

As relações entre a cultura organizacional e os estilos de liderança em uma concessionária autorizada de veículos na cidade de Uruguaiana/RS

Relations between organizational culture and leadership styles in a vehicle authorized dealer in the city of Uruguaiana/RS

Roberto Carlos Dalongaro

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil,
robertocarlosad@hotmail.com

Resumo

O presente artigo investiga as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores, no contexto de uma concessionária de veículos instaladas no município de Uruguaiana/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. 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 da empresa pesquisada, totalizando 15 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.

Palavras-Chave: Cultura organizacional. Liderança. Concessionária de veículos.

Abstract

This dissertation investigates the relationship between organizational culture and leadership exercised by managers in the context of a 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 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 company surveyed, totaling 26 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.

Keywords: Organizational culture. Leadership. Car dealer.

1 Introdução

A cultura organizacional configura um sistema de ideias, 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, podendo 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.

Oportunamente, 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 intergrupual e suas relações dentro do ambiente organizacional (JOHNSON *et al.*, 2011).

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 uma empresa selecionada.

Este artigo é fruto de uma dissertação de mestrado, estando estruturado em cinco capítulos principais: o primeiro, introdutório, aborda a delimitação do tema, a definição do problema e os objetivos; 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 às considerações finais.

O objetivo primário deste trabalho está centrado em analisar as inter-relações entre a cultura da organização e o estilo de liderança dos gestores em uma das mais importantes concessionárias de veículos instalada no município de Uruguaiana/RS. Ainda na mesma corrente são definidos os objetivos secundários como: identificar os tipos de cultura e os estilos de liderança predominantes na concessionária e mensurar todos os coeficientes de correlação das variáveis contidas nas matrizes de dados.

Já por sua vez, a problemática levantada enfatiza 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 por uma das mais importante concessionária de veículos instaladas no município de Uruguaiana/RS?”.

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, ideias 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 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).

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).

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 agradecer. 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 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.

2.1.1.1 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.

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.

2.1.1.2 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 (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).

2.1.1.3 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.

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.

2.1.1.4 Cultura inovativa

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).

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.

2.2 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 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.

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).

2.2.2 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 ideias e experiências. Essa atitude desperta maior senso de participação e valores comuns, fazendo com que cada um sinta que seu envolvimento é extremamente importante.

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.

2.2.3 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.

2.2.4 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).

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.

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 na concessionária de veículos selecionada (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 da concessionária, indutivamente, distinguindo os processos envolvidos e seus significados, que são os focos principais de abordagem. Quantitativa, pois apresenta 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, busca explicitar as modalidades e as características decorrentes dos modelos de cultura organizacional e de liderança adotados na concessionária estudada, proporcionando maior familiaridade com a temática. Para isso, é planejado e realizado o levantamento bibliográfico e entrevistas com todos os colaboradores da empresa investigada. 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 e gerentes da concessionária pesquisada).

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

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 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, na organização pesquisada. 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.

3.3 Procedimentos de coleta, tabulação e análise

A população pesquisada é integrada por todos os gestores e colaboradores da empresa relacionada na Tabela 1, integralizando o seu universo.

Tabela 1 - Concessionária e número de gerentes e de colaboradores respondentes

Concessionária	Nº de respondentes
A	15
Total	15

Fonte: Elaborado pelo autor.

O levantamento de campo foi efetuado diretamente pelo autor da pesquisa, no período de fevereiro a março de 2013.

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 *SPSS 17*.

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.

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.

Foi utilizado o coeficiente de correlação linear simples (de Pearson), 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 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, tudo com 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, ou quanto à concessionária. Consequentemente, essas condições valem também para o somatório e a

média das assinalações, ou seja, os maiores somatórios e médias determinam a predominância.

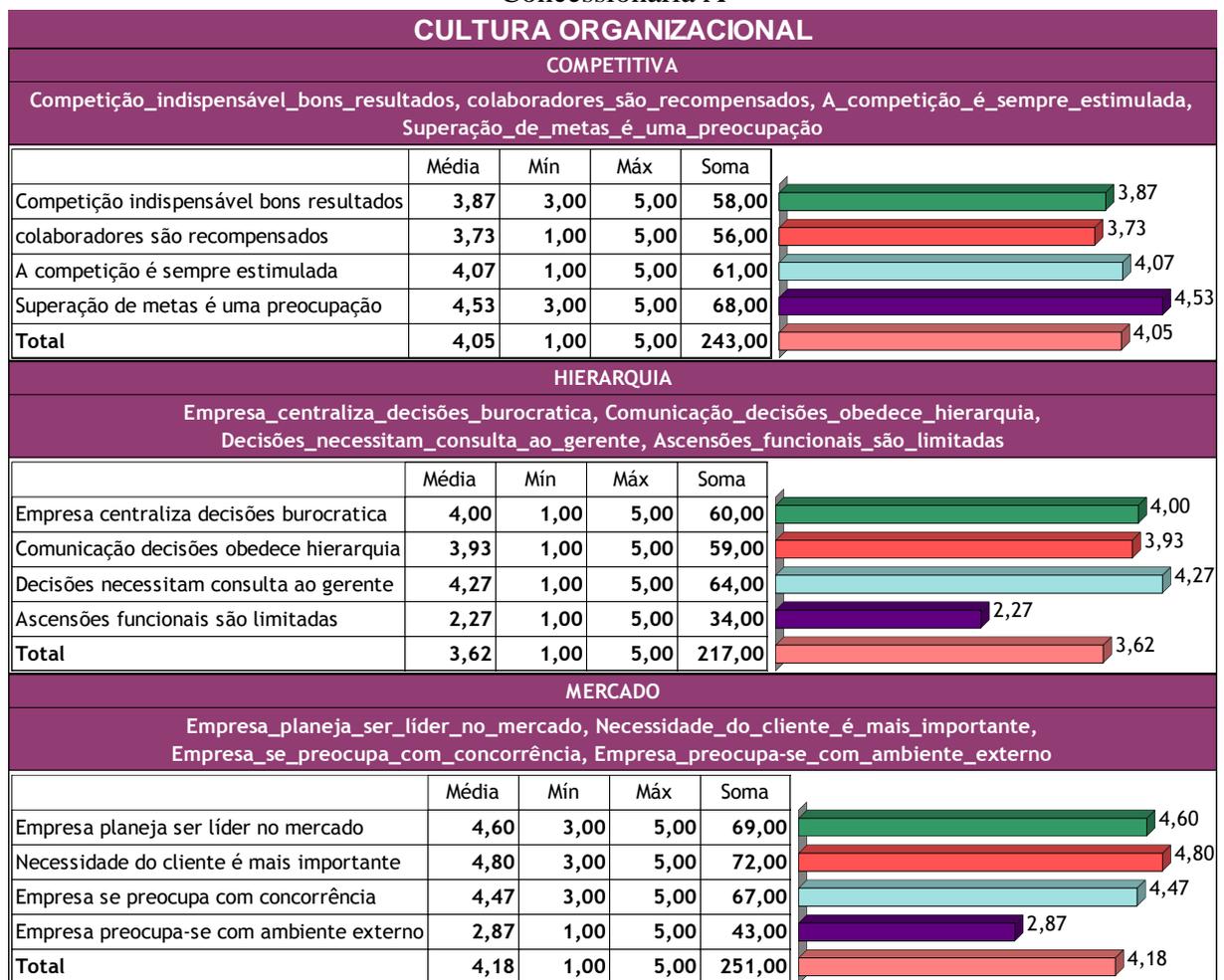
4. Resultados e análises

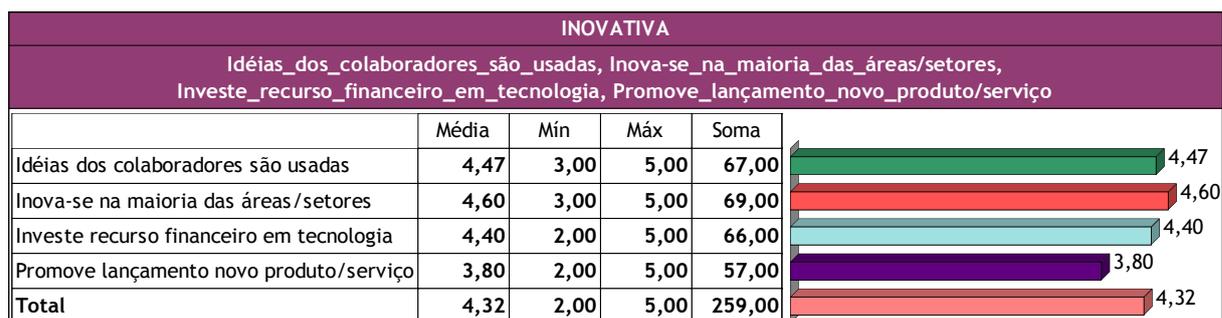
4.1 Cultura organizacional – Concessionária A

Na Figura 1 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, para cada uma das modalidades de cultura organizacional consideradas.

Verifica-se através da Figura 1 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 1 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por tipo de cultura organizacional – Concessionária A





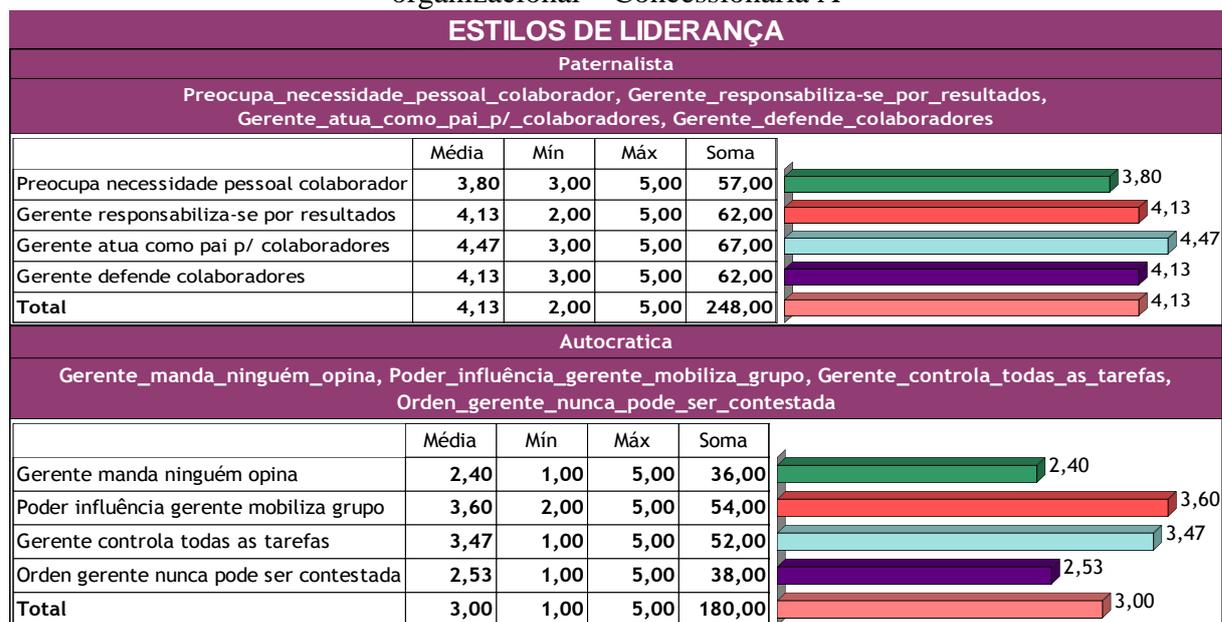
Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2 Liderança organizacional – Concessionária A

Na Figura 2 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, para cada um dos estilos de liderança organizacional considerados.

Verifica-se através da Figura 2 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 2 - Estatísticas descritivas das variáveis (questões), por estilo de liderança organizacional – Concessionária A



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 3).

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 1). 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 2 e Figura 1, 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 2). 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 2). 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.

5 Considerações finais

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.

Na concessionária A, conforme evidenciado nas figuras 1 e 2, 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.

$r_{18;3} = 0,83$: 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”.

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.

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: 01/2014.
- ANDRIOLI, A. I. O mito da competitividade. **Revista Espaço Acadêmico**. Ano II, n.23. Abril. Mensal. ISSN 1519.6186. 2003. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/023/23and.htm>. Acessado em: 03/01/2014.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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: 11/2013.
- CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas**. 24.ed. Campinas/SP: Papyrus, 2011.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- 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.9, n.3, Julho/Setembro. 2002. Disponível em: <<http://www.mouraconsultoria.com.br/artigo/Qualidade...pdf>>. Acessado em: 17/10/2013.

- 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-Aggressive-Competitive-Behavior>>. Acessado em: 01/2014.
- 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**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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: 10/2013.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 25.ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4.ed. 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, v.3 Iss. 1, p.3-9. ISSN 1930-806X. 2010. Disponível em: <www.regent.edu/.../Lincoln_ELJV3I1_pp3-9.pdf>. Acessado em: 03/2014.
- LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- LUMPKIN, G T.; DESS, G. G. Clarifying 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: 02/2014.
- LUZ, M.; PETERNELA, D. **Outras lições que a vida ensina e a arte encena**. Campinas: Editora Átomo, 2004.
- 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 v.220 Part B. 2006. Disponível em: < <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/4585>>. Acessado em: 24/05/2014.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **Managing: desenvolvendo o dia a dia da gestão**. Tradução Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Thomsom, 2006.
- OLIVEIRA, A. **Liderança saudável**. 1.ed. São Paulo: Academia de Inteligência, 2007.
- PALLADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 339p.
- PILETTI, C. **Didática geral**. 23.ed. Sao Paulo: Ática, 2001.

- SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. *In: Sloan Management Review*. Fall, p.9-20. 1996. Disponível em: <http://www.thefreelibrary.com/Edgar+Schein%3A+careers,+culture+and+organisational+learning.-a099733308>. Acessado em: 12/2013.
- 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. 2009. Disponível em: <http://www.ufpe.br/propad/images/documentos/MestProf/cultura_organizacional.pdf>. Acessado em: 22/05/2014.
- 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: 04/2014.
- 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: 04/2014.
- SOUKI, O. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. 1.ed. São Paulo: Harbra, 2006.
- USSMAN, A. M. **Empresas familiares**. Lisboa: Sílabo. 2004. Disponível em: www.cije.up.pt/download-file/113. Acessado em: 01/2014.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2011.