



ISSN on-line: 2238-4170

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.4, n.1, p. 45-72, abr., 2014.

ARTIGO ORIGINAL

PRÁTICAS DO LÍDER PARA INFLUENCIAR OS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Karina Pereira Alves¹

Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha, Vila Velha/ES – Brasil

Bruno Eduardo Silva Ferreira²

Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha, Vila Velha/ES – Brasil

RESUMO – Práticas do líder para influenciar os funcionários: um estudo de caso sobre a cultura organizacional. O cuidado com a cultura organizacional é necessário em toda e qualquer empresa, pelo fato do mercado estar cada vez mais competitivo. A figura do líder neste contexto ganha destaque, pois ele pode, através das suas práticas, ajudar ou não nesta implementação. Desta forma, busca-se averiguar como as práticas adotadas pelo líder de um setor de contas médicas de um plano de saúde influenciam os seus funcionários no que diz respeito à cultura organizacional. Para tanto, utilizou-se uma escala Likert junto a todos os funcionários do setor analisado, buscando identificar a atuação do líder em relação à transmissão e manutenção da cultura organizacional. Os dados coletados permitem afirmar que no setor pesquisado a liderança é autocrática e que falta ao líder uma maior atuação frente aos liderados, ou seja, o líder não envolve os funcionários nas decisões do setor, embora comunique de maneira clara as ações a desempenhar. Observa-se ainda que a implementação da cultura organizacional não é responsabilidade exclusiva do líder, visto que a própria empresa a faz. Constata-se ainda que os seguidores mudaram desde seu ingresso na organização, o que demonstra a consciência dos mesmos em relação ao que o mercado exige. Desta maneira, conclui-se que a figura do líder é importante, mas não essencial na transmissão da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas; Liderança; Poder e Influência.

ABSTRACT – Leader's practices to influence employees: a case study about organizational culture. Every organization need to pay attention to organizational culture, due to a increasingly competitive market. In this context, the leader is highlighted, for he can, through his actions, help its implementation or complicate this process. Therefore, this paper aims to investigate how the practices of a health plan's medical clients leader influence their staff on the subject of organizational culture. To accomplish this, a likert scale was applied to all employees of the analyzed department, in order to identify the leader's actions related to the transmission and maintenance of organizational culture. The collected data allows to state that in this department the leadership is autocratic and lacks a greater role with the employees: the leader doesn't involve them in the department decisions, although communicate clearly the expected actions. It's noted too that the organizational culture implementation is not a leader exclusive responsibility, since the company itself does it. It is noted that the employees changed since their entrance in the organization, which demonstrates their conscience of what the market demands. Thus, it is concluded that the leader is important but not essential in the transmission of organizational culture

Keywords: Organizational culture. Leadership. Power and Influence.

¹ Administradora, Especialista em Gestão Estratégica pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Vila Velha.

² Psicólogo, Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo, professor da Faculdade Estácio de Vila Velha. e-mail: brunoed@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta investigação é identificar como as práticas adotadas pelo líder de um setor de contas médicas influenciam os seus funcionários, no que diz respeito à implementação da cultura organizacional. Cultura organizacional é todo conceito que a empresa adota e coloca em prática, e envolve políticas internas e externas, ou seja, são regras (normas) às quais os indivíduos da organização se submetem para o melhor andamento da mesma. Frente à importância da cultura organizacional, o papel do líder é essencial para implementar ou mudar a cultura da empresa.

Percebe-se, então, que o líder atualmente desempenha um papel central nas organizações. O líder tem a função de motivar os seus seguidores, de maneira que a sua figura seja a de um facilitador na gestão de trabalho e automaticamente na gestão de pessoas, sendo referência para os colaboradores. É importante ressaltar que para se obter sucesso o líder precisa participar do planejamento da empresa, de maneira que a cultura da empresa possa ser exposta para os seguidores sem maiores problemas, tornando-se uma realidade concreta, e não apenas um plano teórico.

Neste sentido, as habilidades do líder para influenciar os seguidores vêm ganhando cada vez mais importância e relevância, uma vez que cabe a ele identificar os fatores que irão gerar o modelo de gestão dentro dos padrões de cultura da empresa estabelecendo limites aos subordinados, envolvendo-os num processo de mudança e agregando valor à organização. Visa também o desempenho e conjunto de práticas no intuito de alcançar os objetivos da corporação, atendendo às demandas vigentes de um mercado cada dia mais exigente e globalizado.

Vale ressaltar que, no mercado de gestão de planos de saúde, transformar pessoas requer uma liderança atrelada à competência humana, e orientada para estratégias planejadas e definidas de acordo com os interesses da organização. Esses interesses são identificados a partir dos valores, crenças, princípios, práticas de gestão e ambiente estruturado da empresa, e devem estar em consonância com os interesses individuais e coletivos dos funcionários, pois empresas e pessoas

precisam estar integradas de maneira recíproca para que o processo de mudanças beneficie a todos os envolvidos.

2 A LIDERANÇA

Liderança pode ser entendida de várias formas. Segundo Robbins (2005, p. 371) ela é o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. Ainda sobre a liderança, termo que suscita muitos debates, pode-se apontar que:

Liderança é uma competência de caráter relacional, isto é, pressupõe uma relação entre duas ou mais pessoas, fundamentada no exercício da influência [...]. Além de relacional, a liderança também pode ser situacional, ou seja, determinada pelas circunstâncias (COELHO, acesso em 12 set. 2010).

Liderança ainda pode ser definida como uma atividade que envolve o poder de influenciar pessoas fazendo com que elas se empenhem voluntariamente em prol dos objetivos do grupo. Vale lembrar também que não existem líderes sem liderados. Ao analisar o comportamento do líder e seu estilo, é notório que este está orientado para as pessoas ou para as tarefas. Segundo Robbins (2005, p. 376), “o estilo do líder é resumido em duas dimensões – concentração nas tarefas e concentração nas pessoas”.

O líder concentrado nas pessoas se preocupa com as boas relações interpessoais, se preocupa com problemas pessoais dos funcionários, acreditando que uma equipe harmônica e colaboradora entre si e desprendida de problemas interpessoais chegará ao resultado eficaz e eficiente. Por outro lado, o líder concentrado nas tarefas preocupa-se prioritariamente com a tarefa em si, definindo as estruturas e funções e enfatizando a realização e cumprimentos das tarefas nos prazos estipulados.

Para Spector (2006, p. 504-505) “um estilo de liderança é um conjunto de

comportamento que representa um enfoque na forma de lidar com os subordinados”. Pode-se então salientar, baseadas pelo estilo e perfil dos líderes, que existem três estilos de liderança, que são comumente chamadas de Liderança Autocrática, Liderança Democrática e Liderança Liberal (ou *Laissez-Faire*). Liderança Autocrática: é a liderança totalmente centrada no líder, sem participação do grupo; apenas o líder determina as providências e as técnicas para a execução. Liderança Democrática: é a liderança na qual a ênfase está no líder e nos liderados; as ideias são debatidas e decididas pelo grupo como um todo e colocadas em prática, visando atingir o alvo determinado por todos. Liderança liberal ou *Laissez-Faire*: é a liderança sem envolvimento nas áreas dos liderados, conhecida como “deixa rolar”; o líder tem apenas pequenas influências nas decisões.

Embora estes sejam os tipos mais comuns definidos na literatura, existem ainda inúmeros outros tipos e estilos de liderança, como por exemplo a Liderança Paternalista, a Visionária, a Conselheira, a Relacional, a Pressionadora e a Dirigista, entre outras. Não existe um estilo de liderança adequado para todas as situações (HERSEY; BLANCHARD, 2003), de modo que o verdadeiro líder deve, através da sua maturidade e experiência, se adequar à situação encontrada, definindo as tarefas, dirigindo as pessoas, distribuindo as funções e ditando os objetivos a serem alcançados. “Além de relacional, a liderança também pode ser situacional, ou seja, determinada pelas circunstâncias” (COELHO, 2010).

Pode-se então afirmar que tudo depende da situação. O estilo de comando gira em torno das pessoas e do ambiente de trabalho, onde as emoções, os valores pessoais valorizam mais o colaborador, tornando-se mais importantes do que as tarefas e objetivos. É importante salientar que as características, comportamentos, ações e decisões de um líder influenciam e muito dentro da organização. O líder precisa ser motivado para desempenhar o seu papel dentro da organização. Paralelo à liderança situacional, existe o controle situacional. A esse respeito, Dubrin (2003, p. 275) afirma que “o controle situacional é o grau até o qual o líder pode controlar e influenciar os resultados do esforço de grupo” e para tal são utilizados três fatores: as Relações Líder-Membro, que indicam a extensão em que os membros do grupo aceitam e apoiam o seu líder; a Estrutura da Tarefa, relativa à

extensão na qual o líder sabe exatamente o que fazer e com que grau de precisão e detalhe são definidas as tarefas a serem realizadas; e, por fim, a Posição de Poder, que reflete a medida na qual a organização provê ao líder os meios para recompensar e punir os membros do grupo e a autoridade formal apropriada para fazer com que o trabalho seja realizado.

2.1 LIDERANÇA, PODER E INFLUÊNCIA

Liderança e influência são conceitos intimamente relacionados. Na verdade, a influência permite identificar a figura de um líder, e este deve ter o mérito de ser reconhecido como tal em um determinado âmbito. Spector (2006, p. 494) contribui para a percepção das relações entre liderança e influência:

A ideia comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional.

Assim, o líder é aquele naturalmente reconhecido pelos demais, mas há que se atentar para o fato que uma liderança pode ser imposta – e por vezes é (principalmente no organograma empresarial), em virtude de fatos já consumados. Porém, percebe-se que o líder deve ser assim reconhecido por constantemente exercer atitudes que façam dele um importante agente influenciador da realidade.

Para Lacombe e Heilborn (2006), um líder possui um poder, entendido como capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos. Esse poder é legítimo, uma vez que é conferido pela posição ocupada na empresa; é também um poder referente, pois sua influência é efetivada em razão da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, e poder do saber, baseado nos conhecimentos que a pessoa tem.

O poder é o exercício da liderança. Em verdade, inexistente isoladamente, pois o que

se encontra são relações de poder. Existem várias formas pelas quais o líder exerce o poder sobre os seus liderados, dentre as quais podem ser citadas: Poder por Coesão, no qual é explorado o medo da punição; Poder por Recompensa: neste caso, é explorado o interesse por benefícios; Poder por Competência, que se baseia no respeito às capacidades do líder; Poder por Legitimidade, que é baseado na hierarquia da organização; Poder por Informação, no qual o conhecimento e a posse de informações são explorados; Poder por Persuasão, baseado na capacidade de sedução; Poder por Ligação, que se baseia nas relações interpessoais; e, por fim, o Poder por Carisma, baseado na exploração da admiração dos liderados (COELHO, 2010).

Desta forma, percebe-se que a liderança é um fenômeno multifacetado e multideterminado, de modo que defini-la é uma tarefa complexa. O ambiente e as condições nas quais se dá a liderança influem sobre a mesma, e, dado o contexto que esta pesquisa investiga, é imprescindível compreender a cultura organizacional e suas influências sobre a liderança e os líderes.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de definir cultura organizacional, é necessário definir cultura, que pode ser entendida como um conjunto complexo e multidimensional, englobando o modo de pensar e agir apreendidos e partilhados por um grupo de pessoas de forma objetiva ou simbólica, concomitantemente, com o intuito de integrar estas pessoas e distingui-las de outras coletividades (MACEDO, 2002).

A cultura de uma organização é expressa pela forma como são conduzidos os seus negócios, pela forma que seus clientes internos (colaboradores) são tratados, assim como os clientes externos. Estudos apontam a relação entre desempenho organizacional e cultura (WOOD Jr.*et al*, 2002).

Mencionar a cultura organizacional de uma empresa significa não somente explicitar o modo de pensar e/ou a política imposta pela empresa. A cultura organizacional é

um elemento-chave em uma organização, pois através da cultura os colaboradores conhecem a empresa, seus valores, sua ética, a maneira pela qual devem agir, sua hierarquia, suas normas de comportamento, etc. Assim, para Dubrin (2003, p. 352), “cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador”.

Robbins (2005, p. 288) lembra que a “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização, distinguindo-a das outras”. Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 367), em concordância com o autor supracitado, afirmam que “dentro de toda organização *formal* de cargos prescritos e relações estruturais encontra-se uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais”. As informalidades das regras acontecem quando os subordinados fazem as mudanças de maneira espontânea, sem consentimento da alta administração, daí a necessidade de ajustes que moldem e alterem essa forma de proceder.

Segundo Wood Jr e outros(2002), “nos últimos anos, a cultura vem se tornando um tema central em diversos debates na área de Estudos Organizacionais”. Observa-se assim grande grau de interesse pelo assunto, haja vista a relação entre cultura e desempenho, e para determinar a influência de uma sobre a outra, é preciso compreendê-las em sua amplitude.

De acordo com Robbins (2005, p. 288), algumas pesquisas detectaram o surgimento de sete características básicas, que juntas formam a essência da cultura de uma organização. São elas:

Inovação e ousadia: O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos;

Atenção ao detalhe: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;

Busca de resultados: O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados;

Concentração nas pessoas: O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização;

Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são

organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos;
Agressividade: O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras;
Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Pode ser afirmado, nesse ínterim, que a cultura organizacional é um paradigma determinante e fundamental para uma organização, sobretudo porque permite delinear aos funcionários um vetor de ação a ser aplicado no cotidiano profissional. É importante salientar ainda que a cultura organizacional não é apenas salutar no plano interno empresarial, mas também na relação da empresa com terceiros, que ao reconhecer um arquétipo existente no quadro organizacional da empresa lhe confere mais credibilidade e segurança.

3.1 A CRIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma empresa é criada pelos seus fundadores que, baseados no cotidiano profissional em que foram colecionados erros e/ou acertos, criam um paradigma a ser seguido no seu âmbito profissional. Para Robbins (2005, p. 293) “os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser”. Desta forma, os colaboradores de uma organização precisam aprender a cultura imposta pela mesma. Existem várias formas de aprender a cultura organizacional, tais como:

- Manual de conduta: algumas empresas desenvolvem um documento formal para informar o funcionamento da empresa, indicando, por exemplo, o que é permitido e o que não é, horário de funcionamento, premiações, salários e rotinas, entre outros. Para Lacombe e Heilborn (2006, p. 357), “as organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, nos quais ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados”.
- Documentos escritos avulsos: algumas empresas trabalham com e-mails e/ou

memorandos, nos quais se especificam horários para reuniões, palestras, seminários e etc. Robbins (2005, p. 293), contudo, lembra que “existem muitas maneiras pelas quais a cultura é transmitida aos funcionários. As mais eficazes são as histórias, símbolos, materiais e linguagem”.

- Ações/Decisões administrativas: o funcionário, desde sua contratação, é orientado sobre o funcionamento da empresa, a maneira pela qual deve seguir as normas e regras, a política de cargos e salários, etc. Como preconizam Lacombee Heilborn (2006, p. 357): “a cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas de uma organização”.

A forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio de seleção cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e de treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenhos (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 357).

Desta maneira, a cultura organizacional representa de forma significativa o ponto de vista do que pode ser compreendido pelos subordinados em suas trajetórias, assim como suas formas de ajuste à cultura da organização. É importante ressaltar que quaisquer mudanças na organização somente terão sucesso se o objetivo da cultura organizacional for atingido.

A cultura organizacional pode ser dividida em forte e fraca. A cultura será forte quando os seus valores forem compartilhados e aceitos pela maioria de seus colaboradores, o que provocará influência no comportamento organizacional. De acordo com Robbins (2005, p. 289), “em uma cultura forte, os valores centrais da organização são intensamente assumidos e compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores centrais e quanto maior seu comprometimento com tais valores, mais forte é a cultura”.

No que tange à noção de cultura fraca, importante contribuição de Nova (acesso

em 15 set. 2010) que assim aborda o assunto:

Quando há grandes discordâncias de percepção da realidade organizacional há uma cultura fraca. Uma característica desse tipo de cultura é que pode facilmente ser mudada. Como exemplo, seria uma empresa pequena e jovem, como está no início, é mais fácil para a administração comunicar os novos valores, isto explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar sua cultura.

Percebe-se, assim, que a implementação e a mudança da cultura organizacional estão ligadas também à gestão de pessoas, pois os indivíduos são os responsáveis pelo ambiente organizacional, através de planejamento que beneficie tanto a empresa quanto os empregados. Para Elliot (*apud* CHIAVENATO, 2008, p. 139), a cultura organizacional “é compartilhada por todos os membros da organização, e os novos membros devem aprender e concordar [com ela] para serem aceitos no serviço da organização”.

A cultura organizacional é moldada de maneira diferenciada em cada empresa, não podendo um único modelo ser adotado invariavelmente. As peculiaridades de cada caso é que irão definir o parâmetro mais indicado a seguir. Tal parâmetro não deve ser apenas aceito, mas sim seguido pelos membros de um ambiente profissional para conferir não apenas validade, mas também eficácia no desempenho das funções.

4 GESTÃO DE PESSOAS

Transformar pessoas representa um constante desafio das organizações nos últimos tempos, e aliar suas competências aos objetivos globais e estratégicos da empresa torna-se um importante passo para se alcançar metas e vantagens competitivas no mercado cada dia mais exigente. De acordo com Chiavenato (2008, p. 4), “com toda a certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade”. A relação de ambas depende uma da outra, e com toda a certeza de gerar benefício através de reciprocidade e mutualidade.

Para Dutra e outros (2008, p. 62),

[...] a participação efetiva da liderança e da equipe executiva é importante. A comunicação é fundamental para qualquer organização. Antes de atingir o público externo, é essencial comunicar-se internamente. As pessoas da organização precisam sentir coerência no discurso, qualquer que seja a situação.

Na visão de Chiavenato (2008, p. 11), “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”. Em consonância com Chiavenato, Dutra e outros(2008) lembram que inúmeros trabalhos e publicações destacam o papel central de políticas apropriadas de gestão de pessoas. Percebe-se assim que a implantação de ações, seguidas de critérios e métodos de avaliação, capacitação e recompensa trarão benefícios a todos os colaboradores.

Para Chiavenato (2008, p. 10), “a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização”. Para o autor, as pessoas devem ser vistas como parte integrante do capital intelectual e patrimônio físico da organização, capazes de contribuir com suas habilidades e conhecimentos –ou seja, deve-se estabelecer com os colaboradores uma parceria produtiva, e não apenas utilizá-las como meros recursos organizacionais. Isso significa no meio organizacional que pessoas bem treinadas e motivadas agregam valor à organização enriquecendo a melhoria das necessidades adequadas ao trabalho agradável e bem estruturado no âmbito de todas as atividades.

Ainda na visão de Chiavenato (2008), os candidatos, ao passarem por um processo seletivo e se tornarem membros das organizações, precisam se adaptar às suas funções, de maneira a interagir com a cultura da organização, suas práticas e filosofias, e desprendendo-se de seus hábitos anteriores, que são considerados prejuízos aos conceitos da organização. De acordo com Thomaz Jr. e outros (2002, p. 17), “a dificuldade maior é construir um corpo coerente de ideias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta”. Devido ao constante movimento de retorno, conceitos antigos tendem a ocupar novas abordagens em um constante fluxo de informações e inovações necessárias a um quadro de maior amplitude.

É comum que as gerações mais antigas tentem trazer as pessoas mais novas para dentro de seus próprios padrões de conduta, ao passo que as pessoas mais novas assumem um movimento inverso, de questionamento e mudança. Desta maneira essas atitudes afetam o comportamento, resultados e desenvolvimento, podendo levar ao individualismo e resistência a mudanças.

Para Wright (2000, p. 120), “nessa perspectiva, se um indivíduo sempre promove seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos outros, por fim acabará sendo isolado por eles”. Assim os administradores devem estar atentos ao comportamento de seus funcionários garantindo a cooperação para o bem estar de toda organização.

Srour (1998, p. 174) salienta que

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando falamos de socialização ou de endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornando-se produtos do meio sociocultural em que crescem; conformam-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação cultural.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 181), “[...] o novo participante deve renunciar acerto grau de sua liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir os seus preceitos internos”. Adaptando-se à horários, desempenho de papéis, às regras e regulamentos proporcionando à organização a superação de expectativas que atendam aos objetivos globais.

O termo mudança é permeado por questões polêmicas, e “[...]uma delas é a discussão sobre a possibilidade de mudar uma cultura e o impacto desta mudança sobre o desempenho organizacional” (THOMAZ Jr *et al.*, 2002, p. 251). Dessa forma exige-se um consenso de como isso pode ser feito de maneira planejada aferindo os interesses de todos os envolvidos dentro do processo de mudança da organização.

Motta (1999) aponta que a mudança é um processo consciente de criação de uma nova realidade organizacional. Vale lembrar que o indivíduo participa de maneira

ativa ou passiva das mudanças em seu meio, consciente de seus próprios valores e reagindo às mudanças do ambiente.

Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 376) salientam que “acionar mudanças requer, por um lado, a identificação e superação de fontes de resistência e, por outro, o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio”. Necessária se faz uma análise gradativa das forças favoráveis e contrárias às mudanças, de maneira a ter uma visualização da situação para que se torne ferramenta útil para os gestores. Para efetivar a implementação destas mudanças faz-se necessário um elevado grau de comprometimento, a ser observado pelos gestores, com a devida participação dos funcionários, adoção de métodos que regulamentem as regras impostas com transparência e relevância, construindo um cenário em que todos saiam ganhando.

O líder tem um papel central nesse processo de mudança. No ambiente empresarial existe uma cultura organizacional, que não deve ser entendida como um resultado genético ou simples herança de modelos anteriores, mas sim como o resultado de uma construção humana que resulte numa prática reiterada de comportamentos e condutas que irão disciplinar o ambiente de labor. Essas práticas acabam criando regramentos informais que servem para normatizar as relações interpessoais. O líder deve, indiscutivelmente, reconhecer esse padrão de comportamento e implementá-lo como paradigma a ser seguido.

Desta forma, o líder ajuda a gestão de pessoas a realizar o processo de implementara cultura organizacional através de suas habilidades. Uma delas é o senso de direção, que consiste na habilidade do líder em saber direcionar as atividades que serão realizadas pelos seus seguidores, permitindo que estes tenham segurança nos seus afazeres e decisões. Posner (1997, p. 32) afirma que “os líderes devem ser capazes de se colocar à nossa frente e exprimir de modo confiante uma imagem atraente do futuro e nós devemos ser capazes de acreditar na capacidade deles para nos conduzir até lá”.

Percebe-se assim que a figura do líder impacta diretamente sobre a equipe por ele liderada. Contudo, a influência que ele exerce é modulada pela situação na qual se

observa a liderança. Na medida em que todos estes aspectos estão diretamente ligados, se afetando mutuamente, é interessante averiguar como estes aspectos se inter-relacionam em um contexto específico, qual seja, o de uma empresa de planos de saúde.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA³

A empresa pesquisada neste trabalho começou a atuar no mercado do Espírito Santo no ano de 1991 na área de planos de saúde, inicialmente no plano individual e, posteriormente, no plano empresarial. No ano seguinte a empresa começou a se maturar, dobrando o seu número de associados. O ano de 1994 foi um ano de mudanças para o plano de saúde, que criou unidades de atendimentos centralizados nos municípios de Vitória e Cariacica, sendo o seu grande diferencial. Com o passar dos anos, a empresa entendeu que precisava mudar para se consolidar no mercado. Na busca deste objetivo, a empresa adquiriu sua sede própria, ampliou a sua rede de clínicas referenciais nos municípios de Serra e Vila Velha, ampliou também a sua rede credenciada de odontologia, aumentou os horários de atendimentos em suas clínicas referenciais e ampliou o quadro médico de especialidades disponíveis. Há cerca de 11 anos, a empresa conseguiu a certificação da Agência Nacional de Saúde (ANS), o que trouxe um aumento na credibilidade da empresa junto aos seus associados.

Atualmente a empresa atende mais de 110 mil beneficiários, dispondo de planos individuais e empresariais, assistência odontológica, remoção, home care e Medicina Preventiva.

³ Dados obtidos no site da empresa pesquisada. Disponível em: <www.sampes.com.br>. Acesso em 23 out. 2010

5.2 A COLETA DE DADOS

Utilizou-se como instrumento de coleta um questionário composto por 32 (trinta e duas) afirmações de maneira que se explorou a cultura organizacional da empresa, tal como a forma que o líder atua frente ao grupo e também a maneira na qual ele pode estar influenciando os mesmos. Os respondentes deveriam, frente às afirmações propostas, indicar seu nível de concordância com as mesmas. As opções oferecidas variavam de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”, configurando-se como uma escala Likert.

Segundo Pereira (2001), o sucesso dessa escala consiste no fato de que ela tem a sensibilidade de recuperar conceitos aristotélicos da manifestação de qualidades: reconhece a oposição entre contrários, reconhece gradiente, e reconhece situação intermediária, dentro de uma análise qualitativa. Acrescenta, ainda, que a representação aritmética de um evento qualitativo é uma estratégia para o processamento e a análise, mas a interpretação de resultados requer do pesquisador um retorno ao significado original de suas medidas.

O conteúdo das questões abrangeu os temas cultura organizacional, liderança e influência do líder. Todas as afirmativas foram formuladas de forma clara e sucinta, facilitando assim o entendimento dos entrevistados. Participaram desta pesquisa todas as funcionárias do setor, exceto a Supervisora, totalizando 12 participantes. Os dados foram coletados sem a presença da supervisora, buscando reduzir possíveis influências sobre as respostas das participantes. As características sócio-demográficas da amostra são demonstradas na tabela 1:

TABELA 1: CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

IDADE	ESCOLARIDADE
-------	--------------

De 18 a 29 anos	06	Ensino Médio	06
De 30 a 39 anos	06	Nível Superior	05
40 anos ou mais	00	Pós-Graduação	01
Total	12	Total	12

A faixa etária dos respondentes é concentrada nas idades entre 18 e 39 anos. A amostra é composta exclusivamente por pessoas do sexo feminino. Quanto à escolaridade, metade dos entrevistados possui o ensino médio, 40% dos entrevistados possuem o nível superior e apenas uma pessoa possui pós-graduação.

5.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os objetivos da coleta de dados foram aferir se a cultura está clara para os colaboradores ou não, se eles se sentem motivados ou não e qual a ideia que eles possuem acerca da missão/valores da empresa. O gráfico 1, a seguir, apresenta as respostas acerca do planejamento das tarefas para o setor.

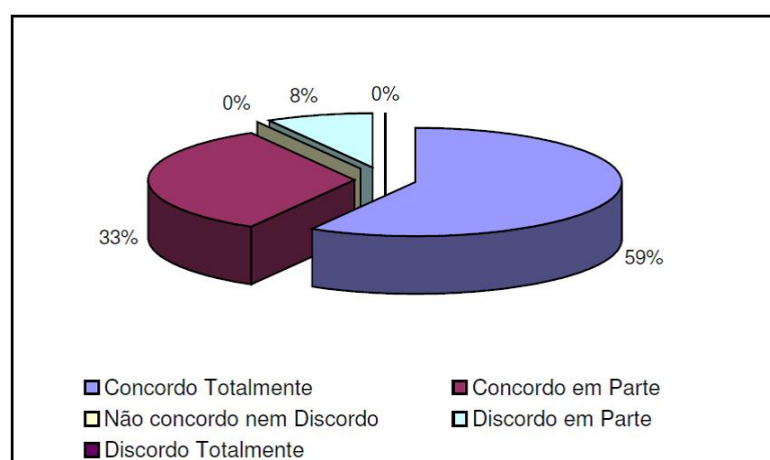


GRÁFICO 1 – O SUPERVISOR PLANEJA TODAS AS TAREFAS A SEREM EXECUTADAS NO SETOR

Em relação à questão do planejamento das tarefas executadas dentro do setor, 59% dos entrevistados afirmam que o Supervisor planeja as tarefas a serem executadas, já 33% dos entrevistados concordam em parte e 8% dos entrevistados discordam em parte.

Com isso, pode-se observar que 92% dos entrevistados acham que as tarefas estão concentradas exclusivamente sobre o líder, ou seja, a maioria. O líder planeja as

tarefas e depois faz as distribui aos liderados. Pode-se então classificar este líder, no contexto da pergunta, em uma Liderança Autocrática, pois o líder não compartilha o planejamento das tarefas, fornecendo apenas as diretrizes previamente definidas no planejamento.

Os outros 8% discordam em parte, demonstrando que, possivelmente, o líder não planeja todas as atividades sozinho, ou ao menos não faz isso sempre. Entretanto, frente ao quantitativo de respostas opostas, é provável que a absoluta maioria das tarefas seja planejada exclusivamente pelo líder. O gráfico 2, a seguir, discute a clareza na comunicação das tarefas para os colaboradores, e pode-se notar que 58% dos entrevistados – totalizando a maior parte – concordam em parte no que diz respeito à transmissão das tarefas de maneira bem clara, ao passo que os outros 42% dos entrevistados concordam plenamente que o líder transmite de maneira clara as tarefas.

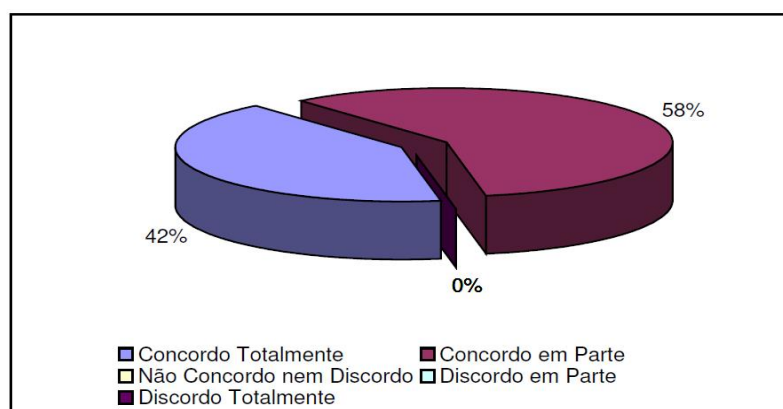


GRÁFICO 2 – O TRANSMITE AS TAREFAS PARA OS COLABORADORES DE MANEIRA BEM CLARA

Tal nível de concordância permite concluir que o líder sabe delegar, e em uma organização a delegação de tarefas é fundamental para o seu funcionamento adequado. Entretanto, para que isso aconteça, as orientações devem ser claras, e o líder deve também ter a certeza de que os liderados entenderam, bem como se isso irá exigir muito esforço por parte deles, caso contrário pode também ocasionar em desmotivação.

Os liderados não se mostram confusos quanto ao papel que o líder deveria exercer.

Fica nítido que ele distribui as tarefas, e a maneira pela qual ele faz a distribuição é, na maioria das vezes, clara. Para o sucesso da organização, o líder precisa transmitir as tarefas para que elas sejam executadas com sucesso, ou seja, o líder tem que garantir que a execução do trabalho seja realizada pelas pessoas e por meio delas. Possivelmente, a comunicação clara afete positivamente a motivação do grupo. A motivação dos funcionários é apresentada no gráfico 3, a seguir.

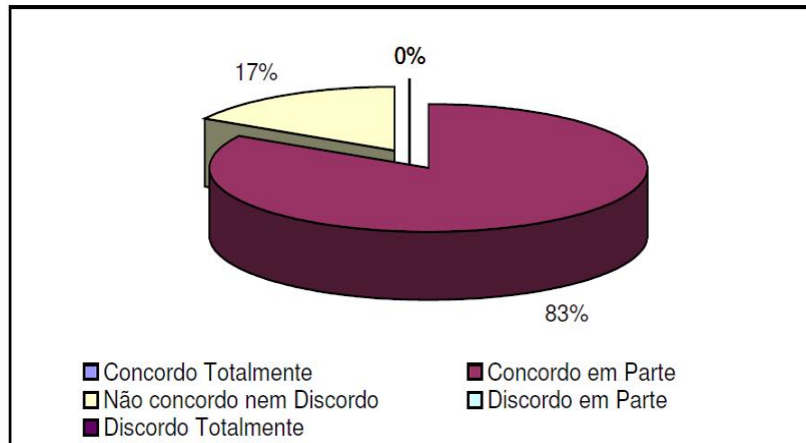


GRÁFICO 3 – OS FUNCIONÁRIOS SEMPRE ESTÃO MOTIVADOS PELA ORGANIZAÇÃO

O gráfico 3 pode ser interpretado de diferentes maneiras. Nota-se que não há concordância plena em relação à afirmação proposta; 83% concordam, embora em parte, e os outros 17% não se posicionam. Dentre as possibilidades, a hipótese mais provável é que os funcionários estejam motivados, mas não necessariamente pela organização – é possível que a motivação percebida venha dos colegas, do ambiente, dos benefícios financeiros, status social, entre outros.

De fato, os funcionários liderados precisam ter estímulos vindos da organização, ou seja, o ser humano possui diversas necessidades, dentre as quais pode-se destacar a necessidade de reconhecimento e valor, relacionadas com a auto-estima, e também a necessidade de auto realização. Desta forma, ainda que os funcionários estejam motivados, é necessário que a empresa se preocupe com a manutenção desta motivação, garantindo assim o desempenho das equipes de trabalho. A seguir, o gráfico 4 apresenta os resultados acerca da percepção da cultura organizacional por parte dos colaboradores.

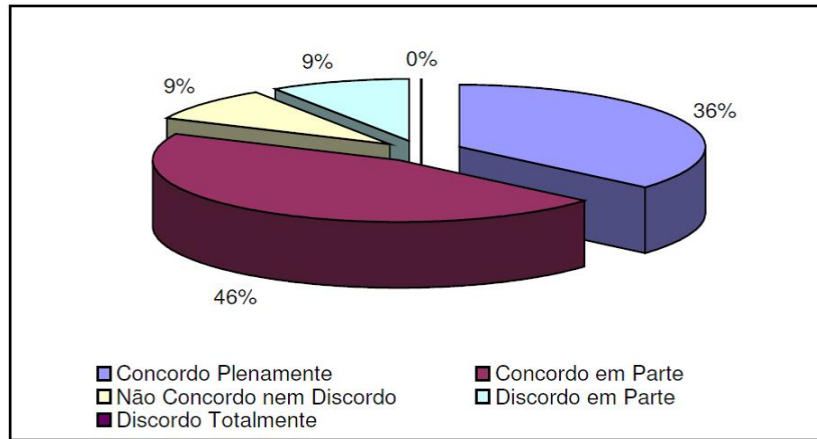


GRÁFICO 4 – A EMPRESA TEM UMA CULTURA CLARA E VISÍVEL A TODOS OS COLABORADORES

O gráfico anterior demonstra que um total de 82% dos participantes reconhece que a cultura organizacional da empresa é clara, ou seja, existe a implementação da cultura e os funcionários provavelmente conhecem o funcionamento da empresa, bem como sua política, regras e normas, valores e crenças. Os outros entrevistados, que totalizam 18%, se dividem entre as opções “não concordo nem discordo” e “discordo em parte”, o que permite inferir que falta alguma eficácia na comunicação da empresa para o funcionário. Possivelmente o líder poderia fazer o papel de transmissor da informação, neste caso, mas na medida que 18% dos funcionários não vêem a cultura como clara e visível, pode-se inferir que ele não o faça.

O gráfico 5, a seguir, apresenta as respostas ao questionamento sobre a oferta de treinamento aos funcionários.

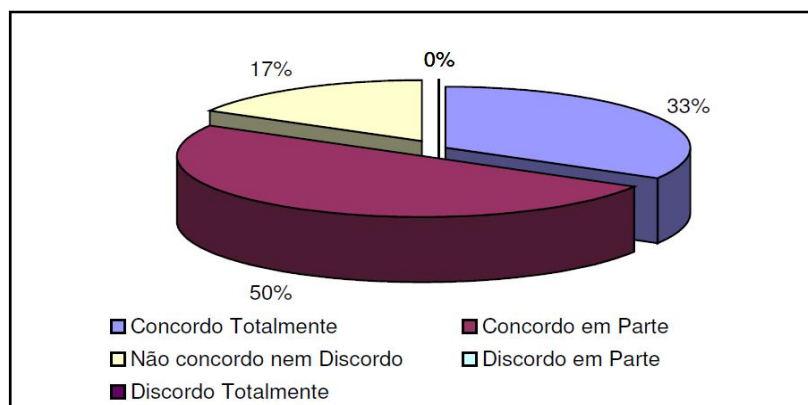


GRÁFICO 5 – A EMPRESA PROPORCIONA TREINAMENTO AOS FUNCIONÁRIOS

Percebe-se no gráfico referente ao treinamento oferecido aos funcionários que 50% concordam em parte, 33% concordam plenamente e 17% não concordam e nem discordam, ou seja, os funcionários acreditam que a empresa julga necessário treinamento para aperfeiçoamento.

Para o sucesso de toda e qualquer organização é necessário transformar as pessoas em grandes profissionais, o que se configura a cada dia como um grande desafio. Uma organização nada é sem as pessoas, ou seja, as pessoas precisam se sentir motivadas e para isso é necessário o treinamento, seja na área profissional ou pessoal, para que o funcionário se sinta valorizado dentro da empresa.

O gráfico 6 mostra um resultado destoante dos apresentados até o momento, apontando que a empresa nem sempre se preocupa com o clima dentro dos setores.

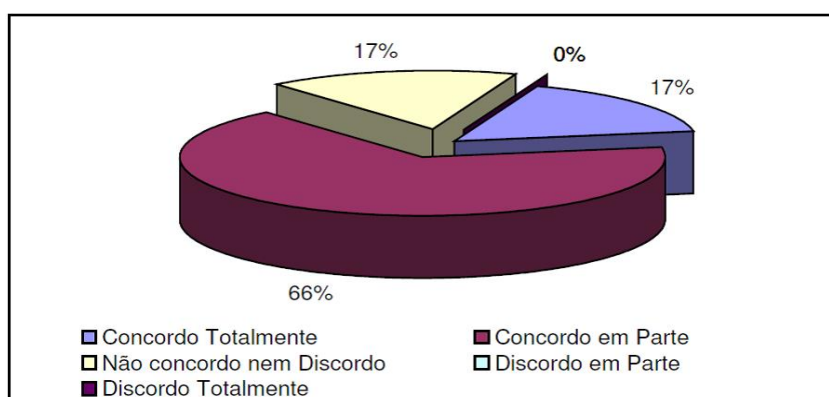


GRÁFICO 6 – A EMPRESA SE PREOCUPA COM O CLIMA DENTRO DOS SETORES

Neste caso, 66% dos entrevistados concordam em parte que a empresa se preocupa com o clima dentro dos setores, 17% não se posicionam e outros 17% concordam plenamente, o que evidencia a necessidade de tomar algumas atitudes no que tange o clima organizacional. Para o sucesso da empresa, todos os setores precisam ter entrosamento afinal são parceiros da organização, pois produzem para o crescimento dela.

Uma análise se faz necessária, neste ponto: a maioria absoluta de discordâncias até o momento, aliada à concordância parcial nesta questão, cria uma dúvida: é possível que os respondentes, devido às condições da coleta, se sintam inclinados a avaliar de maneira positiva os aspectos observados no instrumento. Contudo, embora eles

se sintam assim, a concordância não é total no que diz respeito, por exemplo, ao clima organizacional, o que pode significar que nem tudo é positivo na empresa pesquisada.

Já no gráfico 7, a seguir, são apresentadas as respostas à questão que envolve o papel do líder em relação ao conhecimento da cultura organizacional da empresa e se isso é passado aos liderados. Metade dos entrevistados concorda em parte com afirmativa, o que permite inferir que o líder conhece e transmite a cultura aos seus liderados, mas que haja exceções. A concordância parcial levanta a hipótese de que o líder conhece e transmite a cultura da empresa aos liderados, mas ou não faz isso sempre, ou não transmite completa e adequadamente estas informações aos liderados.

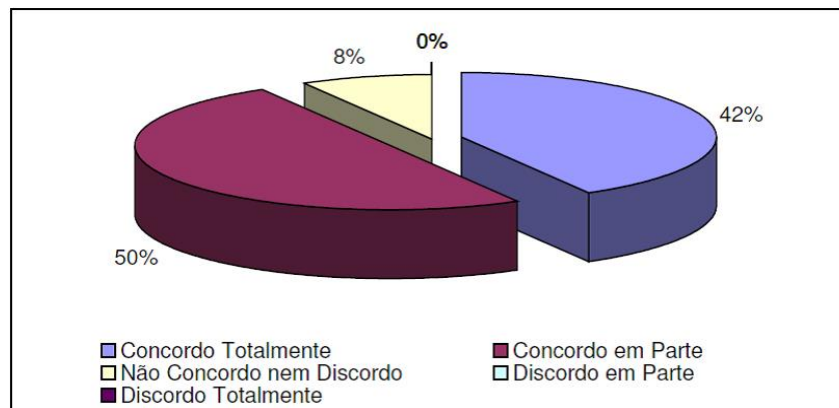


GRÁFICO 7 – O LÍDER TEM TOTAL DOMÍNIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA, E PASSA ISSO AOS SEUS LIDERADOS

Por outro lado, para 42% dos entrevistados, o líder tem total domínio da cultura organizacional e passa isso para os liderados. É notória a importância da cultura organizacional para uma empresa, pois se há a implementação da cultura os funcionários certamente saberão os seus valores e o que realmente a empresa espera que seja sua conduta. Analisando ainda mais o gráfico, percebe-se que a cultura da empresa é uma cultura forte, ou seja, há uma percepção da realidade organizacional.

Uma outra análise possível é que o líder não transmita a cultura adequada e corretamente a todos os funcionários. Ao passar os valores da empresa a alguns (e

não a todos) funcionários, o líder seria avaliado por alguns como alguém que transmite completamente a cultura da organização, e por outros como alguém que passa apenas em parte estes valores. Esta hipótese explicaria os percentuais apresentados pela amostra pesquisada.

O gráfico 8, a seguir, questiona se o líder se envolve com os assuntos da empresa.

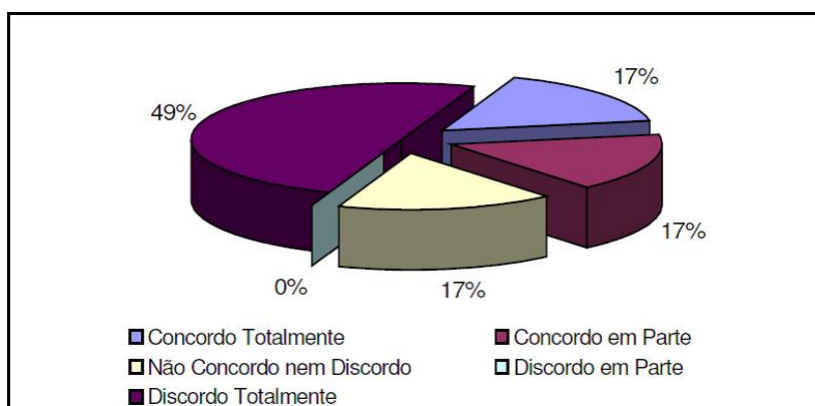


GRÁFICO 8 – O LÍDER NÃO SE ENVOLVE COM ASSUNTOS DA EMPRESA

Frente a esta afirmação, 49% dos entrevistados discordam, deixando claro que o líder é participativo junto à empresa, opinando e contribuindo para o seu crescimento, concordando assim com a autonomia estimulada pela empresa. Outros 17%, uma vez mais, não se posicionam, permitindo estabelecer um padrão até o momento. O percentual de participantes que não concorda nem discorda gira em torno de 8 a 17%. É possível que este percentual se refira aos mesmos participantes, que por alguma razão (pessoal ou profissional) preferem não se comprometer, respondendo à pesquisa mas não se posicionando nem a favor da empresa e nem contra a mesma. Uma vez mais, cabe salientar que os questionários não apresentavam elementos que permitissem a identificação dos respondentes, garantindo o princípio do anonimato a eles. Ainda assim, é possível que alguns respondentes tenham preferido, por precaução, responder sem se comprometer.

O gráfico 9 demonstra o conhecimento da missão da empresa:

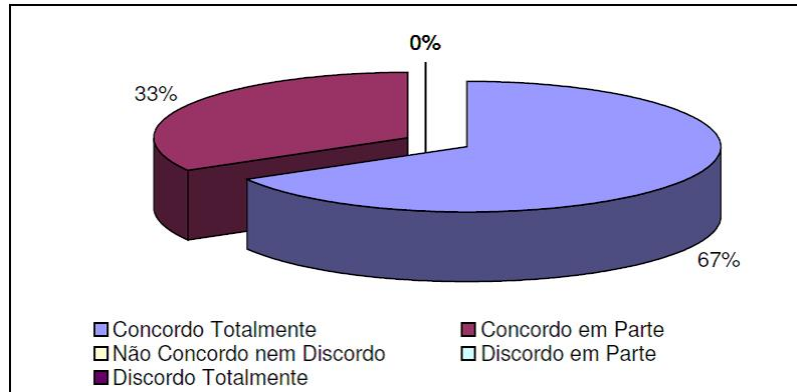


GRÁFICO 9 – CONHEÇO A MISSÃO DA EMPRESA

Ao analisar este gráfico, é notório o conhecimento por parte da maioria dos entrevistados em relação à missão da empresa. Face a isso, vale ressaltar a maior probabilidade de que o líder tenha total conhecimento da missão e valores da empresa e saiba difundi-los junto aos seus colaboradores, uma vez que ele é quem tem a responsabilidade de difundir os valores e a missão da empresa junto a seus liderados.

O gráfico 10, abaixo, apresenta as respostas sobre a percepção dos funcionários acerca da importância da cultura organizacional.

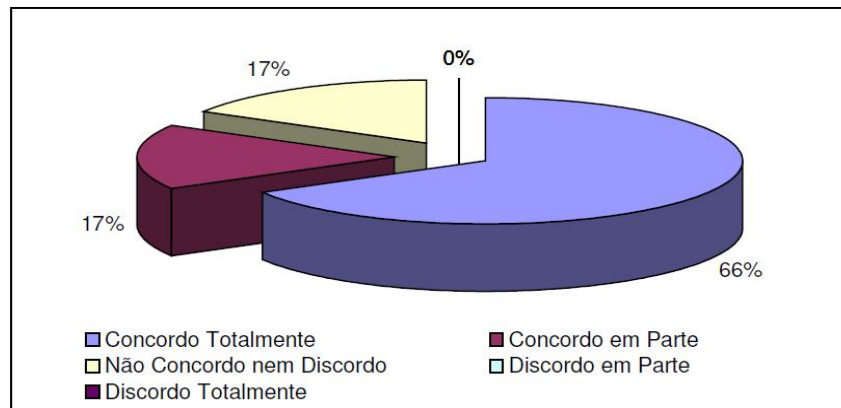


GRÁFICO 10 – A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA É FUNDAMENTAL PARA O SEU FUNCIONAMENTO

Conforme visto no gráfico, os liderados acreditam que a cultura é fundamental para o crescimento da empresa. Embora esta percepção possa advir de várias fontes diferentes, o papel do líder deve ser destacado, pois é através de suas atitudes que a percepção da importância da cultura organizacional se mantém.

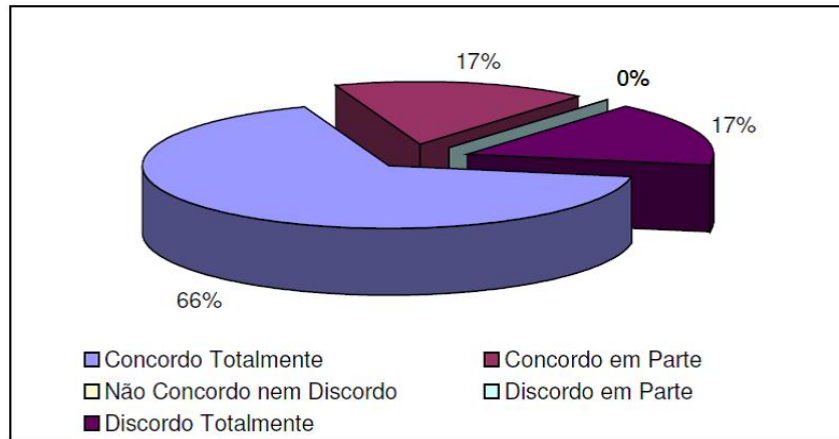


GRÁFICO 11 – DESDE QUE COMECEI A TRABALHAR NESTA EMPRESA, MUDEI MEUS COMPORTAMENTOS

No gráfico 11, observa-se que a maioria dos funcionários (66%, além de outros 17%, em menor escala) foram se adequando à cultura organizacional através dos princípios morais e sociais da empresa. Um dos grandes desafios da organização é mudar os indivíduos principalmente no mercado globalizado atual: as pessoas são essenciais em uma organização.

É provável que a empresa atue de maneira global fazendo com que os seus funcionários internalizem sua cultura – afinal, a cultura pode ser transmitida de várias maneiras diferentes e complementares, mas é notório o papel do líder auxiliando esta implementação. Caso o líder atue de maneira contrária aos valores pregados pela organização, os liderados dificilmente assumirão a cultura da empresa como sua. Desta forma, o fato de a absoluta maioria (83%) alterar seus comportamentos, se adequando à cultura da empresa, pode ser diretamente creditado ao líder, que atua reforçando a cultura da empresa.

Os dados coletados permitem observar a importância do líder no processo de transmissão da cultura organizacional. Ele pode, através de suas ações, salientar os valores defendidos pela organização, servindo de modelo a seus liderados. Cada organização adota uma forma de agir junto a seus colaboradores, e essa forma de agir demonstra sua cultura, identificável também a partir dos valores e crenças compartilhados pelos indivíduos.

Se a cultura de uma organização pode ser identificada a partir das ações dos

indivíduos que a compõem, é notório que as pessoas que passam a fazer parte desta organização precisam adotar determinados modelos de conduta para descobrir como se comportar no ambiente organizacional. Os líderes tem como função tácita ser este modelo, agindo de acordo com os valores e crenças da organização a que pertencem, e é nesta tarefa que reside sua importância para a transmissão da cultura organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cultura organizacional é um paradigma adotado pela empresa que tem reflexos internos e externos. São regras estabelecidas com o fito de conferir melhor andamento à rotina de trabalho, constituindo-se em verdadeiro vetor de orientação para os funcionários. Tal vetor não é definitivo, podendo ser lapidado periodicamente de maneira a permitir a adequação da empresa à realidade do mercado. A implementação e o reconhecimento da cultura organizacional é atributo essencial a uma liderança empresarial. O líder tem um papel fundamental nesse processo, devendo identificar os fatores que contribuirão para a efetivação de um padrão a ser seguido. Insta salientar que o líder exerce um papel central em inúmeros processos organizacionais, fazendo com que as empresas se valham das habilidades e qualidades dele para exercer um poder competitivo eficaz.

Foi ratificado também que o modelo de cultura organizacional a ser aplicado difere no que concerne à área de atuação da empresa. Como no presente trabalho científico foram abordados aspectos inerentes a uma empresa de plano de saúde, necessário se faz que o líder não possua uma visão meramente empresarial, mas também humanística, em virtude da singularidade de seu trabalho.

Nesse ínterim buscou-se descobrir como as práticas adotadas pelo líder de um setor de contas médicas influenciam os seus funcionários, no que diz respeito à cultura organizacional. Os dados apontam que o líder do setor pesquisado está com um poder de delegação carente, e que deve ser objeto de melhora, uma vez que é

fundamental para uma liderança a correta transmissão das tarefas a fim de aumentar a eficácia da empresa. Por outro lado, os entrevistados reconhecem que o líder está devidamente comprometido e envolvido com a empresa, bem como valorizando o componente humano da mesma. Entretanto, foi verificado que o fator motivação não está bem agregado no ambiente organizacional pesquisado.

Os entrevistados foram incisivos ao reconhecer que mudaram desde o ingresso na referida empresa, sabendo e tendo a consciência exata do papel da empresa perante a sociedade. Vale lembrar que as respostas oscilaram, quase invariavelmente, entre o “concordo totalmente” e o “concordo em parte”, com um índice baixo de “não concordo nem discordo” (em torno de 17%, geralmente), e um percentual quase inexistente de respostas discordantes. É possível que os participantes tenham pintado um quadro melhor na pesquisa do que o que existe na realidade, mas esta investigação não dispõe de dados para afirmar categoricamente esta possibilidade.

É necessário abordar alguns pontos conclusivos. No que tange à liderança, percebe-se que a mesma precisa conferir maior segurança aos seguidores, pois as tarefas que lhes são atribuídas não estão suficientemente claras, o que demonstra uma insuficiente qualidade na delegação das atividades e/ou na transmissão de informações. Os entrevistados conseguem reconhecer o comprometimento do líder com os valores da empresa e com as relações interpessoais. Contudo, os funcionários não estão inteiramente motivados nem estão sendo treinados a fim de qualificar seu labor e torná-lo mais eficaz, o que pode se voltar contra a própria empresa no futuro. Deve-se adotar práticas para que as pessoas na empresa cresçam pessoal e profissionalmente, pois só quando motivado o trabalhador consegue desempenhar bem o seu trabalho, o que é efetivado por treinamentos que conferem maior qualidade ao seu cotidiano profissional.

A cultura organizacional precisa ser melhor trabalhada no ambiente, inclusive no que diz respeito ao conhecimento e domínio do líder quanto a ela. Isto por que os funcionários reconhecem o valor da cultura para o funcionamento da empresa, além do papel do líder na transmissão desta cultura, mas não de maneira categórica.

Toda empresa que busca uma cultura forte, visando sua manutenção no mercado e posterior crescimento, precisa se comprometer a incentivar seus valores junto a seus liderados, e é estritamente necessário que o líder assuma um papel de destaque neste processo.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COELHO, Tom. **Liderança e poder**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/6738/lideranca-e-poder.html#>>. Acesso em: 12 set. 2010.
- DuBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DUTRA, Ademar *et al.* **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU, 2003.
- HISTÓRICO da empresa. Disponível em <www.sampes.com.br>. Acesso em 23 out. 2010.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura, Poder e Decisão na organização familiar brasileira**. Disponível em: <www.rae.com.br/artigo/1009.pdf>. Acesso em 13 maio 2009.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NOVA, Elias. **O problema é compreender a cultura organizacional nas empresas parte II** <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-problema-ecompreender-a-cultura-organizacional-nas-empresas-parte-ii/43043/>>.

Acesso em 15set. 2010.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2001.

POSNER, Kouzes. **O Desafio da Liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOOD JR., Thomaz *et al.* **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WRIGHT, Peter L. *et al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.