

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

ROBERTO CARLOS DALONGARO

**INTER-RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ESTILOS DE
LÍDERANÇA NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE
URUGUAIANA/RS**

**OUTUBRO/2013
SANTO ÂNGELO/RS**

ROBERTO CARLOS DALONGARO

**INTER-RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ESTILOS DE
LÍDERANÇA NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE
URUGUAIANA/RS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/RS, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações – GEO.
Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

ORIENTADOR: Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira

**OUTUBRO/2013
SANTO ÂNGELO/RS**

D148i Dalongaro, Roberto Carlos

Inter-relações entre a cultura organizacional e os estilos de liderança nas concessionárias de veículos – no município de Uruguai/RS / Roberto Carlos Dalongaro. – Santo Ângelo : URI, 2013.

135 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2013.

1. Cultura organizacional 2. Liderança I. Título.

CDU: 658

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

ROBERTO CARLOS DALONGARO

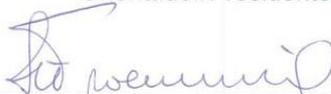
INTER-RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ESTILOS DE
LIDERANÇA NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE
URUGUAIANA/RS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

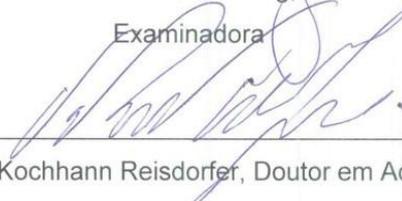
Banca Examinadora:



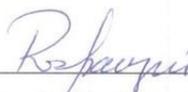
Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming, Doutora em Administração
Examinadora



Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer, Doutor em Administração
Examinador



Profa. Dra. Rozelaine de Fatima Frazin, Doutora em Engenharia de Produção
Examinadora

Santo Ângelo (RS), 25 de outubro de 2013.

Dedico este trabalho aos meus familiares, em especial aos meus pais, aos amigos, colegas e professores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial a minha família, que sempre me apoiou, dando-me força em todos os momentos, aos meus pais que estiveram de acordo e me incentivaram para que estudasse, pois não tiveram esta oportunidade, e essa energia extra me motiva. Agradeço, também, por eles patrocinarem a minha bolsa de estudos. Muito obrigado, também, a uma companheira muito especial, minha parceira no dia de hoje. Por entender os momentos que necessitei dedicar aos estudos, sabendo que tudo isso representa um grande ideal de vida, um futuro que passa ser cada vez mais presente em nossas vidas.

Um agradecimento a todos os colegas, companheiros de jornadas, de longas viagens, pois é colega Paulo Henrique Corrêa Brum chegamos ao final desse planejamento valendo todas as caronas. Agradeço também, em especial, aos colegas que publicamos artigos em parceria, as colegas Marisa, Rita e Patricia, pelos trabalhos que fizemos juntos, ao colega Augusto José Pinto Souto por me ensinar os primeiros passos no Sphinx, isso mais uma vez vem a provar que a união faz a força. Não poderia deixar de agradecer às minhas tias de Santo Ângelo, em especial a tia Bete que sempre esteve hospitaleira em todos os momentos em que eu precisei ficar na casa dela.

Para fechar o momento de agradecimentos, referencio a minha enorme gratidão a todos os meus professores, que contribuíram de forma significativa para a construção do meu saber, possibilitando que eu vencesse mais essa jornada. Em especial ao meu orientador Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, o qual me orientou sempre desde o primeiro momento, ou seja, desde o processo de seleção para o mestrado onde ele compôs a banca examinadora, depois veio a disciplina de métodos quantitativos, e o Prof. Tusi sempre me agregando ideias, ainda fomos grandes parceiros na produção de artigos científicos, na dissertação o professor compartilhou as ideias, me dando liberdade e segurança para que eu pudesse expor todas as minhas dúvidas. Sem citar nomes, pelo risco de esquecer alguém, agradeço de coração a todas as pessoas que me ajudaram com suas valiosas contribuições para realização deste sonho. A todos o meu muito obrigado.

“Uma característica da sociedade moderna é sua enorme permeabilidade a mudança. Mas quando, transformada em padrão cultural, a mudança adquire ritmo vertiginoso, a adaptação ao futuro passa a ser um dos principais problemas do presente.” (PETER F. DRUCKER, 1998, p. 08).

RESUMO

A presente dissertação investiga as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores, no contexto de cinco concessionárias de veículos instaladas no município de Uruguai/RS. Para tanto, um modelo de análise foi desenvolvido baseado na revisão teórica dos principais estudos e pesquisas sobre a temática e, principalmente, sobre os elementos componentes dos dois constructos definidos para o estudo: cultura e liderança. Como suporte à definição e justificação das variáveis/perguntas, e respectivas respostas ordenadas de acordo com uma escala de Likert de 1 a 5, a fim de captar a percepção dos gestores e colaboradores envolvidos, foi realizada uma análise de conteúdo no referencial teórico selecionado. Utilizaram-se questionários semi-estruturados para quantificar e qualificar as relações entre as culturas (competitiva, hierárquica, de mercado e inovativa) e as lideranças (paternalista, autocrática, democrática e liberal), abrangendo 16 dimensões/questões sobre cada um dos constructos, das quais, 4 sobre cada modalidade; além da caracterização do perfil dos respondentes. O levantamento tipo *survey* envolveu todo o universo das empresas pesquisadas, totalizando 86 entrevistados, entre gestores e demais colaboradores. Na análise dos dados primários coletados, empregou-se estatística descritiva e a análise de correlação. Assim, a pesquisa reveste-se, também, do caráter exploratório, uma vez que a correlação não identifica relações de causa e efeito. Igual tratamento foi efetuado individualmente para cada concessionária. Os resultados obtidos, tanto para o conjunto das empresas, como para cada uma isoladamente, revelam detalhadamente dados e informações sobre o perfil dos entrevistados; sobre as médias de respostas, os valores mínimos e máximos de cada uma das 16 variáveis em cada constructo; sobre a análise completa das correlações no espaço matricial interseccional dos diferentes tipos de cultura e de liderança predominantes; e sobre recomendações para aplicação dos resultados em cada empresa.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Liderança; Concessionárias de Veículos.

ABSTRACT

This dissertation investigates the relationship between organizational culture and leadership exercised by managers in the context of five car dealerships located in the municipality of Uruguaiana, RS. Therefore, an analytical model has been developed based on literature review of major studies and research on the subject, and especially on the elements of the two constructs defined for study: culture and leadership. In order to support the definition and justification of variables/questions and their answers ranked according to a Likert scale 1 to 5, to capture the perceptions of managers and employees involved, we conducted a content analysis of the selected theoretical framework. We used semi-structured questionnaires to quantify and qualify the relations between cultures (competitive, hierarchical, market and innovative) and leadership (paternalistic, autocratic, democratic and liberal), covering 16 dimensions/questions about each of the constructs, of which there are 4 on each modality, and characterizing the profile of the respondents. The survey type survey involved the entire universe of companies surveyed, totaling 86 respondents, among managers and other employees. In the analysis of primary data collected, we used descriptive statistics and correlation analysis. Thus, research lines are also exploratory, since the correlation does not identify a cause and effect relationship. Equal treatment was performed individually for each dealership. The results, both for the companies, as each one separately, reveal detailed data and information on the profile of respondents, on the means of responses, the minimum and maximum values of each of the 16 variables in each construct, about complete analysis of correlations in space intersectional matrix of different types of culture and leadership predominant, and on recommendations for implementing the results in each company.

Key-words: Organizational culture; leadership; Car Dealers.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A1 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária A.....	121
APÊNDICE A2 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária B.....	123
APÊNDICE A3 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária C.....	125
APÊNDICE A4 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária D.....	127
APÊNDICE A5 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária E.....	130
APÊNDICE B – Questionários	133
APÊNDICE C – Representação numérica das respostas às perguntas sobre cultura e liderança organizacionais e informações sobre o perfil dos entrevistados.....	136

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Perfil dos entrevistados	63
FIGURA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional	65
FIGURA 3 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional.....	66
FIGURA 4 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades, considerando todas as empresas.....	68
FIGURA 5 - Perfil dos entrevistados da Concessionária A.....	71
FIGURA 6 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária A	73
FIGURA 7 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária A	74
FIGURA 8 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária A.....	76
FIGURA 9 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária B	79
FIGURA 10 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária B	81
FIGURA 11 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária B	82
FIGURA 12 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária B	84
FIGURA 13 - Correlações estatisticamente significantes a 5%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária B	85
FIGURA 14 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária C	87
FIGURA 15 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária C	89
FIGURA 16 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária C	90
FIGURA 17 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária C	92
FIGURA 18 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária D	95
FIGURA 19 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária D	96
FIGURA 20 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária D	97

FIGURA 21 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária D	99
FIGURA 22 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária E	101
FIGURA 23 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária E	103
FIGURA 24 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária E.....	105
FIGURA 25 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária E.....	106

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Identificação dos principais aspectos a considerar na investigação sobre modelos de cultura e lideranças organizacionais, por categorias, subcategorias e fontes de citações	44
TABELA 2 - Concessionárias e número de gerentes e de colaboradores respondentes.....	58
TABELA 3 - Cargos exercidos pelos entrevistados	64
TABELA 4 - Tipos de cultura e estilos de liderança predominantes nas concessionárias	70

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

APO	Administração Participativa por Objetivos
CEO	Chief Executive Operator em inglês (Chefe executivo de operação)
RH	Recursos humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 Importância e funções da cultura	24
2.1.2 Tipos de cultura organizacional	25
2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 Estilos de liderança	32
2.3 RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA	38
3 METODOLOGIA	41
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	42
3.3 FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES REFERENTES AOS QUESTIONÁRIOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS	43
3.3.1 Questões relacionadas à cultura organizacional	47
3.3.2 Questões relacionadas aos estilos de liderança organizacional	52
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TABULAÇÃO E ANÁLISE	58
4 RESULTADOS E ANÁLISES	62
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	62
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	64
4.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	65
4.4 INTER-RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS (QUESTÕES) DAS DIFERENTES MODALIDADES, COM ÊNFASE NA CULTURA DE MERCADO E NA LIDERANÇA DEMOCRÁTICA, CONSIDERANDO TODAS AS EMPRESAS.....	67
4.5 RESULTADOS INDIVIDUALIZADOS PARA CADA CONCESSIONÁRIA.....	70
4.5.1 Resultados e análises – Concessionária A	71
4.5.2 Resultados e análises – Concessionária B	79
4.5.3 Resultados e análises – Concessionária C	87
4.5.4 Resultados e análises – Concessionária D	94
4.5.5 Resultados e análises – Concessionária E	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE	119

1 INTRODUÇÃO

Os estudos e pesquisas sobre as inter-relações entre os diferentes tipos de cultura empresarial e estilos de liderança existentes na literatura especializada sobre o assunto vêm atraindo o interesse do setor empresarial e acadêmico. Os achados têm apontado para a influência recíproca entre os dois conjuntos de posturas, em que o líder no seu processo de gestão, deve também preocupar-se com a construção, manutenção e aperfeiçoamento do tipo de cultura vigente na instituição. Por seu turno, o tipo de cultura organizacional praticado se reflete sobre ele e, em um bom número de situações, é decisivo na configuração de sua conduta. Por isso, a capacidade para compreender e liderar em determinado contexto cultural na organização, é um fator crítico para o exercício de uma liderança bem sucedida. (SCHEIN, 1992; BASS; AVOLIO, 1993; HOUSE *et al.*, 2002; OGBONNA; HARRIS, 2000 *apud* SILVA *et al.*, 2009).

Já na ótica de Yukl (1994, *apud* YEAN e LIM, 2001), a cultura organizacional é definida como sendo as crenças enraizadas, os valores e as suposições amplamente compartilhadas entre os membros da organização, as quais modulam as normas comportamentais e de identificação do grupo institucional.

Na concepção de Hofstede (1991), transparece que a cultura das organizações recebe influências nos vários lugares em que estiver presente, sejam eles nacionais, regionais, sociais, etc. Para o referido autor, a cultura revela a identidade de um grupo social, de igual maneira que a personalidade caracteriza a identidade de dado indivíduo.

A cultura organizacional configura um sistema de idéias, representando muito mais do que meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle sobre sua idealização e aplicabilidade. Essa visão é compartilhada por Fleury (1996, p. 22) ao avaliar que os componentes da cultura organizacional “tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. Esse enfoque imputa expressiva importância a abordagem representa uma mudança importante na natureza e ênfase da investigação da cultura organizacional.

Para Mintzberg *et al.* (2010), o espírito inventivo aflora devido à inconsequência, sendo dessa maneira reveladas novas combinações de fenômenos até então separadas. Unir esses diferentes aspectos dentro das organizações, pode proporcionar vantagens competitivas e criação de saberes com maior poder interpretativo para a equipe executora. Por isso, liderança e cultura são fenômenos deveras pesquisados nas organizações, especialmente quanto a sua permanente e crescente evolução no seu inter-relacionamento diário, contribuindo para que colaboradores e gestores interajam de forma sinérgica adaptando-se a estilos, valores pressupostos e crenças das mais diversas origens e naturezas.

Há que se considerar, também, que as situações mudam, os ambientes se desestabilizam, os nichos desaparecem e as oportunidades se abrem, requerendo que as pessoas estejam preparadas e capacitadas para atuarem nesses novos contextos. A mente humana detém considerável resistência natural às oscilações e mudanças. Por isso, a atuação do líder é fundamental (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Além das considerações até aqui abordadas, o estilo de liderança que o gestor incorpora é essencial para a harmonia organizacional completa, pela força do respeito, poder e influência do mesmo junto ao seu grupo e pela sua capacidade em ultrapassar as barreiras da resistência às inovações, às mudanças de posicionamento, de opinião e, até mesmo de estratégia.

Entretanto, se faz necessário saber executar, ter conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e suficientes para tal. Ou seja, internalizar e saber utilizar conceitos, técnicas e processos pertinentes à ação a realizar. É preciso identificar-se com a cultura da organização e adaptar-se a ela, integrando gradativamente as pessoas, de acordo com os laços culturais e os estilos de liderança voltados à sustentabilidade do negócio.

Hodiernamente, as questões relativas à cultura organizacional chegaram à maturidade, não apenas em importância conceitual, mas também abrangendo as culturas ocupacionais, comunitárias, locais, regionais e nacionais, tornando-se imprescindível para se entender o conflito intergrupalo e suas relações dentro do ambiente organizacional (JOHNSON *et al.*, 2011).

A liderança é cada vez mais avaliada como fator crítico para definir o êxito ou o insucesso das organizações, especialmente no que se refere ao modo como os

líderes criam a cultura e como a cultura influencia na definição e na formação dos líderes. A cultura organizacional é um fenômeno dinâmico, constantemente surgindo por meio das interações pessoais e operacionais, moldada por atitudes de liderança e por um grupo de estruturas, rotinas, regras e normas que auxiliam e restringem o comportamento organizacional (SCHEIN, 2009).

Dentro dessa perspectiva, o presente estudo investiga a intensidade e a direção de ocorrência do inter-relacionamento entre os diferentes tipos de cultura organizacional com os variados estilos de liderança, exercidos em empresas selecionadas.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos principais: o primeiro, introdutório, aborda a delimitação do tema, a definição do problema, os objetivos e a relevância do estudo; o segundo capítulo apresenta os referenciais teóricos mais relevantes ao tema; o terceiro capítulo define o método de desenvolvimento do trabalho; e, por fim, no quarto e no quinto capítulos são analisados os resultados da pesquisa e emitidas as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O tema deste trabalho trata de cultura e de liderança na organização, que são tópicos abrangidos no campo de estudo do comportamento organizacional, o qual, por sua vez, insere-se na área da ciência da administração.

Para fins da presente pesquisa, os referidos tópicos são delimitados nas modalidades mais comuns nas organizações de uma forma geral, quais sejam: as culturas organizacionais dos tipos competitivo, hierárquico, de mercado e inovativo; e os estilos de liderança paternalístico, autocrático, democrático e liberal.

Assim sendo, o foco deste estudo consiste na análise das inter-relações entre os diferentes tipos de cultura e os variados estilos de liderança vigentes na organização.

Optou-se por abranger as cinco principais concessionárias de veículos instaladas no município de Uruguaiana, estado do Rio Grande do Sul, devido à proximidade do pesquisador-autor¹ com o mercado em questão e o desconhecimento empírico em profundidade das implicações da temática no referido setor, conforme se constata na revisão do respectivo referencial teórico.

Dessa perspectiva e da concepção de que a cultura organizacional eficiente e eficaz favorece a liderança do gestor na condução das decisões estratégicas, emerge o seguinte questionamento:

“Quais as principais implicações recíprocas inerentes ao inter-relacionamento entre os diferentes tipos de cultura organizacional e os estilos de liderança praticados pelas cinco mais importantes concessionárias de veículos instaladas no município de Uruguaiana/RS?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as inter-relações entre a cultura da organização e o estilo de liderança dos gestores das cinco mais importantes concessionárias de veículos instaladas no município de Uruguaiana/RS.

¹ O pesquisador-autor da dissertação reside na cidade de Uruguaiana/RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) realizar a revisão do referencial teórico inerente aos temas que norteiam a pesquisa;
- b) coletar e tabular os dados sobre as variáveis indicativas dos diferentes tipos de cultura organizacional e estilos de liderança;
- c) identificar os tipos de cultura e os estilos de liderança predominantes, globalmente, e em cada uma das concessionárias;
- d) mensurar todos os coeficientes de correlação das variáveis contidas nas matrizes de dados, conjuntamente, e em cada uma das concessionárias;
- e) identificar e analisar as variáveis componentes dos coeficientes das matrizes de correlação, circunscritos no espaço matricial abrangido interseccionalmente pelos tipos de cultura e de liderança predominantes, conjuntamente, e em cada uma das concessionárias; e
- f) elaborar uma análise restrita à cada empresa e entregá-la para a alta administração, sem explicitar sua identidade, incluindo, além dos elementos até aqui especificados, recomendações sobre a aplicação dos resultados particulares.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Segundo Smircich (1983 *apud* HEINZMANN *et al.*, 2010) o desempenho da organização é fruto dos valores e crenças compartilhadas pelos seus membros e pelo compromisso por eles assumido, sendo sua cultura compreendida como o resultado de uma construção social da realidade.

Entender a empresa como um conjunto de recursos possibilita identificar e desenvolver os que sejam significativos para a otimização do seu desempenho, de

forma proativa, conferindo à pesquisa sobre a cultura da empresa e as características dos seus líderes e gestores, grande importância e relevância.

Associados a esses fatores, também são significativos para a pesquisa, o fato de não se ter encontrado aplicação da temática ao caso de concessionárias de veículos; o declarado e decisivo interesse das empresas envolvidas; a facilidade de acesso às mesmas; a sua abertura ao diálogo e comprometimento com o trabalho; e o *feedback* contemplando o detalhamento dos procedimentos utilizados e da aplicação personalizada dos resultados na gestão de cada concessionária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Inicialmente antes de investigar a importância da cultura organizacional, é útil rever alguns conceitos sobre cultura e cultura organizacional.

Cultura é “um todo integral formado por instrumentos e bens de consumo, estatutos constitucionais, idéias e ofícios humanos, crenças e costumes, com amplo acervo, em forma material, em forma humana, e em forma espiritual, no que o ser humano tem a possibilidade de realizar seu trabalho adiantando-se aos problemas concretos e exclusivos que aparecem cotidianamente” (MALINOWSKE, 1992 *apud* SORIA, 2005).

Cultura apresenta três aspectos fundamentais: o tecnológico, o sociológico e o ideológico. O aspecto tecnológico está ligado a instrumentos, materiais, técnicas e maquinários. Já o sociológico, às relações oriundas dos seres humanos; e o quesito ideológico, às crenças, rituais, arte, ética, práticas religiosas e mitos (LEWIS, 1992 *apud* ESTRADA, 2001).

Cultura organizacional compreende um grupo de valores e crenças compartilhados na construção e desenvolvimento de estratégias empresariais. A grande valia da cultura organizacional para a efetivação das estratégias planejadas e seu impacto no comportamento dos colaboradores impulsioná-os ao atingimento dos objetivos e metas estabelecidos pela organização (CERTO e PETER, 1993).

Cultura organizacional implica em muito mais do que meramente condução gerencial, expressando a forma como uma determinada instituição desenvolve suas múltiplas ações. Ela define a maneira de agir, reflexionar e perceber; e as reações às oportunidades e ameaças com as quais as organizações se defrontam. A cultura significa, também, um conjunto de crenças e expectativas, refletidas em normas e princípios que atingem os comportamentos individuais e grupais na organização (GAJ, 1990).

Na visão de Mendes (2010), a cultura organizacional é um conjunto sistemático de valores e ideais compartilhados pelos seus integrantes em todos os escalões organizacionais, o qual diferencia uma organização das demais. Quanto mais assimilada a cultura de uma organização, maiores suas possibilidades de sustentabilidade no mercado.

Para Smircich (1983 *apud* FEUERSCHÜTTER, 1997) os enfoques da cultura organizacional estão divididos em duas categorias. Na primeira, a cultura organizacional é considerada uma variável, um instrumento que possibilita o emprego de estratégias e o direcionamento do caminho das organizações. Na segunda categoria, a cultura é compreendida como uma metáfora, ou seja, o resultado de uma construção social da realidade. Isso revela que os eventos organizacionais são fenômenos coletivos embasados na formação da realidade, onde as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos, interagem para dar sentido aos aspectos culturais.

A cultura organizacional, também, é vista como um conjunto de valores, expressos em elementos representativos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como representam relações de dominação (PALLADINI, 2008, p. 339).

Já o modelo dos pressupostos básicos, foi desenvolvido por determinado grupo, durante o processo de aprendizado sobre como realizar a gestão dos problemas de adaptação externa e integração interna na organização (SCHEIN, 1984).

As culturas surgem nas organizações baseadas nas suas próprias histórias e experiências. Esse processo se inicia com os fundadores, que compartilharam a evolução de suas organizações, fundamentadas em suposições relacionadas ao mundo e sobre como obter sucesso nele, as quais foram transmitidas aos integrantes mais jovens (SCHEIN, 1996).

Mosimann e Fisch (1999, p. 22) citam que “as crenças e valores dos gestores poderão refletir nas crenças e valores da organização de maneira global, porque, agregadas às perspectivas de seus investidores, poderá ocorrer a conversão em diretrizes mestras, que guiarão os demais subsistemas do sistema empresarial”. Por

esta razão, torna-se imprescindível tomar conhecimento e entender a cultura nas organizações, de que forma funciona, de que maneira foi instituída e como pode influenciar nas estratégias empresariais.

Para Mintzberg *et al.* (2010), cultura é sinônimo da partilha que um grupo de pessoas desenvolve ao longo do tempo em atividades puramente sociais como: dialogar, festejar e agredir. No entanto, a partir do momento em que as pessoas trabalham juntas em atividades corriqueiras, e empregando recursos tangíveis e intangíveis, emergem a cultura material, que interage reciprocamente com os valores e crenças da organização, criando o embasamento para o estabelecimento de seus objetivos globais.

2.1.1 Importância e funções da cultura

Para Schein (2009, p. 07) cultura é uma abstração, muito embora, sejam poderosas, as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais, e dela derivadas. Ainda, segundo este autor, a cultura pode referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolveram ao longo de sua história, ao clima e às práticas desenvolvidas no tratamento do capital humano e os valores explícitos e credos de uma organização empresarial.

Para Johnson *et al* (2011), a cultura organizacional envolve os pressupostos e as crenças básicas partilhadas pelos integrantes de uma organização, tratando do que é tomado como óbvio e modelando o modo do grupo agir e reagir. O referido autor destaca que a cultura influencia, significativamente, a formulação e desenvolvimento das estratégias organizacionais em vários escalões das instituições, favorecendo o entendimento dos seus objetivos presentes e futuros.

Quanto às funções, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, distinguindo as organizações entre si; proporciona um sentido de identidade aos integrantes da organização; propicia o comprometimento com algo mais importante

do que os interesses individuais de cada colaborador; e estimula a estabilidade do tecido social (MINTZBERG, 2010, p. 504).

Mintzberg (2010) salienta que a cultura é o alicerce social que contribui para a manutenção da união dentro da organização, provendo os padrões oportunos para a realização das tarefas; e, também, que ela permite a definição de mecanismos de verificação operacional e administrativa norteadoras e formadoras de atitudes e comportamentos.

2.1.2 Tipos de cultura organizacional

Para fins do presente estudo, o âmbito de análise ficou delimitado nas modalidades mais comuns de cultura organizacional, geralmente encontradas, que são os tipos hierárquico, de mercado, competitivo e inovativo.

2.1.2.1 Cultura da hierarquia

A cultura da hierarquia é identificada com a estrutura hierárquica vigente no ambiente de trabalho (MASOOD *et al.*, 2006).

Na concepção de Cameron e Quinn (2006 *apud* LINCOLN, 2010), essa cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associadas à burocracia. Os colaboradores admitem, de forma considerável, a autoridade que advém de papéis formalmente instituídos, de regras e regulamentos aceitos como necessários. Os casos de motivação incluem segurança e ordem. Os gestores, por sua vez, tendem a ser conservadores em relação às situações de natureza técnica.

Freitas (1997, p. 44) salienta que a hierarquia se desenvolve por uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais.

Já, em outra abordagem, Cameron e Quinn (1999 *apud* Ali; Rehman, 2011) destacam que esse tipo de cultura tem vertentes intimamente ligadas ao interior da organização, entorno de um trabalho formal, disposto de maneira organizada, com vários níveis hierárquicos e a atenção aplicada no longo prazo.

2.1.2.2 Cultura de mercado

A cultura de mercado configura um modelo organizacional que cumpre sua função como um segmento mercadológico em si, preferencialmente direcionado ao relacionamento com o meio externo da empresa. Essa cultura é vista como uma praça de operações conduzida ao alcance de resultados, contando com líderes difíceis de contentar e rigorosos no relacionamento com colaboradores, empenhados na busca por maior influência sobre produtores e concorrentes.

Ainda, em conformidade com os referidos pesquisadores, o elo que mantém a organização compacta exhibe ostentação direcionada ao ganho, associada à obsessão de em longo prazo, ser competitiva no mercado. Para isso, tais empresas desenvolvem projetos direcionados ao atingimento de metas ousadas, buscando ter maior penetração e participação no mercado e a número um no seu segmento mercadológico (MASOOD *et al.*, 2006).

Essa cultura de almejar a liderança, conforme Cameron e Quinn (2006 *apud* SILVA *et al.*, 2009), tem como ideal as tendências mercadológicas e carteiras seguras de consumidores potenciais, cujas bases de motivação incluem a competitividade e a concretização de resultados planejados. Os líderes desenvolvem a habilidade administrar, concretizar e competir, direcionadas ao alcance da produtividade. Eles são enérgicos e difíceis de se satisfazerem, pois o principal componente que dá sentido à organização é a ênfase no vencedor.

Organizações que apresentam esse tipo de cultura possuem um direcionamento voltado para fora, estando dedicadas a serem competitivas no mercado, alocando o seu foco nos resultados e na produtividade. Com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas como hostil e com consumidores potenciais, que mantêm as lideranças centradas na concretização de objetivos e na conquista de resultados lucrativos (CAMERON e QUINN, 1999 *apud* ALI; REHMAN, 2011).

2.1.2.3 Cultura competitiva

A cultura competitiva é considerada um ato de sobrevivência e/ou de posicionamento estratégico frente aos seus competidores, vistos também como severos concorrentes. O objetivo nesta modalidade é intensificar o desempenho, distanciar-se dos concorrentes e garantir a liderança. Para esse mesmo autor, o termo competitividade induz a se julgar em pessoas e organizações competindo entre si pelo melhor desempenho, inclusive dentro da mesma organização (FERRIER *et al.*, 2002).

A competição ofensiva está, diretamente, associada ao quanto a empresa está disposta a desafiar intensivamente os seus competidores para entrar no mercado ou melhorar sua posição, mesmo que isso implique em confronto direto. Não obstante, a competição ofensiva reflete o anseio de pouca convencionalidade ao romper os vínculos com os métodos tradicionais de competição (LUMPKIN E DESS, 1996).

A interpretação de Andrioli (2003) se embasa na teoria de Adam Smith, sobre a concorrência, segundo a qual competindo entre si os atores automaticamente estariam contribuindo para o progresso geral da nação. O referido autor, também, aborda a competitividade por meio de análise das vantagens comparativas, que se baseiam no estabelecimento de um processo de intercâmbio, onde os envolvidos são mutuamente beneficiados nas tratativas comerciais.

Além disso, pondera que, em consequência das alterações no cenário econômico mundial, a figura da competitividade obteve *status* de asseguradora da sobrevivência das empresas no mundo mercadológico atual. E que, com isso, as empresas passaram a criar novas competências, renovando seus recursos no sentido da criação e viabilização de vantagens competitivas e da evolução de sua participação setorial, em níveis mundiais ou locais (ANDRIOLI, 2003).

Harris e Ogbonna (2001) observam que o desempenho pode ser oriundo da geração de inovações em ambientes com barreiras à cópia, plágio e imitação, e que respondem com maior rapidez do que a concorrência, dado seu poder mercadológico e perfil dos recursos empresariais.

O conceito de competitividade segue maciçamente a definição proposta por Michael Porter, importante ícone dos princípios fundamentais da competitividade. Consoante Porter (1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos acumulados, capaz de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. Para o referido autor o conceito mais adequado para a competitividade é de produtividade. O aumento da participação no mercado depende da capacidade das empresas atingirem elevados níveis de produtividade e incrementá-los com o passar do tempo.

A competitividade, ainda de acordo com Porter (1993), é vista e compreendida sob diversos ângulos, podendo ser influenciada pelo panorama macroeconômico, por variáveis como taxas de câmbio e de juros, déficits e políticas governamentais, baixos dispêndios com força de trabalho, recursos naturais, e, acima de tudo, pelas práticas administrativas.

2.1.2.4 Cultura inovativa

A cultura inovativa é permeada por pressupostos de alterações altamente flexíveis. Os fatores que conduzem à motivação envolvem crescimento, incentivo, impulso, diversificação e criatividade nas tarefas diárias (SILVA *et al.*, 2009).

Nesse tipo de cultura, os líderes lançam mão do empreendedorismo, da ousadia, da ideia de buscar o novo constantemente, cultivando ideais futurísticos e apreciando correr riscos em nome da arte de inovar, mas também se preocupam em captar recursos, suporte e imagem, oriundas de fora da organização. A ênfase é dirigida à aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços (SILVA *et al.*, 2009).

Para Gaj (1990), a organização que incorpora tal cultura favorece a estimulação da criatividade, tratando a inovação interligadamente com os negócios comerciais.

Já, para Neves (2000), as dimensões da cultura organizacional nascem das relações entre as pessoas e validação das experiências vividas.

Interpretando essas considerações, pode-se aceitar a existência de estágios culturais ligados às etapas de desenvolvimento organizacional. Assim, com os anos acumulados de atuação no mercado e com a evolução organizacional, é possível que a cultura inovativa se modifique lentamente até atingir novas formas.

Por meio da inovação a organização empresarial não só incentiva novas ideias, singularidades, projetos, experimentos, mas também, apoia processos de alta criatividade que resultam em novos processos tecnologicamente revolucionários. A inovação do tipo tecnológica está relacionada ao desenvolvimento do processo e do produto, necessitando da engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial e comercial. Já a inovação do produto enfatiza o seu design, a pesquisa mercadológica, propaganda e promoção (LUMPKING e DESS, 1996).

Cameron e Quinn (1999 *apud* ALI; REHMAN, 2011) argumentam que nesse tipo de cultura há alta flexibilidade com foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado, enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco.

A importância dada à inovação é notória. Nos últimos anos, com os avanços tecnológicos, o termo inovação tem estado predominantemente em evidência quando se abordam as questões de estratégia da empresa. Inovar é a palavra de ordem, fazer coisas novas que criem valor empresarial é decisivo no crescimento organizacional.

O valor é criado em função produtividade e capacidade de inovar, aplicando conhecimento ao trabalho e concebendo os “geradores do conhecimento”. O processo passa pelo desenvolvimento e fomento da capacidade conceptiva e inovativa dos colaboradores. É através do ambiente de trabalho criativo, estimulante da criatividade dos colaboradores, que se atinge resultados formadores de estratégia de inovação instigadora da competitividade mercadológica (DRUCKER, 1993).

2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Liderança é o processo comportamental inerente às pessoas contribui para o desenvolvimento de atividades individuais e grupais, especialmente no atingimento das metas perseguidas. É algo que já nasce com o indivíduo, ou que o mesmo precisa desenvolver. No entanto, independente destes aspectos, o líder, seja de grande ou pequena equipe, é observado permanente e atentamente e suas atitudes impactam sensivelmente a gestão (MAGALHÃES e STEFANO, 2008).

Na concepção de Magalhães e Stefano (2008, p. 04),

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob este aspecto, o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa ter perante seus seguidores.

Na perspectiva de Hunter (2004 *apud* MAGALHÃES e STEFANO, 2008), o líder deve servir aos seus comandos, na qualidade de detentor do conhecimento, e se manter, permanentemente de tudo o que ocorre na organização. Depende-se da conceituação até aqui que os líderes, diferentemente dos patrões, usam sua influência pessoal por meio da informação comunicativa, no processo de caracterização das metas propostas, enquanto os patrões valem-se da autoridade formal ou posto que ocupam, para atingir objetivos.

A abordagem de Lopes (1997, p. 3 *apud* ENCARNAÇÃO, 2006, p. 27) presupondo a liderança como um processo de influência, com o objetivo de guiar pessoas para atingir metas anteriormente definidas, destaca o relacionamento entre colegas de trabalho ocupantes de diferentes níveis hierárquicos, onde fica claramente percebido quem é o líder e quem são os liderados ou seguidores.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente buscando alcançar os objetivos identificados como sendo para o bem geral da nação organizacional”.

Para Caravantes e Motta (2005, p. 505) a liderança é “um processo de influência direcionado para moldar o comportamento de outras pessoas”.

Robbins (2005, p. 258) entende liderança como o processo de coordenar, ou seja, “a habilidade ou vocação de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Wheatley (2006, p. 116) atribui à liderança o caráter de “tarefa espiritual”. Liderar, para ele, “é auxiliar as pessoas na convivência com as dúvidas, confusões e desordem”.

Neste estágio da conceituação de liderança, já é perceptível que na essência das diversas teorias predomina a habilidade de influenciar pessoas a cumprir metas de trabalho.

A liderança pode se manifestar formal e informalmente. A liderança formal é aquela que o indivíduo exerce por conta de sua posição na hierarquia institucional, ou seja, de sua autoridade formal na organização. Já a liderança informal é exercida por pessoas que detêm habilidades especiais, que as destacam perante o seu grupo (MAGALHÃES e STEFANO, 2008).

Para Mattos (2004, p. 83)

Liderança se estabelece quando alguém exerce influência sobre alguém, obtendo com isto o que se deseja ao interferir no comportamento, atitude, necessidade ou valor desta outra pessoa a quem está influenciando. Inúmeras pesquisas têm constatado que esta influência interpessoal depende de situações específicas, pode ser mútua e pode variar quanto à sua intensidade e duração. O fator nuclear da liderança é o poder diferencial que um exerce sobre o outro. Este diferencial cria uma assimetria no processo de influência e é esta assimetria que chamamos de liderança.

Desta última definição, conclui-se que liderança também pode ser a coordenação de ações ou a interferência no comportamento e na mentalidade das

peças, não sendo a proximidade física ou temporal o mais relevante no referido processo.

2.2.1 Estilos de liderança

Para fins do presente estudo, o âmbito de análise ficou delimitado nos estilos de liderança organizacionais mais comumente encontrados, que são os tipos autocrático, democrático, paternalista e liberal.

2.2.1.1 Liderança autocrática

A liderança autocrática enfatiza a figura do líder que decide pelo grupo e exige o cumprimento de suas ordens, todo o poder de decisão o qual independe da aceitação ou intervenção do grupo. Nesse estilo de liderança somente o líder tem o direito de colocar ideias e planos em prática, sem qualquer consulta ao grupo, pois, é ele quem determina as providências e as técnicas para a realização dos trabalhos, decide as operações que cada colaborador deve realizar definindo quais serão os companheiros de serviço (MAXIMIANO, 2000). Ainda, de acordo com este autor, o líder autocrático detém o alto nível de cobrança e sabe despertar o que há de melhor em cada colaborador, levando em conta o potencial de cada um. Quando precisa ser crítico, o faz de forma justa, autoritária e construtiva em situações oportunas. Assim, ele gera junto aos seus liderados, dentro do local de trabalho, um ambiente progressivo proporcionando resultados superiores.

Na interpretação de Minicucci (1995) a liderança autocrática é caracterizada por líderes que tomam decisões e fixam diretrizes sem qualquer participação do grupo; determinam providências para execução das tarefas, na medida, que se

tornam necessárias e de maneira imprevisível; apontam as tarefas que cada colaborador deverá realizar e quais os companheiros de operações; e intervêm nas atividades de maneira dominadora e radical nos elogios e nas críticas.

De conformidade com esses autores,

Liderança autocrática: o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma decisões. O líder autoritário determina os programas do grupo, faz planos mais importantes, só ele conhece a sequência de passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre eles. É o encarregado de prêmios e castigos. Este tipo de líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões judiciosas, escolher os objetivos mais adequados, e poder vencer as dificuldades. Tende a “produzir”, depois de certo tempo, colaboradores imaturos. (LUZ e PETERNELA, 2004, p. 220).

Neste último enquadramento, os referidos autores ponderam que o método autocrático é caracterizado por indivíduos que se opõem ao cumprimento do dever, os quais não assumem responsabilidades, não colaboram satisfatoriamente nas operações diárias, tornando-se dependentes, e necessitando de impulso dos seus gestores com orientação que lhe inspire confiança.

Bennis (1996) enfatiza que o líder autocrático preocupa-se, preferencialmente com as tarefas, sendo, também, chamado de autoritário ou diretivo, e caracterizando-se por tomar decisões individuais, sem considerar a opinião dos seus liderados.

Este tipo de liderança agrada a liderados inseguros, que não conseguem agir sem comando, ou aos que durante sua infância não aprenderam a tomar decisões, sempre ficando dependentes dos pais. Há situações em que se faz necessário este tipo de liderança. No caso da liderança empresarial, é necessário aplicá-lo quando os colaboradores são inexperientes, uma vez que o mesmo proporciona orientações e segurança ao grupo (Lück *et al.*, 2002).

2.2.1.2 Liderança democrática

Na liderança democrática há participação do grupo, sinergia entre líderes e liderados, e as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimuladas e assistidas pelo líder. O grupo esboça as providências e as técnicas, solicitando aconselhamento ao líder, ficando a divisão das tarefas a critério da equipe de trabalho. Cada membro tem liberdade de escolher o seu colega. O líder procura participar do grupo à distância, sem envolver-se diretamente nas tarefas, mantendo-se objetivo, e limitando suas críticas e elogios, exclusivamente, aos fatos (DAFT, 1999).

Chamada, também, de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e a participação dos liderados no processo decisório (BENNIS, 1996).

Em decorrência da participação do grupo nas decisões, os indivíduos tendem a desenvolver suas habilidades no processo de tomada de decisão, adquirindo novas atitudes perante as situações do cotidiano, estimulados pelo líder democrático que cria em torno de si um clima aberto e seguro para que as pessoas troquem idéias e experiências. Essa atitude desperta maior senso de participação e valores comuns, fazendo com que cada um sinta que seu envolvimento é extremamente importante.

Em reforço, Motta e Vasconcelos (2006, p. 70) observam que:

Supervisores bem sucedidos não obrigavam seus subordinados a se prenderem a ciclos de trabalhos estritos. A concessão de maior autonomia aos seus empregados como forma de estes se envolverem mais na organização e com os objetivos. Assim Likert desmistificou um dos princípios mais sagrados da administração científica o da amplitude de controle.

Observa-se estas impressões que a postura democrática é identificada em pessoas que assumem responsabilidades, que gostam de cooperar, de participar, cumpridoras do dever e adaptadas ao grupo de trabalho; e também, com situações ditas normais, ou seja, que não exijam decisões imediatas como: o adiamento demissão de um colaborador.

Para Goleman (2004) “deixar os trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos, possibilita de alguma forma que eles

alcançam esses objetivos”. Ainda, segundo este pesquisador, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade, consumindo tempo na obtenção de idéias dos comandados e construindo confiança, respeito e compromisso. Ao ouvir as preocupações dos funcionários, ele aprende o que fazer para manter o moral elevado. Mas o estilo democrático tem suas desvantagens, as quais explicam porque seu impacto no clima organizacional não é tão elevado como alguns outros estilos.

Para o líder democrático tudo o que for feito será objeto de discussão e de decisão da turma. Todos são livres para trabalhar com os colegas que quiserem, cabendo a todos a responsabilidade pela condução das atividades. O líder deve discutir com todos, os elementos, os critérios de avaliação e participar das atividades do grupo. (PILETTI, 2001, p. 251).

Aqui Piletti (2001) concorda em que a liderança democrática promove crescimento, quando o grupo se identifica com ela, o que não ocorre em todos os ambientes, sendo importante ao gestor entender e conhecer sua equipe para atuar de forma padronizada.

De acordo com a compreensão de Lück (2002), o líder democrático decide e debate as diretrizes com o envolvimento do grupo, de forma que os objetivos alcançados são frutos da técnica e da disposição da equipe, com aconselhamento quando necessário. Os debates geram novas perspectivas às tarefas, em cuja divisão cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de trabalho. O líder participa do grupo, sem envolver-se muito nas tarefas, sendo objetivo e limitando-se aos fatos em seus elogios e críticas. Ele é atuante, consultivo e orientador, e seus colaboradores formam grupos de amizade e de relacionamento cordial com ele e entre si desenvolvendo comunicações espontâneas e francas. Em decorrência destas práticas nas atividades rotineiras o trabalho flui em ritmo suave e seguro, sem sobressaltos, mesmo quando o líder está ausente, exalando responsabilidade e comprometimento pessoal, que transcendem a integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

Na percepção desses mesmos autores o final do século XX foi marcado pelo surgimento de uma nova estrutura organizacional, mais democrática, criativa e produtiva, em todos os meios, inclusive escolar.

2.2.1.3 Liderança paternalista

A liderança paternalista funciona como os padrões culturais que mudam conforme a geração que está à frente da empresa. Sua característica paternalista típica dos tempos do fundador prevalece até a entrada de diretores profissionais. Esta cultura profissional mais participativa, típica da segunda geração, ainda é influenciada pelos valores do fundador. Ela objetiva a descentralização do poder favorecendo o surgimento de novas responsabilidades, momento em que ocorrem alterações e mudanças nos processos internos e na estrutura empresarial (USSMAN, 2004).

Nesse estilo de liderança há um relacionamento de pai para filho em que o líder usa a bondade para obter o que deseja, alegando “eu fui bom para você, então espero que você seja bom para mim”. Luz e Peternela (2004) consideram este estilo um subtipo da liderança autocrática.

Para Minicucci (1995), este líder é atencioso, paternal, cortês, mas também é um autocrático “bom”, pois cuida de seus liderados como filhos, mas na tomada de decisão age sozinho, pois julga que eles não sabem conduzir ou decidir com tanta eficiência e dedicação quanto ele, razão porque ostenta o ser considerado sábio.

Se o líder autocrático mantém o grupo dependente por meio da dominação o paternalista obtém o mesmo resultado via superproteção, gentileza, respeito e “assistencialismo”, cuidando dele próprio executam tudo. Assim, ele não valoriza a iniciativa dos colaboradores, e não promove novas lideranças, gerando individualidades infantis, indecisas e inseguras.

Quando utilizado em excesso, este estilo pode, até mesmo, conduzir o grupo ou fracasso. Talvez seja este o motivo dele ser, em um bom número de organizações, seguido em estreita conjunção com o modelo autoritário (GOLEMAN, 2002).

Já Heifetz (1999 *apud* PEREIRA E LISSONI, 2006) não propõe como papel da liderança a figura do paternalismo real, mas uma conotação mais agressiva, na melhor acepção do termo. Na sua abordagem de liderança, ao invés de darem

soluções e respostas, os líderes devem fazer perguntas desafiadoras, sem proteger seus liderados das ameaças externas, permitindo que sintam a dura realidade e estimulando-os a se adaptar a ela.

2.2.1.4 Liderança liberal

Na liderança liberal o grupo já atingiu a maturidade e não mais precisam de supervisão e orientação intensiva e/ou extensiva do líder, ficando os liderados livres para pôr seus projetos em prática, desde que autorizados pelo chefe (BENNIS, 1996).

Nesta modalidade, há liberdade nas decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, que só atende a informes e esclarecimentos quando solicitado, ficando a divisão de tarefas e a escolha dos colegas a cargo do grupo. Assim, é deveras excessiva a participação do líder, pois o mesmo não exerce nenhuma influência no curso dos acontecimentos, realizando apenas comentários esporádicos sobre as atividades, abdicando e transferindo poderes ao grupo para decidir (MAXIMIANO, 2000).

O modelo liberal é empregado em equipes altamente competentes, que trabalham quase sem orientação e controle, com integrantes individualistas e/ou retraídos, mas cumpridores do dever; e em trabalhos que requerem iniciativa ou exercício grandioso de imaginação, criatividade, inteligência e observação pessoal. A premissa de que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo, fundamenta a maioria das teorias sobre o *laissez faire*. Um bom líder tem, no entanto, que desenvolver um comportamento que estimule positivamente o grupo para o trabalho e gere uma boa atmosfera grupal, servindo ele próprio de modelo a ser seguido, mantendo os subordinados satisfeitos e levando-os a apegarem-se às regras de conduta estabelecidas e necessárias (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Para Minicucci (1995), a liderança liberal produz resultados insatisfatórios, pois não promove a socialização, as decisões são individualistas, tornando

inexpressivas atividades grupais; as tarefas são desenvolvidas ao acaso; e perde-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si.

2.3 RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Pode-se admitir que há inter-relação entre cultura e liderança organizacionais. Os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o estabelecimento das normas e comportamentos vigentes dentro das fronteiras culturais. As normas culturais surgem e mudam em função do foco das atenções dos líderes, de suas reações às crises, de seus modelos de comportamento e dos colaboradores que admitem em suas organizações. E as características e qualidades da cultura organizacional são ensinadas pelas lideranças e seguidas, ou não, pelos liderados (BASS e AVOLIO, 1993 *apud* SILVA *et al.*, 2009).

Schein (1992) ressalta o papel das lideranças na articulação e fortalecimento da cultura; e o papel dos fundadores e a escolha de lideranças, como mecanismos relevantes para a sua sustentação. E como mecanismos primários, por meio dos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, sendo eles: atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, e critérios para selecionar e demitir.

Por sua vez, Trice e Beyer (1991 *apud* SILVA *et al.*, 2013) procuram compreender quais são os diferentes papéis exercidos pelos líderes na manutenção e na transformação da cultura organizacional. Em linhas gerais, concluem que na manutenção os principais desafios para o líder são manter a cultura existente viva, (fortalecimento) e conciliar os interesses diversos das subculturas (integração). No primeiro caso, o líder catalisa ritos de “renovação”, como por exemplo, atividades de desenvolvimento organizacional; e no segundo, ritos de “redução de conflitos”. Já, na mudança, os desafios são atrair liderados para uní-los, criando ou realocando elementos da cultura antiga com a atual.

A análise das relações entre liderança e desempenho e entre cultura e desempenho, passa pela averiguação do quanto o desempenho da organização depende do alinhamento consciente dos valores empregados com os valores consignados na estratégia empresarial. Isto é uma evidência importante de que a cultura organizacional e liderança estão associadas (SCHEIN, 1992).

Esta interligação, também, pode ser observada na relação de liderança e cultura no âmbito do ciclo de vida organizacional. Durante o processo de formação organizacional, o fundador da empresa reflete nela seus valores e crenças ao moldar seus traços culturais. Depois, com o passar do tempo, a cultura criada exerce influência sobre o líder e molda seu estilo, num processo dinâmico e contínuo em que o líder modela e, também, é modelado (SCHEIN, 1992).

Há que se considerar, também, o capital humano que exerce reconhecida influência sobre o desempenho organizacional, uma vez que é, principalmente, o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS e AVOLIO, 2003 *apud* SILVA *et al.*, 2009).

Pela argumentação de (SCHEIN, 2009, p. 02):

As culturas iniciam-se com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo. Se esse grupo é bem-sucedido e as suposições mostram-se apropriadas, temos uma cultura que definirá às próximas gerações de membros que se adaptarão a esse tipo de liderança e terminarão aceitando a cultura proposta.

Nesta conotação de Schein (2009), a cultura define a liderança. Porém, à medida que o grupo passe por dificuldades de adaptação e que algumas de suas suposições não sejam mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação. Nesta perspectiva, a interferência da liderança depende da sua habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder. É o momento de iniciar o processo de mudança evolucionária, de perceber as limitações da cultura própria e desenvolver adaptativamente nova cultura, tarefa que constitui a essência do desafio final da liderança.

Assim como o ar, que não se vê, mas se percebe a presença pelo movimento das folhas das árvores, a cultura organizacional certamente é algo intangível, sendo sua existência notada pela influência no ambiente empresarial. A cultura refere-se

aos sistemas, processos e expectativas comportamentais históricas, os quais direta e indiretamente influenciam todos os aspectos da organização (MAYO, 2003).

A preocupação com a cultura é o que faz com que a liderança se diferencie da gestão. O processo cultural é iniciado pelos líderes que o gerenciam e o modificam em alguns casos.

Nesse processo não se deve confundir as suposições individuais do líder com as suposições compartilhadas inerentes à cultura. Esta última surge as suposições individuais que conduzem às experiências compartilhadas, solucionando problemas de sobrevivência e integração interna do grupo. A cultura é criada por meio de experiências compartilhadas, com o líder iniciando o processo ao impor suas crenças, valores e suposições (SCHEIN, 2009).

Cada organização tem aspectos culturais peculiares que podem servir tanto para evidenciar semelhanças com outras organizações, quanto para destacá-las de forma individualizada. Essa cultura observável, na qual os mitos e os heróis organizacionais estão estabelecidos, por vezes é repassada a cada novo membro da organização em cerimônias e rituais. É daí que se origina o fundador retratado como uma pessoa abnegada, que foi capaz de abrir mão de confortos e prioridades pessoais em favor de alavancar a organização (JR. SCHERMERHORN, 1999).

O fundador é, não raro, utilizado como referência ou exemplo para os líderes sucessores, acentuando ainda mais as crenças e a cultura existente. Líderes que seguem as pegadas dos fundadores comumente veem seu papel na qualidade de mantenedores e reforçadores da cultura inicial (BRYMAN, 2004).

A cultura de uma organização sofre grande influência dos fundadores e líderes, dos momentos críticos, do mercado, etc. A partir de sua fundação, as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história. Esse padrão não permanece estático, mas em contínua transformação, podendo a mudança ocorrer por pressões externas à organização ou por alterações internas (FREITAS, 1997).

Assim, é a cultura organizacional que possibilita às organizações se ajustarem às mudanças do ambiente. Ela está intimamente ligada à liderança, uma vez que os líderes têm o papel de criar e gerenciar a cultura, administrando as resistências e tensões geradas pelas necessidades de mudança (SCHEIN, 1997).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois os conhecimentos gerados destinam-se à elaboração de formulações empíricas inerentes às modalidades de cultura organizacional e de estilos de liderança, praticadas nas concessionárias de veículos selecionadas (SILVA, 2004).

Ainda, segundo este pesquisador, quanto à forma de abordagem, ela se enquadra como quali-quantitativa. Qualitativa, porque o seu autor é o instrumento chave na descrição e análise dos dados das concessionárias, indutivamente, distinguindo os processos envolvidos e seus significados, que são os focos principais de abordagem. Quantitativa, porque converte as opiniões e informações em números, classificando-os e analisando-os por intermédio de técnicas estatísticas (percentagem, média aritmética e coeficiente de correlação).

Já, quanto aos objetivos, Silva (2004), a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, porquanto tenciona explicitar as modalidades e as características decorrentes dos modelos de cultura organizacional e de liderança adotados nas concessionárias estudadas, proporcionando maior familiaridade com a temática. Para isso, são planejados e realizados o levantamento bibliográfico e entrevistas com todos os colaboradores das empresas investigadas. O caráter descritivo, por sua vez, está presente nas tarefas de descrever as características do universo de colaboradores, suas opiniões sobre o fenômeno investigado e a identificação das variáveis, mediante o uso de questionários para levantamento dos dados.

Por último, quanto aos procedimentos técnicos, o presente trabalho emprega a pesquisa bibliográfica; o levantamento (survey) e a pesquisa participante (pelo desenvolvimento a partir da efetiva interação entre o autor e os colaboradores das concessionárias, especialmente com os seus gerentes).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de especializar o conhecimento do autor no estado da arte da temática envolvida, capacitando-o a definir e a delimitar o problema de pesquisa; e a fundamentar a construção do modelo de análise, principalmente quanto à definição das perguntas dos questionários de levantamento de dados (KÖCHE, 2008).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Mattar (1997, p.218),

O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes, onde são registradas as respostas e dados obtidos. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados. Chamamos genericamente de instrumento de coleta de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados, utilizando-se de qualquer das possíveis formas de administração (questionário, formulário para anotações de observações, rol de tópicos a serem seguidos durante uma entrevista de grupo focalizada etc.)

Para a coleta dos dados por meio das entrevistas foi necessária uma pesquisa de campo, ou seja, uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno sob análise e que dispõe de elementos para explicá-lo – podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação, participante ou não (VERGARA, 2011).

As entrevistas foram realizadas em empresas do setor de comércio de veículos estabelecidas no município de Uruguaiana/RS, especificamente nas concessionárias de cinco marcas de diferentes montadoras de automóveis, junto aos líderes e aos colaboradores dos diversos setores e departamentos.

As entrevistas com os colaboradores de níveis gerenciais e operacionais, qualificando e distinguindo características culturais singulares através dos questionamentos formulados, buscou levantar os tipos de cultura organizacional e estilos de liderança predominantes, nas diferentes organizações pesquisadas. Além do mais, procurou-se saber sobre a aceitação de elementos/estratégias facilitadores

de mudança, buscando-se detectar o perfil do gestor e a sua adaptabilidade à cultura vigente na organização.

Na concepção de Carvalho (2011), as entrevistas constituem uma técnica alternativa para coletar dados não documentados sobre um determinado tema, mas o referido pesquisador salienta ainda que se deve levar em consideração que a mesma pode ter suas limitações, dependendo da técnica adotada. Os entrevistados podem não fornecer as informações de modo preciso ou o entrevistador avaliar, julgar e interpretá-las de forma distorcida.

Em relação ao questionário, Carvalho (2011, p. 196) faz as seguintes considerações:

Os questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes com ou sem a presença do pesquisador, devendo-se ter o cuidado de limitar o questionário em sua extensão e finalidade, a fim de que possa ser respondido num certo período, preferencialmente em um limite máximo de 30 minutos. Na elaboração do questionário é importante determinar quais são as questões mais relevantes a serem propostas, relacionando cada item à pesquisa que está sendo feita e à hipótese que se quer demonstrar, provar, verificar. Isso quer dizer que o pesquisador deve elaborar o questionário somente a partir do momento em que adquire um conhecimento razoável do tema proposto para a pesquisa.

Ainda sobre o mesmo assunto, este autor argumenta que quando o questionário é constituído de perguntas fechadas, padronizadas, constituem instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são mais fáceis de codificar e tabular, propiciando comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado. Ele também recomenda que as perguntas devam ser ordenadas das mais simples para as mais complexas.

3.3 FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES REFERENTES AOS QUESTIONÁRIOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS

As informações e dados pesquisados durante a etapa de revisão da literatura originaram-se basicamente de fontes secundárias, em especial de livros, dissertações, teses e artigos científicos.

Para análise qualitativa e seleção desse material, foi usado o método da análise de conteúdo. Esta abordagem consiste em computar o número total de palavras presentes ou “ocorrências”; ou número total de palavras diferentes ou “vocábulos” e a relação ocorrências/vocábulos, contidas no material bibliográfico consultado. Segundo Bardin (2011), este procedimento implica na avaliação de um ou vários temas ou itens de significação, previamente codificados.

Os resultados desse trabalho estão apresentados na Tabela 1, na qual se pretendeu colocar em relevo informações importantes para subsidiar a definição das perguntas dos questionários de coleta de dados sobre os modelos de cultura e liderança organizacionais.

TABELA 1 - Identificação dos principais aspectos a considerar na investigação sobre modelos de cultura e lideranças organizacionais, por categorias, subcategorias e fontes de citações

Categorias	Subcategorias	Fontes das citações
1) Cultura Organizacional	1.1 Conceitos de Cultura Organizacional.	(MALINOWSKE, 1992 apud SORIA, 2005); (LEWIS, 1992 apud ESTRADA, 2001); Certo; Peter (1993); Gaj (1990); (MENDES, 2010); (SMIRCICH, 1983 apud Feuerschütter, 1997); (PALLADINI, 2008, p. 339); (SCHEIN, 1984); (SCHEIN, 1996); Mosimann e Fisch (1999, p. 22); Mintzberg <i>et al.</i> (2010). 11 citações.
	1.2 Definição Importância e Funções da Cultura	(SCHEIN, 2009); (JOHNSON <i>et al.</i> , 2011); (MINTZBERG, 2010); (MINTZBERG, 2010); (MINTZBERG, 2010). 06 citações.
	1.3 Culturas Nacionais e Regionais.	(JOHNSON <i>et al.</i> , 2011); Johnson <i>et al.</i> (2011). 02 citações.
	1.4 Tipos de Cultura Organizacional.	Masood <i>et al.</i> (2006); (MASOOD <i>et al.</i> , 2006); (CAMERON e QUINN, 2006 apud LINCOLN, 2010); Freitas (1997); Cameron e Quinn (1999) apud Ali; Rehman (2011); Masood <i>et al.</i> (2006); (MASOOD <i>et al.</i> , 2006); (MASOOD <i>et al.</i> , 2006);

Categorias	Subcategorias	Fontes das citações
		(CAMERON e QUINN, 2006 apud SILVA <i>et al.</i> , 2009); Cameron e Quinn (1999) apud Ali; Rehman (2011); Ferrier <i>et al.</i> (2002); (FERRIER <i>et al.</i> , 2002); Lumpkin; Dess (1996); (ANDRIOLI, 2003); (ANDRIOLI, 2003); Porter (1993); Porter (1993); Harris e Ogbonna (2001); Porter (1993); (SILVA <i>et al.</i> , 2009); (SILVA <i>et al.</i> , 2009); Gaj (1990); Neves (2000); (LUMPKING; DESS, 1996); Cameron e Quinn (1999) apud Ali; Rehman (2011); Drucker (1993). 26 citações.
	1.5 As limitações da Cultura	Franscesco e Gold (1998) apud Kamal; Ferdousi (2009); (FRANSCESCO E GOLD, 1998 apud KAMAL; FERDOUSI, 2009); (FRANSCESCO E GOLD, 1998 apud KAMAL; FERDOUSI, 2009). 03 citações.
2) Liderança Organizacional	2.1 Conceitos de Liderança	(MAGALHÃES; STEFANO, 2008); Houaiss <i>et al.</i> (2004); (MAGALHÃES; STEFANO, 2008); (HUNTER, 2004 apud MAGALHÃES; STEFANO, 2008); (LOPES, 1997, p. 3 apud ENCARNAÇÃO, 2006, P. 27); (HUNTER, 2004); Hunter (2004); Caravantes <i>et al.</i> (2005); Robbins (2005); Wheatley (2006); (MAGALHÃES; STEFANO, 2008); (MATTOS, 2004). 12 citações.
	2.2 Estilos de Liderança.	(Maximiano (2000); (MAXIMIANO, 2000); (LUZ; PETERNELA, 2004); Minicucci (1995); (BENNIS, 1996); Lück <i>et al.</i> (2002); (DAFT, 1999); Daft (1999); (BENNIS, 1996); (MOTTA; VASCONCELOS, 2006); Goleman (2004); Goleman (2004); (PILETTI, 2001); (LÜCK <i>et al.</i> , 2002); Lück <i>et al.</i> (2002); (LUCK apud DRABACH e MOUSQUIER, 2009, p. 276); (HALL, 2004, p. 30); (USSMAN, 2004); (USSMAN, 2004); Luz e Peternela (2004); Minicucci

Categorias	Subcategorias	Fontes das citações
		(1995); (GOLEMAN, 2002); (GOLEMAN, 2002); (GOLEMAN, 2002); (GOLEMAN, 2002); Heifetz (1999) apud Pereira e Lissoni (2006); (BENNIS, 1996); (MAXIMIANO, 2000); (MAXIMIANO, 2000); (MOTTA; VASCONCELOS, 2006); (MOTTA; VASCONCELOS, 2006); Minicucci (1995); Minicucci (1995). 33 citações.
	2.3 Níveis de Liderança Organizacional	(ROWE, 2002); Oliveira (2008); (OLIVEIRA, 2008). 03 citações.

Fonte: Adaptado pelo autor de Meireles e Cendón (2010).

Verifica-se na Tabela 1 que sobre cultura organizacional obteve-se 48 citações e sobre liderança organizacional, 48. Com base nos conteúdos das subcategorias, definiu-se o conjunto de questões formuladas nos questionários, as quais são apresentadas a seguir, acompanhadas das principais citações e comentários.

As questões formuladas seguem um critério monotônico crescente, quanto à resposta esperada. Ou seja, à medida que as marcações ascendem na escala de Likert², principalmente a partir de sua metade, passam a evidenciar situações cada vez mais favoráveis ao enquadramento da cultura e da liderança organizacionais predominantes nas concessionárias, nas respectivas modalidades.

² Escala adotada: 1 – Nenhum Pouco; 2 – Pouco; 3 – Razoavelmente; 4 – Bastante; e 5 – Totalmente.

3.3.1 Questões relacionadas à cultura organizacional

A seguir, cada bloco de quatro perguntas refere-se às características de cada tipo de cultura organizacional. No primeiro grupo (questões 1 a 4), trata-se de investigar a intensidade com que a concessionária opera, utilizando procedimentos inerentes à cultura competitiva. Nos seguintes três grupos, abrangem-se as culturas hierárquica, de mercado e inovativa, nessa mesma ordem.

Questão 1: A competição interna é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

As ações competitivas são consideradas imprescindíveis à sobrevivência e/ou posicionamento estratégico frente aos concorrentes. Intensificam e fortalecem o desempenho organizacional, assegurando distanciamento daqueles e garantindo posições de liderança (FERRIER *et al.*, 2002). Desta forma, a competição interna entre os vendedores, na disputa pelo atingimento de melhores metas, favorece o processo competitivo externo.

Já na concepção de que a cultura é um todo integral formado por instrumentos e bens de consumo, com amplo acervo, em forma material, em forma humano, e em forma espiritual, no que o ser humano tem a possibilidade de realizar seu trabalho adiantando-se aos problemas concretos e exclusivos que aparecem cotidianamente (MALINOWSKE, 1992 *apud* SORIA, 2005). A cultura vista sob este aspecto contribui para o embasamento do espírito competitivo.

Questão 2: Os colaboradores são recompensados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.

A recompensa é um efetivo estímulo para manter os esforços de vendas num processo de permanente competição, marcado pela incessante busca de alcance e sustentação de posições de liderança (FERRIER *et al.*, 2002).

A grande valia da cultura organizacional para a efetivação das estratégias planejadas, é tal que impacta no comportamento dos colaboradores, dessa forma, se tem a perspectiva de impulsioná-los ao atingimento dos objetivos e metas

estabelecidos pela organização, podendo também ir além do previsto Certo e Peter (1993). Por essa razão se questiona a respeito do tema recompensa.

Questão 3: A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.

Para Andrioli (2003), a idéia básica da concorrência é que, uma vez competindo entre si, os atores envolvidos automaticamente estariam contribuindo para o progresso geral da sociedade, desde que se pautando em posturas éticas, morais e legais adequadas.

Cultura organizacional se posiciona muito além de um mero caráter de condução gerencial. Sendo possível afirmar que ela se predispõem de tal maneira, a forma de como uma determinada instituição desenvolve suas múltiplas ações. Estando ela conceituada pelas tradições organizacionais internas, pelo maneira de agir, reflexionar e perceber, mas também, por suas reações às oportunidades e ameaças com as quais as organizações se defrontam (GAJ, 1990). Pela relevância dos argumentos relatados pelo autor se coloca a questão de estímulo a competitividade.

Questão 4: A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.

Em decorrência das transformações nas relações econômicas mundiais, a competitividade ganhou *status* de garantidora da sobrevivência das empresas no mercado. Estas passaram a gerir suas competências, providenciando recursos para geração e manutenção de vantagens competitivas, administrando a evolução de sua participação no seu setor de atuação (ANDRIOLI, 2003). Nesse contexto, lançar mão do estabelecimento de metas é uma das estratégias muito utilizadas.

Essa questão também está embasada na afirmação de Certo e Peter (1993), que trata da efetivação das estratégias planejadas, a sua importância é tal que impacta no comportamento dos colaboradores, dessa forma, se tem a perspectiva de impulsioná-los ao atingimento dos objetivos e metas estabelecidos pela organização, podendo também ir além do previsto.

Questão 5: A empresa centraliza muito as decisões, com alto nível de burocracia.

Esta postura caracteriza empresas que cultuam a hierarquia de maneira formal e estruturada, a ponto de os procedimentos governarem o que as pessoas fazem (MASOOD *et al.*, 2006).

De acordo com esses pesquisadores, as regras formais e políticas amarram e interligam demasiadamente a organização. Grandes organizações e agências governamentais são geralmente dominadas por uma cultura hierárquica. Possuem um grande número de procedimentos padronizados, múltiplos níveis hierárquicos e ênfase em regras, que debilitam a flexibilidade do processo de tomada de decisão em todos os níveis.

Questão 6: A comunicação das decisões obedece a hierarquia existente na empresa.

A cultura hierárquica é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia (CAMERON e QUINN, 2006 *apud* SILVA *et al.*, 2009). Os colaboradores respeitam a autoridade estampada em documentos, em regras e normas, etc., cuja circulação e comunicação são orientadas pela estrutura hierárquica vigente.

Questão 7: A grande maioria das decisões tomadas necessita da consulta prévia do gerente.

A hierarquia é exercida por intermédio da centralização do poder dentro dos grupos (FREITAS, 1997).

Questão 8: As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.

A cultura da hierarquia tem foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, incorporando condições em longo prazo, estabilidade, previsibilidade e eficiência (CAMERON e QUINN, 1999 *apud* ALI; REHMAN, 2011). Seus procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis e integrados, fortalecendo a rigidez na estrutura, que se reflete desde as ações mais simples, até as mais complexas.

Questão 9: A empresa planeja ser líder no mercado.

Na cultura de mercado, a organização é orientada em relação ao ambiente externo, em vez de assuntos internos (MASOOD *et al.*, 2006). Dependendo de sua

evolução, a mesma pode incluir a liderança mercadológica como um de seus objetivos.

Além do mais, as culturas aparecem nas organizações baseadas nas suas próprias histórias e experiências. Iniciam com os fundadores, aqueles integrantes de uma organização que compartilharam seu crescimento de sucesso e desempenham suposições relacionadas ao mundo e como obter sucesso nele, e que tem transmitido essas suposições para os integrantes mais jovens da organização (SCHEIN, 1996).

Questão 10: O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.

Na cultura de mercado, a aspiração de liderar é orientada pelas tendências do próprio mercado e pelos clientes. Além da competição e consecução de resultados pré-estabelecidos, os clientes recebem total atenção e acompanhamento por parte da empresa (CAMERON e QUINN, 2006 *apud* SILVA *et al.*, 2009).

A cultura proporciona o comprometimento como algo mais importante do que os interesses individuais de cada integrante. Ficando o cliente como centro das atenções organizacionais, estimulando a estabilidade do sistema social, palavras de (MINTZBERG, 2010).

Questão 11: A empresa se preocupa com a concorrência.

As empresas que se preocupam com a concorrência, tendo os locais de trabalho orientados para resultados e os líderes empenhados em conduzir ou influenciar produtores e concorrentes, numa perspectiva de obter liderança no mercado (MASOOD *et al.*, 2006).

Questão 12: De maneira geral a empresa se preocupa com o ambiente externo (conjuntura econômica, níveis de renda e endividamento do consumidor).

Quando as organizações enfatizam preferencialmente o mercado, concentram-se na orientação externa e na preocupação com a competição, nos resultados e na produtividade, pois se defrontam com ambientes externos hostis e com consumidores exigentes. Devido à necessidade estratégica vital de manter lucros crescentes, tais organizações têm de se preocupar em acompanhar a

evolução da conjuntura econômica, dos níveis de renda e do grau de endividamento do consumidor (CAMERON e QUINN, 1999 *apud* ALI; REHMAN, 2011).

Questão 13: As idéias criativas dos colaboradores são usadas para a obtenção de melhores resultados com economia de custos.

Para Neves (2000), as dimensões da cultura organizacional nascem das relações entre as pessoas e da validação de suas experiências.

Essas experiências podem propiciar idéias inovativas para a organização, juntamente com o aprendizado delas no desempenho de suas funções, preferencialmente na economia de custos.

Salienta Mintzberg (2010) que a cultura é o alicerce social que contribui para a manutenção da união dentro da organização, provendo os padrões oportunos na realização das tarefas executadas pelos colaboradores. Por último, ela permite também a sinalização de sentidos e mecanismos de verificação operacional e administrativa, que norteia e dá forma as atitudes e comportamento dos colaboradores.

Questão 14: Inova-se na maioria das áreas/setores, buscando constantemente novas maneiras de melhorar o desempenho.

A cultura organizacional inovativa é permeada por pressupostos de mudança, flexibilidade e melhoramentos. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade no desenvolvimento das tarefas (SILVA *et al.*, 2009).

Para Mintzberg *et al.* (2010), cultura é o sinônimo da partilha que um grupo de pessoas desenvolve ao longo do tempo. De maneira que, as atividades são desenvolvidas de forma puramente sociais, como dialogar, festejar e agredir. Esse ambiente de socialização pode contribuir para o estímulo da inovação.

Questão 15: A empresa investe recursos financeiros em novas tecnologias de operação.

A inovação tecnológica é relacionada ao desenvolvimento do processo e do produto, envolvendo engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial e comercial. Já, a inovação do produto enfatiza o seu

design, a pesquisa do mercado, a propaganda e a promoção (LUMPKING e DESS, 1996).

Cultura apresenta alguns aspectos fundamentais, o tecnológico, o sociológico e o ideológico. Nesse momento destaca-se o tecnológico que está ligado a instrumentos, materiais, técnica e máquina (LEWIS, 1992 *apud* ESTRADA, 2001).

Questão 16: A empresa promove o lançamento de novos produtos e serviços frequentemente.

Na cultura inovativa há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltados à produção de produtos e serviços inovadores (CAMERON e QUINN, 1999 *apud* ALI; REHMAN, 2011).

Para SMIRCICH (1983 *apud* FEUERSCHÜTTER, 1997), os enfoques da cultura organizacional estão centrados em um instrumento que possibilita o aproveitamento para o emprego de estratégias e direcionamento do caminho das organizações com maior precisão. Por isso a necessidade de promover novos produtos e serviços.

3.3.2 Questões relacionadas aos estilos de liderança organizacional

A seguir, cada grupo de quatro perguntas refere-se às características de cada estilo de liderança organizacional. No primeiro conjunto (questões 17 a 20), investiga-se a presença ou não do estilo de liderança paternalista na gestão das concessionárias. Nos demais três grupos, busca-se saber sobre o emprego, nas respectivas empresas, de práticas de liderança do tipo autocrático, democrático ou liberal, nessa mesma ordem.

Questão 17: As necessidades pessoais e o bem estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.

Este tipo de preocupação caracteriza um estilo de liderança paternal, amável, cordial, mas também podendo ser enquadrado como autocrático “bom”, devido aos

cuidados que são dispensados aos liderados, como se filhos fossem (MINICUCCI, 1995).

Para a complementação da importância desse questionamento utiliza-se a conceituação de liderança.

Liderança é o que envolve duas ou mais pessoas que possuem um objetivo e uma delas dará início às ações, em qual será necessário o direcionamento do empenho grupal para atingir os objetivos, sendo também um processo que atua nas pessoas contribuindo para o desenvolvimento de atividades individuais e grupais, a fim de alcançar as metas desejáveis (MAGALHÃES e STEFANO, 2008).

Questão 18: O gerente assume responsabilidade pessoal e integral pelos resultados do grupo, sejam eles positivos ou negativos.

Na atualidade, novas práticas requerem o exercício de criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potenciais das pessoas, visando descobrir talentos, inteligências e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

Líder, como consta no dicionário Houaiss *et al.* (2004), é sinônimo de guia, chefe condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião constituída.

Questão 19: O gerente atua como um pai para os colaboradores.

Nesse estilo, a liderança assume características de um relacionamento de pai para filho. O líder usa da bondade para obter o que quer de seus subordinados, argumentando sempre “eu fui bom para você, então, espero que você seja bom para mim” (LUZ e PETERNELA, 2004).

Na concepção de Magalhães e Stefano (2008, p. 04) é demonstrado que:

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob este aspecto, o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa ter perante seus seguidores.

Questão 20: O gerente sempre defende os colaboradores.

Aqui há também a participação do grupo, resultando em sinergia entre líderes e liderados. As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimuladas e assistidas pelo líder (DAFT, 1999).

Alguns autores definem líder como uma pessoa que deve servir a outrem, outros, como o indivíduo detentor da sabedoria que permanentemente está apar de tudo o que ocorre na organização (HUNTER, 2004 apud MAGALHÃES e STEFANO, 2008).

Questão 21: Em determinadas situações, o gerente manda e ninguém opina.

No entendimento de Maximiano (2000), quando isso acontece, o líder decide pelo grupo e faz cumprir suas ordens. O poder de decisão está todo centralizado no líder e independe da aceitação ou participação do grupo.

Líderes, diferentemente de patrões, usam de sua influência pessoal por meio da informação comunicativa, a fim de que o grupo alcance a meta proposta pela organização, enquanto patrões utilizam de sua autoridade formal ou posto que ocupem para atingir os objetivos (HUNTER, 2004 apud MAGALHÃES e STEFANO, 2008).

Questão 22: O poder de influência do gerente mobiliza todo o grupo.

O líder autoritário determina as ações e programas do grupo, faz os planos mais importantes, só ele conhece a sequência de passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre eles. É o encarregado de prêmios e castigos. Este tipo de líder não confia em que seus colaboradores possam tomar decisões judiciosas, escolher os objetivos mais adequados e vencer as dificuldades. Nessas condições, tendem a “formar”, depois de certo tempo, colaboradores imaturos (LUZ e PETERNELA, 2004).

Outra definição para liderança apresenta Lopes (1997 *apud* ENCARNAÇÃO, 2006, p. 27) quando escreve que, se pode entender a liderança como processo de influência, com o objetivo de guiar pessoas para atingir metas anteriormente definidas, com esse relacionamento entre colegas de trabalho ocupantes de diferentes níveis hierarquicos, fica claramente percebido quem é o líder e os liderados ou seguidores.

Questão 23: O gerente controla permanentemente todas as tarefas.

Esse líder tem alto índice de exigência e sabe despertar o que há de melhor em cada pessoa, levando em conta o potencial de cada indivíduo. Quando precisa ser crítico, o faz de forma positiva, autoritária e construtiva, em situações oportunas. Com isso gera junto ao seu grupo de trabalho, um ambiente progressista, proporcionando resultados superiores. Ele também é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas, em relação aos seus colaboradores e ao seu próprio trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Para Caravantes *et al.* (2005, p. 505) a liderança é definida como “um processo de influência direcionado para moldar o comportamento de outras pessoas”.

Questão 24: O gerente age através de ordens que nunca podem ser contestadas.

Nesse estilo de liderança apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determinando as providências e as técnicas para a execução das tarefas, o trabalho que cada um deve executar e quais os companheiros de serviço, com ampla influência sobre todos, em função da sua posição hierárquica (MAXIMIANO, 2000).

Já Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente buscando alcançar os objetivos identificados como sendo para o bem geral da nação organizacional”.

Questão 25: Todos participam das atividades e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados profissionais e empresariais.

Para o líder democrático, tudo o que é realizado é objeto de discussão e de decisão do grupo. Todos são livres para trabalhar com os colegas que quiserem, cabendo a todos a responsabilidade pela condução das atividades. O líder discute com todos (os elementos, os critérios de avaliação, etc.) e participa ativamente das atividades do grupo (PILETTI, 2001).

Robbins (2005, p. 258) entende liderança como o processo de coordenar, “a habilidade ou vocação de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Questão 26: Os conselhos, idéias e sugestões do grupo são bem aceitos pelo gerente.

Na chamada liderança participativa ou consultiva, a liderança é voltada para as pessoas, havendo participação dos liderados no processo decisório (BENNIS, 1996). Isso resulta em que as ideias e sugestões sejam mais susceptíveis de serem aceitas pelo líder.

Já Wheatley (2006, p. 116) aborda liderança como “tarefa espiritual”. “Liderar é auxiliar as pessoas na convivência com as dúvidas, confusões e desordem”.

Questão 27: As expectativas e alvos (metas) são comunicados aos colaboradores de forma clara e específica.

Com a participação nas decisões, os colaboradores tendem a desenvolver suas habilidades no processo de tomada de decisão e a criar novas atitudes perante as situações do cotidiano, porque o líder democrático sabe criar em torno de si, um clima aberto e seguro para que as pessoas troquem ideias e experiências (BENNIS, 1996).

Questão 28: Existe *feedback* (retorno) do gerente sobre as sugestões e/ou ações executadas para melhoramento de resultados.

Deixar os trabalhadores opinarem nas decisões relacionadas a seus objetivos, estimula-os a concretizá-los e oportuniza ao líder democrático elevar os padrões de flexibilidade e responsabilidade. O líder aloca tempo para obter ideias dos colaboradores e constituir um clima de confiança, respeito e compromisso. Ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático descobre subsídios para manter o moral alto, além de contabilizar pontos para que o *feedback* se concretize de maneira positiva entre os colaboradores e a gestão (GOLEMAN, 2004).

Para Mattos (2004, p. 83) liderança se estabelece quando alguém exerce influência sobre alguém, obtendo com isto o que se deseja ao interferir no comportamento, atitude, necessidade ou valor desta outra pessoa a quem está influenciando.

Questão 29: Normalmente o grupo decide e o gerente não opina.

Na liderança liberal, o líder não possui papel de importância no grupo, pois atua somente como agente de informação, liberando completamente as decisões grupais ou individuais (MAXIMIANO, 2000).

Inúmeras pesquisas têm constatado que esta influência interpessoal depende de situações específicas, pode ser mútua e pode variar quanto à sua intensidade e duração. O fator nuclear da liderança é o poder diferencial que um exerce sobre o outro. Este diferencial cria uma assimetria no processo de influência e é esta assimetria que chamamos de liderança (MATTOS, 2004).

Questão 30: As ideias, sugestões ou opiniões dos colaboradores prevalecem em relação às do gerente.

No liberalismo, o líder fica à disposição do grupo de trabalho para prestar informações e fornecer explicações, exercendo pouco controle das atividades dos seus subordinados (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Questão 31: O bom entendimento do grupo se dá sem a interferência do gerente.

O exercício da liderança liberal normalmente acontece quando o quadro de colaboradores é altamente competente e funciona com um mínimo de orientação e controle; com pessoas individualistas ou retraídas, mas cumpridoras do dever; e em trabalhos que exigem grande iniciativa ou uso acentuado da imaginação, criatividade, inteligência e observação pessoal (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Questão 32: Os colaboradores são suficientemente capacitados, dispensando assim maiores orientações do gerente.

Nessa situação, o grupo já atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder. Os liderados ficam livres para executar seus projetos por delegação do líder liberal (BENNIS, 1996).

Os questionários elaborados com as perguntas comentadas acima, e que foram aplicados nas cinco concessionárias, estão no APÊNDICE B.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TABULAÇÃO E ANÁLISE

A população pesquisada é integrada por todos os gestores e colaboradores das empresas relacionadas na Tabela 2, integralizando o seu universo.

TABELA 2 - Concessionárias e número de gerentes e de colaboradores respondentes

Concessionárias	Nº de respondentes
A	15
B	26
C	16
D	17
E	12
Total	86

Fonte: Elaboração do autor.

O levantamento de campo foi efetuado diretamente pelo autor da pesquisa, no período de fevereiro a março de 2013, sendo a mesma registrada na Plataforma Brasil sob nº 09933312.6.0000.5354. 2011.

As cinco concessionárias abrangidas pela pesquisa são reconhecidamente as maiores e mais importantes existentes no município, representando cada uma delas, uma marca diferente. As demais são revendas de pequeno porte e multimarcas, que só comercializam carros usados. Com a finalidade de preservar a identidade de cada uma, elas foram intituladas Concessionária A, Concessionária B, Concessionária C, Concessionária D e Concessionária E.

Os questionários foram aplicados em reuniões específicas para tal finalidade, em cada setor de trabalho.

Na Concessionária A, a receptividade foi ótima. Todos foram muito prestativos, contudo fizeram-se necessários vários retornos, de maneira a não interromper os atendimentos (trabalho dos colaboradores).

Na Concessionária B, a recepção inicial foi efetuada por um professor universitário, gerente da respectiva organização, o qual contribuiu também com algumas de suas impressões a respeito dos assuntos da pesquisa. O referido gerente percorreu todos os setores da empresa, apresentando o autor aos seus colaboradores. Ao se referir à pesquisa, o gestor começou dizendo “hoje tem prova pra vocês” e, na presença dele, foram explicadas as questões da pesquisa a todos os participantes. Exclusivamente para responder ao questionário, o gerente concedeu um bom tempo, motivo porque a mesma demandou apenas um retorno para ficar conclusa.

Na Concessionária C, a gerente não esteve muito presente devido às suas constantes viagens. Ela assinou o termo de compromisso autorizando a pesquisa, respondeu ao seu questionário e deixou ao encargo de sua secretária a responsabilidade de acompanhar a aplicação dos questionários. Esta empresa também requereu diversos retornos, até se completar a participação de todos.

Na Concessionária D, não foi nada diferente da anterior, apenas que o impedimento do gerente foi devido à sua permanente falta de tempo.

Na Concessionária E, já se conseguiu uma disponibilidade maior de tempo com a gerente, a qual conversou bastante, apresentou idéias e sugestões e esteve presente nos momentos de aplicação dos questionários.

Para a realização da pesquisa em dois meses, foram necessários 22 retornos, sendo: 06 na Concessionária A; 02, na B; 04, na C; 06, na D; e 04, na E. A maioria desses retornos foi destinada ao recolhimento dos questionários que ficaram pendentes de respostas, devido aos impedimentos dos respondentes na ocasião da aplicação.

A tabulação dos dados foi efetuada no *software SPHINX*, de onde foi extraída uma versão exclusivamente numérica, em planilha *Excel* (APÊNDICE C), para entrada e processamento no *SPSS 17*. Os dados e informações sobre o perfil dos entrevistados, também estão incluídos no referido anexo.

Para diferenciar o grau de importância do tipo de cultura e do estilo de liderança organizacional, em cada estrato analisado, foram definidas como assinalações mais importantes as que apresentaram as maiores somas (e médias) de respostas, considerando a escala numérica (convertida). Isso está correto, desde que a hipótese de monotonicidade crescente se verifique.

Para Mattar (1997), as escalas somatórias servem para medir atitudes, já tendo sido propostas por Likert (1932), e compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, sendo os respondentes solicitados não só a concordarem ou a discordarem com as afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância.

Para cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a intensidade e a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas em cada afirmação (MATTAR, 1997).

Nessa sistemática, as afirmações devem ser organizadas e editadas de forma a não alimentar ambiguidades, duplicidades, irrelevâncias, bi-adequidades e afirmações que dizem respeito a fatos, ao invés de opiniões. As afirmações devem ser classificadas em favoráveis e desfavoráveis (MATTAR, 1997). Nesta perspectiva, na presente pesquisa, para cada afirmação, foram atribuídos os seguintes graus de favorabilidade ou desfavorabilidade: nenhum pouco, pouco, razoavelmente, bastante, totalmente.

O tratamento quantitativo dos dados constou basicamente do emprego de técnicas de estatística descritiva e de análise de correlação. Para Vergara (2011), os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, motivo porque não se pode deixar de ponderar cuidadosamente os objetivos e as formas de atingí-los.

Foi utilizado o coeficiente de correlação linear simples (de Pearson³), que mede o grau da associação linear entre duas variáveis de escala métrica. É normalmente representado por "r", assumindo valores entre -1 e +1. Quando $r = 1$, indica uma correlação linear perfeita e positiva entre as duas variáveis, ou seja, se

³ Variáveis oriundas de escalas tipo Likert devem ser tratadas como ordinais, porém nada impede que sejam consideradas como se fossem contínuas. O argumento principal para isso, extraído da teoria de resposta ao item é o de que a distância entre o 1 e o 2, geralmente não é a mesma distância que existe entre o 2 e o 3, e assim sucessivamente (COLARES, 2005).

uma aumenta, a outra invariavelmente também aumenta, e vice-versa; quando $r = -1$, expressa uma correlação linear negativa e perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente diminui, e vice-versa; e, quando $r = 0$, significa que as duas variáveis não estão associadas linearmente, porém podem estar seguindo uma associação "não linear". Neste caso, a investigação deve ser conduzida por outros meios (ELEUTÉRIO e SOUZA, 2002).

A análise de correlação linear simples, ou seja, a comparação, duas a duas de todas as combinações possíveis de respostas às questões, teve a finalidade de avaliar a influência de uma variável sobre a outra, especialmente nas zonas matriciais de interseção entre os tipos de cultura organizacional e os estilos de liderança predominantes, em níveis global e de cada concessionária individualmente – tudo a níveis de significância de 1%.

Para fins de classificação dos tipos de cultura e dos estilos de liderança predominantes, definiu-se que as respostas enquadradas como 04-bastante e 05-totalmente, são determinantes para eleger a referida predominância, seja em nível de variáveis, quanto de concessionárias. Conseqüentemente, essas condições valem também para o somatório e a média das assinalações, ou seja, os maiores somatórios e médias determinam a predominância.

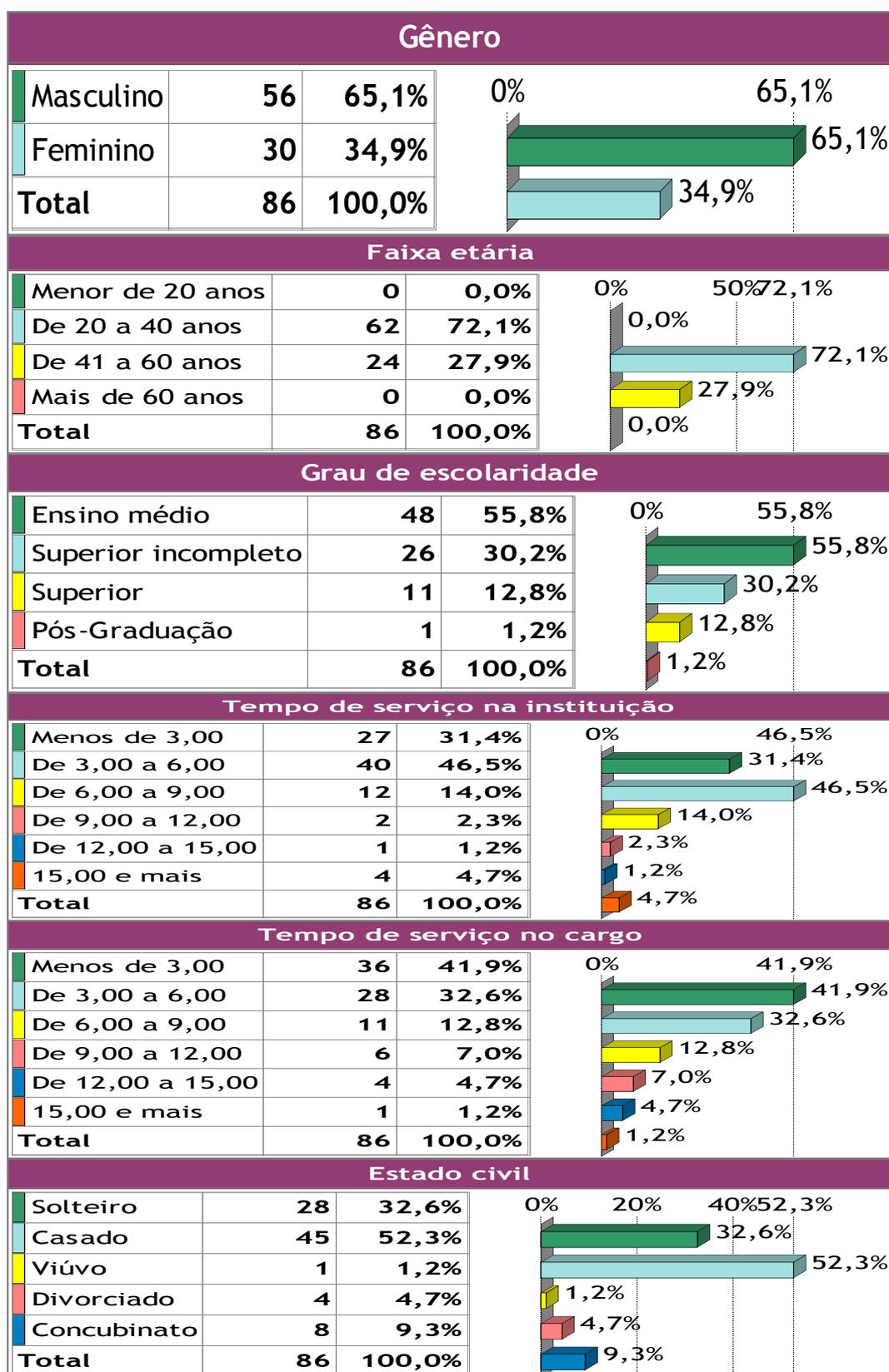
4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo são apresentados e analisados os principais resultados encontrados. Num primeiro momento, mostra-se a tarefa de enquadramento conjunto das cinco concessionárias, em apenas uma das quatro modalidades de cultura; e um dos quatro estilos de liderança pré-definidos. Na sequência, procedimentos similares são aplicados ao nível de cada concessionária isoladamente. Num segundo momento, são realizadas as análises de correlação com a finalidade de mensurar as inter-relações entre as variáveis, no âmbito do conjunto das concessionárias e de cada uma, separadamente.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Dentre os 86 colaboradores entrevistados nas cinco concessionárias pesquisadas, 65,1% são homens e 52,3% são pessoas casadas. Eles configuram uma equipe nova, na qual 72,1% não têm mais de 40 anos de idade; 77,9%, está há menos de seis anos na instituição e 74,5%, há menos de seis anos no cargo. O nível de escolaridade média mostra predomínio, pois um pouco mais da metade possui ensino médio e o restante tem ensino superior, dos quais somente 30,2% em andamento (Figura 1).

FIGURA 1 - Perfil dos entrevistados



Fonte: Elaboração do autor.

No que diz respeito aos cargos exercidos, há predomínio de vendedores (31,3%), mecânicos (16,4%), pessoal administrativo e de serviços gerais (28,5%) – Tabela 3.

TABELA 3 - Cargos exercidos pelos entrevistados

Cargo Atual	Nº Colaboradores	Participação (%) com relação ao total
VENDEDOR	21	31,3
MECANICO	11	16,4
RECEPCIONISTA, AUXILIAR ADMINISTRATIVA, SECRETARIA, SERVIÇOS GERAIS E PINTOR	19	28,5
OUTROS	16	23,8

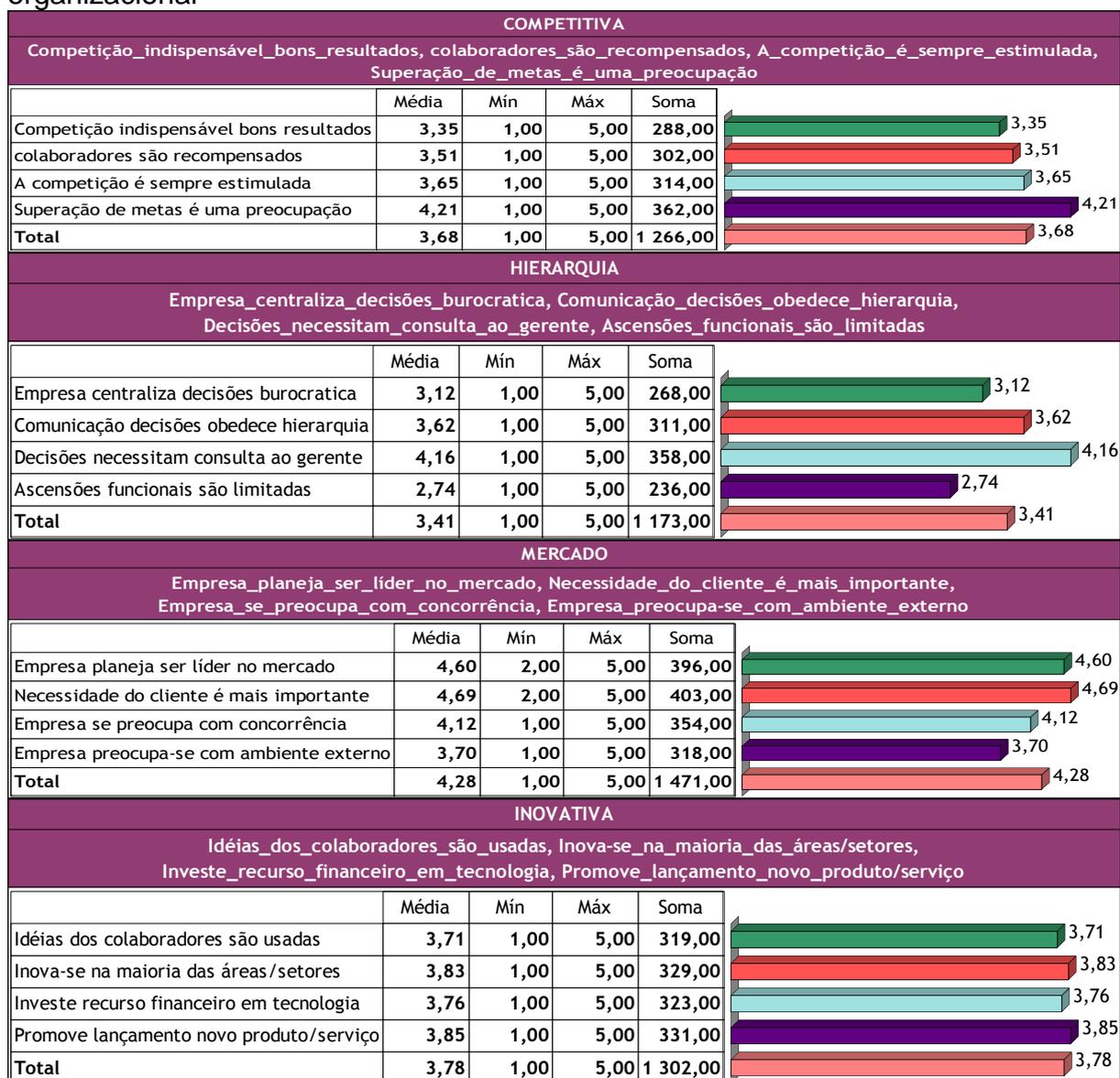
Fonte: Elaboração do autor.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na Figura 2 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 86 entrevistados nas cinco concessionárias estudadas, calculadas com os dados da versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C) para cada uma das modalidades de cultura organizacional analisadas.

Verifica-se através da Figura 2 que as culturas de mercado e inovativa são as que mais influenciam a conduta organizacional das empresas estudadas, pois apresentam as maiores médias de assinalações (4,28 e 3,78, respectivamente), cabendo as últimas posições às culturas competitiva e hierárquica, com médias de 3,68 e 3,41, na mesma ordem.

FIGURA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional



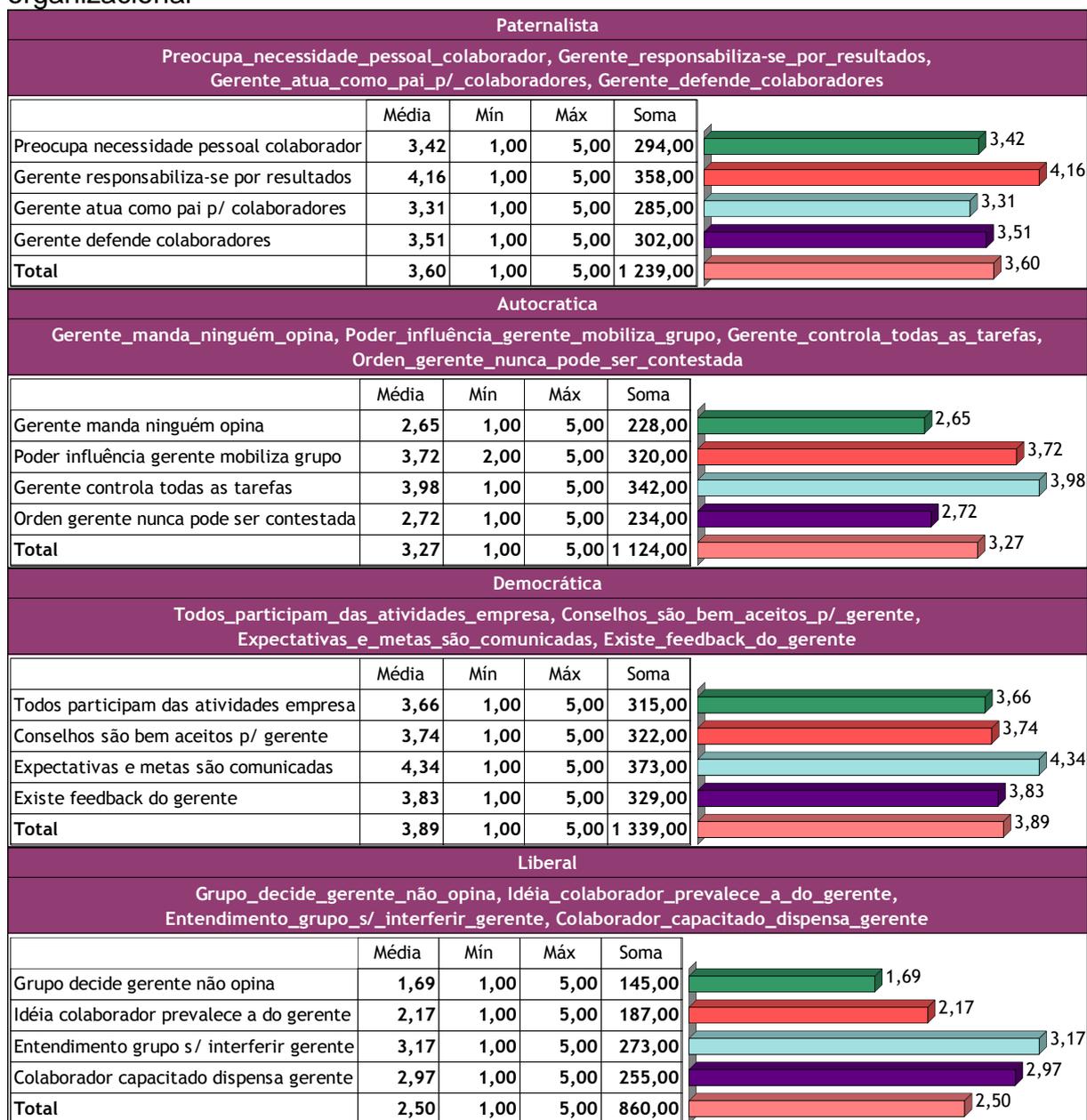
Fonte: Elaboração do autor.

4.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Na Figura 3 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 86 entrevistados nas cinco concessionárias estudadas, calculadas com os dados da

versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C) para cada um dos estilos de liderança organizacional considerados.

FIGURA 3 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional



Fonte: Elaboração do autor.

Verifica-se através da Figura 3 que as lideranças democrática e paternalista são as que mais influenciam a conduta organizacional das empresas estudadas, pois apresentam as maiores médias de apontamentos (3,89 e 3,60, respectivamente), cabendo as últimas posições às lideranças autocrática e liberal, com médias de 3,27 e 2,50, na mesma ordem.

4.4 INTER-RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS (QUESTÕES) DAS DIFERENTES MODALIDADES, COM ÊNFASE NA CULTURA DE MERCADO E NA LIDERANÇA DEMOCRÁTICA, CONSIDERANDO TODAS AS EMPRESAS

A Figura 4 contém um conjunto de 132 coeficientes de correlação de Pearson (processados no *software SPSS 17*) todos estatisticamente significantes a 1%, dentre os quais 32 incluem variáveis da cultura de mercado e 45 da liderança democrática, perfazendo 58,33% - coeficientes em negrito, nos campos tarjados - do referido conjunto.

FIGURA 4 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades, considerando todas as empresas

	1	2	3	4	5	6	7	8	M	M	M	M	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	D	D	D	D	29	30	31	32
1	1																															
2	0,34	1																														
3		0,28	1																													
4			0,38	1																												
5	0,29				1																											
6			0,44	0,44	0,5	1																										
7					0,33		1																									
8					0,34			1																								
9 M			0,28	0,3		0,37	0,31		1																							
10 M			0,34	0,38		0,31			0,54	1																						
11 M									0,37		1																					
12 M												1																				
13			0,3						0,31				1																			
14			0,41			0,39	0,31		0,32	0,48			0,6	1																		
15			0,43			0,42			0,32	0,28			0,5	0,7	1																	
16									0,34				0,43	0,46	1																	
17		0,45							0,28	0,42			0,28	0,28		1																
18		0,48	0,3						0,3	0,42			0,3	0,31	0,43	0,63	1															
19													0,29	0,32				1														
20			0,3						0,41				0,47	0,37	0,38			0,57	1													
21							0,28	0,38	0,3				-0,33	-0,35						-0,29	1											
22				0,41	0,35	0,36			0,4	0,28			0,37		0,3							1										
23	-0,36																				0,3	0,35	1									
24		-0,32						0,3														0,39	1									
25 D			0,33						0,29	0,32			0,4	0,54	0,53					0,36	0,45	-0,33	0,31			1						
26 D			0,38						0,41				0,48	0,54	0,54					0,46	0,32	0,4	0,52	-0,37		-0,44	0,59	1				
27 D			0,39						0,35	0,49		0,3	0,29	0,28						0,34	0,41	0,38	0,28			0,33	0,46	1				
28 D									0,34				0,35	0,31	0,36					0,28		0,49				-0,33	0,47	0,56	0,52	1		
29																												1				
30													0,22													0,28		0,49	1			
31				0,39								0,3																	1			
32												0,3																	0,34	1		

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: M = cultura de mercado; e D = liderança democrática.

A ocorrência deste percentual de inter-relações evidencia a prevalência da cultura de mercado e da liderança democrática no conjunto das empresas pesquisadas, sendo um forte indício de que a ação democrática exercida pelos gestores esteja impulsionando efetivamente a consolidação da modalidade de mercado nas concessionárias.

As variáveis de números 10 “Necessidade do Cliente é mais importante” e 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente”, contabilizam o maior número de aparições nas confrontações, com 16 e 15 registros, respectivamente. Nessas condições, intervenções nessas duas variáveis as impactariam sobremaneira, bem como a todas as demais a elas relacionadas, números 3, 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28 e 30 (Figura 4).

Nesta configuração, há dois casos de correlações negativas. Um, envolve as variáveis de números 26 “Conselhos são bem aceitos p/gerente” e 21 “Gerente manda ninguém opinar”, com $r_{26;21}$ igual a - 0,37 e anotações médias de respostas iguais a 3,74 e 2,65, respectivamente (Figura 4 e Figura 3, respectivamente). O outro inclui as variáveis de números 26 “Conselhos são bem aceitos p/gerente” e 24 “O gerente age através de ordens que nunca podem ser contestadas”, com $r_{26;24}$ igual a - 0,44 e registros médios de respostas iguais a 3,74 e 2,72, respectivamente (Figura 4 e Figura 3, respectivamente). Essas estatísticas traduzem o entendimento médio dos colaboradores de que o gerente aceita “razoavelmente” e “bastante” os seus conselhos, ideias e sugestões, ao mesmo tempo em que “pouco” e “razoavelmente” concordam em que determinadas situações o gerente manda e ninguém opinar, e também que o mesmo não admite que suas ordens sejam contestadas.

É importante perceber que todos esses resultados interessam estritamente às empresas que desejam fortalecer sua gestão orientada para o mercado, sob uma liderança democrática. Não obstante, eles também podem ser utilizados na tomada de decisões inerentes a outras modalidades de cultura e liderança organizacionais.

Por exemplo, o coeficiente de correlação de 0,70, entre as variáveis de números 15 “Investe recurso financeiro em tecnologia” e 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores” (Figura 4), sinaliza que as cinco concessionárias têm investido e inovado, valendo-se do efeito positivo de uma sobre a outra. Ou seja, o efeito de ações fomentadas em uma das variáveis repercute, no mesmo sentido na outra, e vice-versa. Além disso, este excelente índice de correlação, também reflete a grande importância da cultura inovativa para o conjunto das cinco empresas, a despeito da mesma não ter sido classificada como predominante.

4.5 RESULTADOS INDIVIDUALIZADOS PARA CADA CONCESSIONÁRIA

Nos APÊNDICE C são detalhados em nível de cada concessionária, os perfis dos entrevistados, os tipos de cultura e de liderança predominantes, as suas interrelações e as principais aplicações dos resultados.

Com relação aos tipos de cultura e de liderança praticados, verifica-se que nas concessionárias B, C, D e E predominam a cultura de mercado e a liderança democrática (Tabela 4).

TABELA 4 - Tipos de cultura e estilos de liderança predominantes nas concessionárias

CONCESSIONÁRIAS	CULTURA	LIDERANÇA
A	INOVATIVA	PATERNALISTA
B	MERCADO	DEMOCRÁTICA
C	MERCADO	DEMOCRÁTICA
D	MERCADO	DEMOCRÁTICA ⁴
E	MERCADO	DEMOCRÁTICA

Fonte: Elaboração do autor.

A única empresa que se diferencia totalmente das demais é a A, onde prevalece a cultura inovativa e a liderança paternalista.

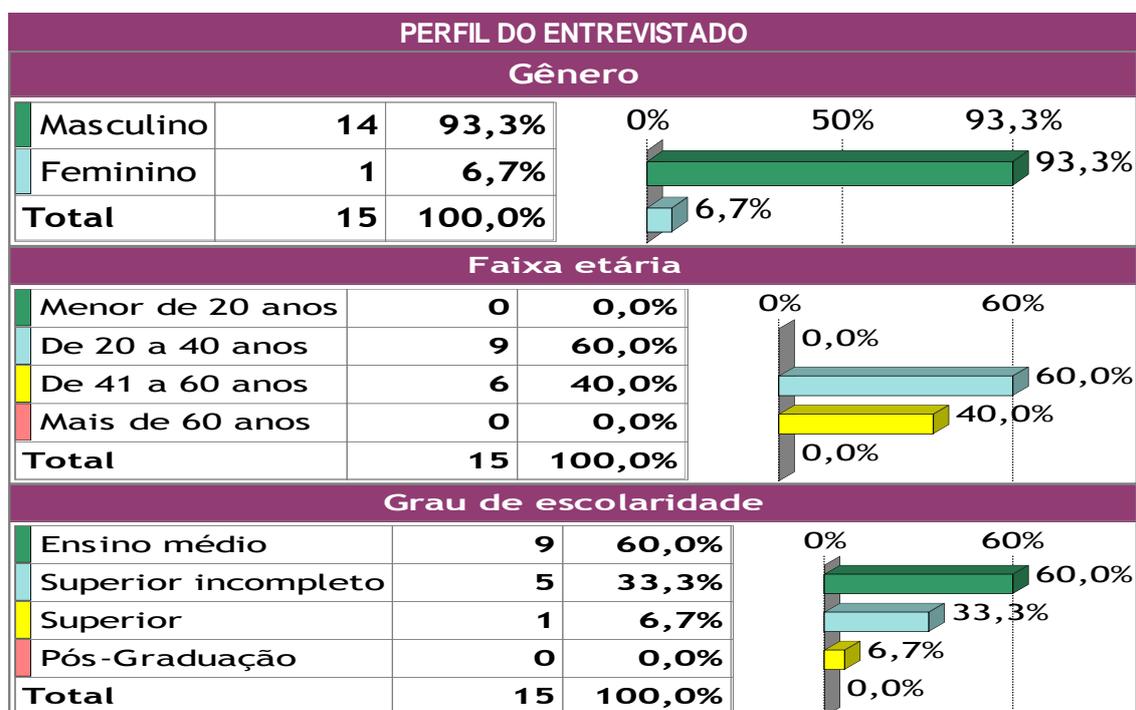
⁴ Vide Nota de Rodapé número 07, p. 115. É uma nota referente ao Apêndice C - Concessionária D

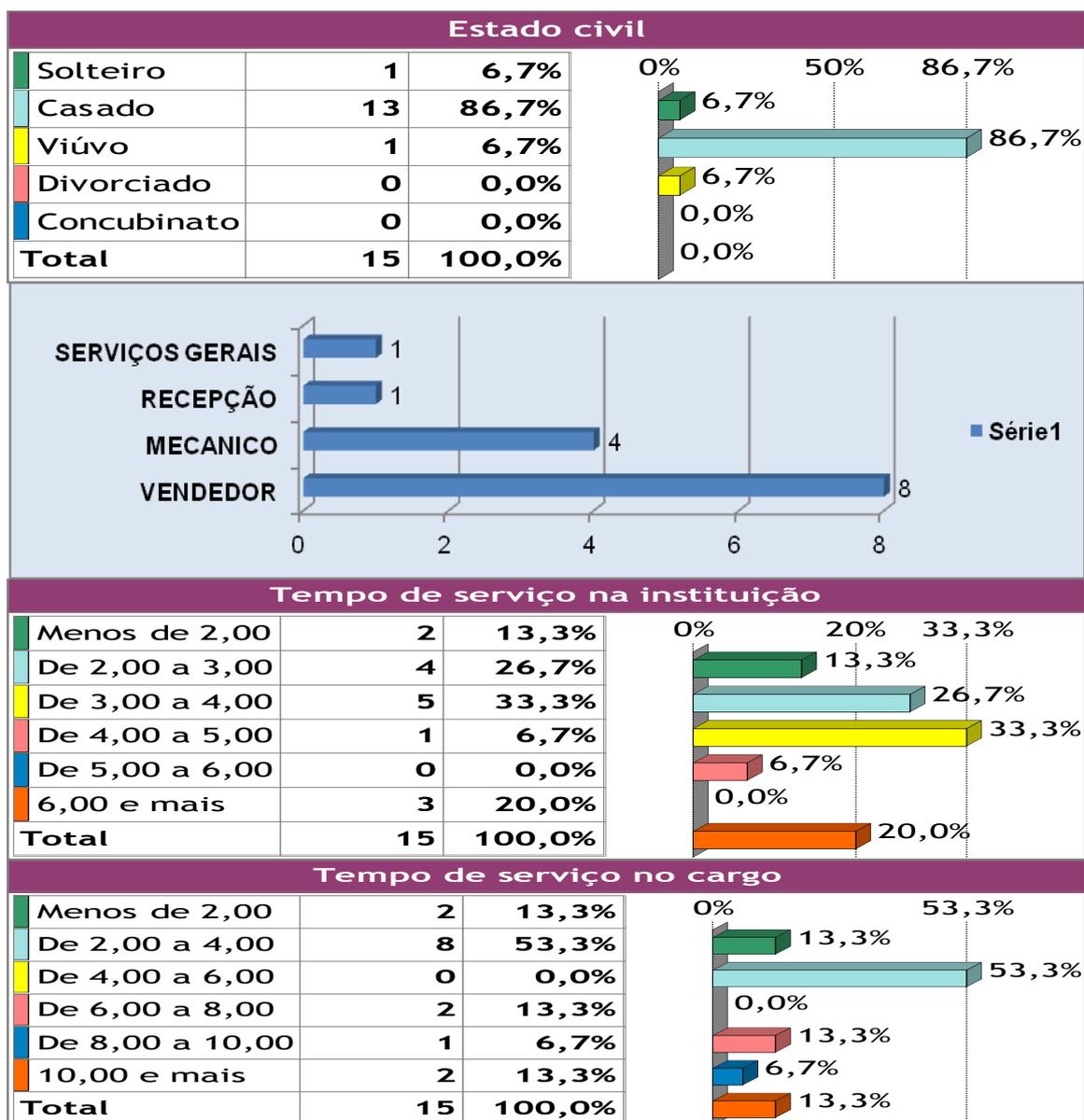
4.5.1 Resultados e análises – Concessionária A

4.5.1.1 Perfil dos entrevistados – Concessionária A

Dentre os 15 colaboradores entrevistados na Concessionária A, 13 são casados e há somente uma mulher. A equipe é relativamente nova, pois 60% têm entre 20 e 40 anos e não há ninguém com mais de 60. 73,3%, está há menos de quatro anos na instituição e 66,6%, há menos de quatro anos no cargo. O nível de escolaridade dos colaboradores é bastante satisfatório, pois 60% possuem ensino médio e o restante, ensino superior, dos quais 33,3% em cursos em andamento. Oito são vendedores e 4 são mecânicos (Figura 5).

FIGURA 5 - Perfil dos entrevistados da Concessionária A





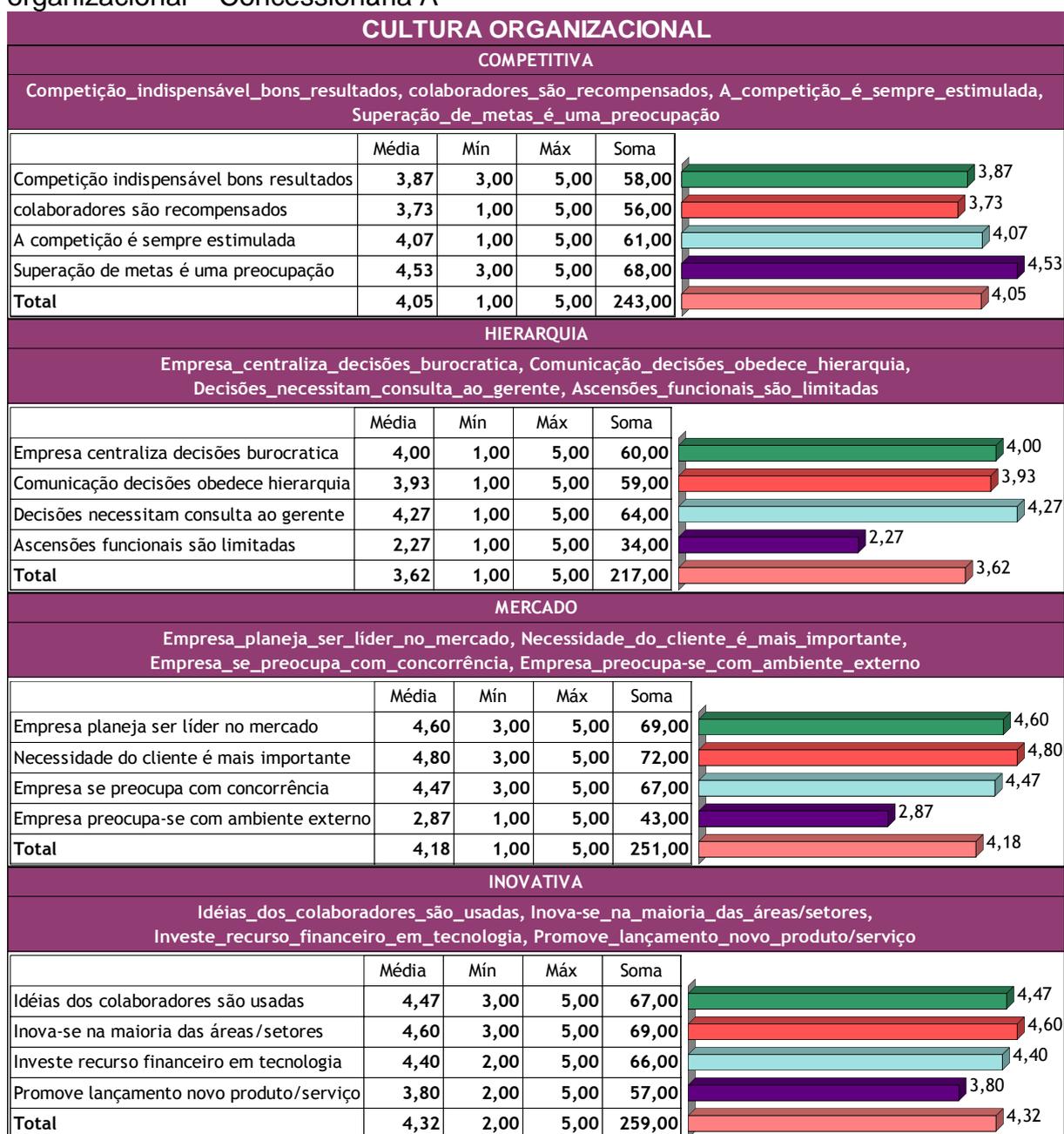
Fonte: Elaboração do autor.

4.5.1.2 Cultura organizacional – Concessionária A

Na Figura 6 estão às estatísticas descritivas das respostas dos 15 entrevistados na Concessionária A, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada uma das modalidades de cultura organizacional consideradas.

Verifica-se através da Figura 6 que as culturas inovativa e de mercado são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária A, pois apresentam as maiores médias de assinalações (4,32 e 4,18, respectivamente), cabendo às últimas posições às culturas competitiva e hierárquica, com médias de 4,05 e 3,62, na mesma ordem.

FIGURA 6 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária A



Fonte: Elaboração do autor.

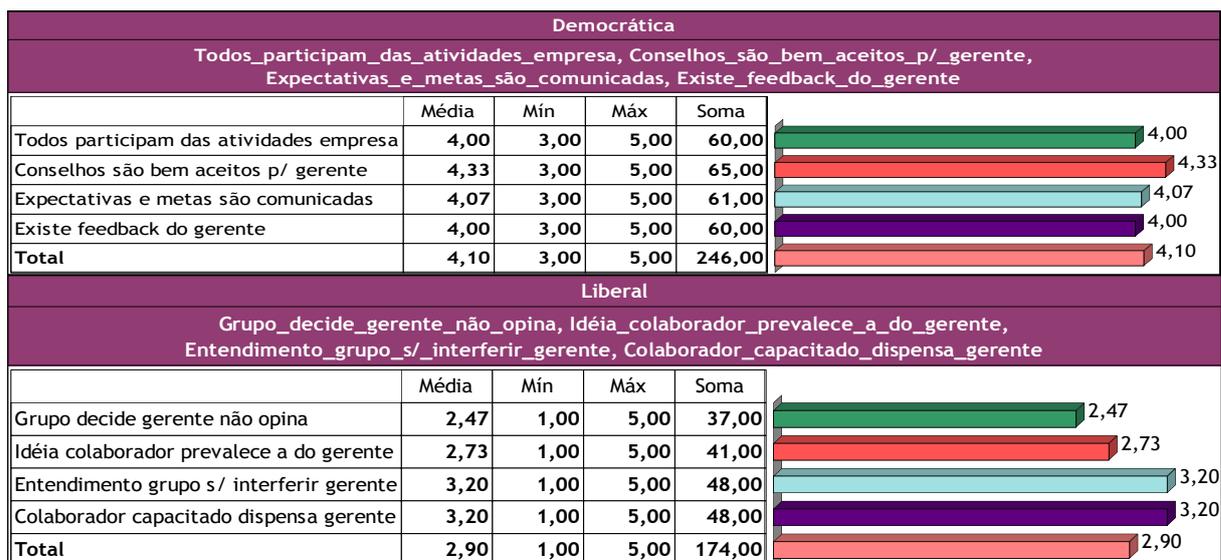
4.5.1.3 Liderança organizacional – Concessionária A

Na Figura 7 estão às estatísticas descritivas das respostas dos 15 entrevistados na Concessionária A, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada um dos estilos de liderança organizacional considerados.

Verifica-se através da Figura 7 que as lideranças paternalista e democrática são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária A, pois apresentam as maiores médias de assinalações (4,13 e 4,10, respectivamente), cabendo as últimas posições às lideranças autocrática e liberal, com médias de 3,00 e 2,90, na mesma ordem.

FIGURA 7 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária A





Fonte: Elaboração do autor.

4.5.1.4 Inter-relações entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades, com ênfase na cultura inovativa e na liderança paternalista – Concessionária A

A Figura 8 contém um conjunto de 16 coeficientes de correlação de Pearson (processados no *software SPSS 17*), todos estatisticamente significantes a 1%, dentre os quais 4 incluem variáveis da cultura inovativa e 6 da liderança paternalista, perfazendo 62,5% - coeficientes em negrito, nos campos tarjados - do referido conjunto.

FIGURA 8 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I 13	I 14	I 15	I 16	P 17	P 18	P 19	P 20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
1	1																																			
2		1																																		
3			1																																	
4				1																																
5					1																															
6						1																														
7							1																													
8								1																												
9									1																											
10										1																										
11											1																									
12												1																								
I 13													1																							
I 14						0,67	0,78		0,64					1																						
I 15								-0,7							1																					
I 16																1																				
P 17																	1																			
P 18						0,83	0,68		-0,7									1																		
P 19																			1																	
P 20																				1																
21																					1															
22																						1														
23																							1													
24																								1												
25																									1											
26																										1										
27																											1									
28																												1								
29																													1							
30																														1						
31																															1					
32																																0,65	1			

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: I = cultura inovativa; e P = liderança paternalista.

A ocorrência deste percentual de inter-relações evidencia a prevalência da cultura inovativa e da liderança paternalista na Concessionária A. Outrossim, é importante observar que as posturas dos gestores também têm se manifestado na forte presença da cultura de mercado na empresa, representada por 5 coeficientes significantes a 1% – $r_{9;7}$, $r_{9;11}$, $r_{9;14}$, $r_{10;7}$, e $r_{12;32}$ – (Figura 8).

As variáveis de números 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores” e 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” concentram 3 e 4 coeficientes, respectivamente. Intervenções nessas duas variáveis as impactariam sobremaneira, bem como todas as demais a elas relacionadas, números 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 29.

Nesta configuração, há quatro casos de correlações negativas. O primeiro envolve as variáveis de números 15 “Investe recurso financeiro em tecnologia” e 8 “Ascensões funcionais são limitadas”, com $r_{(15; 8)} = -0,70$ e assinalações médias iguais a 4,40 e 2,27, respectivamente (Figura 6). Estes números revelam a

concordância média dos respondentes de que sua empresa investe “bastante” em tecnologia, enquanto que suas possibilidades médias de ascensão funcional são “pouco” limitadas.

O segundo caso de negatividade na correlação, inclui as variáveis de números 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” e 8 “Ascensões funcionais são limitadas”, com $r_{18;8} = - 0,70$ e apontamentos médios iguais a 4,13 e 2,27, respectivamente (Figura 7 e Figura 6, respectivamente). Estes resultados demonstram que os entrevistados, em termos médios, entendem que o gerente de sua empresa responsabiliza-se “bastante” por resultados, ao mesmo tempo em que as suas aspirações médias de ascensão funcional são “pouco” limitadas.

O terceiro caso abrange as variáveis de números 23 “Gerente controla todas as tarefas” e 20 “Gerente defende colaboradores”, com $r_{23;20}$ igual a $- 0,73$ e pontuações médias iguais a 3,47 e 4,13, respectivamente (Figura 7). Esses apontamentos evidenciam a aceitação média dos colaboradores de que o gerente controla “razoavelmente” todas as suas tarefas, entretanto os defende “bastante”.

Por último, estão associadas inversamente ($r_{29;18} = - 0,70$) as variáveis de números 29 “Grupo decide gerente não opina” e 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados”, com anotações médias iguais a 2,47 e 4,13, respectivamente (Figura 7). Esses escores manifestam a conformidade média dos respondentes de que as situações em que o grupo decide e o gerente não opina acontecem “pouco”, na medida em que o gerente se responsabiliza “bastante” pelos resultados.

Outra associação importante é a manifestada entre as variáveis de números 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” e 3 “A competição é sempre estimulada”, que apresenta o maior coeficiente de correlação mensurado no estudo ($r_{18;3} = 0,83$), revelando um elevado grau de resposta direta de uma variável, com relação às modificações na outra (e vice-versa). Isso significa que, quanto mais o gestor se responsabiliza pelos resultados, tanto maior será o estímulo à competição (e vice-versa). Quando isso acontece, pode-se dizer, também, que há um fortalecimento da cultura de mercado na empresa.

4.5.1.5 Aplicação dos resultados – Concessionária A

Para aplicação dos resultados da pesquisa, na gestão da Concessionária A, é preciso, como primeira providência, que a alta administração da empresa aprove a continuidade dos modelos de cultura inovativa, com forte componente orientado para o mercado, e de liderança paternalista, detectados como vigentes, na análise realizada.

Na hipótese de aprovação da continuidade, sugere-se a elaboração de um plano de ação para fortalecer as posturas inovativa e paternalista. Para essa finalidade, o conjunto de procedimentos a serem programados deve estar focado em intervenções nas variáveis (questões) identificadas na seção anterior.

Por exemplo, percebe-se que a variável número 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” influencia e é influenciada, positivamente, pelas variáveis de números 3 “A competição é sempre estimulada” e 4 “Superação de metas é uma preocupação”; e, negativamente, pelas variáveis de números 8 “Ascensões funcionais são limitadas” e 29 “Grupo decide gerente não opina”.

Nessas condições, o gestor quanto mais se preocupar e atuar diretamente no processo de busca de resultados, tanto mais conseguirá estimular a competição e superar as metas estabelecidas. Todavia, ele deverá encontrar a medida adequada de sua intervenção, de maneira que a mesma não repercuta em limitações nas promoções funcionais e não iniba demasiadamente as iniciativas decisórias de seus colaboradores.

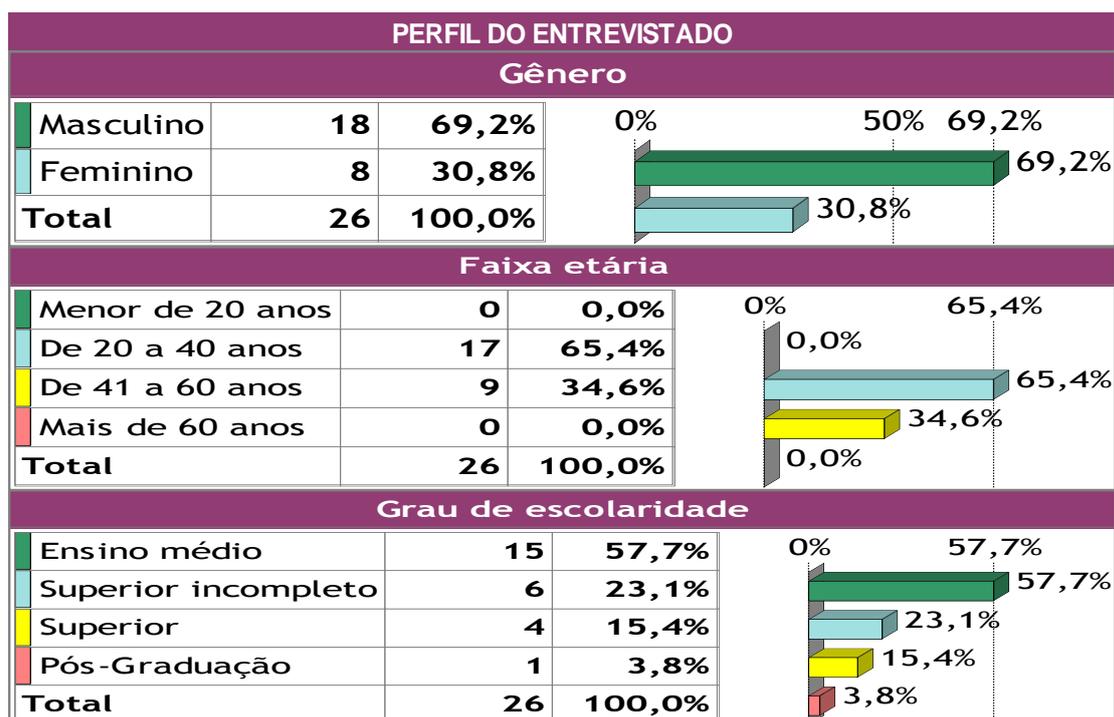
Por outro lado, caso a decisão da alta administração da concessionária seja mudar para outro tipo de cultura e/ou de liderança organizacional, então é recomendável que a mesma promova a realização de um *benchmarking*, tomando como referência(s) o(s) resultado(s) da pesquisa apresentado(s) por um ou mais de um dos seus pares B, C, D ou E.

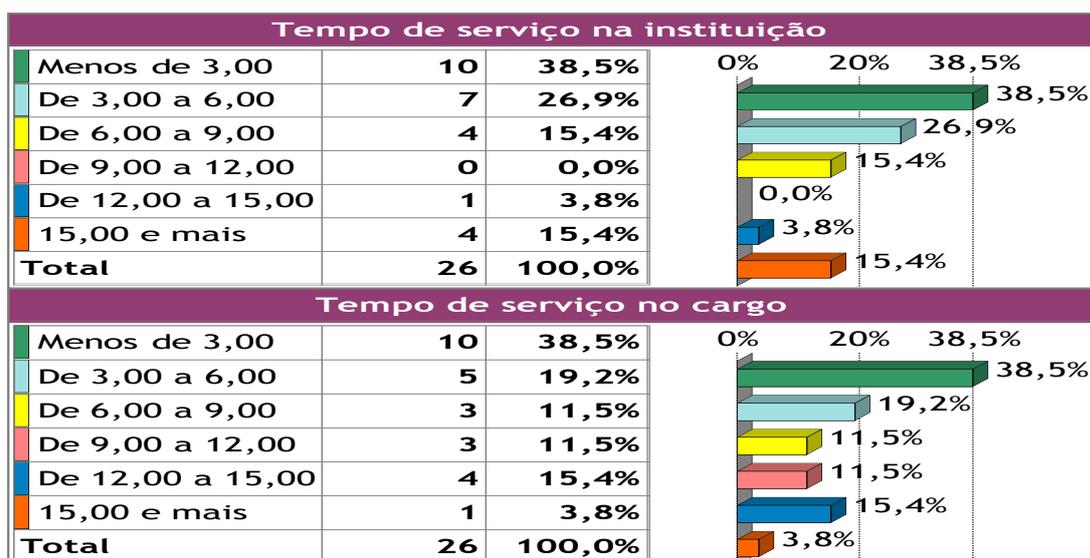
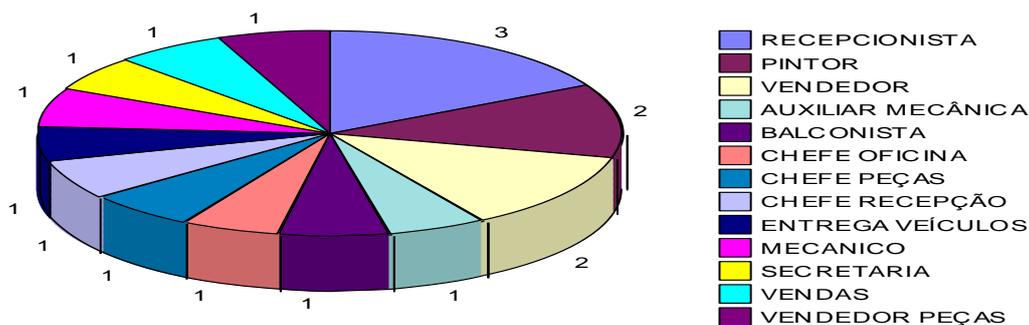
4.5.2 Resultados e análises – Concessionária B

4.5.2.1 Perfil dos entrevistados – Concessionária B

Dos 26 colaboradores entrevistados na Concessionária B, 69,2% são constituídos por homens e 30,8% são mulheres. A equipe é relativamente jovem, pois 65,4% dela têm menos de 40 anos, porém o restante constitui um contingente de funcionários mais maduros, com idades entre 41 e 60 anos. Perto de 58% possui o ensino médio completado; dentre os demais, 23,1% estão cursando o nível superior; e os graduados incluem cerca de 4% com pós-graduação. 65,4% está há menos de seis anos na instituição e quase 58%, há menos de 6 anos no cargo. Quatro são vendedores, três são recepcionistas, dois são pintores e os demais não responderam sobre o cargo ocupado (Figura 9).

FIGURA 9 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária B





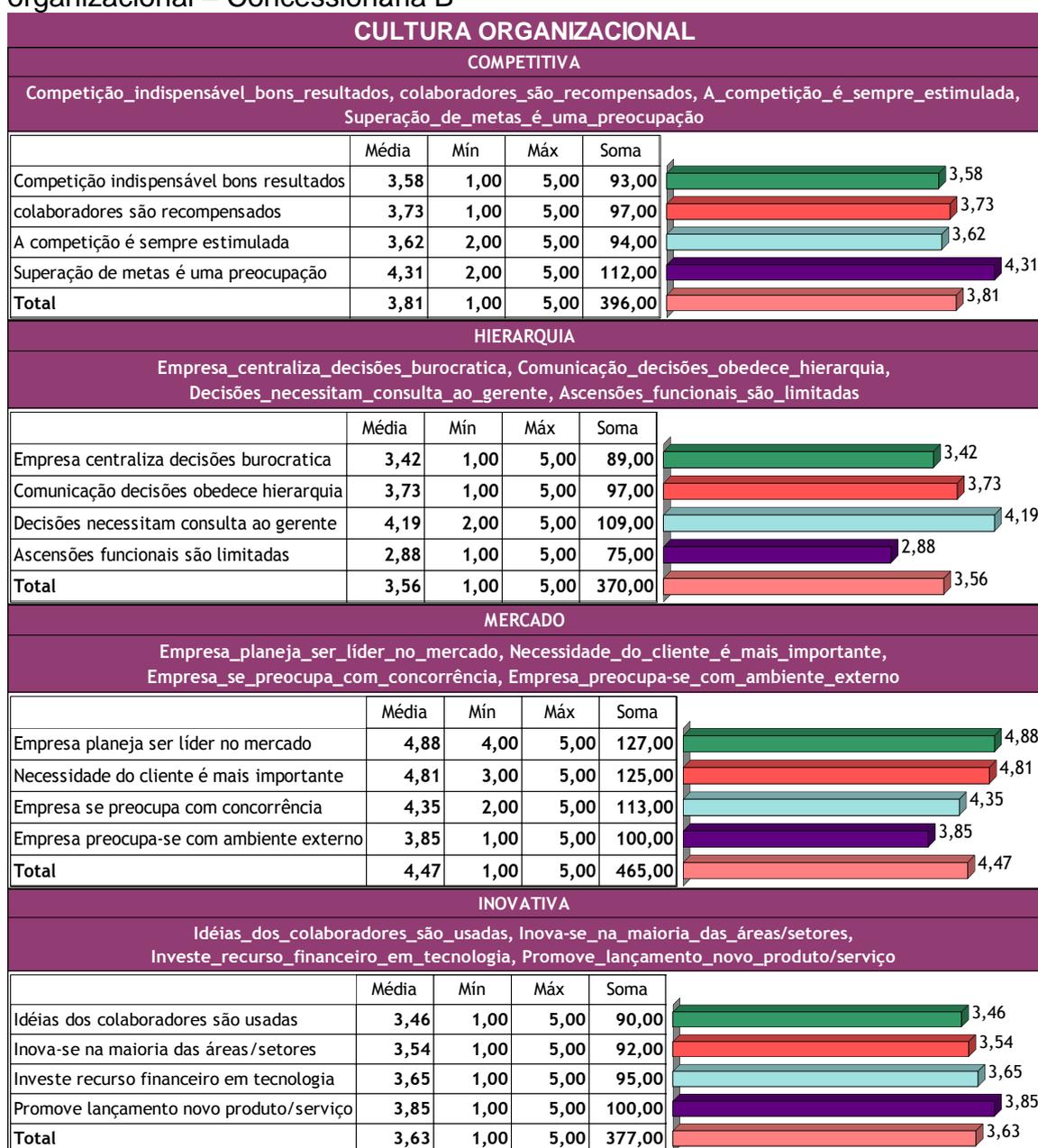
Fonte: Elaboração do autor.

4.5.2.2 Cultura organizacional – Concessionária B

Na Figura 10 estão às estatísticas descritivas das respostas dos 26 entrevistados na Concessionária B, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada uma das modalidades de cultura organizacional consideradas.

Verifica-se através da Figura 10 que as culturas de mercado e competitiva são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária B, pois apresentam as maiores médias de assinalações (4,47 e 3,81, respectivamente), cabendo as últimas posições às culturas inovativa e hierárquica, com médias de 3,63 e 3,56, na mesma ordem.

FIGURA 10 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária B



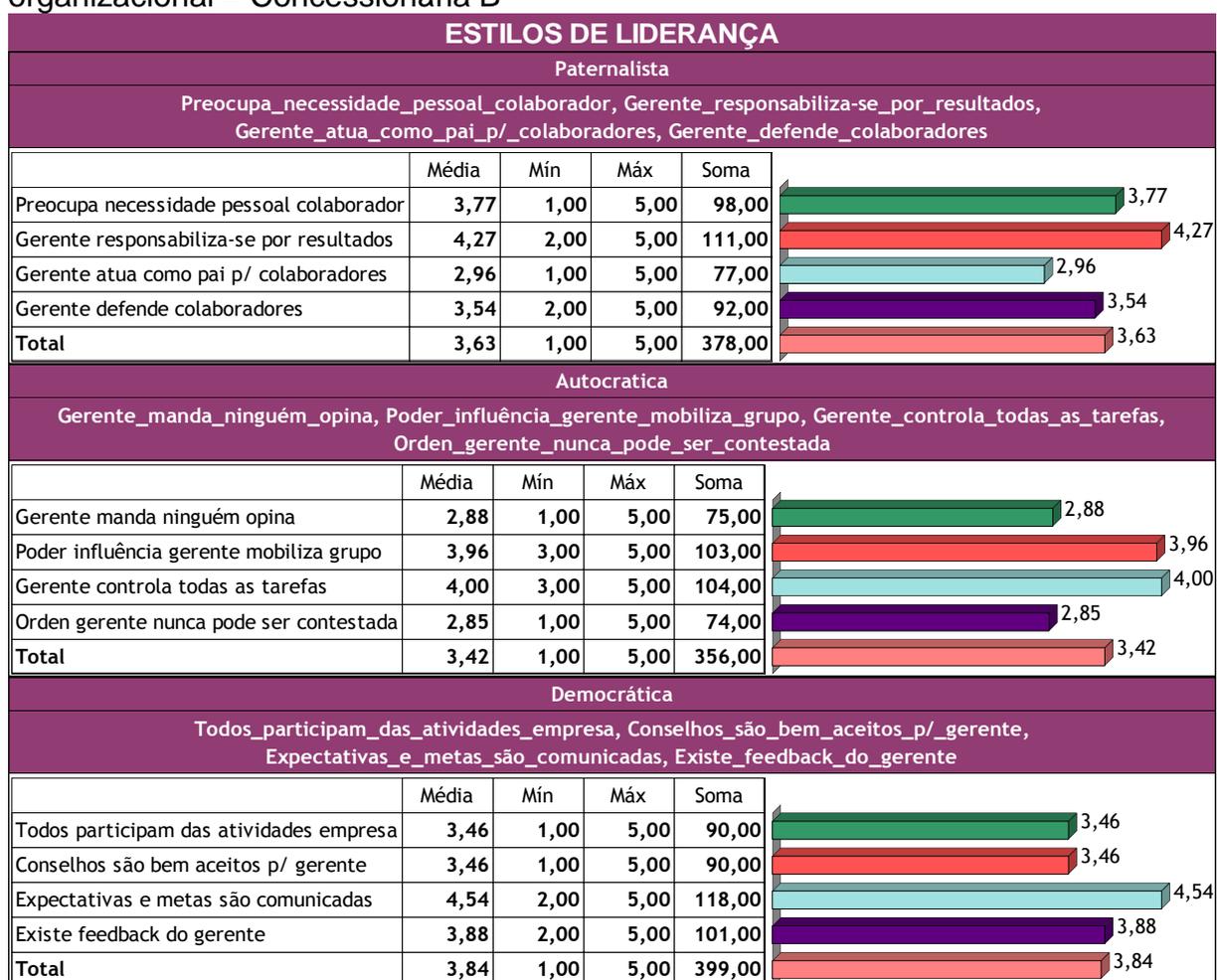
Fonte: Elaboração do autor.

4.5.2.3 Liderança organizacional – Concessionária B

Na Figura 11 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 26 entrevistados na Concessionária B, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada um dos estilos de liderança organizacional considerados.

Verifica-se através da Figura 11 que as lideranças democrática e paternalista são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária B, pois apresentam as maiores médias de assinalações (3,84 e 3,63, respectivamente), cabendo as últimas posições às lideranças autocrática e liberal, com médias de 3,42 e 2,67, na mesma ordem.

FIGURA 11 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária B



Liberal				
Grupo_decide_gerente_não_opina, Idéia_colaborador_prevalece_a_do_gerente, Entendimento_grupo_s/_interferir_gerente, Colaborador_capacitado_dispensa_gerente				
	Média	Min	Máx	Soma
Grupo decide gerente não opina	1,46	1,00	4,00	38,00
Ideia colaborador prevalece a do gerente	2,19	1,00	4,00	57,00
Entendimento grupo s/ interferir gerente	3,81	2,00	5,00	99,00
Colaborador capacitado dispensa gerente	3,23	1,00	5,00	84,00
Total	2,67	1,00	5,00	278,00

Fonte: Elaboração do autor.

4.5.2.4 Inter-relações entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades, com ênfase na cultura de mercado e na liderança democrática – Concessionária B

A Figura 12 contém um conjunto de 56 coeficientes de correlação de Pearson (processados no *software SPSS 17*), todos estatisticamente significantes a 1%, incluindo somente 1 (um) coeficiente integrado por uma variável representativa da cultura de mercado e 24 coeficientes com variáveis indicativas da liderança democrática, perfazendo 44,6% - coeficientes em negrito, nos campos tarjados – do referido conjunto.

FIGURA 12 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária B

	1	2	3	4	5	6	7	8	M 9	M 10	M 11	M 12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	D 25	D 26	D 27	D 28	29	30	31	32		
1	1																																	
2		1																																
3			1																															
4				1																														
5					1																													
6						0,8	1																											
7								1																										
8									1																									
9 M										1																								
10 M											1																							
11 M												1																						
12 M													1																					
13														1																				
14														0,77	1																			
15														0,66	0,74	1																		
16															0,61		1																	
17																		1																
18																		0,63	1															
19																		0,65	0,54	1														
20																					1													
21																						1												
22																							1											
23																								1										
24																									1									
25 D																										0,6								
26 D																																		
27 D																																		
28 D																																		
29																																		
30																																		
31																																		
32																																		

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: M = cultura de mercado; e D = liderança democrática.

A ocorrência de somente uma associação significativa a 1% ($r_{20;10} = 0,52$), inviabilizou a análise a este nível de significância.

Ao nível de significância de 5%, registrou-se um conjunto de 57 coeficientes de correlação de Pearson (processados no *software SPSS 17*), todos estatisticamente significantes a 5%, dos quais 12 incluem variáveis indicativas da cultura de mercado e 16 da liderança democrática, perfazendo 49,1% - coeficientes em negrito, nos campos tarjados – do referido conjunto (Figura 13).

As variáveis de números 11 “Empresa se preocupa com concorrência” e 12 “Empresa preocupa-se com ambiente externo”, contabilizam 3 coeficientes cada uma; e as de números 26 “Conselhos são bem aceitos p/gerente” e 28 “Existe *feedback* do gerente”, 6 coeficientes, também cada uma. Intervenções nessas

quatro variáveis as impactariam sobremaneira, bem como todas as demais a elas relacionadas: números 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 27 e 28.

No espaço tarjado, exclusivamente para as variáveis denotativas da cultura de mercado, somente o coeficiente $r_{10;5}$ é negativo, cujas variáveis de números 10 “Necessidade do cliente é mais importante” e 5 “Empresa centraliza decisões burocráticas”, apresentam registros médios iguais a 4,81 e 3,42, respectivamente (Figura 10). Esses números indicam que os colaboradores são unânimes em considerar a necessidade do cliente “bastante” e “totalmente” mais importante, além de avaliar em torno de “razoavelmente” o grau de centralização das decisões burocráticas.

FIGURA 13 - Correlações estatisticamente significantes a 5%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária B

	1	2	3	4	5	6	7	8	M	M	M	M	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	D	D	D	D	29	30	31	32				
									9	10	11	12													25	26	27	28								
1	1																																			
2		1																																		
3		0,48	1																																	
4				1																																
5					1																															
6				0,45	0,4	1																														
7							1																													
8								1																												
9 M			0,44					0,47	1																											
10 M					-0,44					1																										
11 M											1																									
12 M				0,4			0,41	0,41				1																								
13			0,4			0,4							1																							
14		0,42												1																						
15						0,45						0,43																								
16															0,48	1																				
17		0,44												0,41	0,46		1																			
18																0,43		1																		
19		0,41																	1																	
20												0,46								0,42	0,4	1														
21																																				
22							-0,47																													
23								0,43																												
24		0,42	-0,49																	0,47	-0,45	-0,39	-0,48		0,42	1										
25 D		0,45															0,47								1											
26 D			0,42			0,48				0,45							0,39								0,46		1									
27 D			0,43															0,49									0,44	1								
28 D				0,41					0,47	0,43							0,39	0,47		0,47									1							
29	0,46																																1			
30																																		1		
31				0,41			0,41																												1	
32										0,41																									0,42	1

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: M = cultura de mercado; e D = liderança democrática.

4.5.2.5 Aplicação dos resultados – Concessionária B

Para aplicação dos resultados da pesquisa, na gestão da Concessionária B, é preciso, como primeira providência, que a alta administração da empresa aprove a continuidade dos modelos de cultura de mercado e de liderança democrática, detectados como vigentes (ao nível de significância de 5%), na análise realizada.

Na hipótese de aprovação da continuidade, sugere-se a elaboração de um plano de ação para fortalecer as posturas de mercado e democrática. Para essa finalidade, o conjunto de procedimentos a serem programados deve estar focado em intervenções nas variáveis (questões) identificadas na seção anterior.

Por exemplo, verifica-se que as variáveis de números 26 “Conselhos são bem aceitos p/gerente” e 28 “Existe *feedback* do gerente”, estão associadas positivamente com outras 11 (as de números 3, 6, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 18, 22 e 27). Por conseguinte, um substancial fortalecimento dos modelos vigentes poderia ser obtido, a partir do melhoramento do gerente quanto à aceitação de conselhos e fornecimento de *feedbacks* aos seus colaboradores. O efeito multiplicador destes procedimentos é deveras importante, porquanto influenciaria, também positivamente, as 11 variáveis mencionadas há pouco.

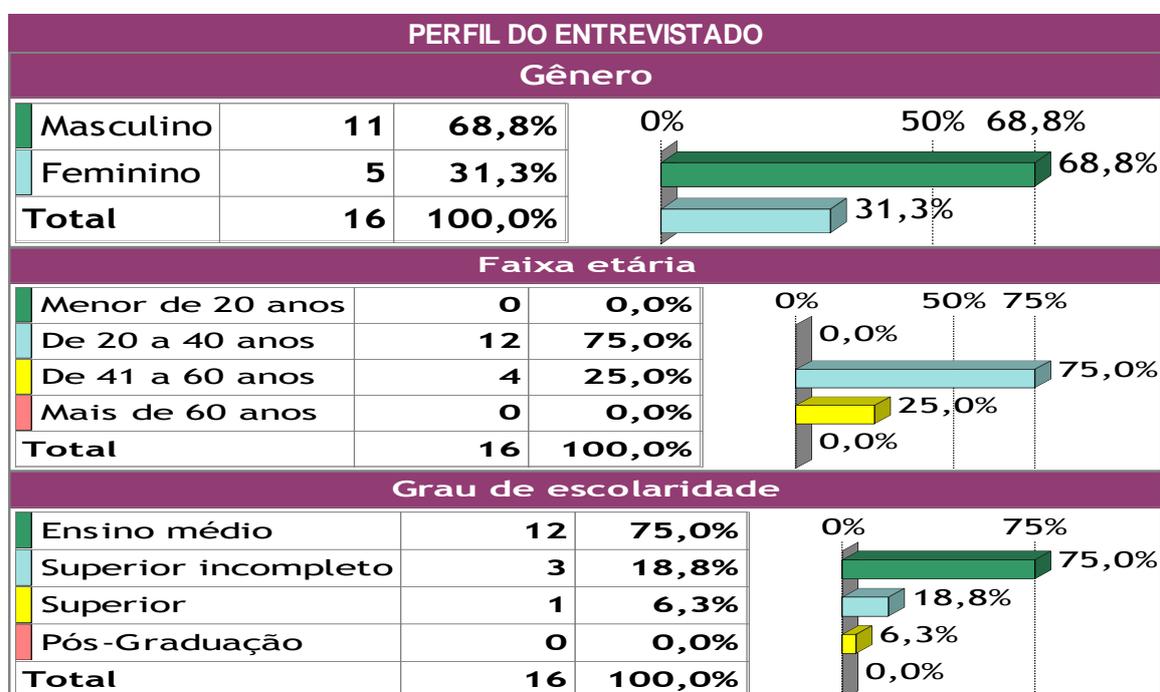
Por outro lado, caso a decisão da alta administração da concessionária seja mudar para outro tipo de cultura e/ou de liderança organizacional, então é recomendável que a mesma promova a realização de um *benchmarking*, tomando como referência(s) o(s) resultado(s) da pesquisa apresentado(s) por um, ou mais de um, dos seus pares A, C, D ou E.

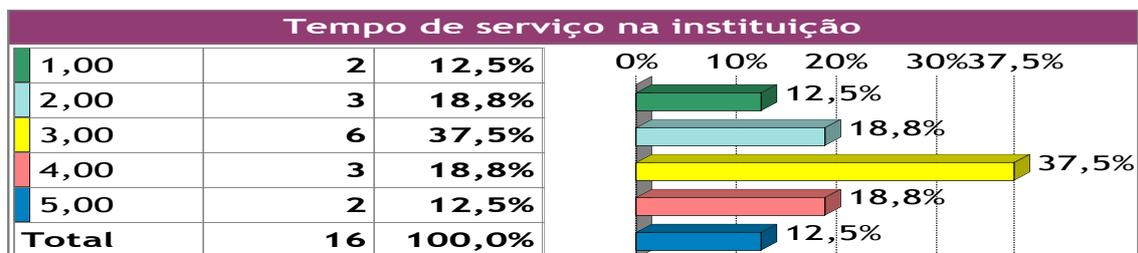
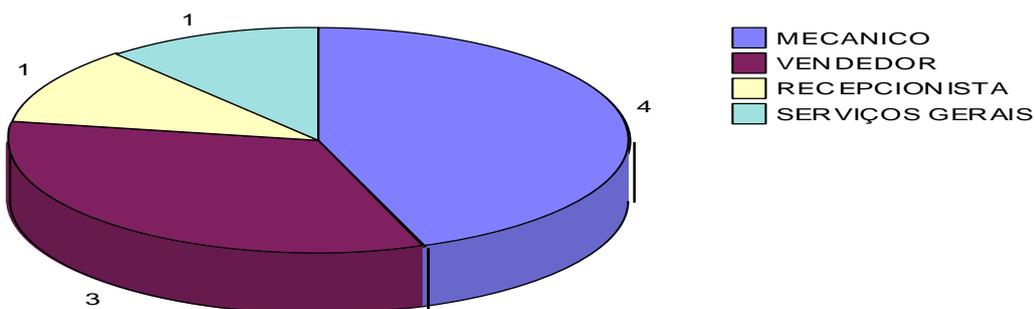
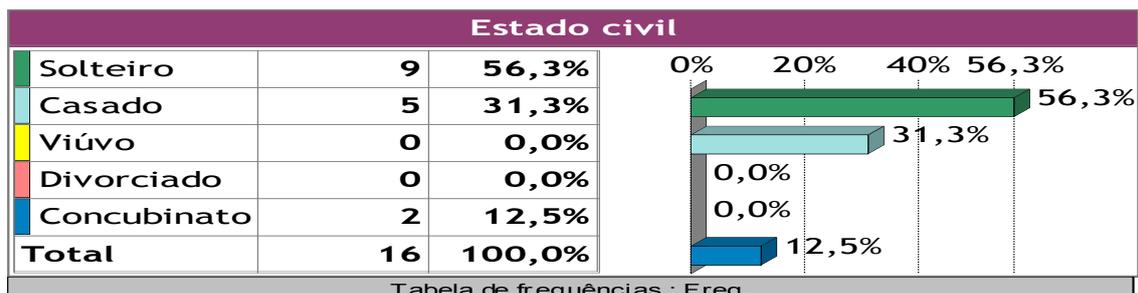
4.5.3 Resultados e análises – Concessionária C

4.5.3.1 Perfil dos entrevistados – Concessionária C

No conjunto dos 16 colaboradores entrevistados na Concessionária C, a grande maioria é masculina (68,8%); 75% têm menos de 40 anos e ensino médio completo; 56,3% são solteiros e os demais vivem uniões estáveis; 4 são mecânicos, 3 vendedores, 2 colaboradores administrativos e os demais não responderam sobre o cargo exercido; nenhum deles tem mais do 5 anos na instituição; e 68,8% estão há menos de 5 anos no cargo (Figura 14).

FIGURA 14 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária C





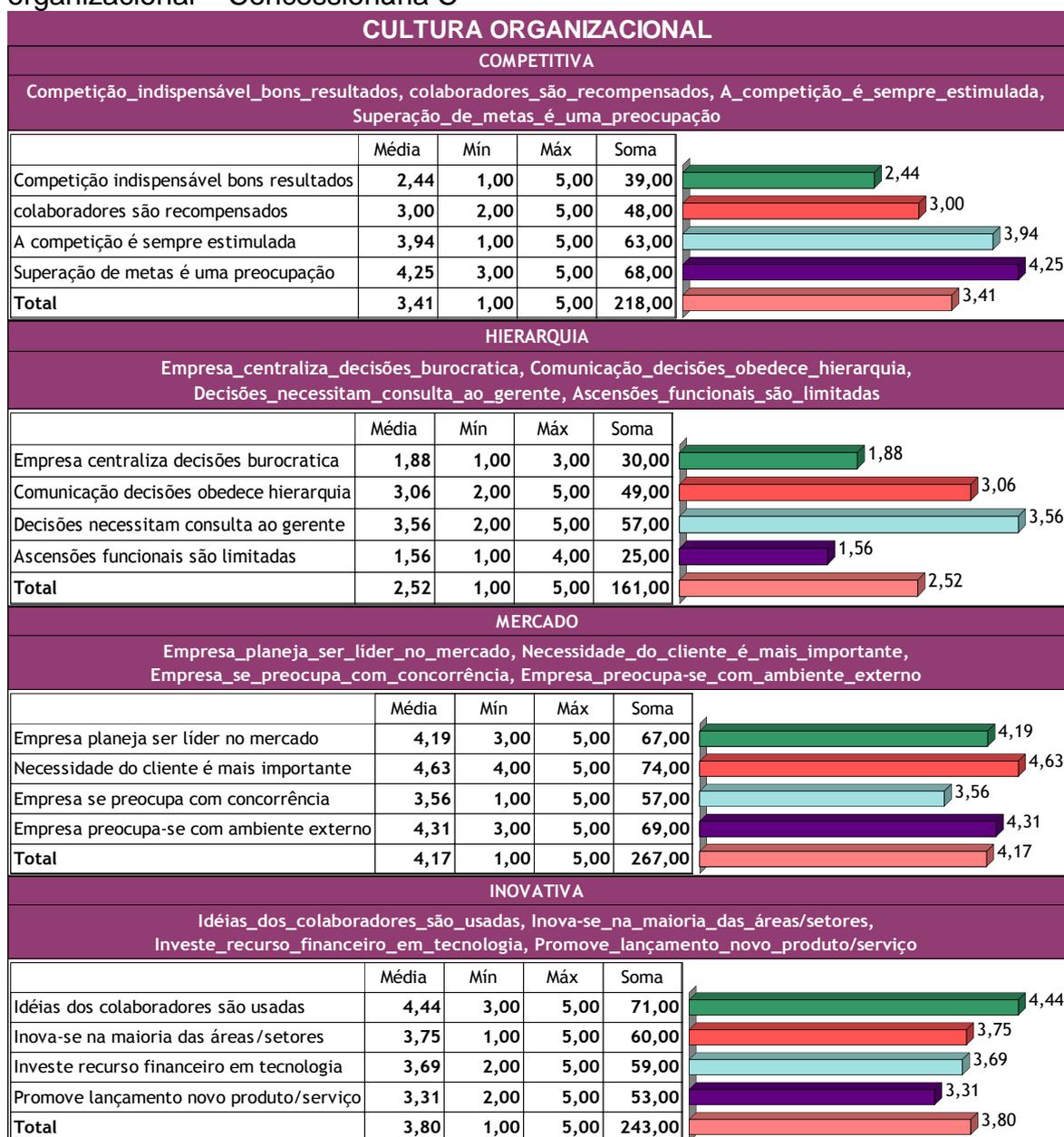
Fonte: Elaboração do autor.

4.5.3.2 Cultura organizacional – Concessionária C

Na Figura 15 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 16 entrevistados na Concessionária C, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada uma das modalidades de cultura organizacional consideradas.

Verifica-se através da Figura 15 que as culturas de mercado e inovativa são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária C, pois apresentam as maiores médias de assinalações (4,17 e 3,80, respectivamente), cabendo as últimas posições às culturas competitiva e hierárquica, com médias de 3,41 e 2,52, na mesma ordem.

FIGURA 15 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária C



Fonte: Elaboração do autor.

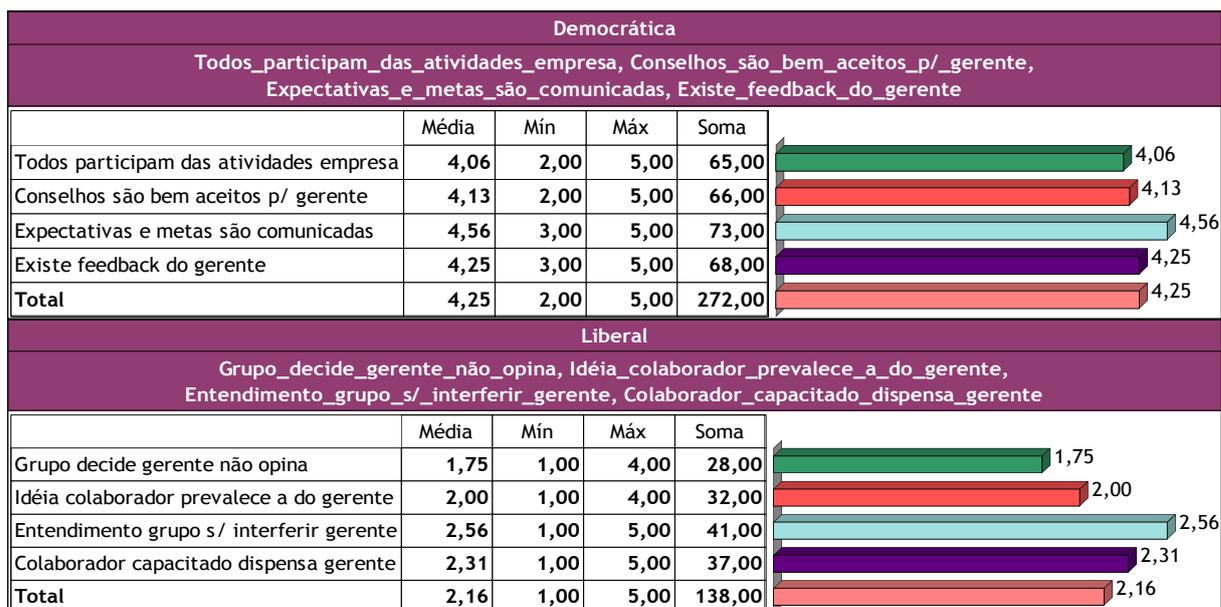
4.5.3.3 Liderança organizacional – Concessionária C

Na Figura 16 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 16 entrevistados na Concessionária C, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada um dos estilos de liderança organizacional considerados.

Verifica-se através da Figura 16 que as lideranças democrática e paternalista são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária C, pois apresentam as maiores médias de assinalações (4,25 e 3,53, respectivamente), cabendo as últimas posições às lideranças autocrática e liberal, com médias de 2,73 e 2,16, na mesma ordem.

FIGURA 16 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária C





Fonte: Elaboração do autor.

4.5.3.4 Inter-relações entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades, com ênfase na cultura de mercado e na liderança democrática – Concessionária C

A figura 17 expõe 38 coeficientes de correlação de Pearson (processados no *software SPSS 17*), todos estatisticamente significantes a 1%, dentre os quais 9 incluem variáveis da cultura de mercado e 14 da liderança democrática, totalizando 60,5% - coeficientes em negrito, nos campos tarjados - do referido conjunto.

FIGURA 17 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária C

	1	2	3	4	5	6	7	8	M	M	M	M														D	D	D	D						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
1	1																																		
2	0,9	1																																	
3			1																																
4				1																															
5					1																														
6						1																													
7							1																												
8								1																											
9 M									1																										
10 M					0,64				0,73	1																									
11 M											1																								
12 M												1																							
13													1																						
14	-0,72						0,68						0,7																						
15	-0,65	-0,68					0,72							0,82	1																				
16							0,73							0,68		1																			
17																	1																		
18																	0,8	1																	
19																			1																
20																					1														
21																						1													
22						0,63									0,62								1												
23						0,68							0,66	0,73									0,77	1											
24																								1											
25 D	-0,65								0,63					0,87								0,74	0,65		1										
26 D																								0,8	1										
27 D																							0,75		0,73	1									
28 D									0,71	0,78														0,72	0,63	0,65	1								
29									-0,69	-0,65														-0,69			1								
30																											0,8	1							
31																																	1		
32											0,67																								1

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: M = cultura de mercado; e D = liderança democrática.

A ocorrência deste elevado percentual de inter-relações altamente significativas comprova fortemente a prevalência das referidas modalidades na organização pesquisada.

As variáveis de números 10 “Necessidade do cliente é mais importante” e 25 “Todos participam das atividades empresa”, granjeiam o maior número de aparições nas confrontações (5 e 8 coeficientes, respectivamente). Intervenções nessas duas variáveis as impactariam significativamente, bem como todas as demais a elas relacionadas, números 1, 6, 9, 10, 15, 22, 23, 25, 26, 27, 28 e 29 (Figura 15).

Neste contexto, os coeficientes $r_{25;1}$, $r_{29;9}$, $r_{29;10}$ e $r_{29;27}$ exprimem relações decrescentes.

O primeiro deles envolve as variáveis de números 25 “Todos participam das atividades empresa” e 1 “Competição indispensável bons resultados”, com coeficiente de correlação igual a -0,65 e valores médios iguais a 4,06 e 2,44,

respectivamente (Figura 14 e Figura 13, respectivamente). Esses resultados expressam o reconhecimento médio dos entrevistados de que todos participam “bastante” das atividades da empresa, embora “pouco” aceitem a competição como indispensável para bons resultados.

Nos demais, as associações são entre as variáveis de números 29 “Grupo decide gerente não opina” e 9 “Empresa planeja ser líder no mercado”; 29 e 10 “Necessidade do cliente é mais importante”; e 29 e 27 “Expectativas e metas são comunicadas”. Os respectivos coeficientes de correlação e valores médios das respostas às variáveis são, na mesma ordem: ($r_{29;9} = -0,69$; 1,75 e 4,19); ($r_{29;10} = -0,65$; 1,75 e 4,63); e ($r_{29;27} = -0,65$; 1,75 e 4,56) – Figura 13 e Figura 14. Estes dados traduzem a aprovação média dos respondentes de que “nenhum pouco” ou “pouco” o grupo decide sem a opinião do gerente, em consonância com os seguintes aspectos: a empresa planeja “bastante” ser líder no mercado; é “bastante” reconhecido que o mais importante é a necessidade do cliente; e, também, é “bastante” percebido que as expectativas e metas são comunicadas.

4.5.3.5 Aplicação dos resultados – Concessionária C

Para aplicação dos resultados da pesquisa, na gestão da Concessionária C, é preciso, como primeira providência, que a alta administração da empresa aprove a continuidade dos modelos de cultura de mercado e de liderança democrática, detectados como vigentes, na análise realizada.

Na hipótese de aprovação da continuidade, sugere-se a elaboração de um plano de ação para fortalecer as posturas de mercado e democrática. Para essa finalidade, o conjunto de procedimentos a serem programados deve estar focado em intervenções nas variáveis (questões) identificadas na seção anterior.

Por exemplo, verifica-se que as variáveis de números 10 “Necessidade do cliente é mais importante” e 25 “Todos participam das atividades empresa”, estão associadas positivamente com outras 10 (as de números 6, 9, 10, 15, 22, 23, 25, 26,

27 e 28). Por conseguinte, um substancial fortalecimento dos modelos vigentes poderia ser obtido, a partir do aperfeiçoamento no atendimento das necessidades do cliente, por meio do incremento qualitativo da participação de todos nas atividades da empresa. O efeito multiplicador destes procedimentos é deveras importante, porquanto influenciaria, também, positivamente as 10 variáveis mencionadas há pouco.

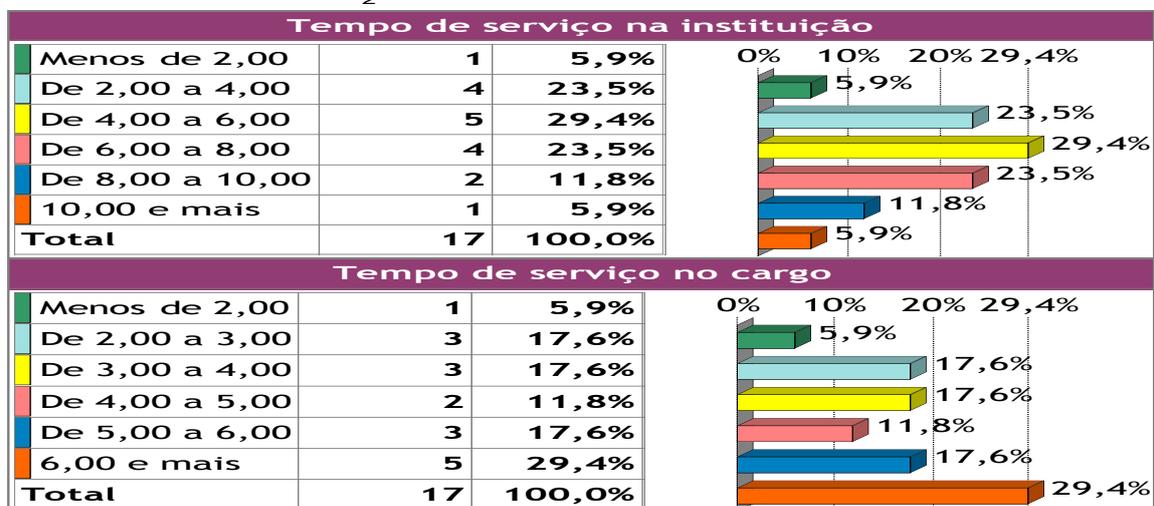
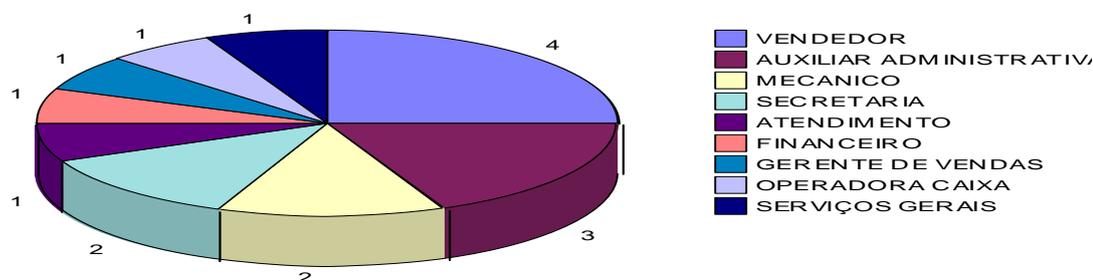
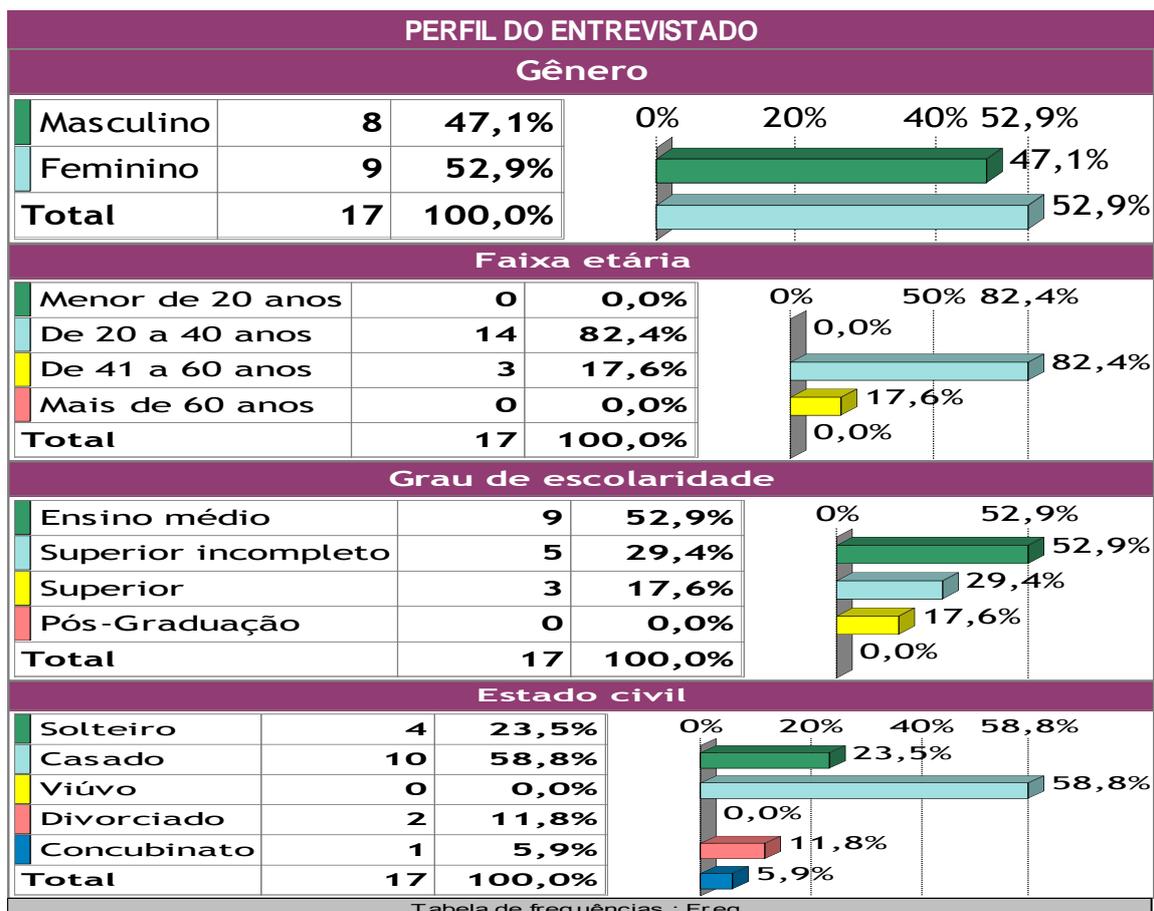
Por outro lado, caso a decisão da alta administração da concessionária seja mudar para outro tipo de cultura e/ou de liderança organizacional, então é recomendável que a mesma promova a realização de um *benchmarking*, tomando como referência(s) o(s) resultado(s) da pesquisa apresentado(s) por um, ou mais de um, dos seus pares A, B, D ou E.

4.5.4 Resultados e análises – Concessionária D

4.5.4.1 Perfil dos entrevistados – Concessionária D

Dentre os 17 colaboradores entrevistados na Concessionária D, 53% são mulheres e cerca de 65% vivem uniões estáveis. A equipe é relativamente nova, pois 82,4% têm entre 20 e 40 anos e não há ninguém com mais de 60; 58,8% estão há menos de 6 anos na instituição e 41,1%, há menos de 4 anos no cargo. O grau de escolaridade é muito bom: 52,9% têm ensino médio completo e os demais possuem instrução superior, sendo que 17,6% com seus cursos em andamento. Quatro são vendedores, dois são mecânicos e os demais atuam em funções administrativas (Figura 18).

FIGURA 18 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária D



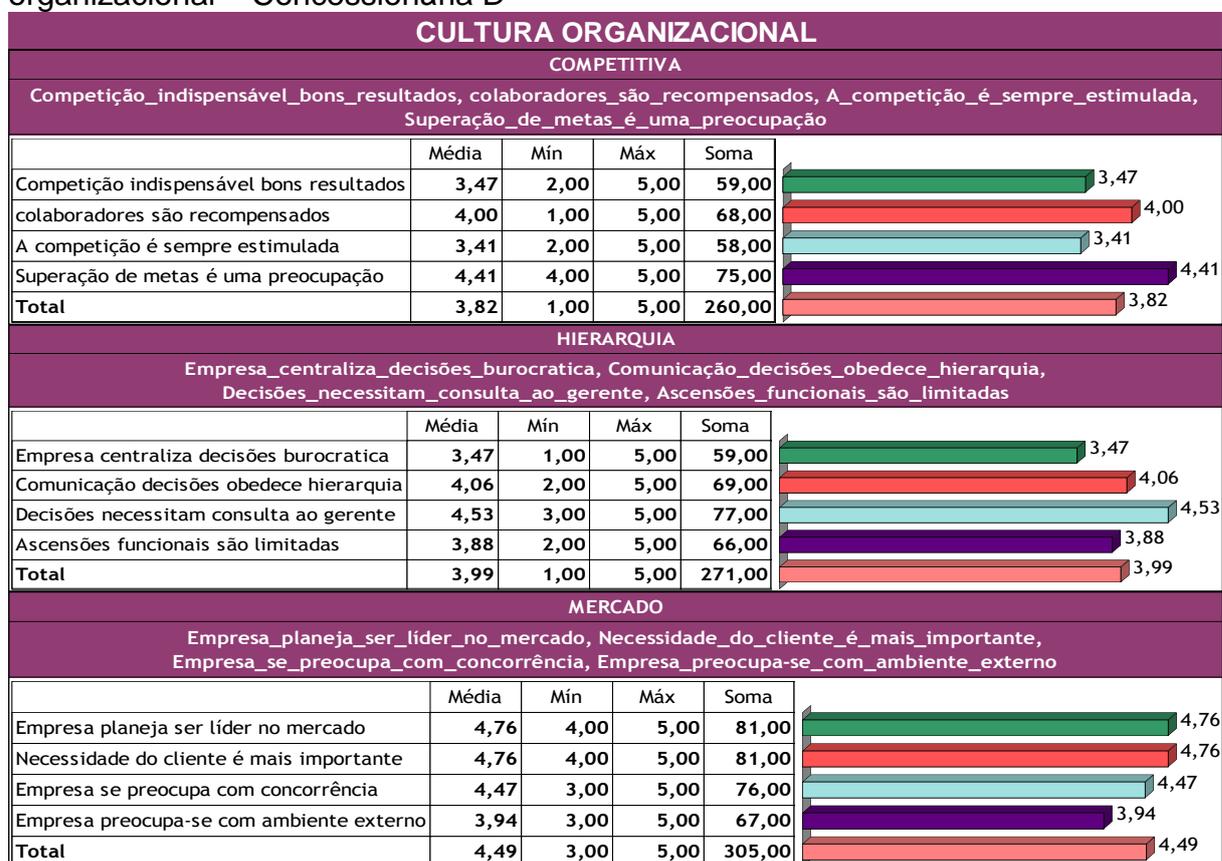
Fonte: Elaboração do autor.

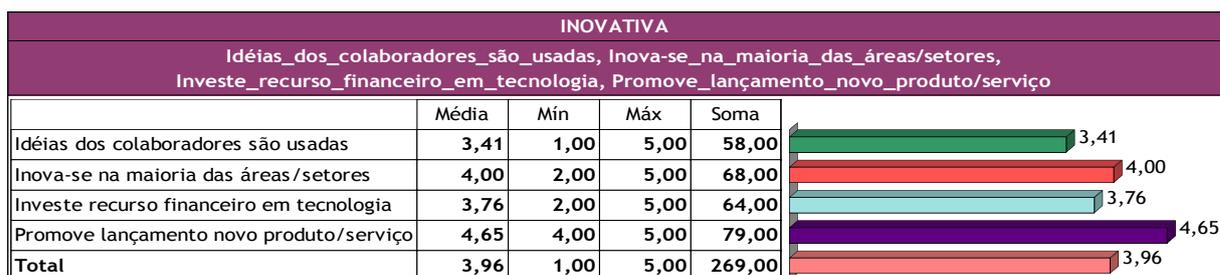
4.5.4.2 Cultura organizacional – Concessionária D

Na Figura 19 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 17 entrevistados na Concessionária D, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada uma das modalidades de cultura organizacional consideradas.

Verifica-se através da Figura 19, que as culturas de mercado e hierárquica são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária D, pois apresentam as maiores médias de assinalações (4,49 e 3,99, respectivamente), cabendo as últimas posições às culturas inovativa e competitiva, com médias de 3,96 e 3,82, na mesma ordem.

FIGURA 19 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária D





Fonte: Elaboração do autor.

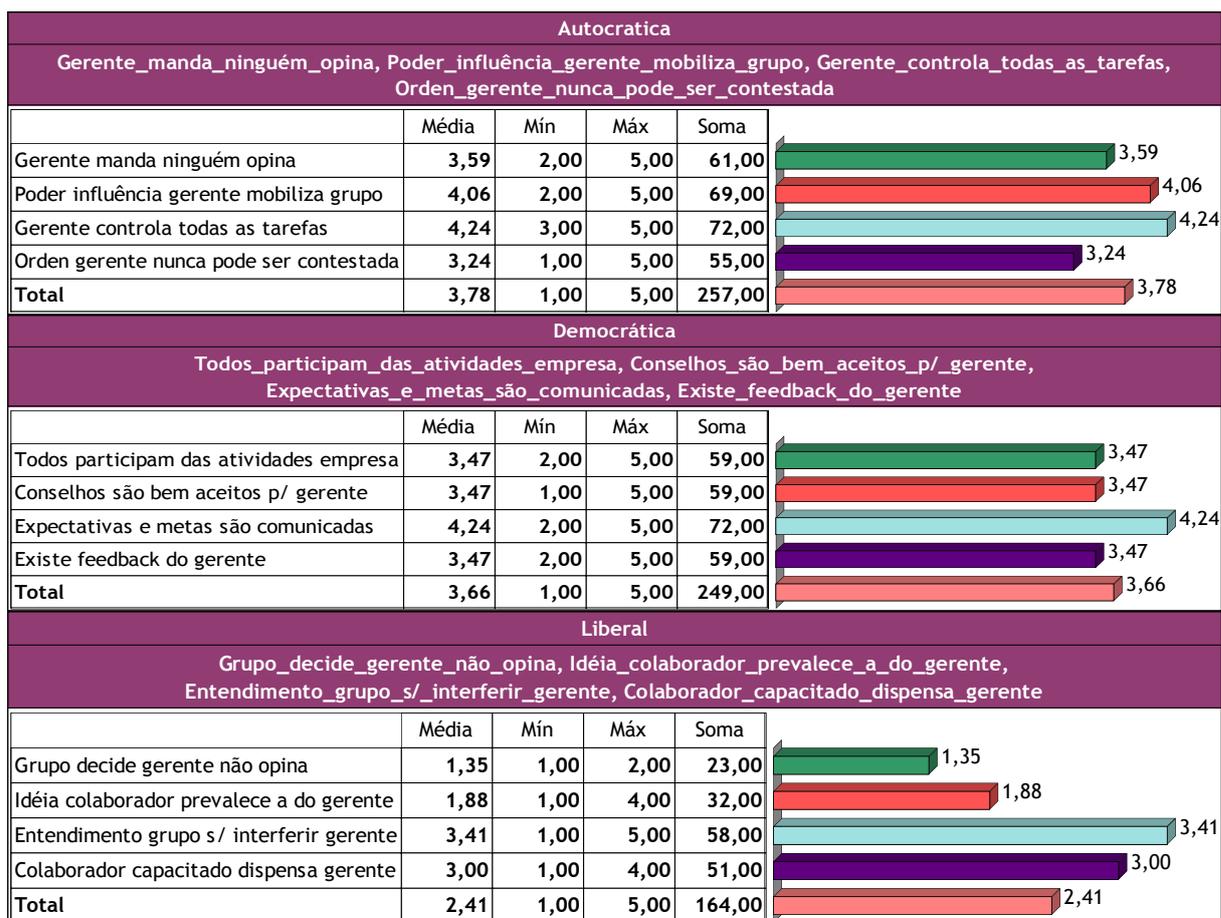
4.5.4.3 Liderança organizacional – Concessionária D

Na Figura 20 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 17 entrevistados na Concessionária D, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada um dos estilos de liderança organizacional considerados.

Verifica-se através da Figura 20, que as lideranças autocrática e democrática são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária D, pois apresentam as maiores médias de assinalações (3,78 e 3,66, respectivamente), cabendo as últimas posições às lideranças paternalista e liberal, com médias de 3,47 e 2,41, na mesma ordem.

FIGURA 20 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária D





Fonte: Elaboração do autor.

4.5.4.4 Inter-relações entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades, com ênfase na cultura de mercado e na liderança democrática⁵ – Concessionária D

A Figura 21 contém um conjunto de 22 coeficientes de correlação de Pearson (processados no *software SPSS 17*), todos estatisticamente significantes a 1%, incluindo 6 coeficientes integrados por variáveis representativas da cultura de mercado e 7 com variáveis indicativas da liderança democrática, cobrindo 59% - coeficientes em negrito, nos campos tarjados – do referido conjunto.

⁵ De acordo com as médias de respostas (Figura 18) a liderança predominante selecionada, por critério exclusivamente numérico, foi à autocrática. Estatisticamente, seu escore igual a 3,78 pode ser considerado equivalente ao da liderança democrática (3,66). Como aquele estilo de liderança apresenta apenas duas associações significantes e este último, sete, optou-se por eleger a liderança democrática, para fins de análise.

FIGURA 21 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária D

	1	2	3	4	5	6	7	8	M 9	M 10	M 11	M 12	13	14	15	16	17	18	19	20	A 21	A 22	A 23	A 24	D 25	D 26	D 27	D 28	29	30	31	32		
1	1																																	
2		1																																
3	0,71		1																															
4				1																														
5					1																													
6						1																												
7							1																											
8								1																										
M 9									1																									
M 10									0,67	1																								
M 11											1																							
M 12												1																						
13													1																					
14														1																				
15			0,63												1																			
16																1																		
17										0,62	0,68						1																	
18		0,76								0,62	0,62						0,67	1																
19																		1																
20																	0,65	0,65	1															
A 21															-0,67					1														
A 22																					1													
A 23								0,72														1												
A 24																							1											
D 25																								1										
D 26			0,61																						1									
D 27			0,7																							1								
D 28																		0,62									1							
29		-0,73	-0,65																								0,71	1						
30																													1					
31											0,65																				1			
32																																	1	

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: M = cultura de mercado; A = liderança autocrática; e D = liderança democrática.

A ocorrência do elevado percentual (59%) de inter-relações altamente significativas comprova fortemente a prevalência da cultura de mercado e da liderança democrática na organização pesquisada, não obstante a presença da grande influência exercida pela liderança autocrática, conforme comentário realizado na nota de rodapé número 6.

As variáveis de números 10 “Necessidade do cliente é mais importante” e 11 “Empresa se preocupa com concorrência”, granjeiam 6 coeficientes cada uma; e as de números 26 “Conselhos são bem aceitos p/gerente” e 27 “Expectativas e metas são comunicadas”, 4 e 3 coeficientes cada uma, respectivamente. Intervenções nessas quatro variáveis as impactariam sobremaneira, bem como todas as demais a elas relacionadas: números 3, 9, 11, 17, 18, 20, 26, 29, e 31 (Figura 21).

4.5.4.5 Aplicação dos resultados – Concessionária D

Para aplicação dos resultados da pesquisa, na gestão da Concessionária D, é preciso, como primeira providência, que a alta administração da empresa aprove a continuidade dos modelos de cultura de mercado e de liderança democrática, detectados como vigentes, na análise realizada.

Na hipótese de aprovação da continuidade, sugere-se a elaboração de um plano de ação para fortalecer as posturas de mercado e democrática. Para essa finalidade, o conjunto de procedimentos a serem programados deve estar focado em intervenções nas variáveis (questões) identificadas na seção anterior.

Para isso, recomenda-se especial atenção com as variáveis de números 11 “Empresa se preocupa com concorrência” e 26 “Conselhos são bem aceitos p/gerente”, as quais estão associadas positivamente com outras 6 (as de números 3, 11, 17, 20, 26, e 31). Por sua vez, as correlações formadas por estas conseguem abranger significativamente as variáveis de números 10, 11, 26 e 27, alcançando, assim, todas as variáveis registradas como importantes para as modalidades de cultura de mercado e liderança democrática.

Por conseguinte, um substancial fortalecimento dos modelos vigentes (priorizando a liderança democrática) poderia ser obtido, a partir do aperfeiçoamento das preocupações da empresa com a concorrência e com a performance do gerente no acolhimento dos conselhos, ideias e sugestões recebidas.

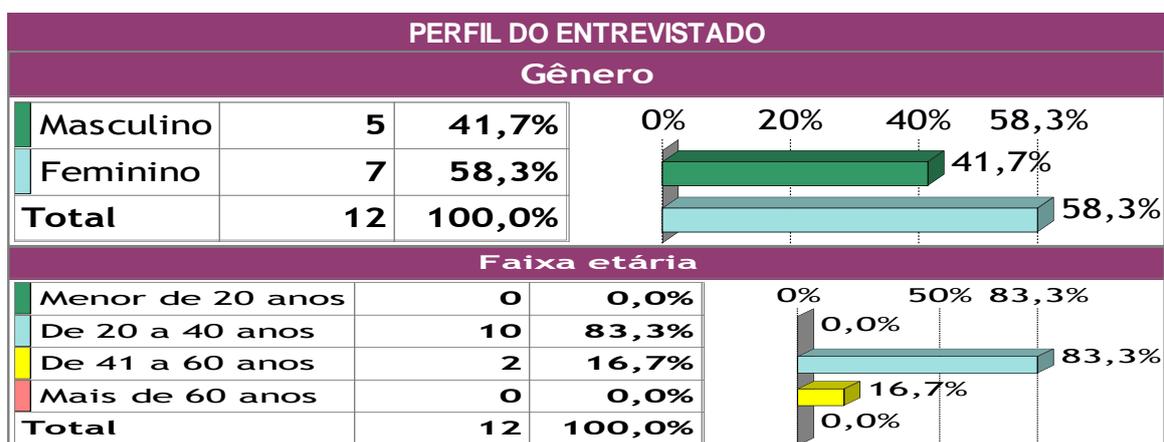
Por outro lado, caso a decisão da alta administração da concessionária seja mudar para outro tipo de cultura e/ou de liderança organizacional, então é recomendável que a mesma promova a realização de um *benchmarking*, tomando como referência(s) o(s) resultado(s) da pesquisa apresentado(s) por um, ou mais de um, dos seus pares A, B, C ou E.

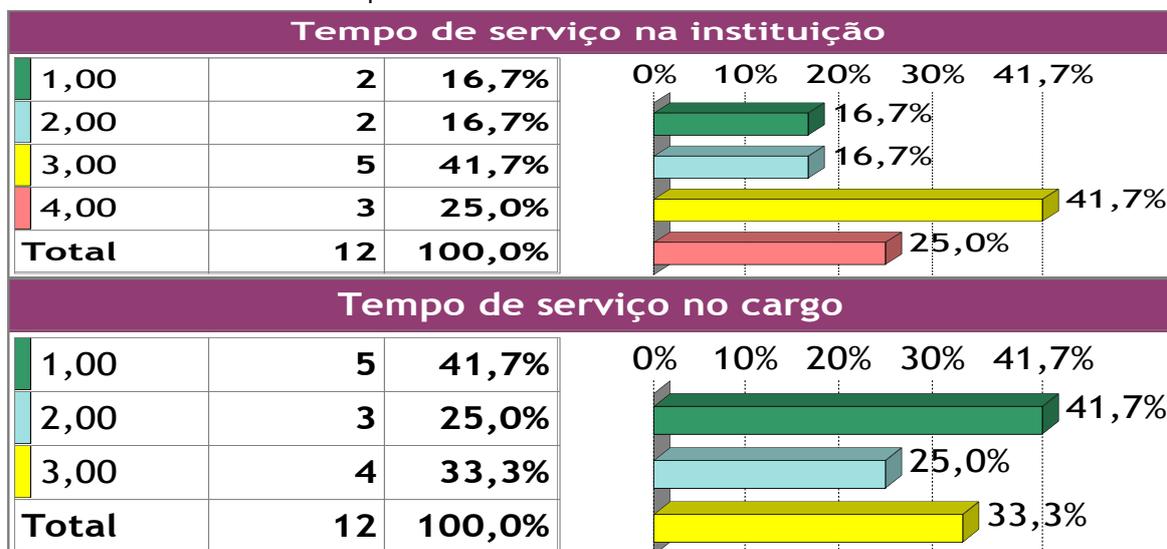
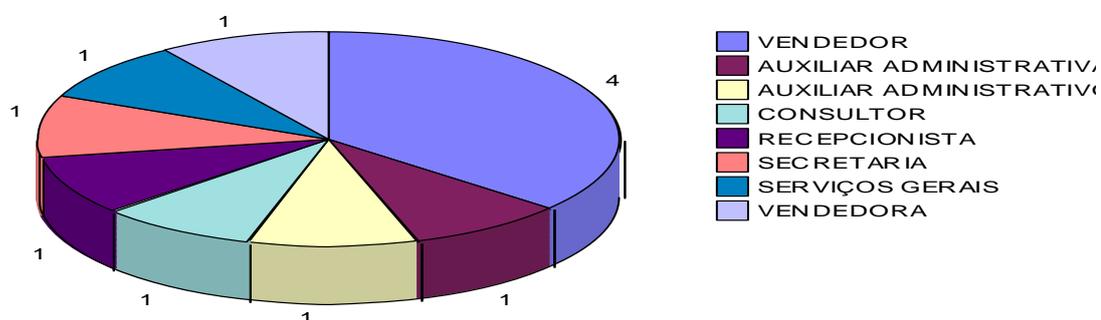
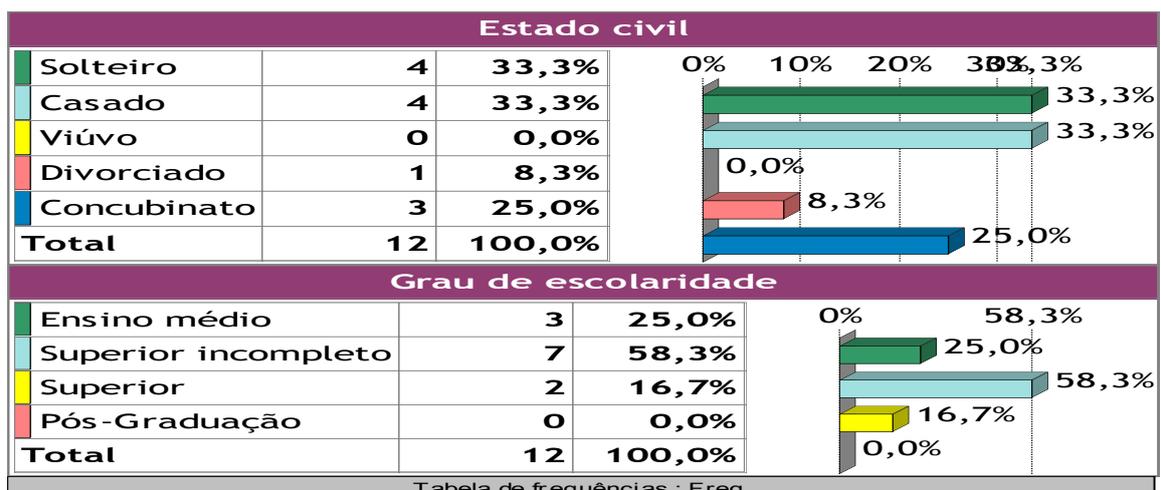
4.5.5 Resultados e análises – Concessionária E

4.5.5.1 Perfil dos entrevistados – Concessionária E

Dentre os 12 colaboradores entrevistados na Concessionária E, 58,3% são mulheres e cerca de 58% vivem uniões estáveis. A equipe é relativamente nova, pois 83,3% têm entre 20 e 40 anos e não há ninguém com mais de 60; todos estão há menos de 4 anos na instituição e há menos de 3 anos no cargo. O grau de escolaridade é excelente: 25% têm ensino médio completo e os demais possuem instrução superior, sendo que 58,3% com seus cursos em andamento. Quatro são vendedores e os demais atuam em funções administrativas (Figura 22).

FIGURA 22 - Perfil dos Entrevistados da Concessionária E





Fonte: Elaboração do autor.

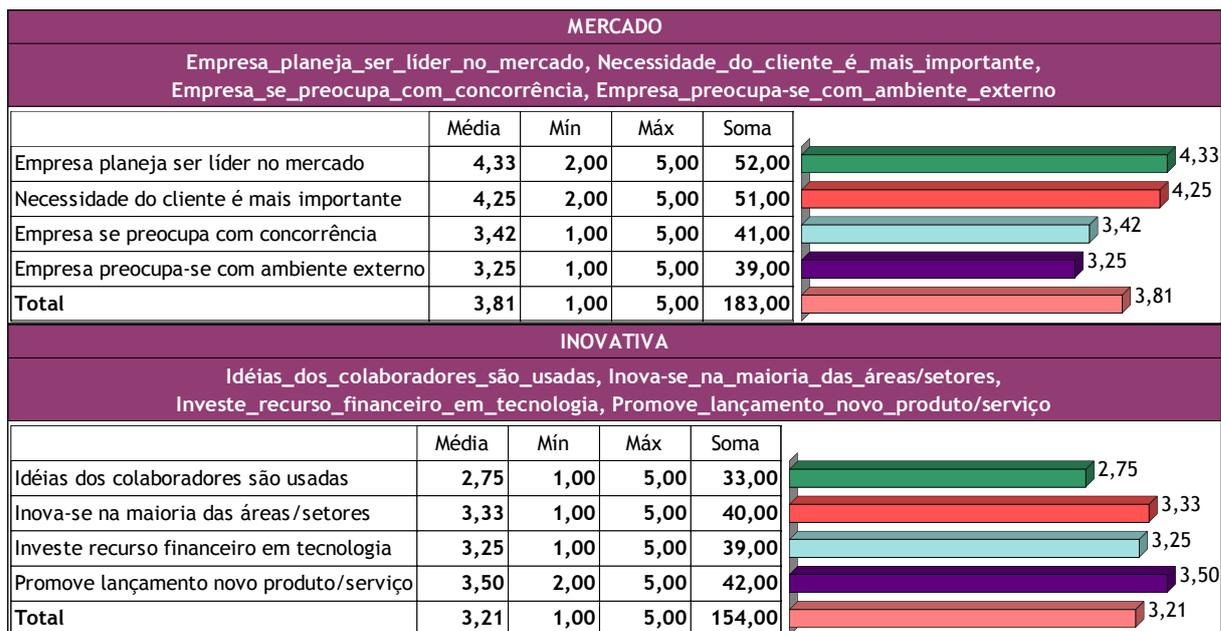
4.5.5.2 Cultura organizacional – Concessionária E

Na Figura 23 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 12 entrevistados na Concessionária E, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada uma das modalidades de cultura organizacional consideradas.

Verifica-se através da Figura 23 que as culturas de mercado, inovativa e hierárquica são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária E, pois apresentam as maiores médias de assinalações (3,81, 3,21 e 3,21, respectivamente), cabendo a última posição à cultura competitiva, com média de 3,10.

FIGURA 23 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária E





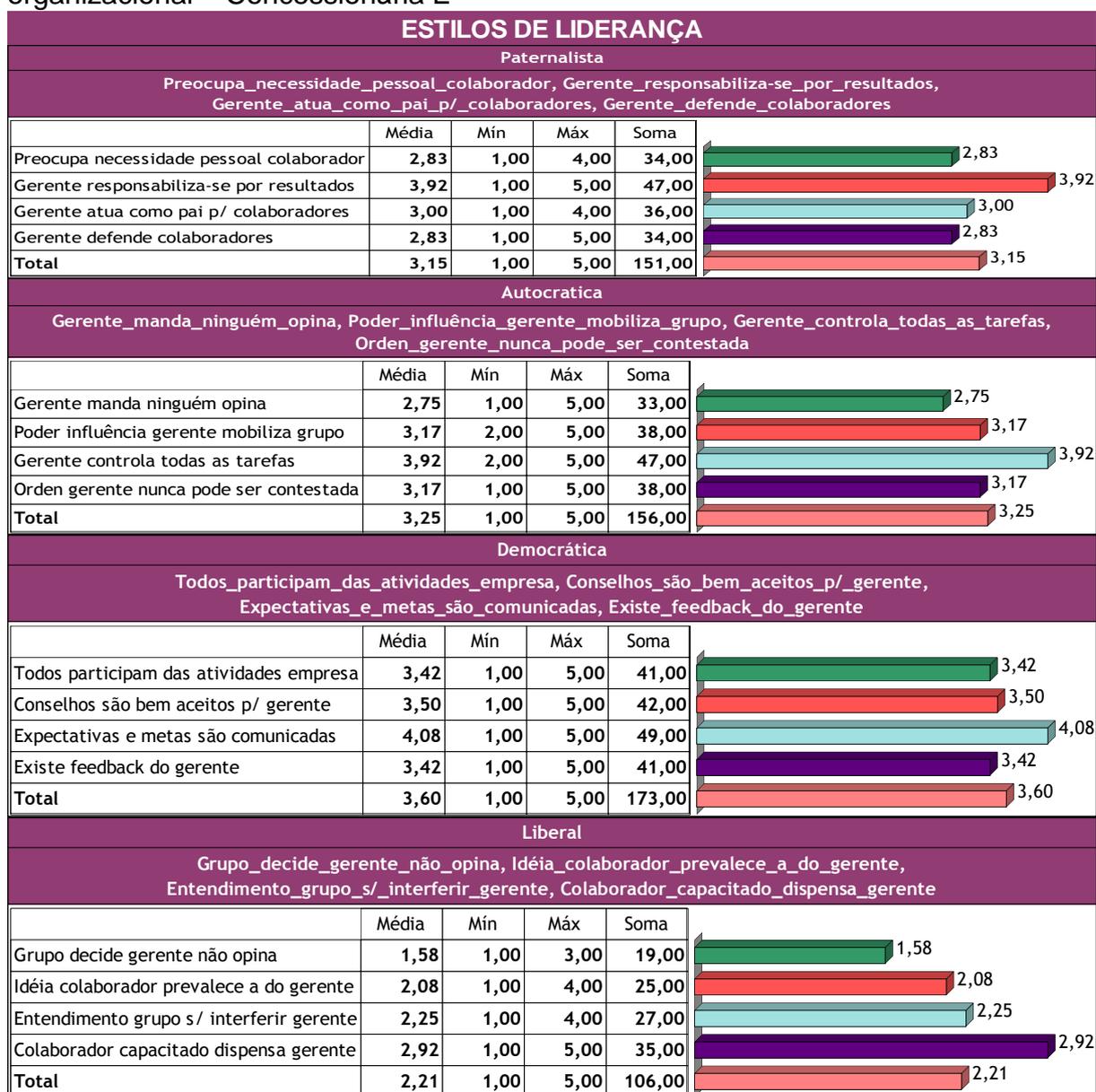
Fonte: Elaboração do autor.

4.5.5.3 Liderança organizacional – Concessionária E

Na Figura 24 estão as estatísticas descritivas das respostas dos 12 entrevistados na Concessionária E, calculadas com os respectivos dados contidos na versão numérica da escala de Likert utilizada (APÊNDICE C), para cada um dos estilos de liderança organizacional considerados.

Verifica-se, através da Figura 24, que as lideranças democrática e autocrática são as que mais influenciam a conduta organizacional da Concessionária E, pois apresentam as maiores médias de assinalações (3,60 e 3,25, respectivamente), cabendo as últimas posições às lideranças paternalista e liberal, com médias de 3,15 e 2,21, na mesma ordem.

FIGURA 24 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária E



Fonte: Elaboração do autor.

4.5.5.4 Inter-relações entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades, com ênfase na cultura de mercado e na liderança democrática – Concessionária E

A Figura 25 contém um conjunto de 20 coeficientes de correlação de Pearson (processados no *software SPSS 17*), todos estatisticamente significantes a 1%, incluindo 3 coeficientes integrados por variáveis representativas da cultura de

mercado e 8 com variáveis indicativas da liderança democrática, cobrindo 55% - coeficientes em negrito, nos campos tarjados – do referido conjunto.

FIGURA 25 - Correlações estatisticamente significantes a 1%, entre as variáveis (questões) das diferentes modalidades - Concessionária E

	1	2	3	4	5	6	7	8	M	M	M	M	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	D	D	D	D	29	30	31	32		
1	1																																	
2		1																																
3			1																															
4				1																														
5					1																													
6						1																												
7							1																											
8			0,85					1																										
9 M									1																									
10 M										1																								
11 M											1																							
12 M												1																						
13													1																					
14										0,84				1																				
15														0,71	1																			
16															0,72	1																		
17																1																		
18										0,85					0,79	0,73	0,78	1																
19																		1																
20		0,72																0,71	0,71	1														
21																					1													
22																						1												
23																							0,76		1									
24																									1									
25 D																										1								
26 D															0,72			0,73								0,91	1							
27 D																		0,87								0,72	0,76	1						
28 D										0,98				0,84																				
29																												1						
30																													1					
31																															1			
32																																		1

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: M = cultura de mercado; e A = liderança democrática.

A ocorrência do elevado percentual (55%) de inter-relações altamente significativas, inclusive com 6 coeficientes acima de 0,84, comprova fortissimamente a prevalência da cultura de mercado e da liderança democrática na organização pesquisada, não obstante a presença da grande influencia exercida pela cultura inovativa, com 7 coeficientes significativos.

As variáveis de números 10 “Necessidade do cliente é mais importante” e 27 “Expectativas e metas são comunicadas”, distinguem 3 e 5 coeficientes cada uma, respectivamente. Intervenções nessas duas variáveis as impactariam sobremaneira,

bem como todas as demais a elas relacionadas: números 14, 18, 25, 26 e 27 (Figura 23).

4.5.5.5 Aplicação dos resultados – Concessionária E

Para aplicação dos resultados da pesquisa, na gestão da Concessionária E, é preciso, como primeira providência, que a alta administração da empresa aprove a continuidade dos modelos de cultura de mercado e de liderança democrática, detectados como vigentes, na análise realizada.

Na hipótese de aprovação da continuidade, sugere-se a elaboração de um plano de ação para fortalecer as posturas de mercado e democrática. Para essa finalidade, o conjunto de procedimentos a serem programados deve estar focado em intervenções nas variáveis (questões) identificadas na seção anterior.

Para isso, recomenda-se especial atenção com as variáveis de números 10 “Necessidade do cliente é mais importante” e 27 “Expectativas e metas são comunicadas”, cujo coeficiente de correlação por bem pouco não igualou a unidade. Isso significa que movimentações nas duas variáveis são promovidas pelos colaboradores, conjuntamente e na mesma direção. Além disso, as duas variáveis exibem um amplo espectro de ação. Por exemplo, estímulos na variável 27 repercutem na variável 10 e, a partir disso, espalham-se por quase todas as demais variáveis.

Por conseguinte, um substancial fortalecimento dos modelos vigentes poderia ser obtido, a partir do aperfeiçoamento das preocupações da empresa com as necessidades dos clientes e com as comunicações sobre expectativas e metas.

Por outro lado, caso a decisão da alta administração da concessionária seja mudar para outro tipo de cultura e/ou de liderança organizacionais, então é recomendável que a mesma promova a realização de um *benchmarking*, tomando como referência(s) o(s) resultado(s) da pesquisa apresentado(s) por um, ou mais de um, dos seus pares A, B, C ou D.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo central investigar quais as principais implicações recíprocas inerentes ao inter-relacionamento entre os diferentes tipos de cultura organizacional e os estilos de liderança praticados pelas cinco mais importantes concessionárias de veículos instaladas no município de Uruguaiana/RS.

A pesquisa teve abordagem quali-quantitativa com objetivos exploratório-descritivos, sendo desenvolvida por meio de vários procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica; a pesquisa participante, associada ao levantamento (*survey*); e a análise estatística de correlação.

Todos os objetivos planejados foram atingidos. A pesquisa bibliográfica contribuiu para especializar o conhecimento do autor no estado da arte da temática envolvida, capacitando-o a definir e a delimitar o problema de pesquisa.

O referencial teórico levantado foi submetido a uma análise de conteúdo que fundamentou a construção do modelo de análise, principalmente quanto à definição das perguntas⁶ dos questionários de levantamento de dados. Sobre cultura organizacional, obteve-se 48 citações e sobre liderança organizacional, 48.

Com base nos conteúdos das subcategorias, definiu-se 16 questões relacionadas à cultura organizacional e, 16, ao estilo de liderança. Cada bloco de quatro perguntas referiu-se às características de cada tipo de cultura organizacional e de cada estilo de liderança: culturas competitiva, hierárquica, de mercado e inovativa; e lideranças paternalista, autocrítica, democrática e liberal.

Para a realização da pesquisa, em dois meses, foram necessários 22 retornos, sendo 6 na Concessionária A; 2, na B; 4, na C; 6, na D; e, 4, na E.

A tabulação dos dados foi efetuada no *software SPHINX*, de onde foi extraída uma versão exclusivamente numérica, em planilha *Excel*, para entrada e processamento no pacote estatístico para ciências sociais - *SPSS 17*. Os dados e informações sobre o perfil dos entrevistados, também estão incluídos no referido anexo.

⁶ Para fins do presente estudo, os termos “questões”, “perguntas” e “variáveis” são utilizados com o mesmo significado.

Para distinguir os tipos de cultura e os estilos de liderança organizacional predominantes, em cada estrato analisado, foram definidas como assinalações mais importantes as que apresentaram as maiores somas (e médias) de respostas, considerando a escala de Likert expressada numericamente. Isso é correto, desde que a hipótese de monotonicidade crescente se verifique.

A mensuração da intensidade e do sentido da associação entre as variáveis (duas a duas), em cada estrato investigado, foi efetuada por meio do coeficiente de correlação linear simples, de Pearson. Essa análise teve a finalidade de avaliar a influência mútua entre as variáveis, especialmente nas zonas matriciais de interseção entre os tipos de cultura organizacional e os estilos de liderança predominantes, tanto em nível global, quanto de cada concessionária individualmente.

As modalidades de cultura e os tipos de liderança definidos como os mais importantes, mediante o emprego simultâneo dos critérios de escores médios e de correlação, convergiram em todos os casos, validando as determinações realizadas, em níveis de significância de 1%. Apenas na Concessionária B, as associações consideradas foram as estatisticamente significantes a 5%, haja vista que na cultura de mercado, a 1%, ocorreu apenas uma combinação.

Em síntese, considerando o conjunto das cinco empresas, verificou-se que (em termos médios) elas seguem preponderantemente critérios de cultura organizacional voltados para o mercado e estilos de liderança do tipo democrático.

Dos 132 coeficientes de correlação calculados, estatisticamente significantes a 1%, 32 incluem variáveis da cultura de mercado e 45 da liderança democrática, perfazendo 58,33% do total. Este perfil confirma a prevalência da cultura de mercado e da liderança democrática no conjunto das empresas pesquisadas, podendo-se depreender que a ação democrática exercida pelos gestores esteja impulsionando efetivamente a consolidação da modalidade de mercado nas concessionárias.

As variáveis de números 10 “Necessidade do Cliente é mais importante” e 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente”, contabilizam o maior número de aparições nas confrontações, com 16 e 15 registros, respectivamente. Nessas condições, intervenções nessas duas variáveis as impactariam sobremaneira, bem como a

todas as demais a elas relacionadas, números 3, 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28 e 30.

Análises similares foram efetuadas para cada concessionária isoladamente, cujos resultados detalhados estão apresentados nos Apêndices, nos quais também estão incluídas propostas de aplicação dos mesmos. O referido material foi editado e impresso separadamente, para ser entregue a cada um dos representantes das empresas participantes da pesquisa, sem qualquer identificação de nenhuma concessionária.

A expressiva recorrência verificada nos coeficientes de correlação dimensionados é um forte indício da veracidade do pressuposto de que, de uma maneira geral, os fatores caracterizadores das diferentes modalidades das culturas organizacionais influenciam os estilos de liderança seguidos pelos gestores empresariais, e vice-versa.

Além dessas relevantes constatações, consideram-se pontos altos da pesquisa o fato de não se ter encontrado na literatura consultada, aplicação da temática ao caso de concessionárias de veículos; o decisivo interesse das empresas envolvidas, a sua abertura ao diálogo e o seu comprometimento com o trabalho; e o *feedback* contemplando o detalhamento dos principais resultados e da sua aplicação na gestão de cada concessionária.

Todavia, são recomendáveis o desenvolvimento de estudos comparativos intra e entre firmas, que investiguem, por exemplo, o efeito de variáveis independentes métricas sobre uma variável dependente não métrica; que utilizem variáveis latentes e ampliem o leque de dimensões de respostas, enriquecendo a contribuição dos colaboradores respondentes; e que explorem a segmentação minuciosa de empresas, gestores, etc.

REFERÊNCIAS

ALI, Q.; REHMAN, M. **Cultural Diagnosis: An Empirical Investigation of Cellular Industry of Pakistan**. Maxwell Scientific Organization. ISSN:2041-8752. Asian Journal of Business Management 3(4): 278-286, 2011. Disponível em: <<http://maxwellsci.com/print/ajbm/v3-278-286.pdf>>. Acessado em Jan/2013.

ANDRIOLI, A. I. **O mito da competitividade**. Revista Espaço Acadêmico. Ano II. nº 23. Abril 2003. Mensal. ISSN 1519.6186. Disponível em : <http://www.espacoacademico.com.br/023/23and.htm>. acessado em 03/01/2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa Portugal. Edições 70 LDA, 2011. Disponível em: < <http://es.scribd.com/doc/40744966/Analise-de-Conteudo-Laurence-Bardin>>. Acessado em Ago/2013.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRYMAN, A. **Handbook de estudos organizacionais**. V. 3. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

CARAVANTES, G.; MOTTA, P. R. **Planejamento organizacional**. São Paulo: FDRH, 2005.

CARON, A. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização – o caso do Paraná**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003. 412 fls. Disponível em: < http://www.unifae.br/mestrado/pdf/teses/Antoninho%20Caron_tese.pdf>. Acessado em: nov/2013.

CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas**. 24ª edição. Campinas/SP: Papyrus, 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLARES, T. L. V. **Banco de talentos como estratégia gerencial**. In SIMPÓSIO DEEXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., 2005. Resende, RJ. Anais. Resende:Associação Educacional Dom Bosco, 2005. 299-312. Disponível em

<http://www.aedb.br/seget/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf>.
Acessado em Mai/2013.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

DRABACH, N. P.; MOUSQUIER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades Currículos sem fronteiras**. V. 9, n. 2, p. 258 –285, jul./dez. 2009. Disponível em: http://www.paulofreire.org/pub/Crpf/CrpfAcervo000158/Legado_Artigos_Qualidade_Educacao_Moacir_Gadotti.pdf. Acessado em: 10/05/ 2013.

DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. 1º edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Post capitalist Society**. New York: HerperCollins Publishers, 1993. Disponível em: <<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/X0000A6DA/>>. Acessado em Jan/2013.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 09, nº 3, Julho/Setembro 2002. Disponível em: <<http://www.mouraconsultoria.com.br/artigo/Qualidade...pdf>>. Acessado em 17/05/2012.

ENCARNAÇÃO, M. **Análise de clima organizacional e satisfação do cliente: um estudo em uma rede hoteleira**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória: FUCAPE, 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Marcos%20Encarnacao.pdf>. Acessado em: Ago/2012.

ESTRADA, R. J. S. **O processo do planejamento estratégico e a cultura organizacional das instituições públicas de ensino superior**. Universidade Federal de Santa Maria. Departamento de Engenharia Industrial. Santa Maria: UFSM, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0178.pdf>. Acessado em Ago/2012.

FERRIER, W. J.; MACFHIONNLAOICH, C.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. **The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views**. Managerial and Decision Economics. 23, p. 301-316, 2002. <Disponível em : <<http://pt.scribd.com/doc/145764748/The-Impact-of-Performance-Distress-on-Agressive-Competitive-Behavior>>. Acessado em Jan/2013.

FEUERSCHÜTTER, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática.** Rev. adm. contemp. vol.1 nº.2 Curitiba Mar/Ago. 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200005&script=sci_arttext. Acessado em Fev/2013.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. **Cultura brasileira e cultura organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GOLDZIMER, L. S. **Primeiro eu.** 1º edição. São Paulo: Maltese, 1991.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. **O poder da inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Daniel Goleman na prática.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRAZZIOTIN, G. **Varejo lucrativo.** 1º edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

HALL, H. R. **Organizações: estruturas processos e resultados.** 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRIS, L. C.; OGBONNA E. **Leadership style and marketing orientation: An empirical study.** European Journal of Marketing, v. 35. 2001. Disponível em: <http://www.adolphus.me.uk/emx/surveys/leader_files/p744.htm>. Acessado em Out/2012.

HEINZMANN, L. M.; GUBIANI, C. A.; SCARPIN, J. E. **Cultura organizacional: classificação de artigos do ENANPAD ENGPR sob enfoque de Smircich (1983) e Freitas(1991b).** Ciências Sociais em Perspectiva (9) 16 : 13 6º sem. 2010. Disponível em: <www.e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/.../2623/4074>. Acessado em Mar/2013.

HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organizations: software of the mind.** New York: University of Limburg at Maastricht. The Netherlands, 1991. Disponível em: <http://globalsociology.ucoz.ru/_ld/0/2_CulturesandOrga.pdf>. Acessado em nov/2012.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO M. M. F. **Dicionário houaiss da língua portuguesa**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Moderna, 2004. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/>>. Acessado em Mai/2012.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. 1ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JR. SCHERMERHORN, J. R. *et al.*; **Fundamentos de Comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

KAMAL, Y.; FERDOUSI, M. M. **Managing diversity at workplace: a case study of hp**. ASA University Review, Vol. 3 No. 2, July–December, 2009. Disponível em: <<http://www.asaub.edu.bd/data/asaubreview/v3n2sl13.pdf>>. Acessado em Jul/2013.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 25ª edição. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

LINCOLN, S. **From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance**. Handong Global University. School of Global Leadership & Entrepreneurship. Emerging Leadership Journeys, Vol. 3 Iss. 1, 2010, pp. 3-9. ISSN 1930-806X. Disponível em: <www.regent.edu/.../Lincoln_ELJV3I1_pp3-9.pdf>. Acessado em Mar/2013.

LÜCK, H. *et al.*; **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LUMPKIN, G T.; DESS, G. G. **Clarifyng the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. Academy of Management Review. v.21, n. 1, p. 135-172, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258632?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102657603317>>. Acessado em Fev/2013.

LUZ, M.; PETERNELA, D. **Outras lições que a vida ensina e a arte encena**. Campinas: Editora Átomo, 2004.

MAGALHÃES, R. S.; STEFANO, S. R. **O estilo de liderança dos gestores de uma empresa fabricante de chicotes elétricos no estado do Paraná**. Revista

Eletrônica Lato Sensu. Ano 3, nº1, março 2008. Disponível em: <<http://www.unicentro.br>>. Acessado em 22/05/2012.

MASOOD, S. A.; DANI, S. S.; BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J. **Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective**. Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, Loughborough, UK. Proc. IMechE Vol. 220 Part B, 2006. Disponível em: <<https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/4585>>. Acessado em 24/05/2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4^o edição. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTOS, R. A. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Livre, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5^o ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo : Pretence Hall, 2003.

MENDES, J. **O que é cultura organizacional**. Administradores.com, 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>. Acessado em 09/04/2012.

MEIRELES, M. R. G.; CENDÓN, B. V. **Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais**. Inf. Inf., Londrina, v. 15, n. 2, p. 77 - 93, jul./dez. 2010. Disponível em: <www.uel.br/revistas/uel/index.../informacao/.../6993>. Abr/2013.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2^o edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Managing: desenvolvendo o dia a dia da gestão**. Tradução Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2^o edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3^a edição. São Paulo: Thomsom, 2006.

NEVES, J. G. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000. Disponível em: <http://opac.iefp.pt/ipac20/ipac.jsp?session=12405H174QV59.74625&profile=crc&uri=link=3100027~!25989~!3100024~!3100022&aspect=basic_search&menu=search&ri=1&source=~!formeime&term=Clima+organizacional%2C+cultura+organizacional+e+gest%C3%A3o+de+recursos+humanos&index=ALTITLE>. Acessado em Dez/2013.

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. **Liderança saudável**. 1º edição. São Paulo: Academia de Inteligência, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PALLADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. – 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 339p.

PANIGHEL, I. **O que é o feedback no ambiente organizacional?** Disponível em: <<http://www.jfpr.jus.br/arquivos/office/6beb46ad112df25d2471b4ee59b6ee97.pdf>>. Acessado em: no/2013.

PEREIRA, M. F.; LISSONI, J. **Estratégia de crescimento e profissionalização em uma empresa familiar: o caso do grupo RBS**. XIII SIMPEP – Bauru/SP: Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1155.pdf>. Acessado em Jul/2012.

PILETTI, C. **Didática Geral**. 23ª ed. Sao Paulo: Ática, 2001.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POSSAS, M. L. **Dinâmica e concorrência capitalista: uma interpretação a partir de Marx**. São Paulo: Hucitec, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, L. **Administração de vendas e marketing**. 1º edição. São Paulo: Makron Books, 1993.

ROWE, G. W. **Liderança estratégica e criação de valor**. São Paulo: v. 42 • n. 1. RAE, Jan./Mar. 2002. P. 19. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100003&script=sci_arttext>. Acessado em Dez/2012.

SANTOS, D. **Fidelização de Clientes**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/>>. Acessado em nov/2013.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, V. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 Fev. 2012.

SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review. 1984, p. 4. Disponível em: http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-7be0e2ef9231/1/Police%20Culture%20%28s%29_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf. Acessado em out/2012.

_____. **Cultura organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Organizational culture and leadership**. 2º ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>>. Acessado Fev/2013.

_____. **Organizational culture and leadership**. 2º ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. Disponível em: <http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf>. Acessado em Fev/2013.

_____. **Three cultures of management: the key to organizational learning**. In.: **Sloan Management Review**. Fall, 1996, pp. 9-20. Disponível em: <http://www.thefreelibrary.com/Edgar+Schein%3A+careers,+culture+and+organisation+learning.-a099733308>. Acessado em Dez/2012.

SILVA, C. L. **Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990**. Rev. FAE, Curitiba: v.4,n.1 p. 35-48, jan./abr. 2001.

SILVA, L. M. T.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP: Set. 2009. Disponível

em:<http://www.ufpe.br/propad/images/documentos/MestProf/cultura_organizational.pdf>. Acessado em 22/05/2012.

_____. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Rev. Adm. (São Paulo) vol.48 nº. 1 São Paulo: Jan./Mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000100004&script=sci_arttext>. Acessado em abr/2013.

SILVA, O. C. R. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa (guia prático)**. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza: UFC, 2004. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/44914945/Apostila-Metodologia-de-Pesquisa-CEFET-UFC>>. Acessado em Abr/2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artuned, 2008.

SORIA, J. M. **Cultura empresarial de innovación: base para un proceso de cambio, desarrollo y ajuste organizacional que permita alinear el soporte a los objetivos estratégicos de negocio**. Tese (Doctorado en Ciencias Empresariales). Universidad de La Frontera. Santiago do Chile: Temuco, 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/152824424/Estrategia-de-negocio>>. Acessado em Abr/2013.

SOUKI, O. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. 1º edição. São Paulo: Harbra, 2006.

USSMAN, A. M. **Empresas familiares**. Lisboa: Sílabo, 2004. Disponível em: www.cije.up.pt/download-file/113. Acessado em jan/2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13º edição. São Paulo: Atlas, 2011.

WHEATLEY, M. J. **Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho**. Tradução Carlos A. L. Salun. São Paulo: Cultrix, 2006.

YEAN, J.; LIM, E. D. **Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Sport Organizations**. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2001. Disponível em: <<http://www.thesportjournal.org/article/transformational-leadership-organizational-culture-and-organizational-effectiveness-sport-or>>. Acessado em set/ 2012.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Sinopse⁷ dos principais resultados em nível de concessionária

Extraída da Dissertação de Mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da URI/Campus de Santo Ângelo, RS:

INTER-RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ESTILOS DE LÍDERANÇA NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS – NO MUNICÍPIO DE URUGUAIANA/RS

ROBERTO CARLOS DALONGARO

OUTUBRO, 2013

Santo Ângelo/RS

⁷ Esta Sinopse será impressa separadamente e encaminhada à alta administração de cada uma das concessionárias pesquisadas. O documento completo encontra-se no site do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, no link <http://www.santoangelo.uri.br/mestradogestao/>. Informações mais detalhadas devem ser solicitadas diretamente ao autor, através do e-mail robertocarlosad@hotmail.com.

APÊNDICE A1 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária A

Na concessionária A, conforme evidenciado nas figuras 15 e 16, a cultura inovativa e a liderança paternalista predominam em relação às demais culturas e lideranças estudadas.

A seguir são apresentados e comentados os mais importantes coeficientes de correlação mensurados, em ordem decrescente de magnitude, acompanhados de observações e recomendações sobre intervenções julgadas pertinentes. A fim de evitar repetições enfadonhas, esclarece-se que os coeficientes positivos indicam uma associação direta entre as duas variáveis/questões envolvidas. Assim, o efeito de ações fomentadas em uma das variáveis repercute positivamente na outra, e vice-versa.

$r_{18;3}^8 = 0,83$: 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” *versus* 3 “A competição é sempre estimulada”.

A competição estimulada continuamente pode tornar a organização mais competitiva no mercado (MINTZBERG, 2010).

Já, o gerente ao deixar de assumir responsabilidades por resultados pode perder o controle parcial de sua gestão (OLIVEIRA, 2007);

$r_{14;7} = 0,78$: 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores” *versus* 7 “Decisões necessitam consulta ao gerente”.

Recomenda-se inovar continuamente em todos os setores possíveis dentro da organização, inclusive nas questões de estruturação de layout; e efetivar decisões a nível operacional, sem consulta ao gerente, que possam gerar economia de tempo acelerando operações (PALLADINI, 2008);

$r_{7;5} = 0,75$: 7 “Decisões necessitam consulta ao gerente” *versus* 5 “Empresa centraliza decisões burocrática”.

Recomenda-se proporcionar aumento da autonomia do setor operacional, amenizando a sobrecarga de trabalho do gerente;

$r_{20;1} = 0,71$: 20 “Gerente defende colaboradores” *versus* 1 “Competição indispensável bons resultados”.

⁸ 18;3 são os números correspondentes às variáveis/questões constantes nos questionários das pesquisas de campo (Apêndice B).

Recomenda-se utilizar formas alternativas de participação e diferenciação no mercado, para continuar competindo e superar seus pares, porque a competição não terminará, enquanto o sistema capitalista existir (SILVA, 2001);

$r_{32;12} = 0,70$: 32 “Colaborador capacitado dispensa gerente” *versus* 12 “Empresa preocupa-se com ambiente externo”.

Recomenda-se investir em treinamento contínuo para toda a equipe de colaboradores; e pesquisar tendências de mercado;

$r_{18;4} = 0,68$: 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” *versus* 4 “Superação de metas é uma preocupação”.

Recomenda-se nomear gestores de departamento, para evitar sobrecarga do gerente; e estabelecer metas coletivas e não individuais;

$r_{9;7} = 0,68$: 9 “Empresa planeja ser líder no mercado” *versus* 7 “Decisões necessitam consulta ao gerente”.

Recomenda-se adotar políticas de fidelização de clientes para favorecer a perpetuação dos negócios e ajudar a organização a atingir a liderança no mercado (KOTLER, 2001). Para essa ação propõe-se a adoção do cartão fidelidade;

$r_{10;7} = 0,67$: “Necessidade do cliente é mais importante” *versus* 7 “Decisões necessitam consulta ao gerente”.

Cada vez mais as empresas descobrem a importância de associar seus produtos e serviços à experiências agradáveis para os seus clientes (SOUKI, 2006). Recomenda-se manter sempre um carro à disposição para o *test Drive* dos clientes, proporcionando assim a experiência dos mesmos com o produto oferecido;

$r_{14;6} = 0,67$: 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores” *versus* 6 “Comunicação decisões obedece hierarquia”.

Quanto mais inovação houver nas diferentes áreas e setores, mais decisões irão fluir entre os diferentes graus hierárquicos, com a gerência sendo consultada com maior frequência pelos setores operacionais. Com isso, os planos de liderança de mercado podem ser mais efetivos e mais bem estruturados (CARON, 2003);

$r_{11;9} = 0,65$: 11 “Empresa se preocupa com concorrência” *versus* 9 “Empresa planeja ser líder no mercado”.

Quanto mais a empresa implementar medidas para superar a concorrência, tanto mais se aproximará da liderança do mercado;

$r_{32;31} = 0,65$: 32 “Colaborador capacitado dispensa gerente” *versus* 31 “Entendimento grupo s/ interferir gerente”.

Recomenda-se adotar ações motivacionais junto aos colaboradores, atribuindo a eles prêmios de destaque em suas respectivas funções; e

$r_{14;9} = 0,64$: 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores” *versus* 9 “Empresa planeja ser líder no mercado”.

Quanto mais a empresa implementar inovações para superar a concorrência, tanto mais se aproximará da liderança do mercado.

APÊNDICE A2 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária B

Na concessionária B, conforme evidenciado nas figuras 19 e 20, a cultura de mercado e a liderança democrática predominam em relação às demais culturas e lideranças pesquisadas.

A seguir são apresentados e comentados os mais importantes coeficientes de correlação mensurados, em ordem decrescente de magnitude, acompanhados de observações e recomendações sobre intervenções julgadas pertinentes. A fim de evitar repetições enfadonhas, esclarece-se que os coeficientes positivos indicam uma associação direta entre as duas variáveis/questões envolvidas. Assim, o efeito de ações fomentadas em uma das variáveis repercute positivamente na outra, e vice-versa.

$r_{27;17} = 0,49$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 17 “Preocupa necessidade pessoal colaborador”.

Recomenda-se elaborar um quadro com destaque dentro da concessionária que contemple claramente as metas, objetivos e todas as demais expectativas que a empresa almeja atingir; e designar um colaborador do setor de RH, capacitado a anotar as necessidades, desejos e anseios de cada colaborador, de maneira reservada, em particular;

$r_{3;2} = 0,48$: 3 “A competição é sempre estimulada” *versus* 2 “Colaboradores são recompensados”.

Recomenda-se a proposição de metas grupais e não individuais; e a implementação da participação nos resultados financeiros da concessionária;

$r_{16;15} = 0,48$: 16 “Promove lançamento novo produto/serviço” *versus* 15 “Investe recurso financeiro em tecnologia”.

Recomenda-se realizar pesquisa de mercado para descobrir novas necessidades dos clientes;

$r_{28;18} = 0,47$: 28 “Existe feedback do gerente” *versus* 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados”.

O *feedback* não deve ser unilateral. Ele também deve ser usado por todos os funcionários para informar sobre as áreas onde houve falhas, sobre o grau de satisfação dos colaboradores, o que está bem e o que deve ser melhorado. Embora o *feedback* faça parte das funções gerenciais, ele pode e deve ser solicitado, quando não ocorrer espontaneamente. Cabe a cada indivíduo a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, incluindo-se aí o próprio gestor (PANIGHEL, 2013);

$r_{25;16} = 0,47$: 25 “Todos participam das atividades empresa” *versus* 16 “Promove lançamento novo produto/serviço”.

Recomenda-se colocar caixa de sugestão na empresa, possibilitando que todos possam expressar por escrito as suas ideias para a organização; e realizar pesquisa de mercado para identificar novas necessidades dos clientes e tendências mercadológicas;

$r_{26;22} = 0,46$: 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente” *versus* 22 “Poder influência gerente mobiliza grupo”.

Recomenda-se realizar reuniões mensais para exposição e troca de ideias entre o gestor e os colaboradores;

$r_{25;2} = 0,45$: 25 “Todos participam das atividades empresa” *versus* 2 “Colaboradores são recompensados”.

Recomenda-se permitir que os colaboradores trabalhem em parcerias intersetoriais dentro da organização, facilitando o intercambio de experiências entre eles; e retribuir os colaboradores com a participação anual nos resultados financeiros da empresa;

$r_{9;3} = 0,44$: 9 “Empresa planeja ser líder no mercado” *versus* 3 “A competição é sempre estimulada”.

Recomenda-se investir na divulgação da marca e efetuar pesquisa de satisfação do cliente; e elaborar um programa de comissionamento sobre as vendas;

$r_{27;2} = 0,43$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 2 “Colaboradores são recompensados”.

Recomenda-se desenvolver o *Balanced Scorecard* para definir medidas de desempenho como base para um sistema de medição e gestão estratégica; e

$r_{26;3} = 0,42$: 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente” *versus* 3 “A competição é sempre estimulada”.

Recomenda-se ao gerente desligar-se um pouco dos aspectos formais, interagindo mais com o seu grupo de trabalho; é necessário “vender” o comprometimento com a excelência do serviço; a empresa precisa transmitir a sua estratégia de serviço; é imperioso fornecer ao pessoal a informação necessária para que a estratégia seja posta em prática; e é imprescindível dotar o pessoal das habilidades necessárias para realizar satisfatoriamente o seu trabalho (LAS CASAS, 1994).

APÊNDICE A3 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária C

Na concessionária C, conforme evidenciado nas figuras 24 e 25 a cultura de mercado e a liderança democrática predominam em relação às demais culturas e lideranças investigadas.

A seguir são apresentados e comentados os mais importantes coeficientes de correlação mensurados, em ordem decrescente de magnitude, acompanhados de observações e recomendações sobre intervenções julgadas pertinentes. A fim de evitar repetições enfadonhas, esclarece-se que os coeficientes positivos indicam uma associação direta entre as duas variáveis/questões envolvidas. Assim, o efeito

de ações fomentadas em uma das variáveis repercute positivamente na outra, e vice-versa.

$r_{2;1} = 0,90$: 2 “Colaboradores são recompensados” *versus* 1 “Competição indispensável bons resultados”.

Recomenda-se retribuir com prêmios extras (viagens, prêmios em dinheiro, etc) os colaboradores que se destacarem em suas funções. Segundo Chiavenato (2004), a Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, em que o homem era motivado somente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Mayo (2003, *apud* Chiavenato, 2004, p.116), propôs uma nova teoria da motivação, qual seja: “o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”;

$r_{25;15} = 0,87$: 25 “Todos participam das atividades empresa” *versus* 15 “Investe recurso financeiro em tecnologia”.

Recomenda-se investir recursos em tecnologia, que melhorem o processo de comunicação entre todos os colegas de trabalho, como por exemplo: internet *wireless* no celular com dispositivos de *software* que permitam digitalizar e enviar documentos;

$r_{15;14} = 0,82$: 15 “Investe recurso financeiro em tecnologia” *versus* 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores”.

Com aporte de recursos financeiros, a concessionária poderá oferecer geometria de alta precisão, adquirindo máquinas de última geração;

$r_{26;25} = 0,80$: 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente” *versus* 25 “Todos participam das atividades empresa”.

Recomenda-se a criação de momentos em que o gerente possa compartilhar ideias e sugestões, permitindo aos colaboradores opinar a respeito;

$r_{30;29} = 0,80$: 30 “Ideia colaborador prevalece à do gerente” *versus* 29 “Grupo decide gerente não opina”.

Recomenda-se ao gerente passar a delegar as decisões em nível departamental, para os colaboradores com longos anos de experiência nas funções;

$r_{28;11} = 0,78$: 28 “Existe feedback do gerente” *versus* 11 “Empresa se preocupa com concorrência”.

Recomenda-se ao gerente deixar bem claro a todos os colaboradores, a representatividade de cada um dos seus competidores potenciais dentro do mercado onde a empresa atua;

$r_{23;22} = 0,77$: 23 “Gerente controla todas as tarefas” *versus* 22 “Poder influência gerente mobiliza grupo”.

Recomenda-se à concessionária disponibilizar um *software* operacional, por meio do qual o gerente possa monitorar todas as atividades dos colaboradores;

$r_{27;22} = 0,75$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 22 “Poder influência gerente mobiliza grupo”.

Recomenda-se ao gerente passar a informar por e-mail institucional sobre o andamento dos objetivos e metas atualizadas;

$r_{25;22} = 0,74$: 25 “Todos participam das atividades empresa **PGMG** - 22 Poder influência gerente mobiliza grupo”.

Recomenda-se lançar mão do controle das atividades para fortalecimento do grupo (é energizador). As atividades de fortalecimento do grupo têm como objetivo estreitar os laços para que as pessoas se sintam parte de um mesmo grupo, com o foco de tornar o grupo mais unido e coeso (ROBBINS, 2005); e

$r_{27;25} = 0,73$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 25 “Todos participam das atividades empresa”.

Recomenda-se que os colaboradores passem a fornecer relatório para a gerência sobre o andamento de objetivos e metas, as quais se julgam capazes de alcançar.

APÊNDICE A4 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária D

Na concessionária D, conforme evidenciado nas figuras 28 e 29 a cultura de mercado e a liderança democrática predominam em relação às demais culturas e lideranças investigadas.

A seguir são apresentados e comentados os mais importantes coeficientes de correlação mensurados, em ordem decrescente de magnitude, acompanhados de observações e recomendações sobre intervenções julgadas pertinentes. A fim de evitar repetições enfadonhas, esclarece-se que os coeficientes positivos indicam uma associação direta entre as duas variáveis/questões envolvidas. Assim, o efeito de ações fomentadas em uma das variáveis repercute positivamente na outra, e vice-versa.

$r_{18;2} = 0,76$: 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” *versus* 2 “Colaboradores são recompensados”.

Recomenda-se que os colaboradores sejam recompensados pelos bons resultados alcançados, por meio do comissionamento de suas vendas, participação nos lucros e outras bonificações, mas também assumindo sua parcela individual de responsabilidade no desenvolvimento das tarefas;

$r_{23;8} = 0,72$: 23 “Gerente controla todas as tarefas” *versus* 8 “Ascensões funcionais são limitadas”.

Recomenda-se ao gerente coroar o colaborador com a tão sonhada promoção, utilizando critérios de antiguidade e de competência, os quais incorporam condições de experiência e demais credenciais para ascensão na carreira;

$r_{3;1} = 0,71$: 3 “A competição é sempre estimulada” *versus* 1 “Competição indispensável bons resultados”.

Recomenda-se adotar metas coletivas, pois assim os esforços serão realizados em conjunto, evitando a competição interna;

$r_{29;27} = 0,71$: 29 “Grupo decide gerente não opina” *versus* 27 “Expectativas e metas são comunicadas”.

Recomenda-se aumentar a autonomia dos colaboradores, em nível departamental; e postar na página *web* da concessionária, antecipadamente, o andamento de todos os objetivos e metas organizacionais;

$r_{27;3} = 0,70$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 3 “A competição é sempre estimulada”.

Recomenda-se estimular a competição de forma sadia, sem criar desavenças internas na disputa por clientes;

$r_{31;26} = 0,68$: 31 “Entendimento grupo s/ interferência gerente” *versus* 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente”.

Recomenda-se aumentar a autonomia do grupo em nível institucional, com o gerente como facilitador do processo, concedendo voz e vez a todos os colaboradores;

$r_{17;11} = 0,68$: 17 “Preocupa necessidade pessoal colaborador” *versus* 11 “Empresa se preocupa com concorrência”.

Recomenda-se à organização e ao gestor manterem-se atentos no atendimento às necessidades de todos os colaboradores, sem distinção alguma; na preocupação com a concorrência, buscando maior competitividade que a mesma, sem esquecer que os colaboradores são vitais para a organização e que eles devem estar com suas necessidades atendidas, para que consigam se entregar de corpo e alma à empresa;

$r_{10;9} = 0,67$: 10 “Necessidade do cliente é mais importante” *versus* 9 “Empresa planeja ser líder no mercado”.

Tendo em conta que a concessionária demonstra preocupação com a necessidade do cliente e com sua liderança no mercado, visto que essas duas variáveis estão inter-relacionadas com várias outras, é importante salientar que uma vez tendo as necessidades dos clientes atendidas, a empresa ficará mais fortalecida para competir com a concorrência pela liderança do mercado;

$r_{26;11} = 0,65$: 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente” *versus* 11 “Empresa se preocupa com concorrência”.

Recomenda-se a aplicação de processos de *benchmarking*, buscando exemplos de gestão e estratégia de negócios em outras empresas do ramo automotivo; e a assinatura de jornais de grande circulação, para que todos possam ler e se atualizar, para melhor contribuir com ideias e sugestões novas; e

$r_{26;20} = 0,65$: 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente” *versus* 20 “Gerente defende colaboradores”.

Recomenda-se a assinatura de revistas especializadas no ramo automotivo, para que todo o grupo possa acompanhar as tendências do setor, e com isso melhor contribuir com conselhos, ideias e sugestões; e promover a política do colaborador destaque do mês, no seu respectivo setor ou departamento.

APÊNDICE A5 – Sinopse dos principais resultados – Concessionária E

Na concessionária E, conforme evidenciado nas figuras 32 e 33 a cultura de mercado e a liderança democrática predominam em relação às demais culturas e lideranças estudadas.

A seguir são apresentados e comentados os mais importantes coeficientes de correlação mensurados, em ordem decrescente de magnitude, acompanhados de observações e recomendações sobre intervenções julgadas pertinentes. A fim de evitar repetições enfadonhas, esclarece-se que os coeficientes positivos indicam uma associação direta entre as duas variáveis/questões envolvidas. Assim, o efeito de ações fomentadas em uma das variáveis repercute positivamente na outra, e vice-versa.

$r_{27;10} = 0,98$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 10 “Necessidade do cliente é mais importante”.

Com relação aos quesitos números 27 e 10, as ações em um deles impacta sensivelmente, com intensidade quase perfeita ($r = 1$) o outro, e vice-versa. Nessas condições, é altamente recomendável explorar ações em qualquer deles, ou em ambos;

$r_{26;25} = 0,91$: 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente” *versus* 25 “Todos participam das atividades empresa”.

Recomenda-se o desenvolvimento de atividades recreativas na empresa com a participação dos familiares dos colaboradores, oportunizando momentos de integração; e maior disposição ao gerente para ouvir os colaboradores, especialmente quando eles apresentam ideias ou sugestões para o progresso da instituição;

$r_{27;18} = 0,87$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados”.

O gestor deve estar permanentemente atento, facilitando a participação dos colaboradores em tudo o que eles, de alguma maneira, possam contribuir;

$r_{18;10} = 0,85$: 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” *versus* 10 “Necessidade do cliente é mais importante”.

Os clientes são o alicerce da empresa, sem eles, ela fracassa; o verdadeiro propósito do marketing e vendas é encontrar clientes. O lucro reflete o sucesso em encontrá-los e satisfazê-los. Os produtos da empresa precisam estar relacionados com os mercados visados e ter desempenho e preço atraentes para que os clientes os comprem (ROGERS, 1993, p. 3 - 4);

$r_{8;3} = 0,85$: 8 “Ascensões funcionais são limitadas” *versus* 3 “A competição é sempre estimulada”.

Recomenda-se conceder promoção aos colaboradores que obtiverem mérito; e estimular a competição considerando que quem vende precisa estar feliz, para transmitir energia positiva ao cliente; desenvolver bom ânimo, alegria e tratar bem o cliente de forma espontânea, com sabor, com vontade, com prazer - esse prazer deve ser natural, pois, se for artificial, o cliente sente. A empatia, a percepção do cliente é muito forte, e é obvio que só cliente bem tratado volta à loja (GRAZZIOTIN, 2009);

$r_{14;10} = 0,84$: 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores” *versus* 10 “Necessidade do cliente é mais importante”.

Recomenda-se manter um cadastro atualizado de todos os clientes, com o histórico de compra de cada um; ter em conta a necessidade de se conhecer cada vez mais os clientes, principalmente porque as variáveis de números 14 e 10 detém elevado poder de influência entre si e quase todas as demais variáveis pesquisadas;

$r_{27;14} = 0,84$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores”.

Atingir as metas e satisfazer as necessidades dos clientes depende, também, da estimulação das suas necessidades, as quais a organização pode descobrir por meio da realização de pesquisas mercadológicas específicas; e de inovações desenvolvidas com base nos resultados levantados;

$r_{18;14} = 0,79$: 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” *versus* 14 “Inova-se na maioria das áreas/setores”.

Para gerenciar resultados, o gerente precisa contar com o apoio de todos os colaboradores. Para inovar, a empresa precisa fidelizar o cliente e, para isso, ela tem de lançar mão da inovação;

$r_{18;16} = 0,78$: 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” *versus* 16 “Promove lançamento novo produto/serviço”.

Recomenda-se treinar os funcionários, capacitando-os em busca de melhores resultados; socializar os compromissos do grupo, repartindo os bons frutos do trabalho, assim como as responsabilidades; fortalecer os laços de relacionamento com a montadora que a concessionária representa, oferecendo ideias e sugestões inovadoras relacionadas ao produto/serviço;

$r_{27;26} = 0,76$: 27 “Expectativas e metas são comunicadas” *versus* 26 “Conselhos são bem aceitos p/ gerente”.

Recomenda-se ao gerente aceitar os conselhos criativos, como mais uma medida facilitadora para o alcance de suas metas. Para, isso a empresa precisa contar com a ferramenta de marketing.

As mudanças e desenvolvimentos em atividade, simultaneamente, na empresa, necessitam do bom desenvolvimento em questões abrangentes da área de marketing, as quais exigem participação, colaboração e ajustamento harmonioso da equipe e gerencia, a fim de satisfazer os clientes. São, também, às atividades que dão suporte para o equilíbrio continuado da produção e das vendas consilhiando as finanças (ROGERS, 1993).

$r_{23;21} = 0,76$: 23 “Gerente controla todas as tarefas” *versus* 21 “Gerente manda ninguém opinar”.

Exigir relatório mensal das atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Cobrar constantemente o atingimento das metas e objetivos organizacionais.

O gerente pode socializar com o grupo as suas opiniões.

Colocar uma foto do gerente na parede interna da concessionária, identificando para o público em geral o responsável pela empresa.

$r_{18;15} = 0,73$: 18 “Gerente responsabiliza-se por resultados” *versus* 15 “Investe recurso financeiro em tecnologia”.

Investir recurso em tecnologia proporciona ao gerente ferramenta de gestão que possibilita o controle de todas as atividades que ele é responsável pela coordenação.

Investir recurso em tecnologia proporciona o aumento da competitividade mercadológica da empresa.

Realizar a busca de novas tecnologias de sucesso fora da cidade ou até mesmo do país.

APÊNDICE B – Questionários

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
URI Câmpus de Santo Ângelo, RS
 Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO – Mestrado Profissional

Mestrando: Roberto Carlos Dalongaro

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE CULTURA E LIDERANÇA EMPRESARIAL

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário de pesquisa, cujos dados serão utilizados, exclusivamente, em minha pesquisa de Mestrado, ficando garantido o anonimato da Concessionária e dos respondentes.

Instruções

- ✓ Não coloque o seu nome no formulário;
- ✓ Para cada questão, marque com “X” somente “um” dos cinco graus de pontuação, de acordo com a seguinte escala conceitual:

1	2	3	4	5
Nenhum Pouco	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Totalmente

- ✓ Expresse sua opinião sobre cada situação questionada, restringindo-se exclusivamente à realidade da sua empresa.

Questionário Sobre os Tipos de Cultura Organizacional

Questões		Pontuação				
		1	2	3	4	5
1	A competição interna é vista como indispensável à obtenção de bons resultados. (FERRIER <i>et al.</i> , 2002).; (MALINOWSKE, 1992 apud SORIA, 2005).					
2	Os colaboradores são recompensados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. (FERRIER <i>et al.</i> , 2002).; Certo e Peter (1993).					
3	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada. Andrioli (2003).; Gaj (1990).					
4	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante. Andrioli (2003).; Certo e Peter (1993).					
5	A empresa centraliza muito as decisões, com alto nível de burocracia. (MASOOD <i>et al.</i> , 2006).;					
6	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa. (CAMERON e QUINN, 2006 apud SILVA <i>et al.</i> , 2009).					
7	A grande maioria das decisões tomadas necessita de consulta prévia ao gerente. (FREITAS, 1997, p. 44).					
8	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa. (CAMERON e QUINN, 1999 apud ALI; REHMAN, 2011).					
9	A empresa planeja ser líder no mercado. (MASOOD <i>et al.</i> , 2006).; (SCHEIN, 1996).					
10	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes. (CAMERON e QUINN, 2006 apud SILVA					

	<i>et al.</i> , 2009).; (MINTZBERG, 2010, p. 504).					
11	A empresa se preocupa com a concorrência. (MASOOD <i>et al.</i> , 2006).					
12	De maneira geral a empresa se preocupa com o ambiente externo. (conjuntura econômica, níveis de renda e endividamento do consumidor). (CAMERON e QUINN, 1999 apud ALI; REHMAN, 2011).					
13	As ideias criativas dos colaboradores são usadas para a obtenção de melhores resultados com economia de custos. Neves (2000).; Mintzberg (2010).					
14	Inova-se na maioria das áreas/setores, buscando constantemente novas maneiras de melhorar o desempenho. (SILVA <i>et al.</i> , 2009).; Mintzberg <i>et al.</i> (2010).					
15	A empresa investe recursos financeiros em novas tecnologias de operação. (LUMPKING e DESS, 1996).; (LEWIS, 1992 apud ESTRADA, 2001).					
16	A empresa promove o lançamento de novos produtos e serviços frequentemente. (CAMERON e QUINN, 1999 apud ALI; REHMAN, 2011).; (SMIRCICH, 1983 apud Feuerschütter, 1997).					

Fonte: Siqueira (2008, p. 133–135) adaptado pelo autor com base nas citações colocadas ao lado de suas respectivas perguntas.

Questionário Sobre Os Estilos De Liderança

1 Nenhum Pouco	2 Pouco	3 Razoavelmente	4 Bastante	5 Totalmente
----------------------	------------	--------------------	---------------	-----------------

Questões		1	2	3	4	5
17	As necessidades pessoais e o bem estar dos colaboradores constituem uma preocupação constante da empresa. (MINICUCCI, 1995).; (MAGALHÃES e STEFANO, 2008).					
18	O gerente assume responsabilidade pessoal e integral pelos resultados do grupo, sejam positivos ou negativos. Houaiss <i>et al.</i> (2004).					
19	O gerente atua como um pai para os colaboradores. (LUZ e PETERNELA, 2004).; (MAGALHÃES e STEFANO, 2008, p. 04).					
20	O gerente sempre defende os seus colaboradores. (DAFT, 1999).; (HUNTER, 2004 apud MAGALHÃES e STEFANO, 2008).					
21	Em determinadas situações, o gerente manda e ninguém opina. Maximiano (2000).; HUNTER, 2004 apud MAGALHÃES e STEFANO, 2008).					
22	O poder de influência do gerente mobiliza todo o grupo. (LUZ e PETERNELA, 2004, p. 220).; (LOPES, 1997, p. 3 apud ENCARNAÇÃO, 2006, P. 27).					
23	O gerente controla permanentemente todas as tarefas. (MAXIMIANO, 2000).; Caravantes <i>et al.</i> (2005, p. 505).					
24	O gerente age através de ordens que nunca podem ser contestadas. (MAXIMIANO, 2000).; Hunter (2004, p. 25).					
25	Todos participam das atividades e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados profissionais e empresariais. (PILETTI, 2001, p.					

	251).; Robbins (2005, p. 258).					
26	Os conselhos, ideias e sugestões do grupo são bem aceitos pelo gerente. (BENNIS, 1996).; Wheatley (2006, p. 116).					
27	As expectativas e alvos (metas) são comunicados aos colaboradores de forma clara e específica. (BENNIS, 1996).					
28	Existe <i>feedback</i> (retorno) do gerente sobre as sugestões e/ou ações executadas para melhoramento de resultados. (GOLEMAN, 2004).; (MATTOS, 2004, p. 83).					
29	Normalmente o grupo decide e o gerente não opina. (MAXIMIANO, 2000).; (MATTOS, 2004).					
30	As ideias, sugestões ou opiniões dos colaboradores prevalecem em relação às do gerente. (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).					
31	O bom entendimento do grupo se dá sem a interferência do gerente. (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).					
32	Os colaboradores são suficientemente capacitados, dispensando assim maiores orientações do gerente. (BENNIS, 1996).					

Fonte: Magalhães *et al.* (2008) adaptado pelo autor com base nas citações colocadas ao lado de suas respectivas perguntas.

Para finalizar, faça o favor de fornecer alguns dados complementares:

Gênero: () Masculino () Feminino

Faixa etária

() Menor de 20 anos () De 20 a 40 anos () De 41 a 60 anos () Mais de 60 anos

Escolaridade:

() Ensino médio () Superior incompleto () Superior () Pós-Graduação

Estado civil

() Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado () Concubinato

Cargo atual (opcional): _____

Tempo de serviço na instituição: _____ anos.

Tempo de serviço no cargo: _____ anos.

Obrigado pela cooperação!

