscos e imaginar o futuro, bem como expor sua imagem externamente. O foco da Inovativa é buscar novos conhecimentos em produtos e serviços, por meio de criatividade, diversificação e crescimento do grupo envolvido. Esses são os fatos geradores de motivação nas empresas que possuem esse tipo de cultura. Cameron e Quinn (2006 apud BARRETO et al., 2013, p. 36).

Existe ainda a Cultura de Mercado que é orientada pelas tendências do mercado e clientes. O que motiva é a competição e alcance recorrente de resultado. O estilo do líder é diretivo, realizador, com foco no objetivo, competidor, severo e exigente. Costumam encorajar a produtividade. O foco da organização é vencer. Cameron e Quinn (2006 apud BARRETO et al., 2013, p. 36).

Por fim, a Cultura Hierárquica que tem como pressuposto a estabilidade e os seus valores estão relacionados a burocracia. Os colaboradores que trabalham em

empresas com esse tipo de cultura aceitam bem a autoridade, regras e regulamentos impostos. O que os motiva é segurança e ordem. O perfil do líder é conservador. Cameron e Quinn (2006 apud BARRETO et al., 2013, p. 36).

2.3 Elementos que compõe a cultura organizacional

Conforme Freitas (2007), a descrição dos elementos da cultura organizacional, o seu funcionamento e as mudanças comportamentais provocadas por eles, são uma forma de tratar o assunto de forma mais tangível e possibilitar um reconhecimento mais fácil. A autora afirma que os elementos da cultura são ricos em detalhes e que muitas vezes as empresas não os percebem. Eles são capazes de fornecer uma mensagem sobre aquilo que a organização considera importante e válido. A linguagem, comportamento e mensagens consideradas convenientes são vistas com bons olhos pelo público interno, e quando isso ocorre, permite a adesão desse jeito de ser no seu dia a dia dos colaboradores (FREITAS, 2007). Fazem parte dos elementos da cultura: valores, mitos, crenças e pressupostos, rituais, cerimônias, heróis, tabus, normas, entre outros. Neste trabalho os elementos serão abordados para o melhor entendimento da cultura.

Valores

Freitas (2007) afirma que os valores são vistos como o coração da cultura organizacional e estabelecem padrões que devem ser atingidos, normalmente explicitados de forma simples, e que norteiam a filosofia da organização para atingir o sucesso esperado. “Valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia” (FREITAS, 2007, p. 16). As empresas bem-sucedidas normalmente são restritivas quanto a mudanças de valores, sendo a principal tarefa dos líderes, a modelagem, disseminação e encarnação dos valores da organização. Estudos apontam que os valores definidos claramente são de extrema importância para o sucesso e as políticas das empresas, e quando bem internalizados pelas lideranças, são facilmente assimilados também pelas equipes (FREITAS, 2007, p. 16).

Conforme Freitas (2007), os valores da empresa indicam quais são as questões prioritárias, quais informações são relevantes para a tomada de decisão, quem são os públicos estratégicos e o que a sociedade pode esperar da

organização. A autora também afirma que os valores compartilhados geram um resultado positivo para a organização, no sentido de que relacionam sucesso pessoal, elevação do comprometimento com a empresa, aumento da autoconfiança de cada indivíduo e da companhia, favorecem um comportamento ético, geram compatibilidade entre os objetivos da organização e de seu público (FREITAS, 2007, p. 17).

Freitas (1991) comenta que as empresas costumam definir poucos valores, porém esses são enfatizados e não devem ser mudados frequentemente, entretanto devem ser adaptáveis conforme a situação da organização. Alguns valores são bastante semelhantes entre as empresas e trazem a tona questões relacionadas ao consumidor e a sua importância, desempenho, qualidade e inovação e a motivação dos colaboradores.

Crenças e pressupostos

O segundo elemento citado por Freitas (2007) é definido como as verdades não questionadas, nem discutidas da organização, são as verdades naturais. Freitas (2007) referencia Peters e Waterman (1982) e os autores comentam que as crenças são os grandes divisores entre as empresas de alto-padrão e as insignificantes. Para eles, o que faz uma organização ser considerada de alto-padrão são justamente os aspectos relacionados a incorporação das crenças, tendo como premissas, a importância de ser o melhor no mercado, os detalhes da execução das tarefas, o tratamento das pessoas como indivíduos, a qualidade superior de produtos e serviços, a inovação, a informalidade como estímulo, a comunicação, o lucro e o crescimento (FREITAS, 2007, p. 18). Para Freitas (2007), as crenças e pressupostos devem ser reforçados nas ações do dia a dia pelas lideranças, e é necessário evitar ao máximo a diferença entre o discurso e a prática.

Freitas (2007) adere ao conceito de Schein no qual ele afirma que os pressupostos são os elementos principais da cultura, em função da sua influência na tomada de decisão. No momento em que surge um problema e um grupo ou organização o resolve de forma coletiva, esse processo cria uma visão de mundo, um mapa cognitivo ou algumas hipóteses, e a partir daí essa solução será recuperada no futuro, caso problemas semelhantes ocorram. Isso denota um processo de formação, pois a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e administrar as questões internas ocorre o tempo todo (FREITAS, 2007).

Algumas mensagens se tornam verdades que não são mais questionadas, problematizadas ou politizadas, elas tornam-se absolutas, independente do período, época ou contexto histórico. Freitas (2007) traz alguns exemplos de pressupostos que são inquestionáveis, como: “a missão da medicina é salvar vidas”, “é na escola que se aprende” e “o principal compromisso de uma empresa é com os seus acionistas”.

Ritos, rituais e cerimônias

Fleury e Fischer (1996) apontam os ritos como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura organizacional, tendo em vista que consiste em um conjunto de atividades planejadas, elaboradas e que combinam diversas formas de expressão cultural, com consequências práticas. As autoras afirmam “Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião” (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 19). Freitas (2007) explica que grande parte dos eventos organizacionais pode ser administrada e que a maioria se torna rotina, desta forma os rituais e ritos são normalmente planejados e demonstram de forma concreta parte da cultura organizacional das empresas. Eles facilitam o entendimento da cultura pois a torna mais tangível e coesa. Para a autora eles são responsáveis por preencher diversas funções:

Comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo e lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos (FREITAS, 2007, p. 19).

Os autores dividem os ritos em seis tipos, para facilitar o entendimento de cada um e suas características, foi elaborado um quadro, com base nas ideias de Fleury e Fischer (1996) e Freitas (1991), para ilustrar as características de cada rito e seus objetivos.

Quadro 1 – Características dos Ritos

| | |
|--------------------------------|---|
| Ritos de passagem | <p>Ritos utilizados para facilitar a mudança de status, introdução, treinamento de pessoas.</p> <p>Objetivo: minimizar os impactos da mudança e estabelecer equilíbrio nas relações sociais do novo processo.</p> |
| Ritos de degradação | <p>Ritos utilizados para dissolver identidades sociais, retirar seu poder, ocorre no processo de desligar e substituir algum alto executivo, afastamento de algum colaborador, denúncia de falhas ou incompetência de forma pública.</p> <p>Objetivo: tornar público os problemas existentes, redefinir membros, esclarecer a importância e o valor das regras da organização/processo.</p> |
| Ritos de reforço / confirmação | <p>Ritos utilizados para celebrar publicamente um bom resultado, reforço de identidades sociais e seu respectivo poder de coesão.</p> <p>Objetivo: reconhecer publicamente as realizações individuais, motivar os demais a atingirem objetivos comuns a esse, reforçar o valor social e do cumprimento das regras.</p> |
| Ritos de renovação/ reprodução | <p>Ritos utilizados para renovar as estruturas sociais e melhorar seu atual funcionamento. Alguns exemplos práticos desse tipo de rito são os programas de desenvolvimento organizacional, assistência aos colaboradores, construção de times.</p> |

| | |
|-------------------------------|---|
| | <p>Objetivo: demonstrar ao público que algo está sendo realizado para solucionar os problemas, diferenciar problemas, reforçar os sistemas de poder e autoridade.</p> |
| Ritos de redução de conflitos | <p>Ritos utilizados para reequilibrar relações problemáticas, com foco em reduzir os conflitos e a agressão. Um exemplo comum desse rito são as negociações coletivas.</p> <p>Objetivo: restabelecer o equilíbrio das relações, desviado a atenção dos problemas, reduzir os conflitos e seus efeitos.</p> |
| Ritos de integração | <p>Ritos utilizados para reviver sentimentos comuns e manter o público comprometido com a organização. Esses são ritos que possuem um foco positivo e de comemoração, como por exemplo, festas de Final de Ano, Natal, jantares.</p> <p>Objetivo: permitir a liberação de emoções, tornar o ambiente leve e aparentemente e temporariamente com menos normas.</p> |

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, com base nas referências de Fleury e Fischer (1996) e Freitas (1991).

Johann (2004) cita ainda um sétimo rito, chamado de hierarquia, porém entende-se ele como parte inclusa nas atividades dos outros ritos, pois ele exemplifica o rito como a inclusão da palavra do presidente no evento. Os exemplos utilizados pelo autor para definir cada rito são um tanto distintos daqueles abordados por Fleury e Fischer (1996) e Freitas (1991).

Para Johann (2004), todos os eventos que envolvem rituais devem ser planejados com o objetivo de dar suporte a reavaliação da cultura organizacional. Cada empresa deve optar pelos ritos que fazem sentido no seu contexto, entretanto eles devem servir de instrumento para reforçar a cultura. O autor cita cafés da manhã com a presidência, peças teatrais encenadas pelos colaboradores, torneios de futebol ou outros esportes (JOHANN, 2004, p. 69).

O autor comenta e critica ainda a posição das empresas brasileiras, que na sua maioria utilizam com mais frequências os ritos de integração, ou citados por ele como celebração, como por exemplo, as festas de final de ano, os churrascos e comemorações quando as áreas batem as metas. Johann (2004) afirma que esse caráter festivo descaracteriza em alguns momentos o objetivo cultural dos ritos das organizações. O autor reforça que as empresas deveriam planejar seus ritos e ter como foco o reforço da cultura, ele elucida que uma festa de encerramento do ano pode ter apenas um caráter comemorativo, mas caso a organização faça um bom planejamento para esse momento, a festa pode estar a serviço da gestão e da cultura da empresa.

Sagas e heróis

Conforme Freitas (1991) é comum encontrar uma relação direta entre as organizações bem-sucedidas e seus heróis. Os heróis são aqueles que personificam os valores e exprimem a força da empresa, normalmente são responsáveis pela criação da organização e vistos como aqueles que tiveram a coragem de fazer o que os outros tiveram medo. Essas pessoas têm como características a visão de futuro, são intuitivas e gostam de experimentar o novo (FREITAS, 1991). A autora diferencia os heróis criados e os heróis natos. Os natos são aqueles que fundaram uma empresa de sucesso e se tornaram o seu símbolo, tendo uma influência ampla e filosófica, como por exemplo: Henry Ford, da Ford. Will Durant, da GM e Tom Watson, da IBM. Já os criados, são aqueles que por algum motivo merecem destaque dentro da organização, na maioria das vezes por assumirem responsabilidades e vencerem desafios, deixando exemplos de como devemos agir no dia a dia, alguns exemplos são: o administrador do ano ou campeão de vendas (FREITAS, 1991). Para Lourenço, Ferreira e Oliveira (2014), os heróis possuem caráter motivador e desempenham papel importante na manutenção da cultura. Eles demonstram que o sucesso pode ser alcançado. Eles servem como símbolo da

organização para o mundo externo e instigam os membros da equipe a atingirem as metas e objetivos.

Na sua publicação de 2007, Freitas afirma que “as sagas são narrativas heroicas, ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e foram vencidos” (FREITAS, 2007, p. 21). O objetivo da saga é gerar admiração por parte dos membros da empresa e causar orgulho nessas pessoas por fazerem parte desse fato especial. Para Freitas (2007), os heróis fazem parte da saga, possuem funções definidas, entre elas estão: fornecem modelo de comportamento, demonstram que o sucesso pode ser atingível, tornam-se o símbolo da organização dentro e fora dela, exercem influência perene e que motiva os colaboradores, estabelecem os padrões de desempenho esperados.

Freitas (2007) comenta que na atualidade as sagas e heróis não estão na moda, em função das grandes mudanças no mundo corporativo. Atualmente os executivos das empresas são trocados com muito mais frequência, em função das variações de mercado e trocas de acionistas. Desta forma torna-se mais complexo atribuir o sucesso de uma empresa a uma pessoa que está no cargo de máxima liderança hoje, mas dentro de alguns meses pode não fazer mais parte do grupo de colaboradores de tal organização (FREITAS, 2007).

Estórias

Freitas (2007) define estórias como narrativas com base em eventos reais que informam fatos sobre a empresa, reforçam o comportamento e ressaltam como esse comportamento é ajustado ao ambiente organizacional. Existe uma diferença entre empresas com sucesso e sem sucesso e isso está diretamente ligado ao fato de organizações de sucesso terem um claro conjunto de exemplos concretos de ação, o que permite com que a filosofia da empresa esteja presente e seja compreendida facilmente pelo seu público. Essas histórias facilitam a divulgação dos valores e dos exemplos que consolidam a cultura (FREITAS, 2007, p. 24).

Para Freitas (2007), as estórias possuem mapas ou scripts, que funcionam como um instrumento que expõem ao público como as coisas funcionam na empresa e de que forma o grupo atua. Esse material serve como um norte que demonstra os limites de segurança da empresa, aquilo que é exceção ou não, o que causa repercussão ou não. Para as lideranças, esses mapas funcionam como um sistema de controle “indireto”, que possibilita a criação de prioridades, princípios e

direcionamentos da empresa com relação aos seus colaboradores (FREITAS, 2007, p. 24).

Freitas (2007) afirma que as histórias, por serem concretas, fornecerem descrições a respeito de pessoas e locais reais, são facilmente memorizadas. Elas acabam sendo compartilhadas pelos membros da organização, formam um conhecimento comum e criam uma espécie de contrato social, pois demonstra a forma esperada sobre como agir, e quais são as punições ou recompensas por cumprir ou não o “contrato”. A autora reforça que “Uma boa coleção de boas histórias é parte importante da cultura de um grupo ou de uma organização, que tende a ser reproduzida naturalmente e memorizada com facilidade” (FREITAS, 2007, p. 25).

Conforme Lourenço, Ferreira e Oliveira (2014) o mito ou histórias fazem referência a origem da organização, os autores consideram o mito como um guardião daquilo que é importante para a organização. A interpretação do mito é essencial para a compreensão do universo simbólico da empresa, por ser atemporal e não permitir questionamentos, o mito preserva a institucionalidade da organização (LOURENÇO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014).

Tabus

De acordo com Freitas (2007) os tabus, assim como os valores, tem a finalidade de orientar comportamentos, formas de pensar e agir na organização. Os valores demonstram a forma correta de isso ocorrer e são explícitos, já os tabus são as definições das áreas proibidas, ou seja, aquilo que não é permitido, e esses são pouco divulgados. Os tabus, ao contrário dos valores, são escondidos e silenciados. Na literatura sobre cultura organizacional há pouco conteúdo sobre os tabus das organizações, pois apesar de existir e ser um artefato cultural relevantes, as empresas preferem não falar sobre eles e negam a sua existência (FREITAS, 2007).

Para Freitas (2007), independente do tipo de agrupamento humano, seja ele natural (família) ou artificial (empresa), são desenvolvidas zonas proibidas, erros que envergonham, temas que geram constrangimento, segredos que precisam se manter guardados, comportamentos inadequados e perversos, preconceitos, discriminações, normas quebradas e atos que ignoram a moral e a ética. A autora afirma que se as organizações utilizassem os erros de forma didática, com o intuito da aprendizagem, com foco na solução, haveria um grande ganho e resultaria em acertos futuro (FREITAS, 2007). Conforme Freitas (2007), desta forma seria possível

entender as consequências pelos erros cometidos e a importância de adequar comportamentos e atitudes para evitar que esse tipo de erro seja cometido novamente. Entretanto culturalmente, os erros são “jogados para debaixo do tapete” e são compartilhados apenas com aquela minoria que foi envolvida nele, e o manteve escondido e silenciado.

Normas

As normas e regras estão presentes em todas as organizações, podendo estar explícitas ou não, elas referem-se a comportamentos e procedimentos que são considerados padrão e devem ser seguidos pelo seu público, inclusive seu criador, em todas as situações que envolvem a empresa (FREITAS, 2007). As normas e regras permitem que as pessoas conheçam a estrutura, a dinâmica e o funcionamento da organização.

Para Freitas (2007, p. 29), “toda a cultura tem maneiras de fazer as coisas, que influenciam os membros dessa coletividade; as normas são o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja ele explícito formalmente ou não”. Desta forma, a norma é o comportamento sancionado pelo grupo e envolvido pelos outros elementos culturais. A escolha das normas é precedida pelas crenças ou pressupostos, passa pela avaliação dos valores, pelos exemplos dos heróis, das histórias e dos rituais realizados (FREITAS, 2007).

Freitas (2007) afirma que as normas também estão relacionadas a manuais, sejam eles sobre procedimentos de produção, qualidade, especificações técnicas ou ainda instruções sobre o que fazer e como em situações específicas. Com a inserção dos meios eletrônicos e sistemas, muitas normas atualmente estão expostas nesses ambientes, que permitem ou recusam aquilo que está adequado ou não, de forma automática. No ambiente administrativo, as intranets tem sido o meio de divulgar essas regras, por meio de menus e comunicados, as empresas atualizam seu público interno sobre os padrões de comportamento e formas e interação (FREITAS, 2007).

Freitas (2007) resume de forma clara os aspectos que permeiam a cultura e a relação entre os elementos que ela possui.

As culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem,

imitação, negociação, reprodução de estórias, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais. Podemos dizer mesmo que as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicações e que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influencia múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização (FREITAS, 2007, p. 30).

A autora complementa os aspectos relacionados a normas, exemplificando a consistência entre discurso e prática. Se uma norma determina X e o herói ou líder diz Y sobre o mesmo assunto, quem deve ser ouvido e seguido? O líder ou a norma? Isso reforça a importância do alinhamento e a da consistência da cultura (FREITAS, 2007).

2.4 Conceito adotado sobre cultura organizacional:

O conceito adotado para cultura organizacional na presente pesquisa, com base nos estudos dos autores Schein (1984), Freitas (2007), Fleury e Fischer (1996), Johann (2004) e Srour (1998) e Cameron e Quinn (2006) é: cultura organizacional é um conjunto de elementos e pressupostos, que relacionados e construídos ao longo do tempo, por um grupo que os propõe, os aprovam e os reforçam, formam a essência da organização. Essa essência determina o comportamento do seu público, os valores por eles adotados e ainda a forma como a empresa se expressa, seja explícita (escrita ou documentada) ou implícita (com base nas atitudes de quem está inserido nela). Além disso, formam a identidade da organização, demonstrando quem é a empresa, como ela funciona, como são seus colaboradores, o que é e o que não é esperado em termos de conduta e desempenho. No capítulo seguir serão abordados os temas relacionados a liderança e ao líder, bem como o histórico desse processo.

2.5 Liderança e seu contexto histórico

Para complementar o estudo sobre cultura organizacional e atingir os objetivos dessa pesquisa, é relevante estudar aspectos relacionados ao líder e a liderança. Neste capítulo serão relacionados fatos históricos sobre o assunto e alguns conceitos. Conforme Bergamini (1994), o tema liderança tem um apelo forte

tanto para os dirigentes como para os dirigidos. A autora afirma que muitas vezes a liderança é vista como um “dom” mágico, que algumas pessoas têm poder de exercer sobre as outras. Essas dúvidas sobre o tema fizeram com que muitos pesquisadores investigassem o assunto, o que resultou em diferentes enfoques nos campos de conhecimento da ciência comportamental (BERGAMINI, 1994).

De acordo com Bergamini (1994), os diversos conceitos de liderança advêm de diferentes estudiosos, que a partir de uma perspectiva individual estabeleceram os aspectos que lhe pareceram mais significativos sobre o tema. O grande interesse no assunto fez com que incontáveis pesquisadores trouxessem suas definições. Dois enfoques permeiam a maioria dos conceitos sobre liderança, o primeiro deles refere-se a um fenômeno que envolva duas pessoas ou mais, ou seja, um grupo. Já o segundo está relacionado ao fato de ser um processo de influência intencional do líder sob os seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Bergamini (1994) reforça que o tema liderança era trabalhado desde o ano 1300, da era cristã e a partir de então o assunto passou por algumas evoluções. Em torno de 1904 a 1948, alguns teóricos como Stogdil e Mann, buscaram estudar o que o líder é, relatando traços e características de personalidade. Foram identificados 34 traços que foram considerados típicos de um bom líder. Traços como: autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, são alguns exemplos que diferenciam os líderes dos demais (BARRETO et al., 2013). Esse estudo apontava um “endeusamento” das figuras de liderança, como se fosse um dom atribuído. Os líderes eram vistos como destaque na empresa e recebiam o respeito coletivo, além de não serem contrariados (VASCONCELOS et al., 2012).

No início da década de 50, estudiosos como Lewin, Fleschman, Coons, Likert e outros, investigaram aquilo que o líder faz, e definiram estilos de liderança, e a partir disso pesquisaram como um bom líder deve agir. No pós-guerra, a escola comportamentalista seguiu analisando a eficácia do líder, procurando entender variáveis do ambiente que influenciam a relação entre líder e seguidores (BERGAMINI, 1994). De acordo com Bergamini (1994), nos Estados Unidos especialmente, foram criados diversos instrumentos para analisar o comportamento da liderança. Nessas pesquisas era investigada a relação entre os tipos de comportamento dos líderes e a eficácia de sua liderança. E nesse caso, o estilo do líder era determinante sobre o desempenho atingido pela sua equipe. McClellan e

Minner foram pesquisadores que trouxeram referências sobre as motivações de liderar, que abaixo serão explorados por Bergamini (1994).

Bergamini (1994) reforça que o campo de estudo de liderança também traz dados sobre o processo de interação e trocas sociais. O líder é visto como alguém que traz benefícios, não apenas ao grupo, como também a cada membro da equipe. Em função disso, a equipe reconhece e aceita seu líder como uma pessoa referência e capaz de dirigir o grupo. Os pesquisadores citados pela autora nos parágrafos acima são reconhecidos como pioneiros no estudo do tema liderança, entretanto, seu foco maior era no líder em si, e não especificamente nas interações e vínculos entre líder e liderado (BERGAMINI, 1994).

Bergamini (1994) traz o histórico sobre as teorias situacionais, que passaram a ser estudadas entre as décadas de sessenta e oitenta e tinham como objeto de estudo o comportamento contingente em liderança. Essa pesquisa traz questões mais complexas e faz referência as características comportamentais dos liderados, excluindo um pouco a posição única e exclusiva do líder. Essa teoria situacional analisa também as variáveis como o ambiente organizacional e os comportamentos dos seguidores, caracterizando uma investigação mais abrangente e sistêmica sobre o tema liderança. Sob esse ponto de vista da pesquisa, os estudiosos afirmavam que as organizações teriam bons líderes, desde que eles recebessem capacitação e um ambiente favorável de trabalho (BERGAMINI, 1994). Bergamini (1994) afirma que a partir dos estudos da liderança situacional, muitas organizações investiram em programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças, tendo em vista que qualquer um poderia se tornar um bom líder. Barreto et al. (2013), citam o modelo adotado pelo pesquisador Fiedler em 1967, no qual ele afirmava que a eficácia do estilo do líder poderia estar relacionada a diversas variáveis, entre elas a característica das relações entre líder e liderado, a estrutura da tarefa e o poder inerente a posição ocupada pelo líder.

Bergamini (1994) aborda também os aspectos relacionados a motivação e liderança, e os fatos que interligam esses dois pontos. A autora cita Hollander, que em 1964 propôs a teoria das trocas, definindo a importância de alinhar expectativas dos subordinados e as respostas comportamentais dos seus respectivos líderes. Desta forma, o líder será tão bem aceito quanto for considerado como facilitador dos objetivos almejados pelos membros da sua equipe (BERGAMINI, 1994). Além de Hollander, outros pesquisadores como House e Mitchel sugeriram a teoria caminho-

objetivo, na qual o líder não deve apenas conhecer os objetivos dos seus liderados, como facilitar o percurso para o atingimento dessas metas. Desta forma, Bergamini (1994) afirma que o papel do líder é ser um agente que deve desbloquear a força motivacional que está contida no seu seguidor.

A autora afirma que seguindo essas duas teorias, entende-se que não cabe ao líder motivar a sua equipe e sim estar atento a riqueza contida nas necessidades de cada um, para que elas não sejam drenadas e não se percam, fazendo com que assim seus seguidores se mantenham motivados (BERGAMINI, 1994). Bergamini (1994, p. 106) reforça que “não há dúvidas de que liderar sendo capaz de conhecer, valorizar e satisfazer apelos vindos das necessidades interiores exige muito maior perícia do que manipular prêmios e castigos disponíveis no ambiente da empresa”.

A partir da década de oitenta, surgiram outros estudos e a partir de então, o líder passa a ter a atribuição de administrar sentidos (VASCONCELOS et al., 2012). Essa teoria está diretamente relacionada a motivação e liderança e Bergamini (1994) reforça que:

A utilização dos recursos pessoais de cada um envolve aquele aproveitamento produtivo que se possa fazer das diferenças individuais características dos estilos comportamentais. Esse uso implica como se percebe e se configura o mundo à volta de cada um, como se chega ao sentimento de identidade, satisfação e competência pessoal, além de como se capitalizam sobre as forças pessoais para lidar com situações conflitantes – nisso reside a essência básica de administração do sentido (BERGAMINI, 1994, p. 108).

Barreto et al. (2013) trazem ainda dois conceitos de lideranças, a transformacional e a transacional. A liderança transformacional, que teve seu primeiro conceito criado por Burns (1978), é entendida como a relação de influência mútua, entre liderados e líderes, considerando as necessidades das duas partes. Esse conceito está centrado no interesse pelas pessoas e o líder se dedica em grande parte para conversar com seus dirigidos e saber mais sobre seus problemas e objetivos. O foco desse tipo de liderança é o engajamento dos indivíduos em busca de uma relação que aumente a motivação entre líder e liderado (BARRETO et al., 2013). Desta forma, os líderes tornam-se mentores e exemplos de comportamento, e assim se sentem na obrigação de auxiliar os membros da sua

equipe com relação as suas necessidades e desenvolvimento. Esses líderes possuem quatro características básicas, que estão expostas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Liderança Transformacional

| | |
|-----------------------------------|---|
| Influência idealizada/carismática | As pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os membros no grupo sigam a sua visão |
| Motivação inspiracional | Baseia-se na comunicação para elevar o espírito da equipe e desenvolver o comprometimento. Esse líder deve encontrar o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos. |
| Estímulo intelectual | O líder instiga os seus seguidores a terem novas ideias e desafiarem as suas próprias crenças e valores. |
| Consideração individualizada | O líder desenvolve a habilidade de cada membro da sua equipe e melhora e efetividade de todo o grupo. É um processo de mentoria que tem bons resultados a longo prazo, pois aumenta a qualificação e motivação de cada um, e assim diminui a necessidade de supervisão. |

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho, com base nas referências Barreto et al. (2013, p. 39)

Sobre a teoria de liderança transacional, Barreto et al. (2013) afirmam que está vinculada as relações contratuais explícitas e implícitas. Desta forma, as atribuições do trabalho são claras, bem como as condições de empregabilidade, os códigos disciplinares e a estrutura de benefícios. Sendo assim, a influência do líder sobre os membros da sua equipe se baseia nas relações instrumentais, pois a recompensa de cada um vai de encontro as suas necessidades. Os líderes têm como característica ser bons negociadores e gerenciadores de recursos, tendo pouco estímulo a inovação e tomada de risco. Conforme Barreto et al. (2013), é possível dividir esse estilo de liderança em dois fatores:

Quadro 3 – Liderança Transacional

| | |
|---------------------------|---|
| Recompensa contingente | Nesse aspecto, os liderados devem dar seu tempo e esforço para receber as recompensas materiais ou não materiais. Sendo assim o líder enxerga o esforço do liderado e o recompensa. |
| Gerenciamento por exceção | Refere-se a correção do trabalho, feedback e reforço negativo. Ele pode ser passivo ou ativo, sendo que no ativo o líder não tenta evitar o erro, ele observa o erro ocorrer e propõe uma ação corretiva. Já no passivo, não existe o monitoramento ou prevenção dos erros. O líder nesses casos apenas intervém quando o erro fica muito evidente. |

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho, com base nas referências Barreto et al. (2013, p. 39)

Barreto et al. (2013) explanam também que existe o fator de ausência de liderança, quando há por parte do líder um comportamento neutro e despreocupado. Esse estilo de líder não se envolve com o desenvolvimento dos membros de suas equipes, nem com suas necessidades e realizações. Alves (2010) também comenta sobre o desaparecimento da figura da liderança, que pode provocar o afastamento dos membros do grupo. Algumas equipes sem líder, ainda tentam manter os laços e buscar formas de manter a organização e encontrar um líder voluntário, que seja capaz de aceitar essa missão que a ele foi concebida.

2.6 Conceitos sobre liderança

Nessas novas abordagens sobre liderança, alguns autores trazem definições sobre a relação entre líder, liderado e aquilo que está envolto nesse contexto. Bryman (1996, p. 280 apud BARRETO et al. 2013), afirma que o líder é alguém que: “define a realidade organizacional, por meio de articulação de uma visão, que é o

reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”.

Weber (2010) confirma que desde o século XXI os líderes têm encontrado exigências maiores do que aquelas do século anterior. O autor comenta que anteriormente o líder possuía poder para moldar as organizações de acordo com os seus valores e premissas, bem como o estilo pessoal de cada um. Porém com a evolução tecnológica, o reforço constante de que são as pessoas quem fazem a organização evoluir, e a descoberta de que as empresas devem ter programas sociais e econômicos consumiram um pouco com o papel dos líderes que eram voltados apenas para os processos produtivos (WEBER, 2010, p. 16).

Ram Charan (2008) afirma que nem todos podem se tornar líderes, que os líderes são pessoas que pensam e agem de maneira diferenciada, neste aspecto relembremos a teoria dos traços, tendo em vista que algumas características dos líderes são o que os distingue dos demais. O autor assegura também que o processo de liderança é realizado por meio de prática e autocorreção, e que os líderes devem desenvolver o seu talento e competências a cada novo trabalho, aumentando assim as suas habilidades de liderar (RAM CHARAN, 2008, p. 2).

Ram Charan (2008) relaciona o líder e o processo de liderar e afirma:

A liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou uma tarefa. Os líderes não podem fazer tudo; eles fazem com que as outras pessoas façam as coisas por meio do gerenciamento. Eles aprimoram a capacidade dessas pessoas – a habilidade de fazer mais – por meio de delegação combinada a uma metodologia para assegurar a continuidade. Eles definem expectativas, fazem com que as melhores pessoas façam o que precisa ser feito e supervisionam os relacionamentos entre elas para garantir que comportamentos destrutivos ou pessoais não subvertam o propósito comum do grupo (RAM CHARAN, 2008, p. 49).

Alves (2010) reforça que o processo de liderança é um ato de condução de pessoas e/ou grupos, que leva em conta quatro aspectos básicos que estão descritos no quadro abaixo, sendo eles:

Quadro 4 – Aspectos do processo de liderança

| | |
|---|--|
| 1 | A utilização de suas características de habilidade, personalidade e demais recursos para definir as incumbências do grupo. |
| 2 | Os seguidores, e suas capacidades e competências. |
| 3 | As atividades a serem desenvolvidas pelos membros do grupo |
| 4 | A situação na qual está inserido e a relação com o ambiente externo. |

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho, com base nas referências de Alves (2010, p. 44).

Para Weber (2010, p. 15), “liderar é, acima de tudo, fazer as pessoas suspirarem do mais profundo do seu ser”. O autor comenta que liderar é fazer com que as pessoas atinjam algo, seja material, espiritual, ou até mesmo um aprendizado e uma lição de vida. Weber (2010) afirma que o líder deve sempre questionar a sua equipe, as seguintes perguntas: “Afim, o que vocês desejaram para suas vidas? Para onde são direcionados os sentimentos que emanam de suas almas, para qual sonho? Em suma, pelo que suspiramos?” (WEBER, 2010, p. 16).

Conforme Alves (2010), o líder é um elemento capaz de influenciar pessoas e tomar decisões que são reconhecidas pelo grupo. Além disso, suas características, como vontade, intuição, sentimento e habilidades são adequadas para mobilizar pessoas em prol de uma causa e objetivo por ele representado.

Blanchard (2007, p. 15) definia liderança como um processo de influência, de ideias e de ações em busca da realização de um objetivo, sendo ele pessoal ou profissional. Entretanto o autor modificou o seu conceito, com base em uma visão sobre liderança de alto nível, e passou a definir liderança da seguinte forma: “Liberar o poder e o potencial das pessoas e organizações para o bem maior” (BLANCHARD, 2007, p. 17). Para Blanchard (2007) o processo de liderança envolve o desenvolvimento de pessoas e o desempenho delas, sendo ambos igualmente importantes. Sobre liderar em alto nível ele afirma ser um processo de alcançar resultados que sejam válidos, mas ao mesmo tempo em que as pessoas sejam tratadas com respeito, consideração e justiça, e que isso tudo resulte no bem-estar de todos os envolvidos.

Alves (2010) elucida que os seguidores que desenvolvem uma atração pelos seus liderados e faz com que eles ajam de acordo com o que o líder espera, seguindo condutas padronizadas e previsíveis, além de buscarem a missão, ou causa que encarna. Isso sugere a identificação entre líder e liderado, que provem

afeição, temor e admiração pelo dirigente e resulta no atingimento do objetivo, considerando que o líder é quem influencia o processo (ALVES, 2010).

Para Ram Charan (2008, p. 9), “liderança é um fator importante, que gera e aplica a energia das pessoas, lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços”. O autor reforça que liderar é indicar o potencial de uma empresa, ou seja, o que ela pode atingir, e não apenas mostrar os resultados financeiros da organização, que relatam o que já passou. Ram Charan conclui que uma empresa com boa liderança faz com que ela seja ainda melhor, por outro lado, fracas lideranças reduzem significativamente o potencial de uma organização (RAM CHARAN, 2008, p. 9).

Alves (2010) afirma que o líder organizacional pode ser considerado um generalista, um visionário e alguém que possui uma personalidade ímpar, persuasiva e sedutora, sendo capaz de promover uma interação com seus seguidores, por meio de sentimentos com elevado teor de afetividade. A equipe por sua vez age em conformidade com a missão que o líder personifica. Algumas características do líder estão em inovar, inspirar confiança e pensar a longo prazo, além de ser o protagonista da organização com relação a fatores emocionais, recursos físicos, financeiros, tecnológicos e a própria cultura e histórico.

Bergamini ainda em 1994 afirmava quais são fatores importantes para o líder e que até hoje podem ser considerados: ter visão para inovação, ser original, focar-se em pessoas, ter perspectiva de longo prazo, questionar o que e por quê, olhar o horizonte a frente, dar origem as mudança e projetos, desafiar e fazer o que é certo, ser exemplo (BERGAMINI, 1994). Na mesma linha de pensamento, Alves (2010) propõe algumas características que devem estar presentes no dia a dia do líder para que a organização tenha um melhor desempenho. Por tanto é preciso que os líderes:

Quadro 5 – Competências do líder

| | |
|----|---|
| 1 | Delinieiem as crenças e os valores organizacionais |
| 2 | Formulem as diretrizes e objetivos estratégicos |
| 3 | Selecione as pessoas chaves para por em prática a sua filosofia de negócio |
| 4 | Estabeleçam retribuições às pessoas pela adoção do comportamento desejado |
| 5 | Criem mecanismos de controle que orientem o desempenho pretendido |
| 6 | Atuem como facilitador da execução de tarefas, assegurando meios para realização dos objetivos |
| 7 | Orientem os integrantes do sistema técnico-operacional para alcançarem os melhores padrões de qualidade |
| 8 | Esclareçam o “futuro pretendido” para a organização |
| 9 | Interpretem os cenários alternativos, procurando minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades |
| 10 | Motivem os integrantes da organização para perceberem as suas atividades como auto gratificante |
| 11 | Suportem a frequente convivência com a tensão e os riscos |
| 12 | Construam redes de relacionamentos com pessoas e grupos externos |
| 13 | Promovam a integração entre os diversos segmentos organizacionais |
| 14 | Ajudem os integrantes da organização a compreenderem a inevitável convivência de componentes burocráticos, tradicionais e afetivos que, em momentos distintos e em diferentes intensidades, estão sempre presentes nas diversas configurações organizacionais administrativas |

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho, com base nas referências de Alves (2010, p. 51).

Alves (2010) resume de forma objetiva as ideias e conceitos sobre liderança e líder, trazidos por alguns autores como Bergamini (2006), Crainer (2006), Spector (2005) e Vergara (2003). Com base no conteúdo explícito por Alves em seu artigo, propõem-se o quadro abaixo para uma melhor visualização.

Quadro 6 - Estudos e conceitos sobre liderança

| |
|--|
| A liderança implica a existência de uma relação particular de influência entre uma pessoa e um grupo |
| No processo de liderança, o líder manifesta suas habilidades inatas |
| Para compreender a liderança é recomendável estudar a personalidade e o comportamento dos líderes reconhecidos e descrever os seus traços característicos e sua forma de agir |
| Liderança é o processo de influenciar e motivar um grupo de pessoas para que contribuam para atingir determinados objetivos |
| A liderança é algo específico de um dado contexto, o que requer diferentes maneiras do líder atuar |
| No exercício da liderança ressalta-se um relacionamento entre o líder e o grupo, baseado na troca racional ou na oferta de recompensas simbólicas e tangíveis em função do desempenho grupal |
| A liderança refere-se a capacidade de alguém de influenciar, motivar e gerar satisfação nos grupos para alcançarem determinados resultados. |

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho, com base nas referências de Alves (2010, p. 44).

As teorias e conceitos sobre líderes e lideranças são muito vastas e permitem que o pesquisador encontre diversos vieses e entendimentos sobre o tema. Para este trabalho, entende-se que analisar alguns aspectos relacionados a esses dois temas serão suficientes para atingir o objetivo proposto.

2.7 Conceito adotado sobre liderança:

O conceito adotado para liderança na presente pesquisa, com base nos estudos dos autores Bergamini (1994), Barreto et al. (2013), Alves (2010), Ram Charan (2008), Weber (2010), Blanchard (2007), Vasconcelos et al. (2012) é: o exercício diário de orquestrar um grupo, considerando as variáveis internas e externas do contexto organizacional, priorizando o alinhamento entre os objetivos pessoais de cada membro da equipe com as metas da organização. Em paralelo o líder deve ter a habilidade de gerenciar recursos, analisar cenários, vislumbrar oportunidades, facilitar os caminhos a serem percorridos, sendo o norteador e a referência da equipe. Liderar é fazer com que cada membro do grupo utilize o seu

máximo potencial em busca de algo que é bom para si como ser humano, lhe traga satisfação e gere motivação em fazer, bem como, criar sentido naquilo que cada um entrega em prol de um objetivo maior dentro da organização.

2.8 Cultura organizacional e liderança e suas conexões no cenário organizacional

Para relacionar os dois assuntos que são objeto de estudo desta pesquisa, será feita uma breve descrição para demonstrar o quão próximo e interligados estão os temas liderança e cultura organizacional. Bergamini (1994) propõe que se o líder possui a oportunidade de administrar o sentido que os membros da sua equipe dão ao trabalho e a organização de modo geral, é aceitável o seu poder para interferir na cultura organizacional. Desta forma, a liderança não implica apenas nos seus liderados, como também em seus pares e seus superiores (BERGAMINI, 1994).

Alves (2010) afirma que a criação ou recriação da cultura, que alicerça o alinhamento das dimensões estruturais e estratégicas de uma organização, ocorre por meio da atuação da liderança, em função de um processo contínuo de organização – interações – reorganização. Desta forma, o autor reforça que os significados da organização bem como a instauração do sistema de valores compartilhados estão diretamente relacionados ao papel e as ações da liderança organizacional (ALVES, 2010).

Vasconcelos et al. (2012) concluem que a atuação dos líderes é uma ponte entre pessoas, visão, estruturas, conhecimento e cultura. Nesse sentido o líder deve ser o promotor desse compartilhamento e disseminação de todos os aspectos que compõem a empresa e conseqüentemente fazem parte da sua cultura organizacional (VASCONCELOS et al., 2012).

Barreto et al. (2013) confirmam que existe uma inter-relação entre cultura e liderança. Para os autores, os líderes criam mecanismos e formas para o desenvolvimento cultural e o reforço das normas e comportamentos expressos nessa cultura organizacional. Conforme os autores, as normas surgem e se modificam em função das características e atitudes dos líderes, ou seja, para onde eles focam a sua atenção, como reagem a crises, quais são seus modelos de comportamento, o que e quem eles atraem para as empresas. Desta forma Barreto et al. (2013) elucidam que as características e elementos de uma cultura

organizacional são ensinados pelas lideranças e podem ser adotadas pelos seus seguidores.

De acordo com Barreto et al. (2013) o papel das lideranças no fortalecimento e articulação da cultura é fundamental e alguns aspectos estudados em cultura organizacional demonstram isso. Por exemplo: o papel dos fundadores, escolha das lideranças da organização, a reação do líder quanto à atenção, reação a crises, formas de recompensa, critérios de seleção e demissão, definição de papéis. Outros aspectos secundários que são considerados, referem-se a estrutura organizacional, os sistemas, procedimentos e elementos da cultura, como estórias, lendas, mitos, missão, visão, valores (BARRETO et al. 2013).

Os autores Barreto et al. (2013) falam ainda sobre a manutenção da cultura ou mudança de cultura e afirmam que o líder possui papel essencial nos dois processos. Na manutenção da cultura o líder tem o desafio de manter a cultura viva, fortalecendo e conciliando interesses das subculturas. Para isso, pode usar ritos, como o de renovação e redução de conflitos, respectivamente. Na mudança de cultura, o líder tem o papel de atrair seus liderados para uni-los com o objetivo de criar ou mudar elementos da antiga cultura para uma nova. Para isso, usa suas qualidades pessoais, como autoconfiança, comunicação, convicção e também os ritos de integração e degradação.

2.9 Conceito adotado para a relação entre cultura organizacional e liderança:

O conceito adotado para a relação entre cultura organizacional e liderança na presente pesquisa, com base nos autores citados acima Schein (1984), Freitas (2007), Fleury e Fischer (1996), Johann (2004) e Srour (1998) e Cameron e Quinn (2006), Bergamini (1994), Barreto et al. (2013), Alves (2010), Ram Charan (2008), Weber (2010), Blanchard (2007), Vasconcelos et al. (2012) é: uma relação que permeia uma construção diária, com base naquilo que a empresa acredita e com a capacidade do líder em ser claro para transmitir isso a sua equipe. O líder adere a cultura e apoia a sua construção ou mudança, a partir do momento que tem clareza sobre a empresa em que atua, bem como sobre o seu papel dentro dela. A cultura da organização é criada, formada e perdurada por pessoas, desta forma, torna-se pouco provável desvincular a liderança e cultura organizacional, sob o ponto de vista

de que o líder é quem norteia o grupo. No capítulo seguinte são abordados os aspectos metodológicos da presente pesquisa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nos capítulos anteriores foram apresentados referenciais teóricos relevantes para o desenvolvimento dessa pesquisa. Este capítulo visa apresentar o percurso percorrido para a realização da pesquisa empírica realizada para se atingir os objetivos propostos nesta pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa com características exploratórias e descritivas, com o método de estudo de caso único. Esse método foi escolhido, pois demonstra a realidade organizacional, permitindo que seja analisado de forma prática os conceitos estudados. Conforme Yin (2010) trata-se de uma pesquisa empírica, que busca investigar um ou vários fenômenos da atual realidade. Neste caso a realidade estudada foi a organização STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda., configurando-se como um estudo de caso único.

Yin reforça que:

O método estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2010, p. 24).

Desta forma, o estudo é realizado quando buscamos compreender o que está ocorrendo sob a perspectiva dos participantes do estudo, que é caso deste trabalho. De acordo com Yin (2010), para a realização de uma pesquisa com estudo de caso, é preciso escolher o referencial teórico sobre o tema, selecionar o caso a ser estudo, conduzir o estudo com a coleta dos dados e analisar as informações obtidas, de acordo com a teoria selecionada, para assim interpretar os resultados (YIN, 2010).

Sendo assim, entende-se o estudo de caso único como um método apropriado para a realização dessa pesquisa, pois abrange de forma considerável os aspectos exploratórios necessários para entender a realidade das lideranças com relação à cultura organizacional da empresa pesquisada.

Para realizar a pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado que está no apêndice A deste trabalho. Segundo Barros e Lehfeld (2004, p. 91), neste tipo de coleta o pesquisador busca através por meio da conversação obter os dados que possam ser utilizados na análise e que são considerados relevantes para o problema de pesquisa. Existem diversos tipos de entrevista em profundidade, porém será utilizado neste trabalho, o modelo de entrevista semiestruturado.

Para Duarte (2008, p. 62):

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Segundo Duarte (2008, p. 66), esse tipo de entrevista tem origem em uma matriz, um roteiro de questões – guias que dão a cobertura ao interesse da pesquisa. Deste modo é possível explorar as questões de forma ampla e até mesmo acrescentar questões que não constam no roteiro de acordo com o encaminhamento do diálogo.

3.2 Definição da unidade de análise

A empresa na qual realizou-se o estudo de caso único foi a STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda., tendo como público o grupo de liderança a nível de supervisão. O motivo da escolha da empresa foi em função da pesquisadora atuar na área de Recursos Humanos da organização, com foco em comunicação interna e ter interface com lideranças e questões relacionadas a cultura no seu dia a dia de trabalho.

A importância da escolha dos supervisores que atuam na STIHL se dá em função do papel diário exercido por eles dentro da empresa, em interface com as equipes e a sua importante função como disseminador da cultura organizacional. A escolha do grupo de supervisores pesquisados foi realizada considerando tempo de empresa, idade, área de atuação e sexo. Nesta pesquisa buscou-se um grupo diversificado para ser explorado, tendo em vista lideranças com pouco tempo de empresa, outro grupo com muitos anos de experiência, áreas distintas como: fábrica,

qualidade, marketing, expedição e processo. O objetivo de explorar todas essas áreas foi verificar de forma global como ocorre esse entendimento sobre cultura considerando todas as esferas da organização.

A partir de uma análise prévia do grupo total de supervisão da STIHL, 72 pessoas, foram pré-selecionadas oito, considerando os aspectos mencionados acima. Após a escolha, foi realizado um primeiro contato com cada supervisor, via e-mail, explicando o trabalho que a pesquisadora estava desenvolvendo e questionando se eles gostariam de participar e apoiar a pesquisa. Os oito supervisores contatados retornaram positivamente e aceitaram realizar a entrevista.

Abaixo uma tabela com o perfil do público entrevistado:

Tabela 1 – Perfil do público entrevistado

| NOME | CARGO | TURNO | SEXO | IDADE | TEMPO EMPRESA |
|----------------|--|------------------------|-----------|-------|---------------|
| Entrevistado 1 | Supervisor Qualidade | Administrativo | Masculino | 34 | 8 meses |
| Entrevistado 2 | Supervisor Comunicação | Administrativo | Feminino | 35 | 11 anos |
| Entrevistado 3 | Supervisor Usinagem Cilindro | Administrativo / noite | Masculino | 50 | 1 ano |
| Entrevistado 4 | Supervisor Fundição | Administrativo | Masculino | 39 | 7 anos |
| Entrevistado 5 | Supervisor Engenharia Processo Motores | Administrativo | Masculino | 56 | 25 anos |
| Entrevistado 6 | Supervisor Motores | Noite | Masculino | 34 | 4 anos |
| Entrevistado 7 | Supervisor Compras Diretas | Administrativo | Masculino | 53 | 30 anos |
| Entrevistado 8 | Supervisora de Expedição | Administrativo | Feminino | 40 | 10 anos |

Fonte: Elaborada pela autora

Sendo assim, considera-se importante o entendimento do grupo de supervisores sobre a cultura organizacional e a liderança exercida por eles. Essa compreensão clarifica se há ou não aderência da cultura por parte das lideranças na empresa.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para atender os objetivos propostos nesta pesquisa, apresentam-se a seguir os diferentes procedimentos realizados para a coleta de dados, desta pesquisa qualitativa:

Etapa 1 - A pesquisa bibliográfica realizada, na qual busca-se analisar os conceitos e históricos relacionados a cultura organizacional e liderança. De acordo com Lakatos e Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Ela abrange a bibliografia que foi tornada pública em relação ao tema a ser estudado.

Etapa 2 - A elaboração do roteiro de perguntas, que foi construído de forma semiestruturada, considerando o total de 12 questões abertas, conforme o referencial teórico utilizado na pesquisa.

Etapa 3 – Solicitação para a gerência de Recursos Humanos para que a pesquisa fosse desenvolvida na STIHL com o grupo de supervisão e assinatura de um termo de solicitação de desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso que consta no apêndice c deste trabalho, presente nas normas da empresa.

Etapa 4 - Análise do grupo total de supervisores da STIHL e escolha de oito pessoas para o convite a participar da pesquisa, considerando questões como tempo de empresa, idade, área e sexo.

Etapa 5 – Agendamento das entrevistas em profundidade com os oito supervisores selecionados.

Etapa 6 – Realização das entrevistas em profundidade com cada supervisor, que ocorreu no período do 12/08/2015 a 19/08/2015. O tempo médio de entrevistas foi de uma hora, e os locais onde as entrevistas foram realizadas garantiam a privacidade da pesquisadora e do entrevistado. Com a autorização prévia e a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, foi realizada a gravação do áudio das entrevistas.

Etapa 7 – A transcrição das entrevistas, garantindo a integridade da fala dos entrevistados.

Etapa 8 – Coleta de dados secundários sobre a STIHL, que foram retirados do site da empresa e dos documentos disponibilizados pela área de Recursos Humanos, como cultura corporativa, novas diretrizes, material de pesquisa de qualidade de vida no trabalho e pesquisa de comunicação interna.

3.4 Técnicas de análise de dados

Para a análise dos dados levantados nesta pesquisa, decidiu-se utilizar o método de análise de conteúdo qualitativa e dividi-lo em categorias. Desta forma, buscou-se analisar a relevância e o significado dos dados pesquisados, para o propósito deste estudo.

Conforme Bardin (1997), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos, que se aplicam a discursos diferentes, principalmente nas áreas das ciências sociais. O objetivo desta análise é identificar os elementos que estão ocultos no texto. Para Olabuenaga e Ispizúla (apud MORAES, 1999) a análise de conteúdo é uma técnica que busca ler e interpretar os conteúdos de todas as classes de documentos pesquisados. Bardin (1977) reforça que a análise de conteúdo não é apenas um instrumento, mas sim um leque de apetrechos, que em um único instrumento possibilita uma grande disparidade de formas e adaptações para aplicação.

Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em três fases:

- 1) pré-análise – neste momento escolhem-se os documentos a serem analisados, formam-se hipóteses e os objetivos da pesquisa;
- 2) exploração do material – nesta fase aplicam-se as técnicas específicas para atingir os objetivos. É o momento de explorar e decodificar o material;
- 3) tratamento dos resultados e interpretações – neste momento é realizada a interpretação da pesquisa e dos resultados obtidos juntos a teoria. Ela permite avançar para algumas conclusões sobre o tema.

Neste trabalho, na etapa da pré-análise foi realizada por meio da transcrição das entrevistas que foram gravadas em áudio. A exploração do material é feita pela análise de categorias. Para Bardin (1977), a categorização é uma operação de

classificação dos elementos por uma diferenciação. Esses elementos são reagrupados de acordo os critérios pré-definidos. Duarte (2008, p. 78), corrobora e afirma,

Na redação da descrição e análise, o pesquisador assume a posse das informações colhidas nas entrevistas e as articula. Analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e reações de cada uma.

As categorias escolhidas atuam alinhadas à questão de pesquisa, assim como os objetivos do estudo e são definidas da seguinte forma:

- categoria 1 - Percepção e aderência da cultura STIHL;
- categoria 2 - Fatores facilitadores e dificultadores da cultura;
- categoria 3 - A cultura e as transformações organizacionais.

O tratamento dos resultados da pesquisa, a inferência e a interpretação serão relatados no capítulo posterior, no qual os dados serão analisados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta o contexto da empresa STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda., bem como os dados coletados nas oito entrevistas realizadas com os supervisores da organização. Os dados são analisados a partir de categorias definidas previamente, respeitando os objetivos propostos nessa pesquisa.

4.1 Contexto organizacional da STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.

A STIHL é uma empresa de origem familiar, fundada em 1926, na Alemanha em Stuttgart, pelo engenheiro Andreas Stihl. O objetivo do fundador era facilitar a vida dos trabalhadores florestas da Europa e desde o início Andreas marcou sua trajetória pelo constante aprimoramento das tecnologias, investimento em pesquisas e modernização dos processos e produtos. Uma das suas grandes premissas sempre foi a qualidade dos produtos e serviços. Característica que segue até hoje como um dos principais valores da empresa e também é motivo de reconhecimento por parte do mercado.

O grupo STIHL possui cerca de 13 mil colaboradores e suas fábricas são localizadas na Alemanha, Suíça, Áustria, China, Estados Unidos e Brasil. A empresa que tem sua matriz em Waiblingen, na Alemanha, está presente em 160 países, com os produtos sendo comercializados em mais de 40 mil pontos de vendas.

A empresa oferece soluções e ferramentas motorizadas para o mercado florestal, agropecuário, jardinagem, doméstico e construção civil. Entre os produtos estão as motosserras, roçadeiras, sopradores, lavadoras, perfuradores, pulverizadores, cortador a disco, cortador de grama e podadores. No Brasil, a empresa localizada em São Leopoldo há mais de 40 anos. Nesta unidade trabalham aproximadamente 2100 colaboradores, em dois grandes negócios, a produção de cilindros (peça que compõem o motor) e na produção de ferramentas motorizadas. No Brasil estão situados mais de 2400 pontos de vendas, as chamadas redes concessionárias. Os pontos de venda oferecem os produtos e todas as informações necessárias referentes ao uso, segurança, manuseio, manutenção e garantia, esse processo é chamado de entrega técnica.

A empresa é hoje líder do mercado brasileiro de ferramentas motorizadas portáteis e tem como objetivo manter-se nessa posição. A fábrica da STIHL Brasil conta com a dupla certificação ISO 14001 e OHSAS 18001, além da ISO 9001.

Figura 2 - Motosserra STIHL



Fonte: STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.

Figura 3 – Histórico da empresa STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.



Fonte: STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.

Figura 4 – Imagem aérea da STIHL Brasil



Fonte: STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.

4.2 Cultura corporativa STIHL

A STIHL há alguns anos aboliu a missão, visão e valores e substituiu pela cultura corporativa, que reflete a visão do grupo, como empresa global.

Abaixo estão os três norteadores da atual cultura corporativa da empresa:

Qualidade excelente

No mundo todo, a indicação “Produzido pela STIHL” está associada a produtos e processos de qualidade excelente. A liderança tecnológica da empresa é garantida pela excelência de sua engenharia. A STIHL demonstra constantemente sua competência como líder mundial através de inovações que aprimoram a funcionalidade, a facilidade operacional, a proteção ao meio ambiente e a segurança de manuseio.

Meio ambiente e energia

A STIHL compromete-se com a proteção e o melhoramento contínuo de alto nível do meio ambiente, tanto nos processos industriais como nos produtos obtidos.

Mundo dos negócios

A STIHL orienta-se pelos princípios da economia social de mercado e da livre concorrência, reconhece a liberdade de associação dos colaboradores, rejeita qualquer forma de trabalho forçado ou infantil, garante a igualdade de oportunidade no recrutamento e na contratação, empenha-se em manter e sempre aprimorar um

alto nível de segurança e saúde no local de trabalho, e apoia a integração de pessoas com deficiências – PcD.

A cultura corporativa está presente em forma de quadros em todas as salas da empresa e também em ambientes comuns como, salas de treinamento, auditório, central de serviços, portarias, entre outros locais.

Além da cultura corporativa que é vigente desde 2012, em março de 2015, a Matriz da empresa, na Alemanha, lançou novas diretrizes sobre a forma como a organização deve trabalhar e as novas competências da liderança. Em abril foi divulgada para todas as lideranças as oito novas competências do líder STIHL, por meio de reuniões de desenvolvimento, que faz parte da área de treinamento da organização. Os encontros eram focados em lideranças a nível de gerência e a outra para supervisão. As competências são:

1. pensar e agir de modo empreendedor;
2. orientar e facilitar a mudança;
3. assumir responsabilidade;
4. trabalhar com foco no resultado;
5. pensar de modo analítico e resolver problemas;
6. construir relacionamentos;
7. administrar em parceria;
8. contribuir com experiência.

Em julho ocorreu o lançamento das cinco novas diretrizes, que são destinadas para todos os colaboradores da empresa. O nome dado as diretrizes é: Trabalhando Juntos, uns com os outros, uns para os outros. São elas:

1. assumir responsabilidade;
2. cooperar entre funções;
3. tratar erros com foco na solução;
4. conduzir ativamente a mudança;
5. tratar uns ao outros de forma aberta e respeitosa.

O assunto foi lançado em reuniões nas quais toda a empresa participa, com a apresentação de um vídeo explicativo sobre as diretrizes, incluindo conceito, forma

de agir e perguntas para que cada um faça a si mesmo, além da entrega de um folder impresso para todos os colaboradores. Atualmente essas são as formalizações dos aspectos culturais da empresa.

4.3 Categorias

Para o melhor entendimento deste estudo de caso único, foi realizada uma análise de conteúdo, dividindo o conteúdo das oito entrevistas realizadas em três categorias, sendo elas: percepção e aderência da cultura STIHL, fatores facilitadores e dificultadores da cultura e a cultura e as transformações organizacionais. Essa categorização tem como objetivo relacionar os fatos relatados nas entrevistas com os estudos bibliográficos realizados.

4.3.1 Categoria 1 - Percepção e aderência da cultura STIHL

Para compreender de que forma os supervisores percebem e aderem à cultura da STIHL, serão desdobrados nesta categoria alguns elementos que elucidam esses dois pontos. Nas entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com os oito supervisores, as questões do roteiro eram referentes a cultura organizacional e liderança. Conforme Srour (1998), a cultura organizacional pode ser definida como a identidade da organização, e é construída ao longo do tempo. A pesquisa foi feita com supervisores, que possuem cargo de liderança e por sua vez, conforme Alves (2010) são capazes de influenciar e mobilizar pessoas. De acordo com Blanchard (2007), os líderes tem o poder de liberar o potencial das pessoas e da organização para um objetivo maior e único.

Cada entrevistado trouxe, sob o seu ponto de vista um conceito sobre cultura organizacional. Como se trata da definição pessoal de cada supervisor pesquisado considera-se válido e importante ilustrar algumas dessas falas, para poder relacionar com a percepção e aderência de cultura que eles possuem sob a perspectiva da empresa. Abaixo estão relatadas as respostas sobre o que eles entendem por cultura organizacional.

“Cultura organizacional é um termo bastante forte e importante. Depende muito do que a empresa tem de planejamento estratégico, o que ela quer para os

próximos anos. É uma visão bem estratégica, mas a cultura também depende da natureza da empresa. Com relação à gestão principalmente, pois é a forma da empresa direcionar seu pensamento, como se fosse um organismo vivo, a empresa tem a sua forma de encerrar as coisas. A cultura é muito importante e tem essas características e depende da natureza da empresa e como ela vem se estruturando ao longo dos anos". Entrevistado 1

"A cultura organizacional acaba sendo o conjunto de hábitos, atitudes, comportamentos internos que se perpetuando em nome da suposta cultura que existe dentro da empresa. Não tem exatamente a ver com uma diretriz mas sim um padrão de comportamento que acaba se enraizando" Entrevistado 2

"É o jeito de ser da empresa, toda a empresa tem um fim lucrativo e o que realmente faz a cultura são as pessoas que trabalham dentro dela. Temos as diretrizes que vem da alta direção e isso também influencia a cultura da empresa. A cultura muda ao longo do tempo, com relação à maturidade das pessoas, não é algo imutável". Entrevistado 4

"É o DNA da empresa. São os valores que a empresa acredita, vem da formação da empresa, a pessoa quando começa e idealiza um negócio ela também pensa em como fazer, manter e perpetuar. Para isso, precisa de pessoas que tenham perfil motivadas, que sigam aquilo que o fundador acredita". Entrevistado 5

Com base nas respostas de cada entrevistado é possível perceber que eles trazem nas suas falas sobre cultura organizacional, aspectos relacionados à identidade, jeito de ser, DNA, comportamento, hábitos, norte, valores e as pessoas como sendo criadoras da cultura. Nota-se que alguns dos entrevistados que tem muito tempo de STIHL, acabam definindo de forma breve o significado de cultura e em seguida trazem as características da cultura da empresa. Pode-se inferir que isso ocorre, pois para eles, essa é a realidade vivida por muitos anos e o conceito de cultura organizacional acaba se confundindo com cultura STIHL. De acordo com Pettigrew (1979, p. 574 apud FREITAS, 1991, p. 9), a cultura pode ser definida como um conjunto de significados que são aceitos pelo coletivo por um tempo. Neste sentido, percebe-se que há uma clareza por parte das lideranças sobre o que significa cultura organizacional.

Partindo para as características da cultura STIHL, identificadas por cada um deles e a forma como aderem, nota-se uma coerência entre as respostas. Um dos atributos mais citados sobre a cultura da STIHL é o **respeito às pessoas**, nas falas dos entrevistados conseguimos perceber que isso está claro na cultura organizacional da empresa. Os supervisores comentam nas entrevistas que faz parte da STIHL a valorização das pessoas, do ser humano, o fato de a empresa

estar atenta ao funcionário, buscar o desenvolvimento de todos, estar preocupada com a família do colaborador e com a comunidade do entorno.

Algumas falas demonstram isso de forma clara:

“Em momentos de crise ela vai fazer de tudo para não demitir, vai remanejar, vai aproveitar as pessoas internamente” Entrevistado 6

“Acredito que no passado tínhamos ainda mais respeito às pessoas, como, por exemplo, os gerentes conversavam com os jardineiros, num bate papo fluído e natural. Hoje, estamos perdendo um pouco disso, mas ainda assim conseguimos ver. E eu me orgulho muito disso, não tem que ter diferença entre as pessoas, e acho que isso é uma realidade dentro da empresa. A nossa diretoria almoça no refeitório junto com todos, temos a oportunidade de sentar na mesa com eles”. Entrevistado 2

“Não temos hierarquia pesada na STIHL. Aqui temos acesso livre, os colaboradores tem a liberdade de cumprimentar o presidente e isso é muito positivo” Entrevistado 8

A partir das falas dos supervisores é possível compreender que a forma como a empresa se posiciona, seus programas e as características dos seus colaboradores reforçam o fato de ficar explícito o respeito às pessoas para a grande maioria. Apesar de não estar expressa de forma documentada, essa é uma característica presente na organização, que pode ser vista por meio de programas como, o Núcleo de Qualidade de Vida (NQV). O NQV oferece aos colaboradores e seus dependentes, atendimento com profissionais de psicologia, fisioterapia, e nutrição, além de palestras de orientação, com temas diversos, que estão presentes na realidade da vida do colaborador.

A empresa possui ainda políticas de benefícios, nas quais estão inclusas o plano de saúde, atendimento médico e odontológico dentro das dependências da empresa. Há também transporte fretado, duas refeições diárias para cada colaborador, bolsas de educação formal para graduação, pós-graduação e idiomas, além de eventos comemorativos e de celebração.

A pouca diferenciação entre os níveis hierárquicos da organização e a proximidade da alta administração junto às diversas áreas da operação, contribuem para que o respeito às pessoas seja visto como algo presente no dia a dia da empresa. Analisando os elementos da cultura organizacional, pode-se interpretar que o respeito às pessoas é um valor da STIHL. De acordo com Freitas (2007), os valores são os guias do comportamento dentro da empresa, e sem eles não é

possível atingir o sucesso. Para a autora, os valores compartilhados geram resultado positivo para a empresa e favorecem os comportamentos (FREITAS, 2007).

O respeito às pessoas também está relacionado ao fato de ser uma empresa de **origem familiar**, outro tópico comentado pelos entrevistados como ponto positivo para a cultura da empresa. Além disso, cita-se o fundador da STIHL, Sr. Andreas Stihl como um ponto de referência.

Nossa cultura é familiar, alemã, bem característica e tem as linhas do dono e nós seguimos isso. Na STIHL eu vejo muito o fato do pertencer a empresa, vestir a camiseta, vejo algo muito cultural nessa linha. Já trabalhei em outras empresas e via mais a questão financeira e de resultados, lucratividade. A STIHL tem um jeito diferente, claro que temos que ter resultado, mas muito forte a questão das pessoas, da família, como se fosse a casa da gente. Entrevistado 5

De acordo com Freitas (1991), os fundadores das empresas podem ser vistos como heróis, que compõem um dos elementos da cultura organização. Para a autora, os heróis são as pessoas que personificam os valores e a força da empresa. São aqueles que tiveram a coragem de fazer o que outros não fizeram (FREITAS, 1991). Neste sentido, outro fato mencionado pelos entrevistados como uma das fortes características da STIHL é a qualidade. A **qualidade excelente** está expressa formalmente na cultura corporativa da empresa, e é vista no dia a dia. Todos os entrevistados citaram o termo qualidade como característica da empresa. Um dos supervisores, que possui menos tempo de empresa, fez uma menção sobre o assunto e afirmou:

A STIHL tem muito forte a questão da qualidade. Antes de eu vir, todo mundo me dizia: A STIHL tem as melhores motosserras, as melhores roçadeiras. A questão da qualidade é muito forte para o cliente e isso eu notei aqui depois que entrei, faz parte da nossa cultura corporativa. A qualidade está acima de tudo. Entrevistado 6

Outro supervisor, que também está apenas há um ano na empresa refere-se a qualidade como sendo a principal marca da cultura da STIHL e afirma:

As linhas de produção, as tecnologias, a preocupação com a avaliação dos produtos, temos laboratório de confiabilidade, os testes que se fazem na fábrica, os processos de homologação de novos produtos, os cuidados e discussões que temos junto à matriz. O operador percebe isso, ele sabe os cuidados que temos que ter para fabricar o produto STIHL. Não pensamos qualidade como uma área,

mas sim a presença dela em todas as áreas e processos. No sentido amplo da palavra. Entrevistado 1

Além de ser vista como um valor pode-se inferir que a qualidade da STIHL é uma norma da sua cultura organizacional. De acordo com Freitas (2007), toda a empresa tem em sua cultura as maneiras de se fazer as coisas, o que influencia o grupo e define os comportamentos esperados. Nesse sentido a qualidade é além de um valor, uma norma, pois se espera que ela esteja presente em processos, produtos e serviços.

O fundador da empresa, Andreas Stihl, que acima citamos como um herói da organização, afirmou que “a qualidade excelente deve estar presente não apenas nos produtos mas também nos serviços agregados a ele”. Desta forma, apoia-se na referência trazida por Freitas (2007), na qual ela afirma que a definição das normas é determinada pelas crenças ou pressupostos, e passa pela avaliação dos valores, pelos exemplos dos heróis, das histórias e dos rituais realizados.

Outros aspectos trazidos pelos supervisores entrevistados sobre as percepção deles com relação à cultura da STIHL e da sua aderência, estão relacionados a empresa estar atentar aos custos, prezar por relacionamentos de longo prazo, trabalhar com tecnologia de ponta, ser correta e íntegra em seus processos, manter forte os traços da sua origem, e assim ser conservadora, trabalhar com disciplina, oferecer estabilidade e segurança aos colaboradores, disponibilizar recursos financeiros e apoiar a comunidade local. Alguns trechos dos depoimentos dos entrevistados relatam os itens trazidos acima:

Como liderança, ter a segurança da empresa é muito positivo, pois ajuda na tratativa com os colaboradores. Temos um clima agradável, sem medo de perder o emprego, apesar da atual crise. Entrevistado 8

A disciplina é muito forte, essa cultura da disciplina é forte, é um pouco da cultura alemã. Eu tive um funcionário que entrou, ficou 3 meses e desistiu. Ele me dizia, - ah, aqui na STIHL vocês reparam em tanta coisa, dão bola para tanta bobagem, se eu estou de uniforme certo ou se eu não estou - mas isso faz parte da cultura STIHL. Fica claro que não é uma diretriz do líder e sim da empresa. Entrevistado 6

Quando temos algum processo trabalhista e precisamos de testemunha, eu convido alguém e a pessoa me questiona, o que devo fala? E eu respondo, a verdade e só a verdade. E não tenho medo disso, pois sei que a empresa é íntegra em seus processos. Entrevistado 8

Com base nas entrevistas realizadas, pode-se perceber que a cultura da empresa está muito além daquilo que está formalizado como cultura corporativa. Apesar disso, os elementos trazidos pelos entrevistados demonstram que a cultura é percebida de forma clara. Johann (2004) traz algumas características sobre culturas consolidadas que poderiam ser aplicadas a realidade deste estudo de caso único. Para o autor, as culturas consolidadas fazem com que as pessoas de diferentes níveis hierárquicos estejam no mesmo padrão, partilham valores e formas de trabalhar (JOHANN, 2004).

Alguns trechos das entrevistas demonstram o quão intrínseca a cultura parece estar em algumas das lideranças, principalmente aquelas que trabalham há bastante tempo na empresa. Os supervisores abaixo estão há 25 e 30 anos respectivamente,

A STIHL é a minha segunda casa. É bom estar aqui, é bom vir pra cá, é bom trabalhar todos os dias, é legal. Eu saio daqui e vou pra casa, e saio de casa e venho pra cá, pra mim é a mesma coisa! Hoje é tão simples e natural, faz parte da minha vida. É uma extensão da família, faz parte. Entrevistado 5

Eu fecho muito bem com a cultura da nossa empresa, eu comecei aqui e aprendi aqui, então os meus valores são exatamente os valores da STIHL, ser ético e transparente. Eu quero o bem da STIHL, ela crescendo eu também cresço, nossa família cresce. Entrevistado 7

Desta forma, analisando o conceito de Schein (1984) sobre cultura organizacional, no qual ele afirma que a cultura é formada por pressupostos básicos que definidos, descobertos e aceitos por um grupo e posteriormente, a partir da sua boa aceitação passam a ser ensinados (SCHEIN, 1984, p. 3-4 apud FREITAS, 2007, p. 13), pode-se apontar que na STIHL algumas características da cultura, mesmo que de maneira informal, perduram por anos. Nota-se que as lideranças pesquisadas possuem de modo geral aderência a cultura da STIHL e uma percepção clara sobre o jeito de ser da empresa. Na categoria posterior serão analisados dos fatores facilitadores e dificultadores da cultura.

4.3.2 Categoria 2 - Fatores facilitadores e dificultadores da cultura

No roteiro utilizado para a realização da pesquisa, os entrevistados foram convidados a definir o que para eles significava liderança. Weber (2010) afirma que

na atualidade os líderes têm encontrado um cenário diferente do anterior e um nível de complexidade maior. Se antes o líder tinha o poder para moldar as organizações conforme o seu estilo, agora é preciso considerar também as equipes, pois são as pessoas quem participam da evolução da empresa (WEBER, 2010). Para definir liderança, os supervisores da STIHL utilizam referências semelhantes, conforme abaixo.

É clichê, mas eu trago a frase “liderar é a arte de despertar nos outros a vontade de fazer”, é fazer no dia a dia que a equipe encontre formas de se motivar. Como fatores, um deles é fazer sentido. Exemplo: “eu varro o chão. Não, tu não varre o chão, tu vende motosserra.”, pois o trabalho dele tem impacto na venda. Entrevistado 1

O segredo da liderança está em entender como as pessoas funcionam, para conseguir motivar elas, usar o que elas tem de melhor, usar os pontos positivos, e trabalhar os negativos. Nunca deixar os colaboradores sem resposta, sem retornar. Eu busco retornar sempre. Eu gosto de dar esses retornos, assim eu ganho confiança da equipe. Entrevistado 3

Eu acho que o principal papel do líder é dar suporte, o básico para que a equipe possa trabalhar bem e desempenhar suas funções, eu preciso ajudar, mostrar o caminho, o mais importante é não dar respostas e sim dar sentido para as coisas. Entrevistado 6

Líder é uma pessoa que apoia, que da visão, que ajuda, que dá suporte, para que as pessoas consigam atingir os objetivos da empresa e os objetivos dela. Pois não adianta só querer o objetivo da empresa se a pessoa não está se sentindo bem, temos que fazer ela enxergar, dar treinamento, fazer ela ver o futuro dela, que ela está fazendo algo bom para os dois lados, ela deve se auto desenvolver, ela precisa assumir responsabilidade. Entrevistado 7

Percebe-se nos discursos que palavras como, apoiar, facilitar, desenvolver, criar sentido, motivar, indicar caminho, atingir objetivos são recorrentes em quase todos os depoimentos. Desta forma, pode-se inferir que as lideranças entrevistadas são aderentes a liderança transformacional, conforme falam Barreto et al. (2013), na qual o líder torna-se exemplo e mentor de comportamento, auxiliando o grupo nas suas necessidades de desenvolvimento. Esse tipo de liderança tem como característica a influência, a motivação inspiracional, o estímulo intelectual e a consideração individual de cada um (BARRETO et al., 2013).

Com base nos conhecimentos, percepções e na vivência na empresa, os entrevistados apontaram aquilo que julgam facilitar e dificultar a cultura organizacional da STIHL, considerando o seu dia a dia de trabalho e a importância do seu papel na organização. Srour (1998) reforça que a cultura das organizações

impregna em todas as práticas da empresa e constrói representações mentais, que tem por objetivo unir todos os membros em prol de um único objetivo e forma de agir. Neste sentido, os líderes entrevistados apontam **como facilitador da cultura** organizacional da STIHL, aspectos relacionados a comunicação e treinamento.

Conforme os supervisores os canais de comunicação da empresa são um dos principais meios para facilitar o entendimento e absorção da cultura por parte dos colaboradores. Eles citam murais, intranet, comunicados, revista interna (Utilíssimo) e comentam também sobre as reuniões realizadas. Kunsch (2006), pesquisadora sobre os campos da comunicação organizacional, afirma que:

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidade e de transações complexas (KUNSCH, 2006, p. 175).

Pode-se perceber nas falas dos entrevistados o que eles consideram como facilitador na aderência e entendimento da cultura.

As comunicações internas via Utilíssimo, via mural, as reuniões de equipe, reuniões da diretoria, Profit, Trimestre em Revista acho que são importantes e facilitam a aderência e entendimento da cultura. Entrevistado 1

Eu acho que a comunicação dos murais e as reuniões do plano de comunicação também. Por exemplo, em julho houve o pagamento do Profit e do PLR, a empresa está preocupada com as pessoas e com o endividamento em função da crise, e achei interessante que foi incluído nas comunicações dicas sobre como gerenciar melhor as finanças, para se organizar, estar com o pé no chão. E isso está relacionado com nossa cultura, pois falamos de valorizar o colaborador. Entrevistado 8

Uma das coisas muito boas que o RH trabalha são aqueles quadros murais, que temos na empresa, onde se coloca as principais atividades da semana, um canal de comunicação também é o jornal da empresa, que é o Utilíssimo. Esses canais de comunicação são fundamentais, o Profit onde o presidente fala, a palavra do presidente, a fala dele é fundamental, saber o que ele está pensando e esse alinhamento do presidente com as gerencias, supervisores, esse cascadeamento é ótimo, pois assim transmitimos as mesmas coisas para as equipes. Isso é fundamental. Entrevistado 7

A STIHL possui um plano de desdobramento das informações, no qual semanalmente os líderes devem conversar com a sua equipe, chamado Plano de Comunicação. Na mesma linha, há institucionalizado um programa chamado

PROFIT, que refere-se ao pagamento variável das áreas produtivas e mensalmente ocorre uma reunião de na qual são apresentados indicadores, assuntos relevantes e a fala de algum membro da diretoria. Normalmente estão presentes nesse encontro os diretores, vice-presidente de operações e quando possível o presidente também. Participam desse momento todos os colaboradores das áreas fabris e ocorrem ao todo, seis reuniões. Para o público administrativo é realizada uma reunião a cada trimestre, e nesta participam os membros da diretoria, sendo que a fala principal é do presidente. A reunião chama Trimestre em Revista, e é realizada em dois horários para que todas as áreas possam participar. A fala de um dos entrevistados, que elucida o parágrafo acima:

“Essa semana tivemos a reunião de profit, com os diretores e a alta administração, isso é importante, eles gostam de ouvir o que o presidente pensa, como ele pensa, a segurança que ele transmite, isso é importante”. Entrevistado 4

Pode-se trazer como referência a esse tipo de reunião que a empresa realiza, um dos elementos da cultura organizacional, apontado por Fleury e Fischer (1996) e Freitas (1991), que são os ritos de reforço e renovação. Em função do conteúdo repassado nessas reuniões e da dinâmica que elas ocorrem, é possível afirmar que são ritos de reforço, no sentido de que celebram publicamente os resultados e reforçam a identidade da organização e demonstram os objetivos comuns (FREITAS, 1991). Neste sentido, pode-se comentar ainda que também estão presentes aspectos relacionados a renovação, de acordo com Fleury e Fischer (1996), esses ritos buscam renovar as estruturar sociais e melhorar seu atual funcionamento e também construir times.

Outros tópicos apontados pelas lideranças como facilitadores são o processo de integração de novos colaboradores, que tem duração de uma semana, com diversos treinamentos sobre as diferentes áreas da empresa. Foram comentados também os treinamentos de lideranças, a inserção das oito competências de lideranças e o lançamento das diretrizes “Trabalhando Juntos”. Além disso, os supervisores falam sobre a empresa ser globalizada, e ter políticas claras. Em todas as falas reforçam que o tempo de empresa é um facilitador, pois conseguem enxergar que pessoas que trabalham na STIHL há anos possuem uma facilidade grande em entender e seguir a cultura.

Sobre os dificultadores da cultura, parte dos supervisores citam a burocratização da empresa e a morosidade dos processos. Os entrevistados apontam que isso se dá em função de ser uma empresa familiar e alemã, que preza pela continuidade dos processos e por ter eles bem definidos. É interessante perceber que fatores dificultadores não foram apontados pelos supervisores que possuem 25 e 30 anos de STIHL, o que demonstra que no universo deles não há dúvida sobre a cultura da empresa e eles deixam isso claro nas suas falas.

Eu acho que por parte da empresa não há nada que dificulte a absorção ou entendimento da cultura, mas vejo muito problema cultural nas pessoas e vejo que a sociedade está com os valores invertidos. As pessoas não enxergam as coisas como antes. Entrevistado 5

Eu acho que sou um pouco míope, mas para mim está tudo muito claro e simples. Eu não acredito que alguém não enxergue isso. Entrevistado 7

Sobre a burocratização, a STIHL é uma organização com processos e regras definidas de forma rígida. A empresa possui hoje na sua intranet, um sistema no qual estão inseridas todas as *Local Standards*, conhecidas como LS's ou regras locais. Essa documentação traz informações sobre como cada processo deve ocorrer. Os entrevistados citam o excesso de regras e diretrizes como algo que atrapalha a empresa e por consequência sua cultura, tendo em vista que alguns colegas se utilizam dessas regras para deixar de cumprir suas atribuições ou postergar certos processos necessários. Pode-se inferir que as LS's utilizadas na STIHL, são normas, que conforme Freitas (2007) são manuais, instruções e procedimentos que demonstram o que deve ser feito em cada situação dentro da empresa.

Na minha outra empresa a resolução de problemas de peças, por exemplo, era muito mais rápida do que aqui. Aqui as coisas levam dias para se resolver, em função dessa documentação e controle excessivo. Acho que poderiam confiar um pouco mais nas pessoas. Entrevistado 6

Tem a característica da burocratização dos processos. Quando as pessoas questionam se certas coisas acontecem automaticamente, preciso afirmar que não, por que realmente tem muita burocracia. Temos uma lentidão, que principalmente as gerações mais jovens se cansam com isso. Entrevistado 2

A partir das respostas dos entrevistados pode-se perceber que apesar de parte deles ter uma visão clara sobre a demora de processos, a burocracia e o jeito mais tradicional de trabalhar, eles entendem também que isso não é algo que irá mudar. Desta forma, é possível perceber nas falas que se convive com isso internamente e que essa é mais uma característica da empresa, a apesar de em certos momentos dificultar o trabalho e a liderança.

4.3.3 Categoria 3 - A cultura e as transformações organizacionais

A última categoria a ser analisada refere-se a cultura da empresa e as transformações pelas quais ela passa ou promove. Algumas perguntas da entrevista semiestruturada traziam esse questionamento e uma delas focava sobre o fato da cultura da STIHL apoiar ou não as mudanças da empresa. A STIHL, por ter em suas características o fato de ser uma empresa origem alemã, familiar e seguir suas normas de forma contundente, não apresenta de modo geral uma cultura de transformações significativas. A maioria cita a mudança como uma barreira da empresa, em função da sua cultura. Na fala dos entrevistados é possível perceber essa impressão:

Vejo a mudança como uma barreira na STIHL. De forma geral na equipe e nas outras áreas, a mudança e a quebra de paradigmas ainda é uma barreira, a cultura está tão clara, que não se enxergam as mudanças necessárias para se adequar com mercado. Entrevistado 1

Depende muito de onde vem a diretriz da mudança, quando ela vem top-down, ela funciona bem, porém sinto que quando sugerimos mudanças ela muitas vezes não são consideradas. A cultura por ter o discurso presente de que a Alemanha não permite, a matriz não deixa, temos que olhar LS, quem mandou, quem disse, onde está o e-mail, acaba dificultando. Mas quando vem da diretoria, as coisas funcionam, mas o processo inverso não. Entrevistado 2

A origem e a natureza da STIHL é conservadora, tanto em tomada de decisões, inovação. Quando tomamos uma decisão às vezes leva muito tempo, então existe uma parcela de insegurança que protelam decisões, mas isso tem o lado bom e ruim, mas para a mudança de cultura acho que existe uma mistura de pessoas aqui. Entrevistado 4

Cabe analisar os estilos de cultura e relacionar com a cultura STIHL, Cameron e Quinn (2006) trazem referências sobre Cultura Clã, Cultura Inovativa, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica. Pode-se inferir, com base nas

características de cada tipo de cultura, que a cultura da STIHL é hierárquica, pois tem como base a estabilidade, segurança, a burocracia (conforme citada na categoria 2 deste estudo), a aceitação das regras e valores impostos (CAMERON; QUINN, 2006 apud BARRETO et al., 2013, p. 36). É possível perceber os outros estilos de cultura de forma menos enfática no dia a dia da empresa, conforme Cameron e Quinn (2006) algumas das características da Cultura Clã, são o foco do líder no desenvolvimento das pessoas, em oferecer suporte e buscar facilitar o trabalho. Esses elementos são possíveis de verificar na cultura da STIHL, porém de forma mais isolada e relacionada as lideranças.

A empresa possui há alguns anos um programa de ideias, que fica sob a responsabilidade de um setor chamado Melhoria Contínua. Nesse programa o colaborador pode incluir no sistema uma ideia de mudança ou melhoria e ela é avaliada por várias áreas. Esse é um projeto interessante da STIHL e que possui ótima adesão, porém a maioria das ideias está vinculada a processo de rotina e não algo mais abrangente. Desta forma, não se pode afirmar que a empresa possui de forma clara uma cultura inovativa (CAMERON; QUINN, 2006 apud BARRETO et al., 2013, p. 36).

Alguns entrevistados relacionam as últimas mudanças que ocorreram na empresa com a entrada de profissionais que possuem esse perfil. Um dos exemplos trazidos pelo grupo foi a Gestão de Performance, que antes era realizada com base naquilo que o colaborador teve como resultado no último ano. A partir de 2015, ela foi sistematizada com um software e sofreu uma mudança considerável, pois os colaboradores passam a definir junto com líder os projetos que irão entregar durante o ano corrente e a avaliação é feita sobre as entregas futuras e não aquilo que já passou.

Com a entrada de algumas pessoas novas pude perceber que temos processos mudando. Algo que antes não tínhamos a iniciativa de promover, agora temos. Novos projetos e programas, como por exemplo, a mudança no sistema de avaliação de performance. Entrevistado 8

Estamos tendo uma oportunidade diferente de avaliação de desempenho esse ano, olhando para frente e não para trás, olhando os projetos que devem ser desenvolvidos no ano. Isso se, tivermos um bom desfecho, vai ajudar. Se chegarmos no final do ano e alinharmos objetivos e termos resposta, será muito bom. Entrevistado 2

Nota-se que essa mudança chamou a atenção das lideranças, pois ela aparece de forma frequente na maioria das entrevistas. Neste sentido pode-se inferir, que o fato de a empresa não ter em sua cultura características fortes de transformações, e quando elas ocorrem, são percebidas pelo grupo. Cabe esclarecer que os supervisores que possuem mais tempo de STIHL, com 25 e 30 anos, entendem que a empresa sempre apoiou a mudança e as transformações.

A STIHL trabalha as mudanças, trabalhamos com as equipe, comunicamos o novo objetivo, eu vejo todos bem empenhados nas mudanças, nós mudamos muito nesse período desde que eu inicie. Quando comecei tinha 300 funcionários, hoje são 2100, mais os terceiros. É difícil conduzir essa quantidade de pessoas, mas a empresa consegue através do sistema de lideranças e informação. Entrevistado 7

Sim a STIHL sempre apoia as mudanças. O próprio produto da empresa ele mostra o caminho da evolução, se formos olhar para o produto lá atrás a gente vê o caminho que ele tem tomado, a forma dele ser o objetivo, sempre procurando evoluir com o tempo e sempre a frente do mercado, trazendo tecnologia de ponta, sustentabilidade, procurando sempre atender o cliente final de uma forma mais atualizada e vejo que essa forma de pensar a agir da empresa apoia a mudança. é um caminho bem claro. Entrevistado 5

Assim como na fala do entrevistado 5, sobre a evolução dos produtos, outros supervisores trouxeram esse aspecto. Eles citam a alta velocidade com relação à tecnologia utilizada pela empresa em seus produtos e a busca constante por inovações nesse sentido, apesar de internamente não promover outras mudanças.

A STIHL possui hoje um centro de excelência em tecnologia e busca constantemente novas aplicações para aprimorar o produto. Na matriz existe um setor formato por engenheiros que trabalham em prol disso. No Brasil há uma área que em parceria com a matriz, faz o desenvolvimento de novos produtos, sempre com foco em tecnologia, sustentabilidade e inovação. A STIHL lançou uma linha de produtos à bateria, algo que ainda não havia sido feito pelos concorrentes e teve uma adesão interessante no mercado, em função da sua praticidade.

Percebe-se que com relação a produtos, equipamentos, máquinas e as instalações físicas da empresa, os entrevistados apontam que existe uma adesão às transformações, entretanto quando se refere a cultura de modo geral, com exceção daqueles que estão há muito anos na empresa, grande parte dos supervisores reforçam que a empresa é conservadora. Pode-se trazer a referência de Johann (2004), quando ele afirma que para conduzir processos de transformação cultural é

preciso ter liderança forte, no caso da STIHL, a liderança não pode ser aplicada aos gestores locais, pois conforme percebido eles não são propulsores de grandes mudanças, tendo em vista que existe algo corporativo que impede (JOHANN, 2004).

Quando questionados sobre o que mudariam na cultura da empresa, a maioria dos entrevistados citou a desburocratização e a rapidez na tomada de decisão. Eles apontam que o fato de a empresa ser controladora faz com que todos os processos sejam mais lentos, bem como as decisões, que passam por um número grande de colegas e instâncias até serem efetivadas. Esse tópico chama atenção, pois foi citado por um dos entrevistados que tem 30 anos de STIHL.

Eu mudaria a velocidade da tomada de decisões. As coisas são lentas aqui dentro. Temos um caminho muito grande, muitas pessoas envolvidas, e aí acabamos demorando muito. As decisões num mundo competitivo deveriam ser mais rápidas, eu não sei como é nas outras empresas. Entrevistado 7

Outro ponto recorrente nas falas dos supervisores foi um melhor alinhamento e relacionamento com as outras unidades do grupo. Percebe-se que ainda há um distanciamento entre as empresas STIHL. Além disso, eles citam o fato de trabalhar em equipe em prol de um único objetivo, como algo que poderia ser melhorado.

Estamos evoluindo, mas ainda temos um caminho a trilhar, eu não sei se a gestão em interesse, mas acho que temos uma separação muito grande entre as áreas. Sinto que temos núcleos hoje. Eu gostaria que estivéssemos mais próximos. Entrevistado 3

Com relação ao tópico mudança e cultura, Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2013) afirmam que o líder tem papel fundamental na manutenção ou mudança da cultura de uma organização. Sendo assim, pode-se inferir, que apesar de certos aspectos da cultura da STIHL estarem referidos a algo superior, que vem como diretriz da matriz da organização, é possível que os líderes, por meio da sua atuação, promovam adequações a realidade local, sem ferir o cerne da cultura da empresa, mas sim buscar melhorias para aquilo que pode ser aprimorado. O líder deve atrair sua equipe para criar ou mudar elementos de uma antiga cultura e por isso deve usar das suas habilidades pessoais e de ritos para lhe apoiar nesse processo (BARRETO et al., 2013).

Com base nas entrevistas realizadas seria possível explorar ainda outros elementos interessantes sob a perspectiva de liderança e cultura organizacional,

porém, nesse estudo essas foram as categorias definidas e que serão abordadas a fim de responder ao objetivo da pesquisa. Os supervisores trouxeram seu histórico de carreira, os desafios como liderança, o conflito de gerações, a valorização dos seus colaboradores, seus perfis de lideranças, entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema cultura organizacional tem ganhado cada vez mais importância nas empresas, assim como os aspectos que permeiam o ato de liderar e o líder, que por sua vez possuem papel fundamental no processo de criação, manutenção ou mudança na cultura das organizações (BARRETO et al., 2013). Ambos os assuntos têm sido estudados por pesquisadores da administração com viés comportamental, para compreender a sua inter-relação.

Este estudo teve por objetivo geral analisar como ocorre o processo de aderência da cultura organizacional da empresa STIHL Brasil Ferramentas Motorizadas Ltda. por parte dos supervisores. Buscou-se analisar também a forma como essas lideranças percebem a cultura, os fatores facilitadores e dificultadores para adesão e de que forma a atual cultura contribui ou não para as transformações da organização.

Desta forma, foi utilizada como referência para análise deste estudo a interpretação dos dados colhidos a partir da realização de oito entrevistas em profundidade com supervisores da STIHL Brasil. A pesquisa tinha como foco os temas cultura organizacional e liderança e suas relações. Buscou-se nas referências teóricas o histórico, os conceitos e as teorias sobre os temas liderança, líder, cultura organizacional e elementos da cultura. Com base na bibliografia estudada e nas entrevistas realizadas foi possível entender diversos aspectos relevantes sobre os temas e as suas relações dentro do contexto da empresa pesquisada.

Os resultados encontrados, neste estudo, demonstraram que a cultura organizacional da STIHL é percebida pela maioria dos líderes de forma semelhante, eles apontam aspectos relacionados ao jeito da empresa trabalhar, ser, o que ela espera de seus colaboradores, bem como suas características. Foram citados de forma unânime por todos os entrevistados os atributos qualidade e respeito às pessoas. Conforme Shrivastava (1985, p. 103 apud FREITAS 1991, p. 8), a cultura de uma organização é composta com um conjunto de elementos concretos, que são estabilizados e perdurados. Nesse sentido, pode-se inferir que os dois tópicos mais comentados fazem parte da cultura da STIHL, pois foram construídos e perdurados por um longo período e tiveram como criador o fundador da organização, que pode ser considerado um herói. Outros tópicos mencionados pelos supervisores são a estabilidade e a segurança que a empresa oferece, suas características de disciplina

de uma organização alemã, a integridade dos processos e os recursos disponíveis para que se possa trabalhar em projetos.

Com relação aos facilitadores e dificultadores da cultura STIHL, os líderes citaram alguns pontos que merecem atenção. Como facilitador foi trazido na maioria das falas a comunicação, como processo estabelecido e organizado que otimiza a adesão e entendimento da cultura. Os líderes citam os canais de comunicação, os eventos corporativos e a presença da alta administração em reuniões nas quais todos os colaboradores participam. Afirmam ainda que a integração de novos colaboradores e os treinamentos são outras formas de demonstrar a reforçar a cultura da empresa.

Por outro lado citam como aspectos que podem ser melhorados, a questão da burocratização e morosidade dos processos. De acordo com os entrevistados a empresa possui um grande controle sobre tudo aquilo que é realizado, existindo um número excessivo de normas e regras que devem ser seguidas para a realização de um trabalho ou resolução de um problema. Comentam ainda que a maioria dos setores da empresa trabalham em equipe, mas que em alguns momentos poderia ser mais fluido, caso não houvesse uma departamentalização tão presente no dia a dia. Falam também sobre a falta de união entre as unidades do grupo, considerando que a STIHL é uma empresa multinacional com outras unidades produtivas. Para aqueles supervisores que estão há muitos anos na empresa foi difícil identificar algo que pudesse ser aprimorado ou que dificultasse a absorção e entendimento da cultura.

Com relação a suas atuações como liderança, os oito entrevistados trouxeram definições semelhantes sobre o que entendem por liderar. Eles citam palavras como guiar, facilitar, indicar o caminho, dar o norte, ser exemplo, valorizar, motivar e reconhecer. De acordo com Ram Charan (2008) o processo de liderança é baseado na capacidade de o líder mobilizar sua equipe para concretizar uma meta, visão ou tarefa. O autor afirma também que o líder deve ter a habilidade de alinhar expectativas e assegurar que os membros do grupo estão posicionados em atividades nas quais eles desempenham ao máximo o seu potencial (RAM CHARAN, 2008)

Na fala abaixo é possível perceber uma das definições trazida por um supervisor, que ilustra os tópicos comentados acima.

Líder é exemplo, participação, conhecimento. O líder é gestor de pessoas, deve ser ouvidor, dar feedback e pedir também. Ele é o dono do negócio em um ambiente menor e precisa encerrar isso. E outro ponto importante é a comunicação. Com a comunicação criamos confiança, e com confiança as coisas funcionam melhor. Entrevistado 4

Foi possível compreender que os líderes citaram o tempo de empresa como um fator determinante para a melhor tratativa e entendimento da cultura. Os entrevistados comentaram sobre as gerações entrantes, pessoas mais novas, da geração Y e Z, que demandam uma atenção maior. Explicaram que é um desafio grande orquestrar gerações diferentes, de pessoas que possuem 25 anos de STIHL e colegas que estão na empresa há um ano. Reforçam que aqueles que estão na empresa há muito tempo amam o que fazem e veem a STIHL como uma segunda casa. Os mais novos por terem atuado em outras organizações e serem mais críticos, por vezes não compreendem algumas características da cultura STIHL, entretanto gostam da empresa. Nas falas dos entrevistados vieram alguns comentários que demonstram a importância da empresa na região e como a sua imagem é vista pelos colaboradores e sociedade.

“Aqui ninguém quer sair da STIHL” Entrevistado 6

“A STIHL é um sonho de consumo de muitos” Entrevistado 3

As lideranças comentaram ainda sobre as novas iniciativas de Recursos Humanos, que visam o reforço da cultura. Falaram sobre o lançamento das oito competências de lideranças, como algo que irá apoiar ainda mais o seu trabalho diário junto às equipes. Apontaram também o Trabalhando Juntos como diretrizes que contribuem para o desenvolvimento do grupo e traduzem de forma explícita e documentada a forma como a empresa espera que as pessoas trabalhem. Um dos entrevistados que possui mais tempo de STIHL comentou que estava sentindo falta de algo formal, pois apesar de ter clareza sobre tudo que permeia a empresa e sua cultura, ele aponta que isso facilita com os colegas que trabalham a menos tempo na organização.

Cabe enfatizar, que o método utilizado para a construção dos objetivos deste trabalho foi uma pesquisa qualitativa, de estudo de caso único, com característica exploratória e descritiva, utilizando análise de conteúdo como forma de interpretação dos dados. O método adotado permitiu analisar um conjunto amplo de informações,

oriundas do referencial estudado e das pesquisas realizadas com os supervisores. Por meio da análise foi possível ter uma visão de uma realidade organizacional e de aspectos que estavam ocultos nas falas dos entrevistados (BARDIN, 1977).

Vasconcelos et al. (2012) afirmam que a liderança e a cultura organizacional estão interligadas e o líder tem papel fundamental nesse processo, pois ele é a ponte entre as pessoas, a estrutura e o conhecimento da empresa em que atua. Sendo assim, ele deve ser o disseminador de tudo aquilo que compõe a cultura organizacional para suas equipes (VASCONCELOS et al., 2012). Com base na pesquisa realizada com os supervisores e as referências estudadas, pode-se inferir que é possível explorar ainda mais o assunto cultura e liderança dentro do ambiente da STIHL.

Essa pesquisa será apresentada para a área de Recursos Humanos da organização e terá como desafio contribuir para um projeto que será lançado no ano de 2016, que visa trabalhar o engajamento das equipes de fábrica, chamado Trabalhando Juntos Operações. Além disso, servirá como base para aprimorar o desenvolvimento de campanhas de comunicação interna que buscam o reforço da cultura, com a utilização dos canais como mural, revista interna, intranet, e outros. Ainda irá auxiliar no planejamento de ações junto às lideranças e suas equipes. Dessa forma, esse estudo não tem por objetivo ser definitivo, mas sim contribuir para um melhor entendimento da atual realidade da empresa, sob os aspectos de comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, jan./abr. 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, Leiliane Michelle Trindade da Silva et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** São Paulo: 2013.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; LEHFELD, Lucas de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1994.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- _____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- _____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KUNSCH, Margarida M. Kolling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-90.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERRIRA, Patricia Aparecida; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende. Os reflexos da morte de fundadores sobre os elementos culturais: uma análise em duas organizações familiares. **GO Revista Gestão Organizacional**, v. 07, n. 1, jan./abr. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Elvis Silveira; JÚNIOR, Deosir Flávio Lobo de Castro; MARTINS, Clarissa Ribeiro. A Arte imita a vida? Cultura, valores, poder e liderança nas organizações. **FACES Journal Belo Horizonte**, 2013.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STIHL. Disponível em: <<http://www.stihl.com.br/>>. Acesso em: 3 ago. 2015.

VASCONCELOS, et al. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **FACES Journal Belo Horizonte**, 2013.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE PESQUISA

1. O que é cultura organizacional para você?
2. No que a cultura organizacional lhe ajuda no seu trabalho em relação a sua liderança?
3. De que forma você percebe a cultura organizacional da STIHL, no dia a dia?
4. Quais são os elementos, fatores e características da cultura organizacional da STIHL?
5. O que a empresa faz para você aderir a cultura organizacional?
6. Quais são os fatores que facilitam a aderência a cultura?
7. Quais são os fatores que dificultam a aderência a cultura?
8. Para você a cultura da STIHL apoia ou não as transformações da empresa?
9. O que é liderança para você?
10. Por meio da sua liderança no dia a dia da empresa como você repassa a cultura para sua equipe?
11. Com base na sua liderança – você modificaria a cultura da empresa? Em quais aspectos?
12. Com base na sua vivência na empresa – liderança e cultura andam juntas na STIHL?

**APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DOS SUPERVISORES DA STIHL
FERRAMENTAS MOTORIZADAS LTDA. PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

**APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA STIHL FERRAMENTAS MOTORIZADAS
LTDA. PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO**