



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RITA DE CÁSSIA CUNHA CALDEIRA MESQUITA**

**LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA CETREL**

Salvador  
2008

**RITA DE CÁSSIA CUNHA CALDEIRA MESQUITA**

**LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA CETREL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Área: Gestão Privada.

**Orientador:** Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade

**Co-Orientador:** Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador  
2008

Escola de Administração - UFBA

M582 Mesquita, Rita de Cássia Cunha Caldeira.

Liderança e cultura organizacional: um estudo de caso na CETREL.  
– 2008.  
112 f.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade.

Co-Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2013.

1. CETREL – Empresa de Proteção Ambiental – Estudo de caso. 2.  
Liderança. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional.  
5. Odebrecht S.A. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II.  
Título.

CDD – 658.4092

**RITA DE CÁSSIA CUNHA CALDEIRA MESQUITA**

**LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA CETREL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Aprovada em 15 de janeiro de 2008

**Banca Examinadora**

**Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade – Orientador** \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

**Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos** \_\_\_\_\_  
Doutor em Psicologia (UNB)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janice Aparecida Janissek de Souza** \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração (UFBA)  
Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)

A meus amados Nelson, Léo e Éric.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, todos os dias, pela vida e pelas oportunidades.

A meus pais, que mesmo tendo partido cedo, serão eternamente lembrados.

A Nelson, amado marido e a Léo e Éric, amados filhos, pelo apoio incondicional, tolerância e exemplo.

A Míriam, irmã querida, pelo apoio nos compromissos pessoais e a Tatiana, amada afilhada, pela sua existência.

Ao Professor José Célio, meu Orientador, disponível e dedicado, proporcionou contribuições de fundamental importância para construção desse trabalho.

Ao Professor Virgílio, meu Co-orientador, mesmo chegando com o trabalho em andamento, proporcionou valiosas contribuições.

A Ney Silva, meu Líder, que possibilitou a participação no Mestrado e a realização da pesquisa na Organização estudada.

A Adriana, amiga querida, pelo apoio e importantes contribuições para realização deste trabalho.

A Virgínia, colega de trabalho e do mestrado, pelas contribuições de quem já vivenciou essa experiência antes.

À equipe da Gerência de Pessoas, pelo apoio e paciência com meu distanciamento.

À equipe do Mestrado Profissional e NAPP, pelo apoio durante o curso e na conclusão do projeto de pesquisa.

Aos colegas do Mestrado, pela rica convivência que tivemos ao longo do curso, e pelas trocas de experiências que muito contribuíram para o aprendizado.

E por fim, não menos importantes, a todos aqueles que, de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

No coração do líder não há lugar para a indiferença.

Norberto Odebrecht

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso, realizado na Cetrel – Empresa de Proteção Ambiental, localizada no Pólo Industrial de Camaçari, e teve como objetivo investigar a percepção dos integrantes sobre a cultura organizacional baseada nas concepções filosóficas da Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO, a atuação dos líderes na disseminação dos princípios, conceitos e critérios da TEO e a sua prática na Empresa. A fundamentação teórica se refere aos temas liderança, cultura organizacional e a Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO, com uma abordagem sobre a importância da liderança, alguns conceitos, principais teorias e características da liderança eficaz. É destacado o modelo da liderança transformacional, de Burns, que é referência no modelo de análise do trabalho. No tema cultura organizacional, é abordado alguns conceitos, modelos e a importância dos líderes nesse tema. É destacado o modelo de Schein, também referência do modelo de análise do trabalho. A metodologia de pesquisa foi *survey*, através de questionário auto-aplicável, que foi respondido pelos empregados da Organização estudada. O resultado indicou que na percepção dos integrantes, há aceitação do modelo de cultura organizacional adotado, porém a prática das concepções filosóficas e a atuação dos líderes na disseminação dessa cultura, ainda não é visualizada por uma significativa parte dos integrantes.

Palavras-chave: Liderança; Cultura Organizacional; Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO.



## ABSTRACT

This paper consists of a case study, carried out at Cetrel (Empresa de Proteção Ambiental), located in the Industrial Complex of Camaçari, a town close to the capital of the state of Bahia, Brazil. It aimed to investigate the participants' perception of organizational culture based on the philosophical conceptions of Odebrecht Entrepreneurial Technology (TEO), the leaders' role in the dissemination of the principles, concepts and criteria of Odebrecht Entrepreneurial Technology (TEO), and its practice in the corporation. The theoretical basis refers to themes like leadership, organizational culture and the Odebrecht Entrepreneurial Technology (TEO), focusing on the importance of leadership, some concepts, main theories and characteristics of effective leadership. Highlight is given to Burns's model of transformational leadership, used here as reference in the analysis model. As for organizational culture, some concepts, models and the importance of leaders on this subject are discussed. Schein's model is also highlighted, being used as reference for the analysis model as well. The research methodology was that of a *survey*, through a self-administered questionnaire, which was answered by the employees of the above mentioned company. The results showed that according to the participants' perception, there is acceptance of the adopted model of organizational culture, however the practice of the philosophical conceptions and the leaders' role in the dissemination of this culture, still have not been seen by a significant part of the participants.

Key words: Leadership. Organizational Culture. Odebrecht Entrepreneurial Technology (TEO)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis da Cultura	35
Figura 2 – A Tecnologia como Filosofia	47
Figura 3 – Transformando o Espírito de Servir em Resultados	49
Figura 4 – Desempenho do Parceiro Odebrecht	51
Figura 5 – Características e Competências do Parceiro Odebrecht	52
Figura 6 – Macroestrutura da Cetrel	56
Figura 7 – Modelo Hipotético de Análise	62
Figura 8 – Sexo	70
Figura 9 – Idade	70
Figura 10 – Categoria do Cargo que Ocupa	71
Figura 11 – Função que Atua	71
Figura 12 – Regime de Trabalho	71
Figura 13 – Área de Atuação	71
Figura 14 – Tempo na Empresa	72
Figura 15 – Resultados	74
Figura 16 – Organização	76
Figura 17 – Ser Humano	77
Figura 18 – Descentralização/ Delegação/ PA	79
Figura 19 – Tarefa Empresarial	80
Figura 20 – Organização	82
Figura 21 – Educação pelo Trabalho	84
Figura 22 – Ser Humano	85
Figura 23 – Descentralização/ Delegação/ PA	86
Figura 24 – Tarefa Empresarial	88
Figura 25 – Descentralização/ Delegação/ PA	90
Figura 26 – Liderança	92
Figura 27 – Comunicação	93
Figura 28 – Educação pelo Trabalho	95
Figura 29 – Tarefa Empresarial	96
Figura 30 – Comentários Registrados pelos Integrantes	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teoria e Pesquisa sobre Liderança	23
Quadro 2 – Componentes da Liderança Transformacional e Transacional	29
Quadro 3 – Categorias Lógicas de Cultura Organizacional	36
Quadro 4 – Como o Líder Sedimenta suas Crenças, Valores e Pressupostos	43
Quadro 5 – Concepções Filosóficas da TEO	48
Quadro 6 – Quadro Referencial	63
Quadro 7 – Características do Integrante	64
Quadro 8 – Escala de Alternativas	65
Quadro 9 – Escala de Alternativas Positivas	65

## LISTA DE SIGLAS

Tecnologia Empresarial Odebrecht	TEO
Programa de Ação	PA
Levantamento de Necessidades de Treinamento	LNT

## SUMÁRIO

	<b>f.</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 JUSTIFICATIVA	14
1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 HIPÓTESES	16
1.4 OBJETIVOS	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	19
2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	19
<b>2.1.1 Conceitos de Liderança</b>	20
<b>2.1.2 Teorias de Liderança</b>	23
<b>2.1.3 Liderança Eficaz</b>	31
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	34
2.3 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	42
2.4 MODELO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT – TEO	46
<b>2.4.1 A Liderança na Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO</b>	50
<b>3 DESCRIÇÃO DO CASO</b>	53
3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	53
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	56
3.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	57
<b>4 METODOLOGIA</b>	60
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	60
4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	61
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	61
4.4 QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO	62
4.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA	64
4.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	68
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	69
5.1 PERFIL DOS INTEGRANTES PESQUISADOS	70
5.2 PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL	73
5.3 PERCEPÇÃO SOBRE A PRÁTICA DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT - TEO	81
5.4 PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA PARA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA	89
5.5 COMENTÁRIOS APRESENTADOS	97
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>	99
<b>REFERÊNCIAS</b>	102
<b>APÊNDICES</b>	105

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridas num mercado globalizado e competitivo, caracterizado por freqüentes mudanças, as organizações são demandadas cada vez mais a terem posturas flexíveis, inovadoras e criativas, a buscarem reduzir seus custos e aumentarem a eficiência e a produtividade para alcançarem seus objetivos de sobrevivência, crescimento e perpetuidade.

A gestão das organizações e, conseqüentemente das pessoas, não pode mais ser vista como uma mera coleção de técnicas e receitas. Torna-se vital que ocorram rupturas com muitos paradigmas do passado. A força humana da organização tem se tornado fator estratégico cada vez mais relevante à determinação do sucesso das empresas ao longo do tempo.

Como os processos de mudanças interferem diretamente na cultura das organizações, esse tema se tornou em evidência, nas últimas décadas, com a proliferação de muitos estudos teóricos e empíricos.

Segundo Schein (1985), a cultura organizacional possui a função primordial de promover a adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno (aspectos socioemocionais dos membros do grupo) quanto externo (relação da organização com o ambiente externo), e os líderes são os responsáveis pela tarefa de promoção da constante transformação da cultura organizacional podendo levar as empresas a terem resultados positivos ou não, dependendo da forma como conduzem suas equipes.

Considerando este cenário, o presente trabalho se propõe a pesquisar, através de um estudo de caso na Cetrel – Empresa de Proteção Ambiental, o papel dos líderes na mudança da cultura organizacional, , que passa por um processo de transformação da sua cultura, iniciado em janeiro de 2005, quando adotou como referência e base cultural os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, praticada nas Organizações Odebrecht, da qual faz parte através da Braskem.

A análise do papel dos líderes é baseada no modelo de liderança de Burns (1978, apud SMITH & PETERSON, 1994), transacional e transformacional, onde liderança transacional ocorre troca mútua entre líder e seguidor, que pode ser de caráter econômico, político ou psicológico, mas não propicia ligação duradoura entre as partes e na transformacional, uma ou mais pessoas engajam-se com outras de tal forma que líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral.

O estudo da cultura organizacional é baseado no modelo de Schein (2001), que identifica três níveis de cultura, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível, conforme a seguir:

- Os artefatos visíveis e as criações que compreendem o ambiente físico da organização, estruturas e processos, missão, estratégias, objetivos, documentos públicos, rituais e mitos organizacionais, entre outros, que estão no nível mais superficial da análise da cultura.
- Os valores compartilhados, racionalizados ou idealizados, tais como linguagem e conceitos comuns, identidade e limites do grupo, natureza da autoridade e limites dos relacionamentos e alocações de recompensas e status.
- Pressupostos básicos, situados no nível mais profundo e de difícil acesso, oculto nos membros das organizações, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que ações a tomar em diferentes situações, identificam a identidade da organização.

A Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO é um conjunto de métodos e técnicas de gestão empresarial, criada por Norberto Odebrecht, fundador e empresário da Organização Odebrecht. Durante sua trajetória na condução dos negócios construiu a TEO, composta de concepções filosóficas que dão unidade ética e cultural à atuação de todas as pessoas da organização, com foco na valorização do ser humano e do trabalho. Para o autor, a TEO é a arte de coordenar e integrar tecnologias específicas e educar pessoas, pelo trabalho.

Na TEO o cliente é o início de tudo, ocupa o lugar hierárquico mais importante, pois a empresa se organiza a partir dele. O cliente satisfeito é o fundamento de existência da organização e o negócio do empresário é servir o cliente.

Com o presente estudo, espera-se que o entendimento sobre o assunto seja ampliado e possa contribuir para impulsionar o processo de mudança da cultura na Cetrel.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O crescente interesse sobre a cultura organizacional é percebido através de inúmeros trabalhos teóricos e empíricos que surgiram nas últimas décadas sobre o tema, na perspectiva de uma possível explicação sobre o sucesso ou insucesso das organizações e sua implicação na motivação e desempenho dos seus empregados.

Muitos autores reforçam o sentido de que a cultura das organizações é fundamental para o seu sucesso e que essas mesmas organizações são muito mais do que simples recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos, normas e procedimentos, são também compostas por estruturas humanas e sociais, com vida própria, que crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências do mercado no qual estão inseridas. Mudar a cultura de uma organização constitui um processo complexo e quanto mais consistente a cultura existente, mais difícil a mudança. Para alguns autores não é possível gerenciar ou alterar a cultura, porém posições contrárias endereçam argumentos em prol da viabilidade da mudança.

Outro importante foco da pesquisa é a liderança, tema de grande relevância no estudo da administração, que precisa ser estudada levando em consideração sua relação com a organização e não apenas como um fenômeno isolado. Na literatura pesquisada os autores acreditam que os líderes exercem papel fundamental na criação, disseminação, administração e mudança da cultura organizacional. Alguns autores atribuem o sucesso ou insucesso da organização ao desempenho dos líderes.

A escolha do tema foi motivada pela relevância dos assuntos cultura e liderança no estudo das organizações, associada ao momento atual em que se encontra a Cetrel, Empresa onde a autora da dissertação atua como Líder de Pessoas e Organização. Após alteração na sua composição acionária, a Empresa definiu como estratégia a implantação dos princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO. Como visto anteriormente, se trata de um processo complexo, que necessita da atuação imprescindível dos Líderes na tarefa de disseminação das Concepções Filosóficas da TEO.

A pesquisa se propõe a cumprir o papel de, tendo como base a fundamentação teórica, trazer para a organização recomendações que contribuam para alavancar esse processo de mudança cultural.



## 1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme estudos realizados, entende-se que o processo de mudança da cultura organizacional é complexo, para alguns autores até impossível, e que os líderes têm papel de fundamental importância nesse processo. Para ter sucesso as organizações precisam ter estratégias que possam dar suporte aos líderes para o exercício desse papel e promover um ambiente organizacional propício à mudança desejada.

Considerando que a organização estudada, a partir de janeiro de 2005, adotou os princípios, conceitos e critérios da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht como base cultural, e que se trata de uma cultura com conceitos bastante diferentes dos praticados pela empresa durante os 27 anos de existência, se pressupõe que a Cetrel necessariamente estaria se deparando com dificuldades diante da complexidade do assunto.

Com base na observação da dinâmica da Empresa e na atuação das lideranças na condução das equipes e no desenvolvimento dos trabalhos, se visualizou que seria necessário ter ações para acelerar o processo de disseminação da cultura Odebrecht.

A partir daí surgiu a proposta desse trabalho, que se propõe a desenvolver um estudo sobre os assuntos envolvidos e realizar uma pesquisa no sentido de investigar e entender a percepção dos integrantes da Empresa, partindo das seguintes questões:

1. Qual a percepção dos integrantes da Cetrel sobre os princípios conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) adotados como base da cultura organizacional?
2. Qual a percepção dos integrantes da Cetrel sobre a atuação dos líderes na disseminação e prática dos princípios conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)?

### 1.3 HIPÓTESES

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a hipótese responde provisoriamente as questões de partida com base numa reflexão teórica e no conhecimento prévio do fenômeno estudado. Fornece à investigação um fio condutor eficaz para entendimento do assunto e é testada ao confrontar-se com os dados da observação. Pode ser mostrada como provavelmente confirmada ou não, independente do pesquisador. Gil (1991, p.35) relata que: “a hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema.”

Para responder as questões dessa pesquisa, as hipóteses foram formuladas com base na observação do fenômeno estudado, em função da autora da dissertação ser integrante da organização que é objeto do estudo, conforme a seguir:

H1 – Os integrantes da Cetrel percebem que os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) adotados como base da cultura organizacional, são de fundamental importância para a Empresa sobreviver, crescer e perpetuar.

H2 – Os integrantes da Cetrel percebem que os líderes ainda não estão praticando e nem disseminando os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).

### 1.4 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é investigar a percepção dos integrantes da Cetrel sobre os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) adotados como base da cultura organizacional, sobre a atuação dos líderes na disseminação desses princípios, conceitos e critérios e quanto à sua prática na Empresa.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Identificar os principais conceitos e teorias sobre liderança e cultura organizacional, com base na literatura pesquisada.
- b) Verificar qual a percepção dos integrantes sobre os princípios, conceitos e critérios da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht.

- c) Verificar qual a percepção dos integrantes sobre a atuação dos líderes na disseminação dos princípios conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).
- d) Verificar a percepção dos integrantes sobre a prática das concepções filosóficas da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht na organização estudada.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: o primeiro capítulo corresponde a introdução, que apresenta uma abordagem introdutória, justifica a escolha do tema, define o problema de pesquisa e as hipóteses e traça os objetivos a serem alcançados.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica, que relata a pesquisa na literatura consultada sobre os temas liderança, cultura organizacional e a Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO. O capítulo se inicia com uma abordagem sobre a importância da liderança, alguns conceitos, principais teorias e características da liderança eficaz. São apresentados estudos baseados em autores como Bergamini, Bennis, Bryman, Smith & Peterson, Gardner, Drucker, Burns e Bass. É destacado o modelo da liderança transformacional, de Burns, que é referência no modelo de análise do trabalho. Em seguida o capítulo trata do tema cultura organizacional, abordando alguns conceitos, modelos e a importância dos líderes nesse tema, apresentando autores tais como Schein, Hofstede, Silva & Zanelli, Motta, Aktouf, Pettigrew, Martin & Frost, entre outros. É destacado o modelo de Schein, também referência do modelo de análise do trabalho. Em seguida são apresentadas as concepções filosóficas, princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, modelo adotado como base da cultura organizacional.

O terceiro capítulo refere-se à Cetrel, o histórico da empresa, sua estrutura organizacional e as mudanças organizacionais processadas na empresa.

No quarto capítulo apresenta-se a metodologia, o tipo de pesquisa realizada, a delimitação do campo e o universo da mesma. Em seguida são apresentados os procedimentos de coleta de dados e o instrumento de mensuração utilizado. O capítulo apresenta também o quadro referencial teórico, usado como base para análise do caso estudado. Finalmente é descrito o tratamento e análise dos dados.

O quinto capítulo mostra os resultados da pesquisa de campo e a interpretação dos dados obtidos, com base na teoria estudada. São descritos os resultados obtidos sobre a percepção dos integrantes sobre a TEO, a atuação da liderança para disseminação da cultura e a sua prática na empresa.

No sexto e último capítulo apresenta-se a conclusão deste trabalho, onde são confrontados os resultados encontrados com as hipóteses, registradas as considerações finais e a sugestão de recomendações para a empresa, objeto do estudo de caso. São apresentadas também as limitações da pesquisa realizada.

Ao final, encontram-se as referências, que serviram de base para realização deste trabalho e o apêndice, que contém o questionário utilizado na coleta de dados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica relativa às variáveis centrais do estudo: liderança, cultura organizacional e a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).

Inicialmente, apresenta-se a revisão da literatura sobre liderança, relatando os conceitos, teorias e características da liderança eficaz, seguido da revisão sobre cultura organizacional e o papel do líder na criação, gestão e mudança da cultura da organização e por fim, apresenta-se os conceitos e concepções filosóficas da TEO.

São apresentados os autores selecionados na revisão literária em função da produção científica apresentada e a aderência ao tema da pesquisa.

### 2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Liderança é um tema abrangente, nada simples de ser definido, e apesar de ter sido exaustivamente estudado ao longo da história por cientistas sociais, o assunto ainda não se esgotou e se faz presente nos estudos da administração.

A liderança é vista como um importante aspecto do cotidiano e dos assuntos organizacionais, tendo se transformado no principal foco de atenção para uma variedade de escritores preocupados com as organizações. Segundo Bryman (2004), a quantidade de trabalhos publicados exaltando a importância do entendimento da liderança insinua que os líderes detêm a chave da eficácia organizacional. Esse entendimento é reforçado por Bennis (1996), quando comenta que os líderes são importantes por três motivos básicos: são os responsáveis pela eficácia das organizações, são os portos seguros nas vidas dos seguidores e representam a integridade das instituições.

Segundo relatado por Bergamini (1994), o termo liderança vem sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, embora Stogdill (1974, apud BERGAMINI, 1994) acredite que o termo tenha aparecido por volta de 1300 da era cristã. Para a autora, “[...] não existem organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal. No entanto, isso não significa que todos aqueles que detenham o poder sejam necessariamente líderes, embora a recíproca seja verdadeira.” (BERGAMINI, 2006, p.7) A autora complementa que é atribuído de forma especial aos líderes autoridade e poder e

é esperado dele a capacidade de compreender a complexidade de um ambiente mais amplo e em contínua transformação onde as organizações estão inseridas.

### **2.1.1 Conceitos de Liderança**

Os conceitos de liderança trazem abordagens com os mais diferentes enfoques, considerando que os pesquisadores partem de perspectivas individuais e se trata de um assunto da ciência comportamental, permitindo as mais variadas inferências. Bennis (1988, p.5) compara a liderança com o amor, por ser “[...] algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”.

Smith & Peterson (1994), na busca de um ponto de partida do conceito de liderança, relatam que:

As primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam as oferecidas por Maquiavel, no século XVI. Analisa o equilíbrio entre princípio e oportunismo, sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades medievais italianas. [...] A liderança eficaz, segundo Maquiavel, era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas. (SMITH & PETERSON, 1994, p.4).

Os autores em tela colocam que a organização do trabalho e a manutenção de boas relações de trabalho com outras pessoas são pontos em comum dessa definição com a maioria dos teóricos atuais.

No século XIX, outros autores deram alguns passos em direção a uma análise mais sistemática e no começo do século XX, Weber (1947), relatado por Smith & Peterson (1994), distinguiu três bases sobre as quais deve recair a autoridade do líder, identificando-as como: “fundamentos racionais” referente à legalidade, “bases tradicionais” referente à devoção às tradições e “bases carismáticas” referente à devoção à santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma pessoa.

Segundo Smith & Peterson (1994), tanto Weber quanto Maquiavel vêem o líder como fonte de influência sobre outros, Weber chama as qualidades pessoais do líder de carisma e as qualidades do ambiente derivadas da tradição e das estruturas racionais legais.

Apesar dos diferentes enfoques sobre as definições de liderança, alguns aspectos parecem ser comuns à grande maioria. Na ótica de Bergamini (1994), são dois os aspectos

comuns: que esteja ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas e que se trata de um processo de influência de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Hollander (1978), reportado por Bergamini (1994, p.103), reforça que: “O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”. Nesse processo os seguidores precisam ser sensíveis aos líderes e às suas idéias e programas. Esse pensamento pode ser visualizado nas Concepções Filosóficas da TEO, objeto do estudo em questão, onde o líder é considerado autêntico quando, na busca de fazer o que é o certo e a fazê-lo bem feito, influencia e é influenciado por seus liderados.

Stogdill (1950), relatado por Bryman (2004, p.257) define que: “A liderança pode ser considerada um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”. Bryman (2004) complementa, ao destacar três elementos que considera comum: influência, quando os líderes têm impacto sobre o comportamento dos outros; grupo, pois o processo de influência surge no contexto de um grupo e os membros são chamados de subordinados; e metas, que é o foco da influência do líder no grupo.

O autor ressalta que a definição de influência-grupo-meta aplica-se melhor aos trabalhos produzidos até meados dos anos 80, mas apesar de não ter caído em desuso outros estudos surgiram no sentido de enfatizar a posição do líder como *gestor de significado* (SMIRCH e MORGAN, 1982 apud BRYMAN, 2004, p. 258, grifo do autor). A partir dessa posição, o autor ressalta que o grande desafio passou a ser distinguir liderança de gestão. Baseado em Zaleznik e Kotter, relatou que:

[...] a chave para diferença entre liderança e gestão repousa na orientação para a mudança. A gestão preocupa-se com o aqui-e-agora e não articula maiores questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Líderes diferentemente, mudam o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário. (BRYMAN, 2004, p. 258)

Ackoff, relatado por Bergamini (2006, p. 78) acrescenta que: “Gerenciar consiste em dirigir os outros para que persigam os fins e utilizem os meios que foram selecionados pelo gerente” e “Liderar consiste em guiar, encorajar e facilitar a outros para que persigam os objetivos e os meios que foram escolhidos e aprovados pelos próprios seguidores”. Segundo o autor, o líder necessita ter habilidade para entrar em harmonia com os seguidores para que possam segui-lo por vontade própria, com entusiasmo e dedicação. Bennis (1996) defende

que líderes são desenvolvidos pela educação, exercem uma liderança informal, ou seja, são aceitos legitimamente pelos membros do grupo. Os gerentes são formados a partir de treinamentos e exercem uma liderança formal, relacionada ao poder designado pela estrutura da Organização.

Esse conceito é reforçado por Collins (2000, apud BERGAMINI, 2006, p.14), ao afirmar que: “a liderança não pode ser atribuída ou concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é um líder, se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”. Considerando o conceito apresentado pelo autor, temos que levar em conta que o seguidor pode eleger, aceitar ou até, rejeitar o líder, o que, em contrapartida, exige do líder maior atenção na compreensão da resposta oferecida pelo seguidor. Nesse tipo de liderança, líderes e seguidores influenciam-se mutuamente para alcançarem os resultados almejados.

Podemos visualizar nos conceitos apresentados correspondência na TEO, pois a liderança é valorizada, sendo esperado do líder que, a partir do seu talento, vontade e disciplina, conquiste o respeito, a confiança e amizade de seus liderados. Em vez de ter “chefe”, segundo a TEO, a empresa deve contar com o líder, livremente aceito, cuja função consiste em coordenar e integrar o trabalho de seus liderados e compartilhar crenças, valores, propósitos e prioridades.

Vale ressaltar que a nomenclatura de gerente é utilizada na organização estudada para registrar o cargo dos ocupantes de função de liderança na macroestrutura formal e no plano de carreira, não tendo correspondência ao conceito de gerente apresentado.

Pino Neto (2004) trás outra visão de liderança e gerenciamento dizendo que são dois sistemas de ação distintos, porém complementares e fundamentais para o sucesso da organização. Kotter (2000, apud PINO NETO, 2004), defende que o líder se encarrega da mudança, da visão de futuro e das estratégias para produzir as mudanças, enquanto o gerente lida com a complexidade, determinando metas, objetivos, planos, orçamentos, alocação de pessoas e atribuição de responsabilidades, portanto liderança não é necessariamente melhor que gerenciamento. Segundo essa abordagem o autor coloca que a liderança complementa o gerenciamento, não o substitui, ressaltando que empresas perspicazes valorizam os dois e esforçam-se para integrá-los na equipe.

O foco sobre o significado trás uma indicação de que a liderança implica em maior consistência dos membros da organização, diferente do conceito de influência que via a liderança como de mão-única, na qual o líder influenciava e induzia o comportamento do subordinado como membro de um grupo, para atingir metas estabelecidas. Davel e Machado (2001), reforçam esse conceito e consideram que a liderança envolve um relacionamento em



duplo sentido, como um processo de ligação entre líder e seguidor, orientado para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas.

Considerando a liderança como um processo de influencia mútua, pode-se inferir que não exista necessariamente um modelo ideal e único de liderança. É preciso considerar os seguidores e o ambiente para entender de que forma o vínculo de liderança pode alcançar resultados produtivos. (BERGAMINI, 2006)

### 2.1.2 Teorias de Liderança

Como foi visto, a liderança vem sendo estudada ao longo dos anos e várias teorias foram elaboradas pelos diversos autores.

Bryman (2004) divide a história das teorias de liderança em quatro estágios principais, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1: Teoria e Pesquisa sobre Liderança

ANOS			
40	50 - 60	70	80 - 90
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">TRAÇO</div>			
<i>(trait approach)</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ESTILO</div>		
O que o líder é. Traços ou características inatas de personalidade.	<i>(style approach)</i> O que o líder faz. Comportamento. Treinamento. Consideração. Iniciativa.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">CONTIGENCIAL</div>	
		<i>(contingency approach)</i> A eficácia do líder. Fatores situacionais: Relação líder-membros. Estrutura de tarefas. Posição de poder.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">NOVA LIDERANÇA</div>
			<i>(new leadership approach)</i> Articulação de uma visão. Gestores de significado.

Fonte: Adaptado de Bryman (2004)

Os estudos sobre liderança realizados no início do século XX tiveram forte influência da psicometria para investigar traços psicológicos e intelectuais dos indivíduos. A liderança era considerada como uma característica inata e não uma habilidade a ser desenvolvida – a natureza é mais importante que a educação, (BRYMAN, 2004). Os teóricos da abordagem do traço pessoal se preocuparam com aquilo que o líder era, buscando identificar traços ou características de personalidade que distinguissem líderes mais efetivos dos menos efetivos. Acreditavam que os líderes deveriam possuir características especiais que os distinguissem de outras pessoas comuns. O foco era no tipo de pessoa que ocuparia a posição de liderança, dando ênfase na seleção dos líderes. Os seguidores eram entendidos como sujeitos passivos que sofriam a ação do líder.

Segundo relatado por Bryman (2004) os resultados dos trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores dessa teoria retrataram três grandes grupos de traços pessoais: traços físicos, tais como altura, peso, aparência e idade; habilidades específicas: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimentos; e uma gama de aspectos de personalidade, tais como: moderação, introversão/extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, entre outros. As pesquisas para identificação dos traços foram realizadas com vários indivíduos diferentes, sem a consideração de que seria impossível coexistir simultaneamente tantos traços em uma única pessoa. (BERGAMINI, 2006).

Stogdill (1948, apud SMITH & PETERSON, 1994) afirmou que, “uma pessoa não se torna um líder em virtude de possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”.

Bryman (2004) relata que frutos de anos de estudos sobre traço pessoal foram questionados por pesquisa feitas por Stogdill e Gibb, demonstrando que essa teoria não podia ser confirmada, ficando abalada a crença na validade do caráter inato da liderança.

Ainda no contexto da teoria dos traços houve também outro ponto muito pesquisado que foi chamado de motivos ou motivações do líder, que deveria ser desejoso de exercer seu poder sobre os subordinados. Para McClelland, (apud BERGAMINI, 2006, p.103), “alguns líderes bem-sucedidos têm alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade”. Contudo, esse ponto de vista não se sustenta e é revisto após um reexame crítico do próprio autor.

No final dos anos 80 houve um ressurgimento da teoria dos traços pessoais com novos estudos enfocando que traços pessoais influenciam como as pessoas são percebidas, determinando a diferença entre os líderes e as outras pessoas.

Entre os anos 50 e 60 a liderança passou a ser considerada a partir do comportamento do líder, que podia ser modificado, passando a dar ênfase ao treinamento para formação e desenvolvimento de líderes. Os autores buscaram identificar aquilo que o líder fazia, procurando delinear os diferentes estilos de liderança. O liderado surge como figura importante que interfere decisivamente no contexto da eficácia dos líderes, possuidores de necessidades, motivações e expectativas.

Vários estudos foram elaborados para analisar a abordagem do estilo de liderança, dentre eles o mais conhecido é o conjunto de pesquisas realizado na *Ohio State University*. As pesquisas consistiam basicamente na aplicação de questionários aos subordinados dos líderes nas organizações. Segundo Bryman (2004), os principais componentes do comportamento dos líderes enfocados foram: consideração e iniciativa para estruturar. Consideração demonstrava a preocupação dos líderes com a satisfação dos subordinados, a confiança e uma relação de co-responsabilidade e na iniciativa para estruturar, o líder oferecia as estruturas para a realização das tarefas e estabelecia o que e como os subordinados deveriam agir. Os estilos dos líderes eram associados a resultados como satisfação e desempenho dos grupos.

Outros pesquisadores realizaram estudos sobre o comportamento dos líderes na esperança de compreensão unificada do estilo eficaz de liderança, conforme relatado por Smith & Peterson (1994), tais como Likert, que estudou o comportamento dos supervisores dentro de ampla gama de organizações, Blake & Mouton que formularam extenso programa de desenvolvimento gerencial e de desenvolvimento organizacional, baseado em seu conceito de *Grid Gerencial*, entre outros. Após muitas pesquisas, verificaram não ser possível identificar apenas um estilo de liderança ou uma forma de atitude para garantir a eficácia de um líder, concluindo que a relação entre o estilo do líder e o desempenho era altamente inconsistente.

Nos anos seguintes, modelos contingenciais relacionaram a liderança a fatores situacionais, procurando determinar a eficácia do líder e buscando conhecer fatores ambientais que pudessem influir no desenvolvimento do vínculo líder/seguidor. A ênfase deixou de ser somente sobre uma variável isolada circunscrita a ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado e passou a considerar também as características comportamentais dos liderados e o ambiente organizacional.

Nos enfoques contingenciais, os pesquisadores acreditavam que as características de liderança podiam ser desenvolvidas e que as organizações poderiam ter líderes eficazes se lhes dispensassem treinamento adequado e um ambiente favorável ao desempenho de suas atividades.

O modelo contingencial de efetividade de liderança construído por Fiedler, mostra que existem situações favoráveis e situações desfavoráveis para os líderes e que alguns se saem melhor nas favoráveis e outros nas desfavoráveis. O modelo se baseava na avaliação feita da personalidade do líder em relação ao colega de trabalho menos preferido (*Least Preferred Coworker – LPC*) para medir o estilo básico de liderança do avaliado em relação à pessoa com quem teve maior dificuldade em trabalhar.

Bryman (2004) relata que o modelo de Fiedler sugeria que a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa era um atributo da personalidade e já que esta não era passível de mudança, se mudava a situação do trabalho para ajustar o líder. Após numerosos estudos, foi concluído que, dependendo de quão favorável fosse a situação, a efetividade do líder variava. Essa noção de favorabilidade situacional foi conhecida como controle situacional. Segundo Smith & Peterson (1994, p.22), três fatores foram identificados como influenciadores do estilo da liderança: “[...] qualidade do relacionamento do líder com os subordinados, posição formal de seu poder e grau de estruturação da tarefa”.

Muitos aspectos do modelo de Fiedler foram criticados, principalmente a escala LPC, objeto de controvérsia e debate, havendo grande discordância sobre a sua validade. Apesar de ter feito ajustes, não obteve sucesso, pois os resultados continuaram inconsistentes.

Ainda na abordagem contingencial, relatado por Smith & Peterson (1994), sugeriram outros modelos, como a teoria de liderança do caminho-objetivo, de House & Mitchell, derivada das teorias motivacionais; a teoria da liderança situacional, de Hersey & Blanchard, apoiada sobre as dimensões do estilo do líder, comportamento tarefa e comportamento relacionamento; o modelo de tomada de decisão, de Vroom-Yetton, que considerou a liderança como autocrática, consultiva e participativa, conforme o estilo de tomada de decisão.

Foi comum o reconhecimento de que seria necessária uma revisão radical nos conceitos de liderança. Foram testadas outras teorias e feitas novas interpretações na busca de melhores definições. Outros conceitos foram considerados, como a utilização de medidas de punições e recompensas para estimular o desempenho dos liderados, a consideração das diferenças de comportamento do líder em consequência das diferenças entre os subordinados, entre outros.

Nos anos 80, surge o termo nova liderança, representando uma série de abordagens sobre o tema. Segundo Bryman (2004), vários termos foram empregados pelos escritores para descrever os novos conceitos de liderança, tais como: liderança transformacional (Bass; Tichy

e Devanna), liderança carismática (House; Conger), a liderança visionária (Sashkin; Westley e Mintzberg) e simplesmente, a liderança (Bennis e Nanus; Kotter).

Segundo o autor em tela, os líderes são vistos como “[...] gestores de significado e não nos termos de um processo de influência.” E descreve o conceito de líder, nessa ótica como: “[...] alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão.” (BRYMAN 2004, p. 263).

Dentro dessa abordagem, Burns, propôs a classificação da liderança em duas formas: a transacional e a transformadora (ou transformacional). “Na liderança transacional, ocorre troca mútua entre líder e seguidor. A troca poderia ser de caráter econômico, político ou psicológico [...]”. (SMITH & PETERSON, 1994, p.129). A troca persiste enquanto for interessante e oferecer vantagens para ambas as partes. Neste enfoque o líder exerce uma relação de controle, caracterizado pelo poder formal que possui, que condiciona e prende o seguidor, em função de conceder benefícios ou infligir punições. Segundo Burns (1978, apud BRYMAN, 2004), esse modelo de liderança não é ineficaz, porém sua eficácia está limitada ao contato entre os líderes e seguidores e não gera relações duradouras, só perdura enquanto houver bens que tenham algum valor para as partes. As trocas são voltadas para atender necessidades de ordem inferior, caracterizando uma relação de estímulo/resposta. Na ótica de Bergamini (2006), as trocas entre líderes e seguidores podem existir, porém a prática de prêmios e punições não pode ser a única forma de mobilizar os seguidores. Alguns autores sugerem que a liderança transacional é exercida pelo gerente/chefe e a transformadora pelos verdadeiros líderes.

O líder transformacional “[...] eleva tanto as aspirações dos seus seguidores, que as aspirações dos líderes e seguidores fundem-se.” (BRYMAN, 2004, p.264) A liderança transformadora tem a visão como elemento central, buscando a transformação dos seguidores e da organização, elevando níveis de motivação e moral e gerando relacionamento de estímulo mútuo, que pode converter seguidores em líderes. Segundo Bergamini (2006, p.152), “Talvez o principal desafio dos líderes transformacionais seja o de levar os outros a liderarem a si mesmos.” A autora complementa afirmando que ao liberar o potencial da autoliderança ou autonomia do seguidor, este passa a prescindir de seu líder na maior parte do tempo.

Nesse modelo se estabelece um clima de respeito mútuo e a influência é exercida em dupla direção. É estabelecido um vínculo quando líder e seguidor estão engajados entre si em uma causa única, de grande valor e buscam atender necessidades de nível mais elevado.

Segundo Burns (1978, apud BERGAMINI, 1994, p. 110): Líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores – adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores.

Uma relação de parceria é estabelecida e o líder não necessita exercer sua autoridade formal, sendo seguido voluntariamente, estabelecendo um vínculo tipicamente afetivo, duradouro e naturalmente comprometedor. Assim como os seguidores devem conhecer as intenções dos líderes, estes devem conhecer os propósitos dos seguidores, configurando a existência de uma influência mútua.

Bergamini (2006) ressalta que para o líder ser eficaz no exercício desse modelo de liderança é necessário possuir alguns requisitos específicos, tais como o autocontrole e o autoconhecimento, pois precisa ter segurança para aprimorar seus pontos fortes e ter confiança para atuar em situações que envolvem riscos, influenciando seus seguidores pelo exemplo e aprendendo com eles.

Segundo Smith & Peterson (1994), Bass é o principal autor a influenciar os conceitos de Burns. Na ótica de Bass (BASS e AVOLIO, 1993, apud BRYMAN, 2004), a abordagem ideal de liderança contém ambas as formas transacional e transformacional, que considera como dimensões separadas e não como limites opostos de um conjunto contínuo. Em contraste com a abordagem de Burns, o autor especificou componentes básicos e indicadores quantitativos que divide a liderança transformacional em quatro componentes e a transacional em dois, conforme relacionado no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 Componentes da liderança transformacional e transaccional.

Liderança Transformacional	
Carisma	Desenvolver uma visão, engendrando orgulho, confiança e respeito.
Inspiração	Motivar criando altas expectativas, modelando comportamentos apropriados e usando símbolos para canalizar esforços.
Consideração Individualizada	Dar atenção pessoal aos seguidores, transmitindo respeito e responsabilidade.
Estimulação Intelectual	Continuamente desafiar os seguidores com novas idéias e abordagens.

Liderança Transaccional	
Recompensas Contingentes	Recompensando os seguidores pela conformidade com os objetivos de <i>performance</i> .
Gestão pela Exceção	Agindo principalmente quando as atividades relativas às tarefas não estão de acordo com o planejado.

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio, (1993, apud BRYMAN 2004, p. 265)

Bass desenvolveu um questionário de medida, com escalas relacionadas aos componentes descritos acima, que seriam completadas pelos seguidores dos líderes e pelos próprios líderes. A pesquisa foi aplicada em ambientes diferentes, porém não foi confirmado se as escalas podiam captar o significado das definições de Burns. Não foi focalizado no questionário de Bass o aspecto bidireccional das relações líder-liderado, fortemente ressaltado por Burns. (SMITH & PETERSON, 1994).

O modelo de liderança da TEO, aplicado na organização estudada, encontra correlação com o modelo apresentado por Burns. O líder deve comunicar a visão e a missão, liderar pelo exemplo, praticar a delegação planejada e confiar no liderado. Odebrecht (2004) afirma que mais do que ter seguidores, ser líder é formar líderes. Para o autor, líder é aquele que conquista a amizade de seus colaboradores por seus próprios méritos, a partir do seu talento, da sua vontade e da sua disciplina. Educar seus liderados e a si mesmo é tarefa imprescindível de todo líder.

Estudiosos do conceito da liderança carismática também apresentam a visão ou missão como elemento central, semelhante ao que havia sido apresentado anteriormente por Weber. Para Conger (1989, apud BRYMAN, 2004, p.264), a liderança carismática foi dividida em quatro estágios: primeiro, em que o líder reconhece oportunidades e a necessidade de mudança e formula a visão; segundo, o líder comunica a visão; terceiro, constrói uma imagem de confiança para a visão e por último, ajuda outros a alcançarem a visão por meio da liderança pelo exemplo, dando poderes aos seguidores.

Segundo Bryman (2004), as principais críticas relativas à abordagem da nova liderança se referem à concentração excessiva dos estudos nos líderes de nível alto (presidentes ou o principal executivo das organizações), na pouca referência aos processos informais de liderança e nas análises situacionais. Atribuía aos líderes transformacionais à capacidade de alterar a situação em busca do melhor desempenho dos seguidores, o que podia ser um problema se considerado a visão do sucesso como ingrediente essencial desse modelo de liderança.

Outras perspectivas importantes surgiram nos anos 80 e 90, parecendo reagir às três tendências da Nova Liderança: “[...] foco em líderes heróicos, preocupação com a liderança nos altos escalões; e foco nos indivíduos e não nas equipes.” (BRYMAN, 2004, p.267). Segundo o autor, quatro tendências emergem focadas na liderança dispersa, como perspectiva alternativa: primeiro a superliderança, como novo paradigma de liderança do futuro, substituindo a imagem do herói visionário, com foco direcionado para a educação dos subordinados e o desenvolvimento da capacidade de liderança para se tornarem independentes e desenvolverem seus talentos e suas motivações. Os seguidores são estimulados a se tornarem líderes. Essa abordagem guarda semelhança à abordagem da liderança transformacional na perspectiva de Burns. Segundo, a liderança é vista no âmbito da equipe, onde o líder constrói compromisso e confiança e faz parte da equipe. A liderança é dispersa no grupo. Em terceiro lugar, os líderes procuram libertar os seguidores para que possam exercer suas habilidades de liderança. E a quarta abordagem se refere ao exercício da liderança não só por líderes formalmente designados, sugerindo maior atenção na prática da liderança dispersa no colegiado.



### 2.1.3 Liderança Eficaz

No momento atual, é cada vez mais importante que as organizações tenham líderes competentes para conduzir os negócios. Esses líderes necessitam compreender a complexidade do ambiente em contínua transformação e precisam ter recursos pessoais e sensibilidade para não bloquear o potencial de motivação dos seus liderados na busca da própria excelência. Nahavandi (2000, apud BERGAMINI, 2006, p. 20) refere-se a importância dos líderes afirmando que “liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade”. Bergamini (2006) afirma que não existe um perfil, nem comportamento ideal que garanta a eficácia irrestrita dos líderes e que os torne infalíveis. A autora acrescenta que ser um bom líder faz parte de um conjunto de características que integram a personalidade de alguém e descreve três que parecem ser indispensáveis para o exercício da liderança eficaz: “o autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional [...]”, (BERGAMINI, 1994, p.113). É importante que o líder esteja preparado para exercer a influência em duplo sentido e a transformação mútua entre líder e seguidor, e não se sinta ameaçado pelo desenvolvimento e crescimento do seguidor. Um líder eficaz pode ser percebido através da “[...] qualidade da equipe executiva da qual se cerca: talento busca talento”. (SORALUCE, 2001, apud BERGAMINI, 2006, p. 20).

Na ótica de Handy (1996) existe uma combinação incomum de atributos, que na verdade são paradoxos, que o líder deve possuir para conquistar a autoridade na condução do grupo: a crença em si mesmo que proporciona a autoconfiança para caminhar, e deve ser combinada com uma dúvida razoável e a humildade de aceitar que pode estar errado; a paixão pelo trabalho, que deve ser combinada com a consciência de outra realidade para evitar que o foco ofusque e dificulte o pensamento além do próprio espaço; e o amor pelas pessoas que deve ser combinado com o oposto, a capacidade pela solidão, já que o líder nem sempre pode compartilhar suas preocupações com outras pessoas. O autor coloca que é necessária grande força de caráter e crença no que faz para conviver com esses paradoxos e contradições.

Para Gardner (2001) o líder deve ter as inteligências cruciais de falar e escrever bem, apresentar grande talento interpessoal e intrapessoal para compreender as aspirações e medos dos seguidores, ter uma consciência aguda das próprias forças, fraquezas e objetivos, estar preparado para refletir regularmente sobre seu rumo e ser capaz de abordar questões existenciais. O autor diz que: “A arte do líder é criar e refinar uma história para que ela cative

a atenção e a fidelidade de discípulos, modificando assim a visão que eles têm de si mesmos, os princípios aos quais eles são fiéis, seus objetivos e suas motivações.”

Bennis (1996, p.38) relata que existem líderes de “[...] todo tipo, tamanho e disposição – altos, baixos, alinhados, desleixados, jovens, velhos, homens, mulheres [...]”, porém possuem, se não todos, alguns dos seguintes ingredientes básicos:

- Uma visão maior - tem idéias claras do que quer fazer, é persistente com reveses e derrotas.

- Paixão - ama o que faz, transmite esperança e inspira outras pessoas através do seu entusiasmo.

- Integridade - composta de três elementos essenciais: autoconhecimento, sinceridade e maturidade. Conhecer a si mesmo e ter consciência das próprias forças e fraquezas é fundamental para se ter sucesso. Sinceridade baseada na honestidade de pensamentos e ações é a chave para o autoconhecimento. Maturidade é importante, principalmente por ter passado pela experiência de ter sido seguidor. “Integridade é a essência da *confiança* [...]” (BENNIS, 1996, p.39, grifo do autor). O autor considera a confiança um produto e não propriamente um ingrediente, que precisa ser conquistada e sem ela o líder não funciona. Esse ingrediente é muito importante para o modelo de liderança da TEO, pois a confiança é a base de todo relacionamento entre líder e liderado.

- Curiosidade e audácia - o líder reflete sempre, está disposto a aprender mais, experimentar e correr riscos e buscar coisas novas. Não teme o fracasso, aprende com os erros e com a adversidade.

Para o autor, os ingredientes básicos não são características inatas, portanto podem ser mudados, “[...] os verdadeiros líderes não nasceram líderes, se fizeram líderes, e normalmente por conta própria. Líderes inventam a si mesmos. [...]” (BENNIS, 1996, p.40). Para preparar líderes eficazes é necessário educar, pois o treinamento ensina habilidades, mas não consegue ensinar caráter ou visão. Os líderes aprendem com coragem e força de vontade, atuando nas organizações. “A única matéria-prima dos líderes são eles mesmos.” (BENNIS, 1996, p.43).

Drucker (1996) concorda que a liderança pode ser aprendida, não sendo necessário se encontrar líderes natos. Também acredita que não existe personalidade, estilo, nem traços de liderança. O autor relata que após décadas trabalhando com organizações de vários tipos, os líderes eficazes que encontrou em sua trajetória, trabalhando com eles ou apenas observando, sabiam quatro coisas simples:

- A única definição de *líder* é alguém que possui *seguidores*. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.
- Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. *Resultados* sim.
- Os líderes são bastante visíveis. Portanto servem de *exemplo*.
- Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa *responsabilidade*. (DRUCKER, 1996, p.12, grifos do autor).

O autor acrescenta que os líderes eficazes que encontrou, independente da personalidade, estilo, capacidade e objetivos, eram pessoas ativas, tolerantes com a diversidade das pessoas, intolerantes com desempenho, padrões e valores, delegavam bem muitas coisas e se preocupavam com a missão, metas, desempenho e resultados da organização.

Esses conceitos podem ser visualizados no modelo da TEO que considera que o líder eficaz além de ter seguidores, deve formar outros líderes. Ele deve preparar substitutos através da educação no, para e pelo trabalho, dedicando-lhe tempo, presença, experiência e exemplo, (ODEBRECHT, 2004). A partir da formação de novos e melhores líderes a organização pode crescer e perpetuar.

Na ótica de Bergamini (2006) os líderes são pessoas especiais, porém antes de serem líderes, eles são apenas humanos e não há nenhum padrão, nem receita pronta que os torne infalíveis, portanto o autoconhecimento do próprio estilo parece ser a primeira condição e o primeiro passo rumo à eficácia.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema Cultura Organizacional vem ganhando crescente ênfase nos estudos sobre as organizações e várias são as formas com que é definida na literatura, muitas vezes com entendimentos antagônicos, pois diversas correntes teóricas privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno. Segundo Schein (2001), o conceito de cultura organizacional foi apresentado pelos antropólogos há mais de cem anos.

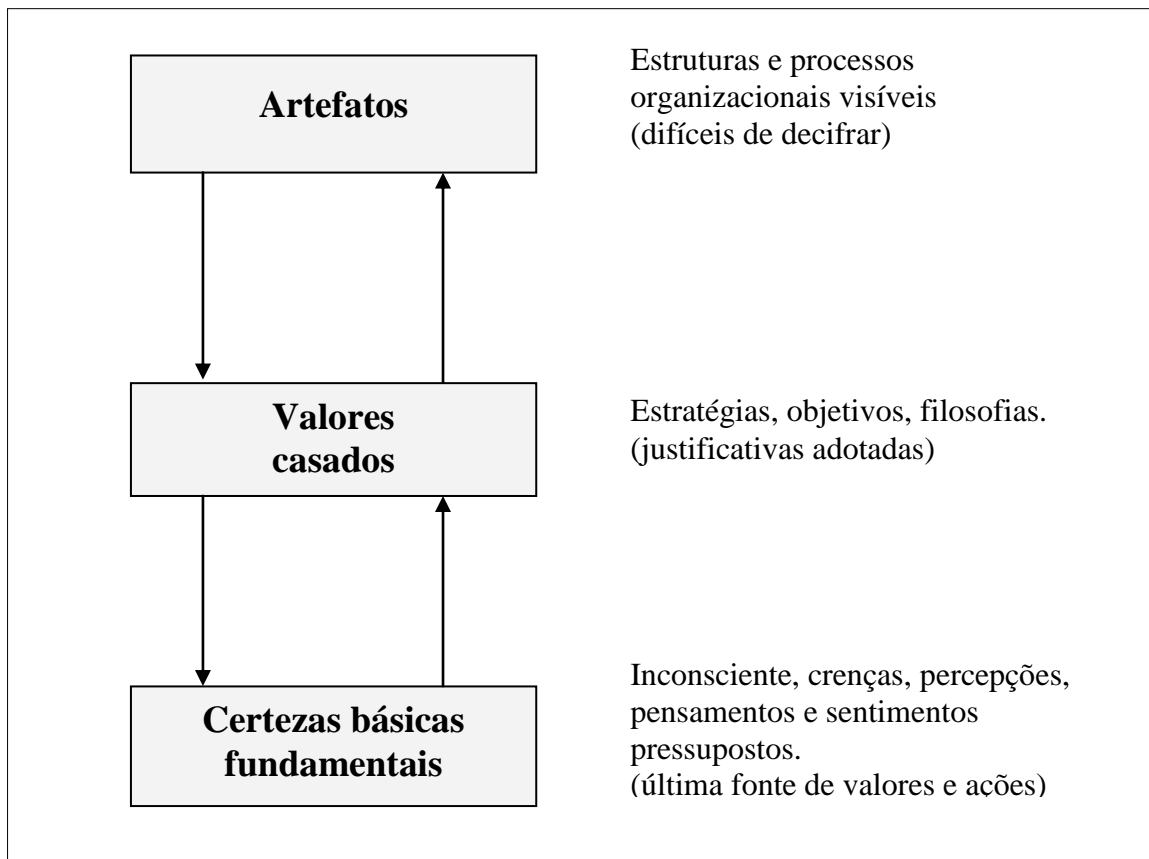
Mesmo presente na literatura antes da década de 80, os estudos sobre o tema se intensificaram após essa época. Entre outros fatores, a ascensão da indústria japonesa contribuiu para aumentar o interesse dos pesquisadores sobre o assunto, pois esta passou a fazer concorrência à indústria norte-americana de forma cada vez mais agressiva e mostrou um modo diferente de gestão, mais participativa, com visão holística, ênfase no coletivo e combinação com valores culturais da sociedade, chamando a atenção para a relação existente entre cultura e gestão.

Há evidências que afirmam que a cultura corporativa influencia o desempenho das organizações, motivo pelo qual deve ser vista com importância. Segundo Schein (2001, p.27), “A cultura é a principal fonte de identidade organizacional [...]”, é o reflexo de suas crenças e valores, portanto é fundamental para o seu sucesso. São os elementos culturais que determinam a estratégia, as metas e o modo de operar da organização e a cultura não é simples de ser definida e entendida. Para o autor, a cultura representa o aprendizado acumulado de um grupo, portanto é estável e profunda, ampla e difícil de mudar. Qualquer tentativa de mudança na cultura gera ansiedade e resistência nas pessoas.

Como um dos principais autores do tema, consideramos que Schein (2004) apresenta um dos conceitos mais ricos de cultura organizacional na literatura consultada:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p.17).

O autor identifica três níveis de cultura, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível, conforme figura 1, a seguir:



**Figura 1: NÍVEIS DA CULTURA**  
 Fonte: Schein (2001)

O nível dos artefatos é o mais fácil de observar. Corresponde a tudo que se vê, ouve ou sente na organização. Nesse nível a cultura é muito clara e tem impacto emocional imediato, se pode observar a arquitetura, o *layout*, a decoração, tipos de vestuário e a forma como as pessoas se relacionam, os produtos, os serviços, tecnologias e padrões visíveis e audíveis de comportamento de seus membros. Não é possível saber o motivo de ser de tal forma. Embora visíveis não são facilmente decifráveis. O autor recomenda muito cuidado na análise da cultura organizacional nesse nível, porque a interpretação pode ser enganosa. É relativamente fácil as pessoas da organização mostrarem como edificam o ambiente físico e o comportamento, mas difícil de entender a lógica subjacente dos comportamentos.

O nível seguinte, dos valores casados (ou esposados), corresponde aos valores idealizados ou racionalizados que funcionam como justificativas dos comportamentos atuais, mas que não são praticados no cotidiano da organização. Segundo Silva e Zanelli (2004, p.431) o ditado popular “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” pode representar esse tipo de situação. Schein (2001) alerta que os valores casados não são de identificação simples pela observação direta, pois as reais explicações do comportamento das pessoas

podem permanecer encobertos ou dissimulados. É preciso começar a interagir com os membros da organização e fazer perguntas sobre o que é valorizado para tentar identificar o porquê das coisas. Os valores e crenças desejáveis normalmente são declarados pelos fundadores da organização e se tornam fundamentais para conduzi-los nas relações de trabalho. Faz-se necessário que sejam praticados efetivamente, se tornem valores de fato em uso ou arraigados. Quando isso ocorre, significam a essência da identidade e pressupostos da organização, ou seja, passam a fazer parte das certezas básicas fundamentais que integram o nível mais profundo do modelo do autor. Esses pressupostos básicos tornam-se válidos, resultantes das respostas aprendidas pelas pessoas e cada vez menos questionados, foram gradativamente testados e deram certo. Tendem a ser invisíveis e pré-conscientes.

No modelo proposto por Schein (2001) os pressupostos básicos são distribuídos em um conjunto de categorias lógicas que se orienta por uma necessidade premente de ordem e consistência, conforme o quadro 3, a seguir:

Quadro 3 Categorias lógicas de cultura organizacional

<b>Categorias lógicas de cultura organizacional</b>	<b>Propósito</b>
Relação da organização com seu ambiente	A finalidade é verificar se a relação da organização com o ambiente externo é de submissão, harmonia ou de dominação.
Natureza da verdade e da realidade	A finalidade é saber quem define o que é verdade e o que é mentira na organização. Em decorrência, interessa saber como e por quem a realidade social é construída. Interessa também nessa categoria as concepções de tempo e de espaço predominantes na organização.
Natureza da natureza humana	A finalidade é saber qual é o conceito de ser humano predominante na organização. O ser humano é bom, ruim, ou nenhuma das duas coisas? O ser humano acredita que o seu destino está pronto ou crê que cabe a ele construí-lo. Essa categoria é – e muito – orientada pelas teorias X e Y de Douglas Macgregor.
Natureza da atividade humana	A finalidade principal é saber como o trabalho se encontra organizado. Quem pensa faz, e quem faz também pensa? Ou o planejamento cabe ao nível gerencial e a execução dos trabalhadores de “chão de fábrica”? Nessa categoria também interessa saber a respeito da relação entre trabalho e espaço total de vida.
Natureza dos relacionamentos humanos	A finalidade principal é saber se as interações sociais no trabalho se pautam pela cooperação ou pela competição.

Fonte: Adaptado de Schein (1985, apud SILVA e ZANELLI, 2004, p.433).

Os conjuntos de pressupostos básicos normalmente são concebidos com coerência e consistência e orientam o que é certo fazer na organização.

Motta (1998) compartilha com a idéia de Schein de que a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, que revela a identidade de uma organização e suas formas habituais de agir, tornando-a singular. Para mudar a cultura de uma organização é necessário substituir a programação coletiva na busca de um novo sentido de identidade. O autor considera que a cultura pode ser aprendida por ensino e interação social e que os condutores da mudança devem ter sensibilidade e tolerância na condução do processo. Para o autor, a cultura é dinâmica, está sempre em transformação, pois as organizações estão constantemente descobrindo invenções e se adaptando aos desafios do ambiente, além de incorporar novas idéias e tecnologias em contatos com outras culturas.

Hofstede (1994) aborda a cultura como uma programação da mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas. O autor classifica os elementos da cultura em quatro categorias, dispostos em níveis que são: símbolos, heróis, ritos e valores. No nível mais superficial estão os símbolos, seguidos dos heróis e rituais até chegar aos valores que são os mais profundos. Os símbolos são palavras, objetos, gestos e figuras de significado convencional que transportam um sentido particular que é reconhecido pelos que partilham à cultura. Eles incluem abreviaturas, gírias, maneiras de trajar, entre outros. Os heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas, servindo de modelo de comportamento numa determinada cultura. Os rituais são atividades realizadas de forma coletiva, tecnicamente supérflua, porém consideradas socialmente essenciais dentro de uma determinada cultura. Esses três níveis foram agrupados e considerados pelo autor como práticas, pois são visíveis. O nível mais profundo de uma cultura, o autor chamou de valores, que são os sentimentos compartilhados pela maioria dos membros ou no mínimo pelas pessoas de destaque. Normalmente expressam um lado negativo e outro positivo, como: bom ou mau, limpo ou sujo, bonito ou feio, racional ou irracional, decente ou indecente, entre outros. O autor também diferencia os valores desejáveis, que são ideológicos e se referem a como às pessoas pensam que o mundo deveria ser, dos desejados, que são mais pragmáticos e se referem a o que as pessoas desejam para elas próprias.

Segundo Hofstede (1994), quanto mais homogênea, mais sólida é a cultura de uma organização e culturas sólidas são mais focadas em resultados do que as culturas débeis. O autor relata que os dirigentes ou fundadores das organizações criam os símbolos, heróis e ritos, com base em seus próprios valores, e com isso direcionam o comportamento

profissional dos demais empregados. Estes trazem consigo seu sistema de valores já adquirido na família e na escola e só alteram até certo ponto seus valores pessoais em função das necessidades da empresa. Para o autor, a cultura de uma organização funciona em um nível mais superficial de programação mental do empregado do que os valores que ele adquiriu em sua formação e mesmo assim é difícil mudar as mentalidades. Essa tarefa cabe muito mais aos dirigentes, que devem ter uma estratégia, pois não há receita mágica que assegure o êxito.

Como podemos observar, a componente da dimensão comportamental da organização, ou seja, a manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes, é comum a vários autores que estudam sobre a cultura organizacional. Aktouf (1994) acrescenta a idéia de que a cultura seria um cimento que mantém as pessoas da organização unidas como um todo, conferindo sentido e sentimento de identidade. Através de elementos, tais como: valores e crenças, ritos, rituais e cerimônias, mitos, tabus, normas e comunicação, é definido o “modus operandis” da organização e a relação entre os diretores, gerentes e funcionários, internamente e com o ambiente externo. Quando esses elementos são fortemente partilhados por todos os seus membros, é assumido um forte compromisso e caracterizado uma cultura forte.

É de fundamental importância observar que existem algumas linhas de estudos que consideram a cultura como algo que a organização é, ou seja, uma metáfora, e outras que acreditam que a cultura é uma variável, algo que a organização tem. Para os que defendem que a organização é a cultura, a vêem como fenômenos culturais totais, algo estático, uma propriedade de certo grupo, portanto não pode ser gerenciada. Smircich (1985, apud SMITH & PETERSON 1994, p.117) compartilha com essa idéia e afirma que “[...] as organizações são culturas.” Nesse caso pode-se estudar a cultura para apenas conhecer e entender a organização.

Os que consideram que a organização possui uma cultura acreditam que é possível a intervenção gerencial. Eles vêem a cultura como: “[...] sistemas compartilhados de significados, pressupostos e valores [...]” (SOUZA Jr, 2004, P.27), que caracteriza um processo humano construído continuamente e, portanto pode sofrer interferências. SCHEIN (1987, apud SILVA e ZANELLI, 2004) reforça essa teoria quando relata que a cultura é a responsável em promover a adaptação da organização tanto no ambiente interno como no externo. Esse objetivo é alcançado através da construção histórica de pressupostos básicos de valores dos fundadores ou líderes da organização. Os pressupostos determinam ou influenciam os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos dos membros da organização.



Pettigrew (1992) defende que é possível administrar e até modificar a cultura organizacional, porém é uma tarefa muito difícil. O autor cita sete problemas relacionados a fatores considerados importantes nesse processo: o problema dos níveis mais profundos referentes às crenças e pressupostos das pessoas; o problema da infiltração, pois a cultura é profunda e extensa, não se refere só as pessoas, seus relacionamento e crenças, mas também aos pontos de vista, estruturas, missão, seleção de pessoal, socialização, políticas de pessoal e modelos de recompensas; o problema do implícito, pois mudar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento é extremamente difícil; o problema do impresso que se refere às raízes históricas profundas; o problema do político que tem relação com a distribuição de poder na organização; o problema da pluralidade, quando a empresa apresenta subculturas; e o problema da interdependência, pois a cultura está interconectada com a política, com a estrutura, com as pessoas, metas e prioridades da organização.

Segundo Silva e Zanelli (2004, p. 439), podemos dizer que não existe hegemonia sobre o assunto, parece não haver também resposta sobre qual abordagem seria a mais correta. Cada pesquisador direciona seus estudos a partir de sua compreensão específica de cultura, de ser humano e de organização. Os autores ressaltam que o processo de mudança da cultura é complexo, pois “[...] pressupõe desaprender crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos e, ao mesmo tempo, aprender e incorporar novos elementos culturais”. Esse processo não deve ser subestimado pelos dirigentes e sim diagnosticado e planejado para que a mudança ocorra gradativamente e não seja de forma arbitrária. Segundo os autores para compreender a cultura se faz necessário à decodificação das razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos, pois as premissas e os valores tidos como verdadeiros orientam a definição das estratégias, objetivos e justificativas para as ações propostas subjacentes nos modos do grupo perceber, pensar e sentir.

Na ótica de Martin e Frost (2001, p.240) “[...] qualquer cultura pode ser homogênea e harmônica, se houver compartilhamento dos valores gerenciais entre todos, sendo que a função mais importante do empregado é a de encontrar uma cultura onde esteja bem “ajustado”.” (aspas do original)

Smith & Peterson (1994, p. 133:134) relatam que Peters & Waterman publicaram alguns trabalhos argumentando que certos aspectos considerados importantes nas culturas de empresas de sucesso são semelhantes e descrevem a cultura de excelência com oito atributos: “1) viés para a ação; 2) proximidade ao cliente; 3) incentivo a líderes e inovadores; 4) respeito pelos indivíduos; 5) características de *arregaçar as mangas* (o que quer dizer valores explícitos sobre alta realização e alto apoio); 6) perseverança (ou seja, permanecer com

tarefas e mercados nos quais haja competência; 7) forma simples e pessoal de apoio; 8) propriedades simultaneamente brandas e rígidas, (isto é, ambos os elementos: centralização e descentralização).” Houve críticas sobre a existência desses atributos nas organizações de sucesso e poucas evidências foram apresentadas pelos autores.

Comparando com o modelo de cultura da TEO, aplicado e validado num grupo organizacional de sucesso, podemos encontrar os atributos relacionados, discordando apenas da centralização. O que se percebe é que estariam incompletos, faltam outros aspectos que não foram abordados.

Algumas pesquisas indicam que a cultura nacional, ou seja, a cultura de um povo produz impacto na cultura organizacional, pois possuem um contexto sociocultural maior. “[...] as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país onde a empresa opera.” (SCHEIN, 2001, p.61) As organizações têm que ter em consideração a cultura dos seus membros, se quiserem realmente ter uma cultura organizacional. Torna-se assim importante a consideração do ambiente em que a organização está inserida, pois as pessoas trazem consigo os referenciais aprendidos nas sociedades onde foram socializadas. No presente trabalho não aprofundaremos esta questão, considerando que a cultura definida como modelo para a organização estudada é uma cultura que foi concebida e consolidada em uma organização brasileira.

Sob a ótica de Martin e Frost (2001) três perspectivas são apresentadas como forma de leitura da cultura organizacional, que são: integração, diferenciação e fragmentação.

Na perspectiva da integração, segundo os autores, a cultura é fortemente unificada, existe consistência entre os vários componentes, larga concordância e entendimento dos preceitos. A liderança representa criação, manutenção e mudança de cultura e o líder é visto como transmissor da cultura. (BRYMAN, 2004). Nessa perspectiva as mudanças culturais são vistas como transformação cultural de toda organização.

Na perspectiva da diferenciação, segundo Martin e Frost (2001), não se observa consenso na cultura organizacional, se verifica a existência de diversidade subcultural relativa a subgrupos de trabalho e processos informais de liderança. Já na perspectiva de fragmentação, não é encontrado consistência e sim ambigüidade, ou seja, contradição e confusão, onde o papel da liderança parece diminuir ou até ser eliminado. (BRYMAN, 2004). O poder é amplamente difundido por todos os níveis da hierarquia da organização e a mudança é um fluxo contínuo.

Martin e Frost (2001, p. 242) concluem, afirmando que:

[...] nenhuma teoria ou conjunto de teorias sobre cultura pode, verdadeiramente, considerar-se superior aos demais. O certo é adotar a estrutura de múltiplas perspectivas que afirma que, em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos.

Segundo Bryman (2004, p.270) “Nenhuma das três perspectivas pode ser absolutamente válida e todas elas devem ser empregadas para delinear a total complexidade de imagens e temas.”.

## 2.3 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se perceber numa série de estudos que a liderança tem um papel de fundamental importância na cultura das organizações. Para Schein (1985) cultura e liderança são dois lados da mesma moeda e não podem ser consideradas separadas. O autor coloca que: “[...] a única e essencial função da liderança é o manejo da cultura” (SCHEIN, 1985, p.317). E reforça dizendo que o mais importante nas ações dos líderes é a criação e a administração da cultura. Bryman (2004) compartilha com a idéia de que os líderes criam e gerenciam a cultura de uma organização, pois moldam o pensamento dos seguidores sobre a própria organização e seus papéis dentro dela.

Na ótica de Schein (1996), a atuação do líder precisa ser compatível com o estágio do ciclo de vida em que a organização se encontra. Pensando na organização como um sistema dinâmico, com um ciclo de vida próprio, o comportamento da liderança enfrenta desafios específicos em cada estágio, que comentaremos a seguir.

Para criar uma organização, o líder tem o papel fundamental de suprir a energia para que se alcance o êxito. É uma energia proveniente de fortes convicções pessoais, que motiva e estimula os demais membros. Os líderes “[...] dão vida à organização;” e a cultura é seu primeiro ativo (SCHEIN, 1996, p. 83).

Quando a organização já está preparada para viver e sobreviver, relata o autor, os líderes transmitem as crenças, valores e pressupostos aos seus subordinados e vão construindo a cultura, através da contratação de pessoas alinhadas, da doutrinação e socialização dos subordinados e do exemplo de seu próprio comportamento. É importante que as práticas de liderança sejam coerentes com as declarações de crenças, valores e pressupostos. Se a organização tem sucesso, a personalidade do líder se incorpora a cultura, porém, se o líder tiver conflitos, a cultura incorpora incoerências que dificilmente serão modificadas posteriormente.

Para manter a cultura já consolidada o líder desempenha um papel de sustentador. Nesse estágio, surge a necessidade do líder se adequar à complexidade de uma organização grande, ser cada vez mais eficiente e competitivo, acompanhando o amadurecimento do mercado. Para enfrentar o futuro se torna imprescindível a preparação de novos líderes. Para serem bem-sucedidos os líderes precisam ter percepção pessoal para crescer com a organização, se adequando aos novos desafios, ou, quando percebem suas limitações, passar a função para outra pessoa capaz de enfrentar o desafio. Grandes são os problemas enfrentados

pelas organizações, pois muitos são os líderes que não conseguem entender essa dinâmica e se adequar à nova situação. É importante que o responsável pelo alto comando da organização tenha a visão dessa situação e atue de forma a preparar líderes capazes de enfrentar o desafio.

O desenvolvimento e atualização dos líderes, no modelo da TEO, é altamente valorizado, assim como a formação de novos líderes, chamados de jovens parceiros/empresários, é um desafio constante para garantir a perpetuação da organização.

Schein (2004) descreve alguns mecanismos primários e secundários através do qual o líder sedimenta e transmite a cultura, conforme descrito no quadro 4, a seguir:

Quadro 4: Como o líder sedimenta suas crenças, valores e pressupostos.

Mecanismos Primários
• Naquilo que presta atenção, mede e controla regularmente.
• Como reage a incidentes críticos e crises na organização.
• Como aloca os recursos.
• Na deliberada modelagem de papéis, ensino e <i>coaching</i> .
• Como aloca recompensas e <i>status</i> .
• Como recruta, seleciona, promove e demite.
Articulações Secundárias e Mecanismos de Reforço.
• Planejamento e estrutura da organização.
• Sistemas e procedimentos organizacionais.
• Ritos e rituais da organização.
• Desenho de espaço físico, fachadas e prédios.
• Histórias sobre pessoas e eventos importantes.
• Declarações formais da filosofia, valores e princípios da organização.

Fonte: Adaptado de Schein (2004, p.246)

O autor vê um papel constante do líder em monitorar e influenciar a cultura através desses mecanismos, porém admite que, se não for consistente em suas ações pode produzir culturas confusas ou contraditórias. O comportamento do líder é o mecanismo considerado

pelo autor como o mais importante, pois os membros da organização prestam mais atenção no que se faz do que no que se diz. As articulações secundárias, ou mecanismos de apoio, se consistentes com as atividades dos líderes, aumentarão o impacto de suas ações na cultura da organização.

Bryman (2004, p.269) relata que: “No modelo de Bass, a mudança da cultura organizacional é resultado da liderança transformacional que impacta tanto o desempenho dos seguidores como o esforço empregado.” Smith & Peterson (1994) relatam que na análise de Schein, os mecanismos que os líderes utilizam para sedimentar e transmitir a cultura são associados aos estilos de liderança classificados por Burns como transacional e transformador. Todavia, Schein compartilha com Burns forte comprometimento com o ponto de vista de serem inseparáveis a análise do comportamento do líder e a cultura organizacional.

Alguns autores não identificam coerência dos mecanismos de Schein e do modelo de Burns com outras teorias, pois Schein e Burns não consideram a liderança como administração do sentido em seus trabalhos, causando discordância de alguns estudiosos. Como forma de proporcionar estrutura para compreender a lista de Schein, Smith & Peterson (1994, p.137), relataram a visão de Pfeffer sobre o papel dos líderes como: “[...] influenciador dos sentidos e valores associados a formas particulares de se abordar objetivos”, e a definição de Pondy que diz que: “[...] a eficácia do líder repousa em sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que desempenham um conjunto de papéis – não modificar comportamentos, mas dar aos demais o senso de compreensão de suas atividades e, especialmente, articulá-los para que possam comunicar-se sobre o sentido de seus comportamentos... Essa dupla capacidade ... dar sentidos às coisa e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, propicia à pessoa uma enorme alavancagem”. Os critérios devem ser vistos como formas de influência sobre os sentidos. O líder deve ter o conhecimento integral dos objetivos do subordinado, de suas crenças e de como podem ser atingidos para atuar com eficácia. Não devem fingir saber o que não sabem, nem ter constrangimentos em perguntar e aprender com os subordinados. (BURNS, 1978, apud SMITH & PETERSON 1994).

Quando a organização enfrenta a necessidade de mudar e se adequar a uma nova realidade, o líder é o principal ator nesse processo. Precisa pensar e agir como agente de mudança. Não é uma tarefa fácil, pois precisa desprender o que não é mais útil e aprender coisas novas. Desprender envolve “[...] ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança.” (SCHEIN, 1996, p.85).

Numa organização considerada madura, com uma cultura estabilizada, como é o caso da organização objeto desse estudo, a mudança torna-se mais complicada. É preciso desaprender velhas crenças, atitudes, valores e certezas de uma cultura que funcionava e aprender outras, referentes ao modelo da TEO, correspondente a uma realidade nova. Desaprender é desconfortável, gera medo, resistência e ansiedade nas pessoas, o que torna o trabalho do líder mais difícil.

Schein (1996, p. 86) se reporta a Geoff Ainscow que percebeu que “[...] quando se aprende algo novo os elementos culturais não são necessariamente abandonados, mas se acrescentam aos que já existiam.” O autor comenta que: “A cultura é ‘modificada’ - na realidade ampliada - através de mudanças em vários conceitos decisivos nos modelos mentais das pessoas que sejam as principais portadoras da cultura.” (SCHEIN, 1996, p.86, aspas no original).

Mudar uma cultura muitas vezes precisa de coragem do líder para lidar com as ansiedades, depressões e culpas e com entusiasmo buscar restaurar o compromisso e a motivação dos membros da organização. É preciso que o líder faça mudanças legítimas no seu comportamento, tenha capacidade emocional, um verdadeiro entendimento da dinâmica cultural e incorpore novas definições nos processos e rotinas organizacionais para que se ocorra à transformação na cultura. Ele precisa agir de acordo com o que diz, processando transformação pessoal e mudança de conduta.

A cultura não pode ser mudada de forma arbitrária, nem manipulada através de anúncio, discursos ou programas formais. A sua transformação ocorre a partir de uma mudança legítima no comportamento dos líderes para que possam disseminar novas práticas e definições nos processos da organização. Não se pode simplesmente eliminar elementos disfuncionais e substituí-los por outros mais alinhados, é preciso provocar a evolução dessas pessoas e aproveitar seus pontos fortes. Porém, os líderes muitas vezes precisam enfrentar situações desagradáveis e afastar pessoas que realmente não se adequam a nova realidade. (SCHEIN, 1996).

## 2.4 MODELO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT - TEO

A Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO é um conjunto de métodos e técnicas de gestão empresarial, criada por Norberto Odebrecht, fundador e empresário da Organização Odebrecht, que está no mercado há mais de 60 anos. Neto de imigrantes alemães radicados no Brasil desde 1850, Norberto Odebrecht teve sólida formação luterana. Assumiu a empresa do pai que se tornara insolvente e em poucos anos recuperou os negócios e obteve o sucesso como empresário. Durante sua trajetória na condução dos negócios construiu a TEO, composta de concepções filosóficas que dá unidade ética e cultural à atuação de todas as pessoas da organização, com foco na valorização do ser humano e do trabalho.

Odebrecht se refere a esse modelo de gestão, como:

**Tecnologia Empresarial** é o instrumento que os Acionistas colocam à disposição do Empresário para que este possa **coordenar** o trabalho de Seres Humanos que dominem as tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do Cliente, **integrá-los** em Equipes sinérgicas e contributivas e levá-los a produzir **riquezas morais** e **materiais** sempre **melhores** e **maiores**, à disposição do Cliente e da Comunidade. (ODEBRECHT, 2004, v.I, p.14, grifos do autor).

O autor em tela complementa, relatando que a TEO é a arte de coordenar e integrar tecnologias específicas e educar pessoas, pelo trabalho.

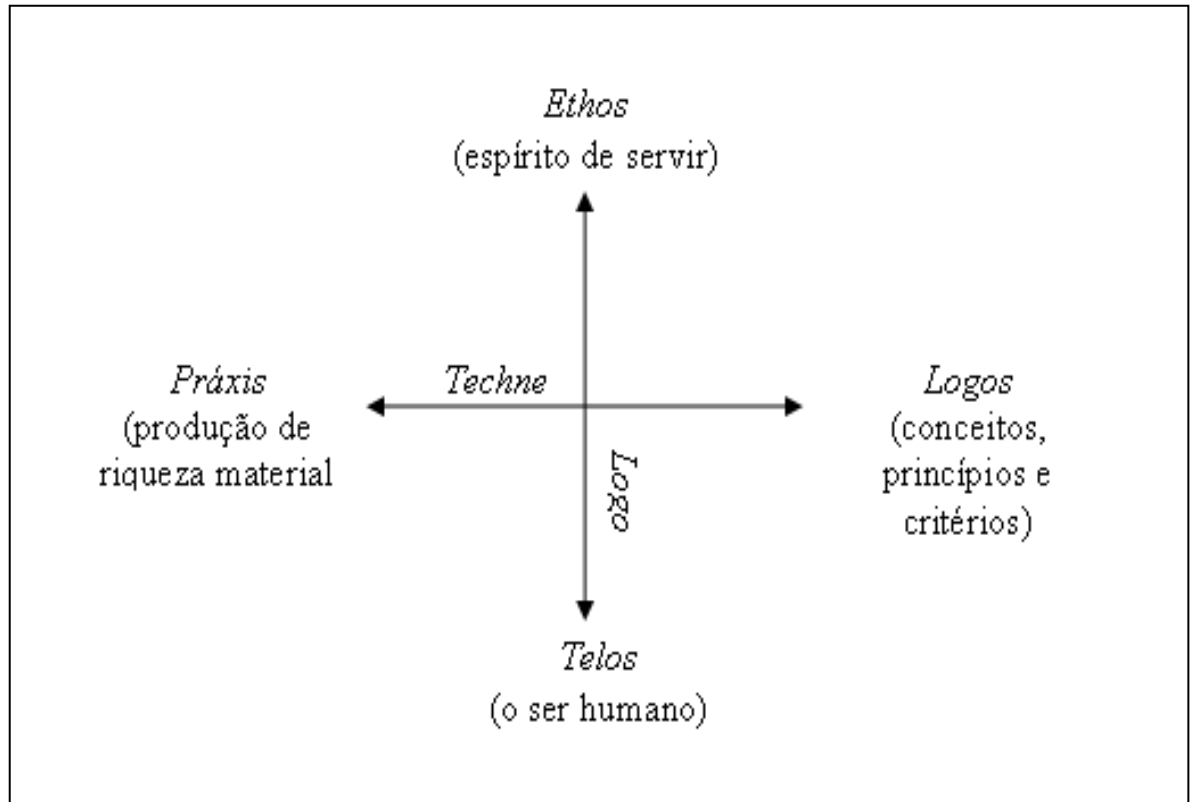
Para Costa (2004), mais do que uma arte, empresariar é uma tecnologia e empresário é aquele que domina e exerce, na prática, este tipo muito especial de tecnologia. No sentido *Odebrechtiano*, o autor relata que, tecnologia aplica-se às quatro dimensões do fazer humano: saber fazer – dominar os conhecimentos; poder fazer – deter as condições necessárias para fazer; ensinar como fazer – organizar e transmitir os conhecimentos; liderar o fazer – coordenar as ações e integrar os resultados.

A TEO, para o autor em tela, incorpora os conceitos de eficácia e eficiência dos negócios dos modelos convencionais da administração e acrescenta outros de natureza ética, pedagógica e intelectual no seu sentido mais amplo. O autor afirma que a TEO integra várias outras tecnologias: tecnologias educacionais, tecnologias de comunicação, tecnologias de produção de conhecimento e tecnologias específicas, sendo que essas últimas o empresário não precisa dominar e sim ter a capacidade de coordenar e integrar seus detentores, de modo a gerar sinergia, criatividade e inovação na sua efetiva e plena utilização.



Para Odebrecht (2004), o termo tecnologia assume um significado singular, embora dotado de dimensões técnicas, o conteúdo da TEO é, em sua essência, filosófico.

Tomando dois eixos que estruturam uma filosofia, Costa (2004), mostra como eles constituem a estrutura e o funcionamento da TEO, na figura 2 abaixo:



**Figura 2:** A Tecnologia como Filosofia  
Fonte: Costa (2004, p164)

O *ethos* da TEO é composto pelo espírito de servir, que é a base da conduta dos que compreendem, aceitam e praticam a TEO e a ética é indispensável na prática do empresário.

O *telos* da TEO significa fim, finalidade, que é o ser humano, considerado como princípio, meio e fim de tudo o que se passa na Organização.

O *logos* da TEO é o pensamento, constituído das concepções filosóficas consubstanciadas num conjunto de princípios fundamentais, conceitos essenciais e critérios gerais e operacionais, conforme apresentado no quadro 5, a seguir:

**Quadro 5:** Concepções Filosóficas da TEO.

Conceitos Essenciais
• Descentralização
• Delegação planejada
• Tarefa empresarial
• Resultados
• Responsabilidade social da empresa

Princípios Fundamentais
• Ser humano
• Comunicação
• Sinergia
• Criatividade
• Parceria
• Produtividade
• Educação pelo trabalho
• Reinvestimento

Critérios operacionais – áreas básicas
• O ser humano e seu desempenho
• O domínio do negócio
• A educação pelo trabalho
• O fornecimento de apoio
• Parceria e partilha
• A superação de erros
• A imagem da organização
• Saúde, segurança, qualidade de vida e meio-ambiente

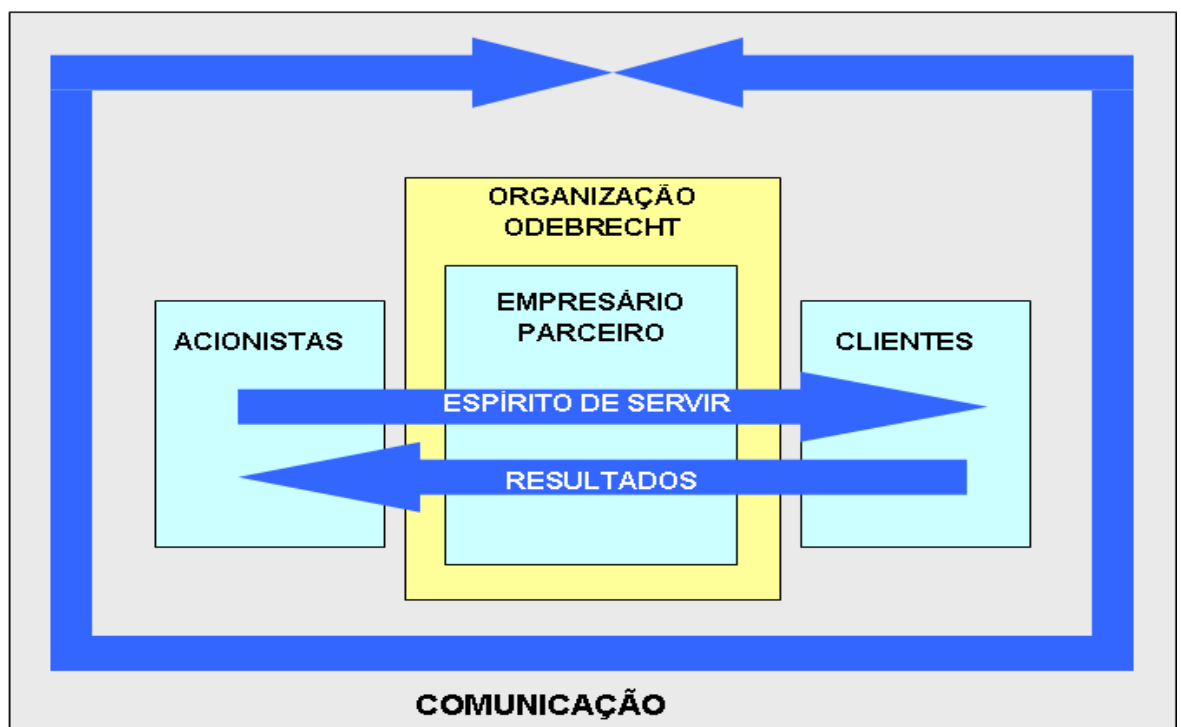
Critérios Gerais
• O ser humano é a medida de todos os valores da organização
• O empresário deve dominar o seu negócio, para satisfazer simultaneamente cliente e acionista
• A educação pelo trabalho é indissociável da tarefa Empresarial
• Os que prestam apoio aos responsáveis por resultados devem estar sempre focados nas oportunidades e resultados.
• O ser humano tem direito de compartilhar os resultados que diretamente contribui para gerar
• O empresário deve estar sempre aberto para reconhecer e sempre pronto para corrigir rapidamente os seus erros
• A imagem que importa e faz a diferença é aquela construída junto à comunidade, com base na satisfação de cada cliente e no comprometimento com o bem-estar da comunidade
• Os integrantes da organização têm o dever de promover sua própria saúde e a de cada um de seus liderados, bem como a segurança das operações, da qualidade de vida e a conservação ambiental das comunidades em que atuam

Fonte: Adaptado de Costa (2004)

A *práxis* da TEO, segundo o autor é a prática, a produção de riqueza material e moral. É através do exercício constante e disciplinado dessa prática que a organização sobrevive.

Jamais se satisfazendo com os resultados obtidos, ela busca sempre identificar novas oportunidades de negócio para reinvestir os resultados, numa estratégia sempre orientada, por um lado, para o crescimento e para a perpetuidade e, por outro, para a criação de uma sociedade de confiança a partir dos negócios.

Na TEO o cliente é o início de tudo, ocupa o lugar hierárquico mais importante, pois a empresa se organiza a partir dele. O cliente satisfeito é o fundamento de existência da organização e o negócio do empresário é servir o cliente. A figura 3 a seguir apresenta o fluxo que transforma o espírito de servir o cliente em resultados para o acionista



**Figura 3:** Transformando o Espírito de Servir em Resultados

Fonte: CD Introdução a Cultura Odebrecht – 2ª edição

Nesse modelo o cliente é visto não como uma Organização fria e impessoal, e sim como pessoa, que acompanha, avalia e julga os serviços e bens oferecidos e em troca recompensa a Empresa através do pagamento das faturas que lhe são apresentadas. Segundo Odebrecht (2004), o empresário deve sonhar o sonho do cliente e transformar em suas as necessidades deles. Para o autor, o cliente e os acionistas são as reais fontes de vida da Organização. O Empresário/Parceiro é o responsável em transformar o patrimônio dos Acionistas em riquezas remuneradas pelos clientes satisfeitos.

### 2.4.1 A Liderança na Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO

Na Cultura Odebrecht, liderar é formar líderes, não apenas ter seguidores. E isso é feito com base na educação no, para e pelo trabalho, tendo como método a pedagogia da presença. O líder autêntico influencia e é influenciado pelos seus liderados, na busca do que é certo, conquista seus liderados e comporta-se com educador para formar novos líderes. (ODEBRECHT, 2004)

Segundo Costa (2004), o líder deverá empenhar-se na comunicação da cultura empresarial, adotando uma linguagem comum, produzindo alinhamento conceitual, estratégico, operacional e espiritual. Também deverá adotar uma postura de serviço (educação e apoio) do líder para com o liderado, ou seja, exercer o poder-serviço e não o poder-dominação. Assim o líder passa a exercer sobre o liderado uma autoridade legitimamente conquistada.

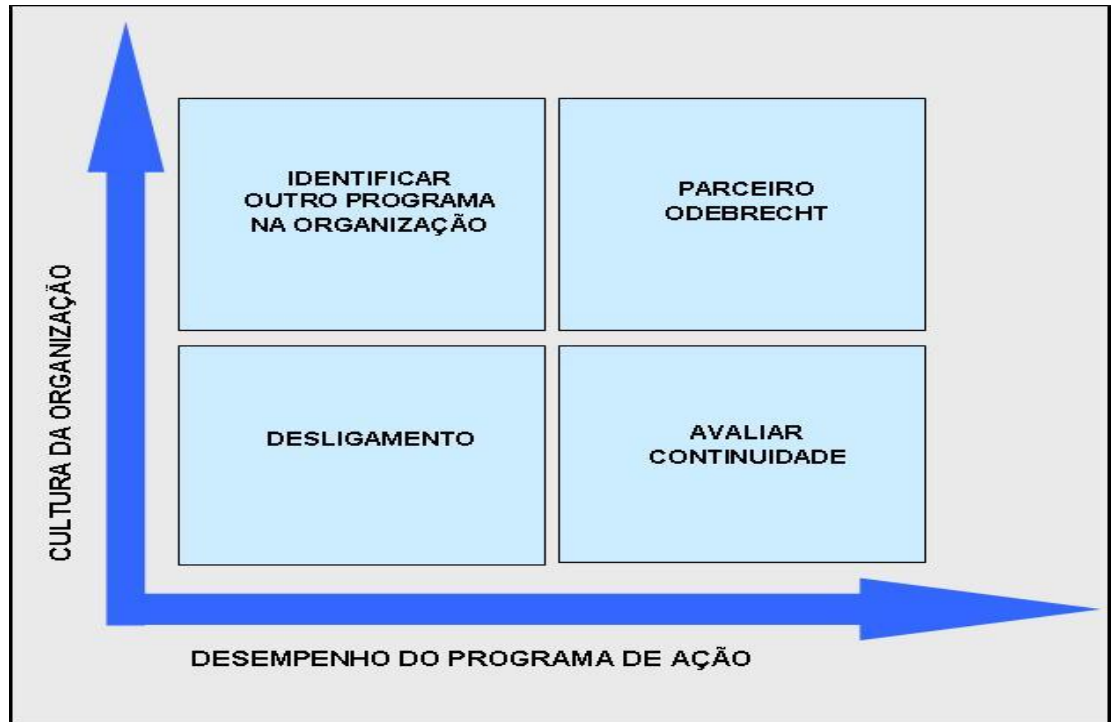
Odebrecht (2004) ressalta que somente pode ser líder de uma organização o ser humano que tiver entusiasmo, convicção e energia, e que a partir do seu talento, da sua vontade e da sua disciplina conquista o respeito e a amizade dos seus colaboradores por seus méritos próprios.

Através do Programa de Ação (PA), que é elaborado anualmente, o líder estabelece o diálogo com o liderado e negocia as prioridades, metas, recursos, apoio necessário e sistema de comunicação. Também pactua a remuneração variável, consolidando um acordo, em pleno alinhamento com seu liderado, com o compromisso de servir ao cliente. Durante o exercício, o líder acompanha o desempenho do liderado, praticando o diálogo permanente, re-ritificando o PA, se necessário, buscando desafiá-lo e motivá-lo rumo à produtividade total.

O PA é um instrumento de delegação planejada, que deve ser usado pelo líder para acompanhamento, avaliação e julgamento do liderado, para a prática da educação no e pelo trabalho e disseminação da cultura.

É através do PA que o líder mensura se o liderado entende, aceita e pratica a TEO, ou seja, está alinhado com a cultura da organização.

A figura 4, a seguir demonstra as dimensões da combinação do alinhamento com a cultura e o desempenho mensurado no PA.



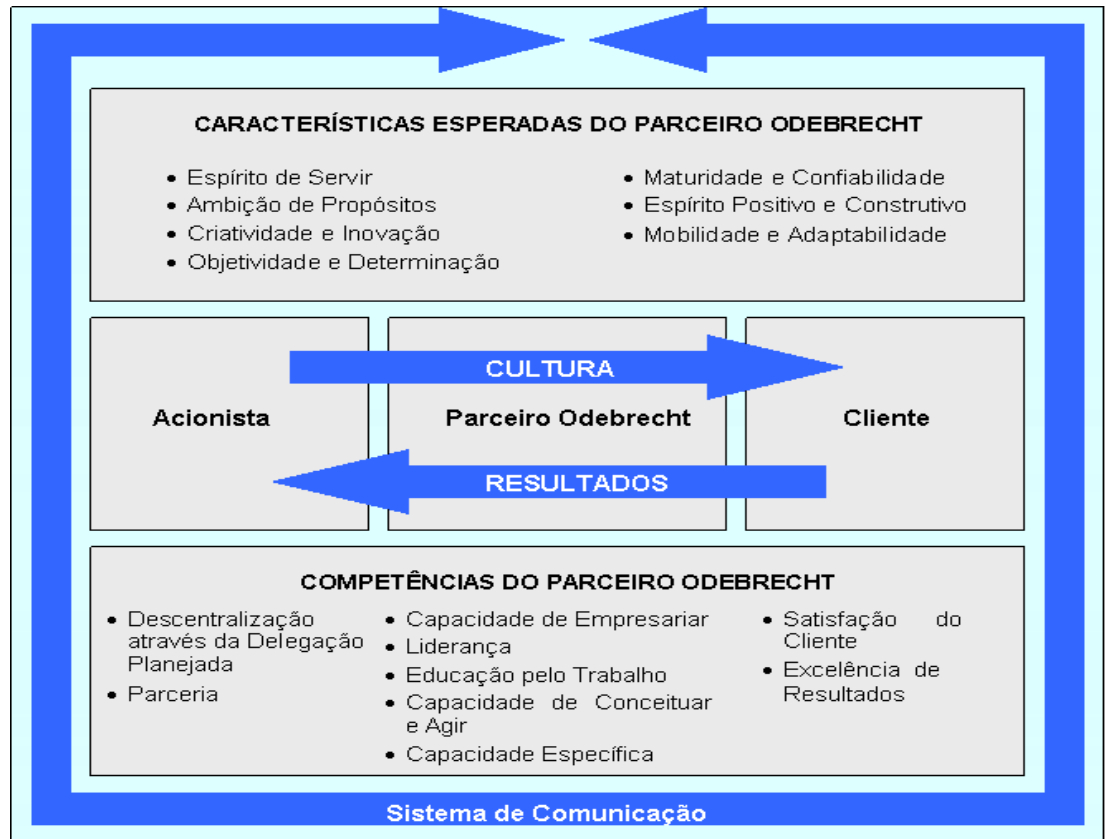
**Figura 4:** Desempenho do Parceiro Odebrecht  
 Fonte: CD Introdução a Cultura Odebrecht – 2ª edição

O integrante que demonstra o entendimento crescente com a cultura e alto desempenho no PA é considerado Parceiro da organização. Alto alinhamento com a cultura e baixo desempenho no PA, indica que o Integrante pode ter potencial para desenvolver-se em outro Programa. Quando o integrante apresenta um baixo alinhamento com a cultura combinado com baixo desempenho, é candidato ao desligamento da organização e se apresentar alto desempenho, necessita ser acompanhado para se posicionar melhor.

Para o integrante fazer parte da Organização é esperado que possua características especiais e valores individuais essenciais para o desenvolvimento de competências necessárias, que lhe possibilite atender e satisfazer o cliente com talento e dedicação.

Sabe-se que não se encontra pessoas com esse perfil facilmente, se faz necessário identificar, integrar e investir no aperfeiçoamento dessas pessoas para que façam parte da organização.

A figura 5, a seguir apresenta as características e as competências esperadas do Parceiro Odebrecht.



**Figura 5:** Características e Competências do Parceiro Odebrecht  
 Fonte: CD Introdução a Cultura Odebrecht – 2ª edição

Para o exercício de suas competências é esperado que os integrantes possuam o espírito de servir, confiabilidade e ambição de propósitos, além de serem criativos e inovadores, mas sem perderem a objetividade e a determinação. Independente da idade, devem ter o espírito maduro e uma postura positiva e construtiva, além de serem capazes de se adaptarem a diferentes cenários e se deslocarem para onde for necessário.

De posse dessas características é esperado que o integrante tenha condições de satisfazer o cliente e descentralizar tarefas, por intermédio da delegação planejada. Tenha capacidade de empresariar e liderar sua equipe, exercer a educação pelo trabalho, conceituar e agir, desenvolver as capacitações específicas exigidas para o trabalho e buscar a excelência dos resultados.

Além de avaliar o desempenho e o alinhamento com a cultura, o líder tem a tarefa de avaliar as características e competências do parceiro, que é seu liderado ao longo do ciclo de planejamento da Organização.

### **3 DESCRIÇÃO DO CASO**

Este capítulo apresenta a Cetrel S.A. Empresa de Proteção Ambiental, organização que é objeto deste estudo, descrevendo o histórico, a estrutura organizacional e o processo de mudança da cultura. Em seguida, apresenta a TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht que foi adotada como base da cultural da organização estudada.

#### **3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

A Cetrel S.A. Empresa de Proteção Ambiental foi criada em 1977, quando da concepção do então Pólo Petroquímico de Camaçari, para que controlasse a poluição industrial. É uma empresa caracterizada como prestadora de serviços e se encarrega da operação dos sistemas de proteção ambiental do atual Pólo Industrial de Camaçari, maior complexo industrial integrado da América Latina.

A Cetrel representa um investimento da ordem de US\$ 260 milhões, tendo iniciado suas atividades como uma empresa estatal, em junho de 1978, junto com a partida das empresas do Pólo. Foi privatizada em 1991 e tem atualmente 75% das suas ações pertencentes as indústrias do Pólo Industrial de Camaçari e 25% de propriedade do Governo do Estado da Bahia, que participa do Conselho de Administração, mas não interfere na gestão da Empresa. A principal acionista é a empresa Braskem, que controla 53,5% das ações. O restante das ações está pulverizado entre as demais empresas instaladas no Pólo Industrial de Camaçari.

Desde a sua concepção, a Cetrel adotou sistemas integrados de tratamento de efluentes e resíduos industriais, práticas realizadas nos mais modernos pólos industriais do mundo. A integração de sistemas contribui para a sustentabilidade ambiental, dentro da concepção de ecoeficiência, ou seja, a utilização racional dos recursos ambientais, com o máximo de eficiência e o mínimo de geração de impactos ao meio ambiente. Além disso, a integração de sistemas representa uma grande economia de escala e uma maior segurança ambiental.

A Cetrel é uma empresa classificada como de médio porte em relação à força de trabalho (185 integrantes diretos) e ao faturamento (receita bruta R\$ 116,9 milhões em 2006), embora no âmbito da engenharia ambiental seja a maior do Brasil, no que diz respeito às capacidades instaladas desses sistemas.

A sede da Empresa está situada em Camaçari e seus sistemas operacionais estão distribuídos entre Camaçari e Dias D'Ávila, ocupando uma área de 640 hectares, na área do Pólo Industrial de Camaçari. A partir de fevereiro de 2005, as áreas de apoio administrativo, financeiro, gestão de pessoas e presidência, passaram a funcionar num escritório em Salvador.

A Cetrel tem como visão: “Operar os Sistemas Integrados de Proteção Ambiental do Pólo Industrial de Camaçari, promovendo o desenvolvimento sustentável, atendendo às demandas da comunidade e órgãos ambientais e gerando riquezas para os clientes, acionistas e integrantes”, sendo sua missão: “Ser a melhor empresa da América Latina em soluções ambientais, referência em inovação e promoção do desenvolvimento sustentável”.

Os sistemas de proteção ambiental da Cetrel são classificados como de grande porte, em função da dimensão do Complexo Industrial de Camaçari. São os seguintes os principais serviços e processos de produção da Cetrel:

- Tratamento de efluentes líquidos – processo biológico de lodos ativados, que permite a eliminação da carga orgânica poluidora presente nos efluentes líquidos industriais.
- Disposição de resíduos sólidos – são utilizados aterros industriais especiais para disposição final de resíduos sólidos classe II e silos, pátios e galpões para estocagem temporária de resíduos classe I.
- Incineração de resíduos perigosos – são líquidos, sólidos e borras oleosas que são queimados a altas temperaturas.
- Monitoramento do ar – operação de, uma das mais modernas e completas redes de monitoramento do ar do país, composta por dez estações fixas que avaliam continuamente a qualidade do ar na área de influência do complexo industrial e comunidades vizinhas, sendo interligadas por sistema de telemetria.
- Gerenciamento dos recursos hídricos – monitoramento das águas subterrâneas através de uma rede de 882 poços subterrâneos, e das águas superficiais, na área de influência do Pólo, onde são coletadas as amostras de água para análise e diagnóstico.
- Disposição oceânica dos efluentes líquidos – os efluentes tratados na estação são dispostos no fundo do mar, a 4,8 km da costa e a cerca de 25 metros de profundidade.
- Serviços de laboratório – com equipamentos de última geração, realiza análises de Físico-Químicos, Biologias, Ótica, Cromatografia e Caracterização de Resíduos e Incineração relativas às atividades desenvolvidas na área de monitoramento e diagnóstico ambiental.

Os clientes da Cetrel são as 54 indústrias do Pólo Industrial de Camaçari, que são as acionistas e estão interligadas aos sistemas integrados. Essas empresas atuam nos ramos:



petroquímico, químico, metalurgia, celulose, automobilístico, plásticos, têxteis, cervejaria, fertilizantes, entre outros. Outros clientes contratam serviços avulsos da Cetrel, tais como laboratório, aterros industriais, incineração, consultoria ambiental, entre outros.

A Cetrel, ciente de sua responsabilidade empresarial na área ambiental, atua de forma responsável junto à sociedade e possui uma política de comunicação com as partes interessadas, incluindo clientes, comunidades, órgãos ambientais, integrantes, entre outros, mantendo diálogo permanente e aberto. A Empresa oferece mecanismos de interação com a comunidade provendo canais de comunicação, sugestões e reclamações e possibilitando o esclarecimento de dúvidas e preocupações decorrentes das suas atividades. Desenvolve projetos e programas de responsabilidade socioambiental, tais como:

- Preservação da Fauna – tem como objetivos o levantamento e estudo do comportamento das espécies de aves, mamíferos e répteis na área de influência do Pólo e em outras regiões do Estado da Bahia.
- Projeto Ave Livre – ministra ensinamentos de ornitologia a estudantes das comunidades da região.
- Programa de Educação Ambiental – desenvolvido atualmente no Parque Ecológico Cetrel Sauípe, objetiva disseminar conhecimentos sobre as questões ambientais para alunos de escolas da região.
- Museu de História Natural – construído no Parque de Sauípe, conta com um acervo arqueológico coletado do litoral norte da Bahia e com exemplares empalhados da fauna da região.

A Cetrel é uma Empresa de destaque na aplicação de tecnologias capazes de minimizar os impactos ambientais de todo o ciclo produtivo dos processos industriais de seus clientes, fornecedores e parceiros de negócio. Todas as atividades de proteção ao meio ambiente são voltadas para o desenvolvimento sustentável e são garantidas pela manutenção de sistemas de Gestão Ambiental e Gestão da Qualidade baseados na série de Normas ISO 14001 e ISO 9001.

A Empresa proporciona um ambiente seguro e saudável ao atender aos requisitos estabelecidos pela Norma Internacional OHSAS 18001 – Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Também se alinha à Norma Internacional SA 8000 (sigla de *Social Auditing* – Auditoria Social), de Responsabilidade Social, na qual é certificada desde julho de 2005.

### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

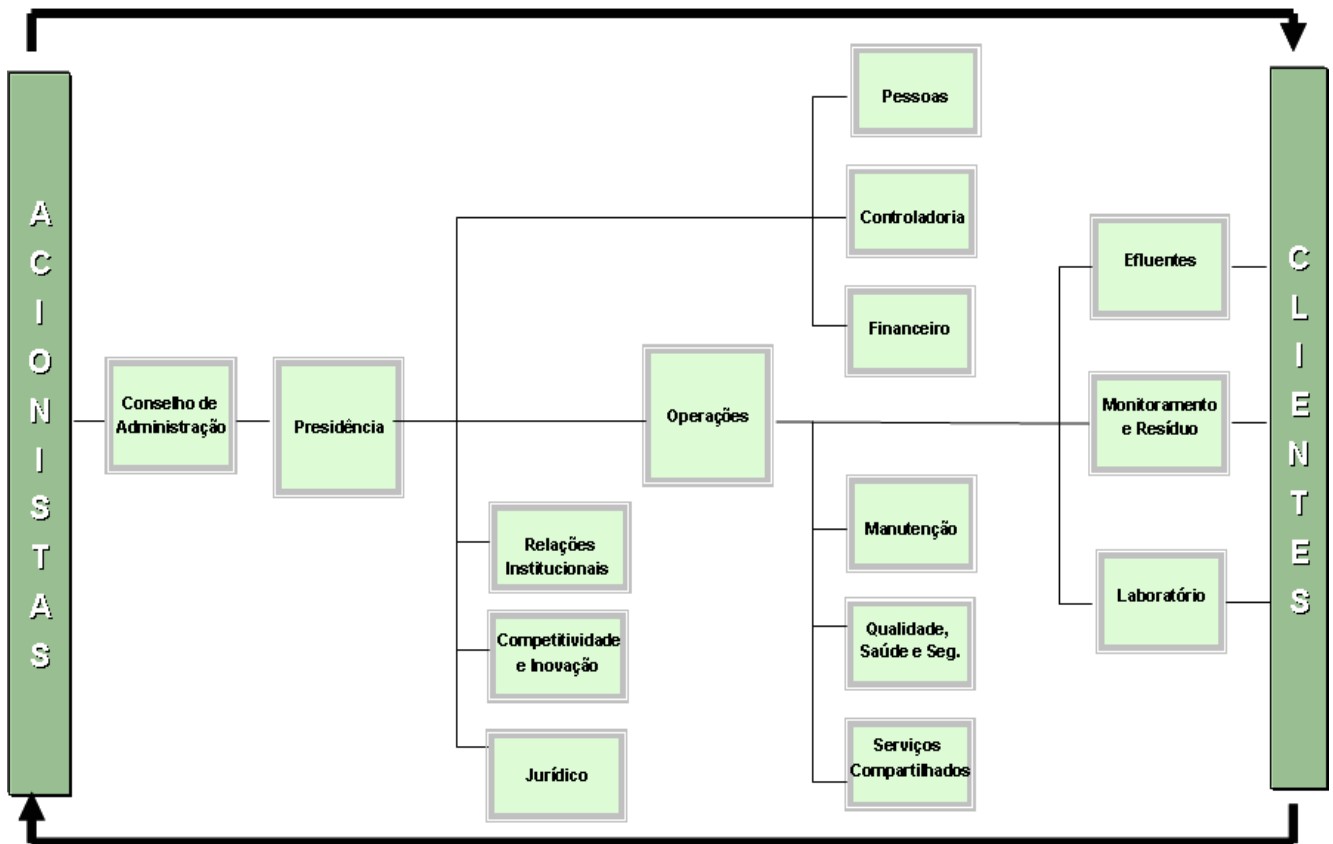
A Cetrel está estruturada em um modelo de gestão baseado na TEO, onde a macroestrutura é iniciada a partir do cliente, de forma horizontal e descentralizada, onde as decisões e os resultados não sobem, nem descem, simplesmente fluem e refluem.

Segundo Odebrecht (2004), em vez de vínculos de subordinação, os líderes devem ligar-se entre si e aos clientes e acionistas, através da comunicação, coordenação e integração.

A estrutura organizacional da Cetrel é formada por um Conselho de Administração, composto por 5 membros representantes dos acionistas, pela Alta Direção formada por 2 Diretorias (Diretor Presidente e Diretor Operacional), 3 Gerências de Negócios que fazem o contato direto com os clientes e 9 Gerências de Apoio Operacional e Suporte ao Negócio.

A Empresa possui 185 empregados diretos e cerca de 250 terceirizados.

A figura 6, a seguir representa a macroestrutura da Cetrel.



**Figura 6:** Macroestrutura da Cetrel

Fonte: Intranet Cetrel

### 3.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A partir da criação da Braskem, em agosto de 2002, 7 acionistas da Cetrel se transformaram em um único, que passou a deter 53,5% das suas ações. A criação da Empresa se deu através da aquisição do controle acionário da Copene Petroquímica do Nordeste, pelo Consórcio Odebrecht/Mariani, e da integração das empresas OPP, Trikem, Proppet, Polialden e Nitrocarbono, controladas pelos dois grupos, que posteriormente adquiriram também a Politenio.

A Braskem é uma indústria petroquímica de classe mundial, líder do setor de resinas termoplásticas da América Latina e está entre as cinco maiores indústrias brasileiras de capital privado. Apesar de controlada pela Odebrecht e pelo grupo Mariani, a Empresa surgiu com o arrojo e ousadia característicos da Odebrecht e com a força de sua cultura, baseada nas Concepções Filosóficas da TEO.

Apesar da Braskem ter sido constituída em 2002, só a partir de dezembro de 2004 é que houve intervenção na Cetrel, através da mudança do Diretor Presidente. A partir dessa mudança, a Cetrel passou a enfrentar uma série de desafios que começou com a adoção do modelo de gestão baseado nas Concepções Filosóficas da TEO, que passou a nortear todas as ações da Empresa.

Para a Cetrel, o ano de 2005 ficou marcado como o “Ano da Virada”. Foi quando a Empresa deixou de ter prejuízo para gerar lucro.

O processo de implantação das Concepções Filosóficas da TEO na Cetrel iniciou-se em dezembro de 2004, com a organização e divulgação de uma nova Macroestrutura, baseada no modelo da TEO e distribuição dos 3 volumes do livro de Norberto Odebrecht, Sobreviver, Crescer e Perpetuar – Tecnologia Empresarial Odebrecht, para os Gerentes que passaram a fazer parte da nova Macroestrutura.

O próximo passo foi a contratação de um Consultor que orientou os Gerentes a elaborar o seu Programa de Ação para 2005, com base no modelo das Concepções Filosóficas da TEO. Nesse ano apenas os Gerentes tiveram o PA, que foi ampliado para um grupo maior em 2006 e para toda a Empresa em 2007.

Em seguida foram realizados vários Seminários de 16 horas, conduzido por um profissional experiente na TEO, que discutiu os principais conceitos, princípios e critérios com todos os integrantes da Cetrel, tendo iniciado com os Gerentes e seguido com os demais

integrantes. Por final foram incluídos também os supervisores de empresas terceirizadas, parceiras da Cetrel.

Esse processo foi o primeiro passo para a mudança na cultura da Cetrel, tendo sido delegado aos Gerentes, a partir desse ponto, a responsabilidade de disseminar as práticas da TEO.

A seguir descreve-se as principais mudanças que afetaram a Empresa:

- Introdução da Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO como modelo de gestão, base da cultura organizacional, que reforça a atuação do gerente como empresário e passa a ter como sua principal meta a geração de resultados positivos e a maximização do retorno sobre o capital investido. Apresenta-se como uma mudança difícil pelo fato dos gerentes estarem fortemente focados nos resultados operacionais e não nos financeiros.
- Cisão da Empresa em duas, mantendo a Cetrel focada nos clientes/acionistas do Pólo Industrial de Camaçari e criando a Cetrel Lumina, através da *joint venture* formada entre a Cetrel e a Lumina Engenharia Ambiental, empresa ligada à Construtora Norberto Odebrecht, direcionada para a ampliação dos negócios no mercado nacional.
- Incorporação da satisfação do cliente e a maximização dos resultados para o acionista, que são considerados as duas fontes de vida da organização.
- Transformação da visão do lucro contábil como um objetivo a ser alcançado. A Cetrel era vista pelos acionistas como uma Empresa sem fins lucrativos, atuando muitas vezes como um condomínio. Apresenta-se como uma mudança difícil de ser implantada, pois força os integrantes a rever crenças e conceitos sobre o lucro capitalista.
- Pagamento de remuneração variável com base nos Programas de Ação individuais, como resultado de geração de lucro. No modelo anterior a Cetrel pagava com base em metas estabelecidas em grupo e focadas em resultados operacionais.
- Confecção de uma nova marca da Empresa, traduzindo um caráter mais forte e moderno para a Empresa, sintetizador de um novo estilo.
- Definição da Inovação como principal linha de ação estratégica para os próximos anos. Estimula o Integrante a ser criativo e inovador, buscar a racionalização dos recursos naturais, identificar novas formas de fazer o trabalho e a aplicação de tecnologias alternativas capazes de agregar valor aos processos produtivos na área ambiental, diferente do foco anterior que era na melhoria contínua dos processos.
- Utilização dos Programas de Ação (PA) como o mais importante instrumento de gestão para todos os integrantes da Empresa. Através do PA passa a ser feita a negociação das

metas, o acompanhamento do desempenho e a administração da remuneração variável. É o instrumento que permite o líder educar seu subordinado pelo trabalho, praticar a delegação planejada, formar seu substituto, entre outros.

- Gestão por Orçamento como principal instrumento de acompanhamento dos resultados dos negócios, forçando a realização de planejamento das atividades.
- Terceirização da equipe de TI, com a transferência completa das atividades técnicas, operacionais e de gestão para uma Empresa especializada.
- Transferência das atividades de apoio administrativo para uma unidade em Salvador, separando da área operacional.
- Criação de um novo modelo de gestão por competências baseado nas concepções filosóficas da TEO e implantação do Sistema Hay de remuneração com novas práticas de administração salarial e comparação com mercado.
- Disponibilização de recursos financeiros, a partir da geração de caixa e financiamentos de longo prazo, para execução de projetos de conservação e recuperação de ativos operacionais que estavam reprimidos.
- Racionalização do sistema de controle e acompanhamento das certificações e creditações assumidos pela Empresa, tornando-o mais simples, flexível e menos burocrático.
- Desenvolvimento do projeto Córdoba para aperfeiçoamento e automação de processos operacionais de acompanhamento e controle dos serviços oferecidos aos clientes, permitindo a consulta de informações através da *Extranet*, que é um *site* específico de relacionamento com o cliente.
- Otimização dos processos de apoio administrativo, tornando-os mais ágeis e racionais. A mudança se realizou através da implantação de um novo sistema de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*), mais flexível e adaptável aos processos de trabalho redesenhados.
- Comemoração dos bons momentos com grandes festas, com a participação das famílias e dos parceiros e de datas comemorativas, como Dia das Mães e dos Pais, com a distribuição de brindes.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada, relatando o tipo de pesquisa, o universo pesquisado, os procedimentos e o instrumento de coleta dos dados e o tratamento e análise das informações. Apresenta-se também, o quadro referencial teórico do trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa deste trabalho é caracterizada como um estudo de caso, baseado na aplicação de uma *survey*, que utiliza como instrumento um questionário, com o objetivo de investigar qual a percepção dos integrantes da Cetrel sobre a cultura organizacional, a atuação dos líderes na disseminação da cultura e a sua prática na empresa.

Essa estratégia de pesquisa foi considerada adequada para o estudo em tela, em função de apresentar vantagens como a possibilidade de focalizar o problema como um todo, dando ênfase na totalidade, o estímulo a novas descobertas e a utilização de procedimentos de coleta e análise de dados mais simples do que os exigidos em outros tipos de estudos. (GIL, 1991)

Em contrapartida, o autor alerta que pode existir dificuldade de generalização dos resultados, a depender da situação estudada. Yin (2003) acrescenta que o estudo de caso pode parecer fácil, mas na verdade faz mais exigência ao intelecto, ao ego e às emoções do pesquisador do que em outra estratégia de pesquisa.

O termo inglês *survey*, que geralmente é traduzido como levantamento de dados, é definido por Fink & Kosecoff (1985, apud GUNTHER, 2003, p. 1) como um “método para coletar informação de pessoas acerca de suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”.

A seleção da *survey* com a aplicação de um questionário para levantamento de dados também se mostrou uma técnica adequada para perguntar as pessoas sobre suas idéias, pensamentos e crenças em relação à cultura, conforme colocado pelos autores supra citados. Gunther (2003) coloca como ponto forte da *survey* o fato de assegurar melhor representatividade no levantamento de dados e permitir generalização dos resultados.

## 4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada com todos os integrantes diretos da organização estudada que atuam na sede em Camaçari e no Escritório de Salvador. A participação foi opcional e o índice de respostas foi na ordem de 80% do universo pesquisado, considerado como representativo.

A técnica de pesquisa utilizada foi a quantitativa censitária, ou seja, a amostra é igual ao universo, com margem de erro amostral igual a zero.

## 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de um questionário auto-aplicável, construído pela autora da dissertação, com base no modelo de análise do quadro referencial teórico.

O integrante foi convidado a comparecer na sala de treinamento para participar da pesquisa, no período de 17 a 27 de setembro de 2007, durante o horário de trabalho. Ao chegar, recebeu o formulário e respondeu no local, depositando numa urna, que só foi aberta após encerramento da coleta para assegurar o anonimato do respondente. Esse procedimento foi aplicado para que o integrante pudesse dedicar tempo e atenção no preenchimento do questionário, sem interferências e interrupções. Também seria possível alcançar um número maior de respondentes, pois o índice de devolução não é significativo quando o formulário é entregue para responder e devolver depois.

Para assegurar o anonimato dos respondentes e evitar constrangimentos no momento do preenchimento do questionário, a pesquisa foi aplicada por uma profissional da empresa de consultoria contratada. Após o encerramento, a urna com os questionários foi levada para abertura e processamento na sede da consultoria, evitando assim que qualquer pessoa da organização estudada tivesse acesso aos questionários.

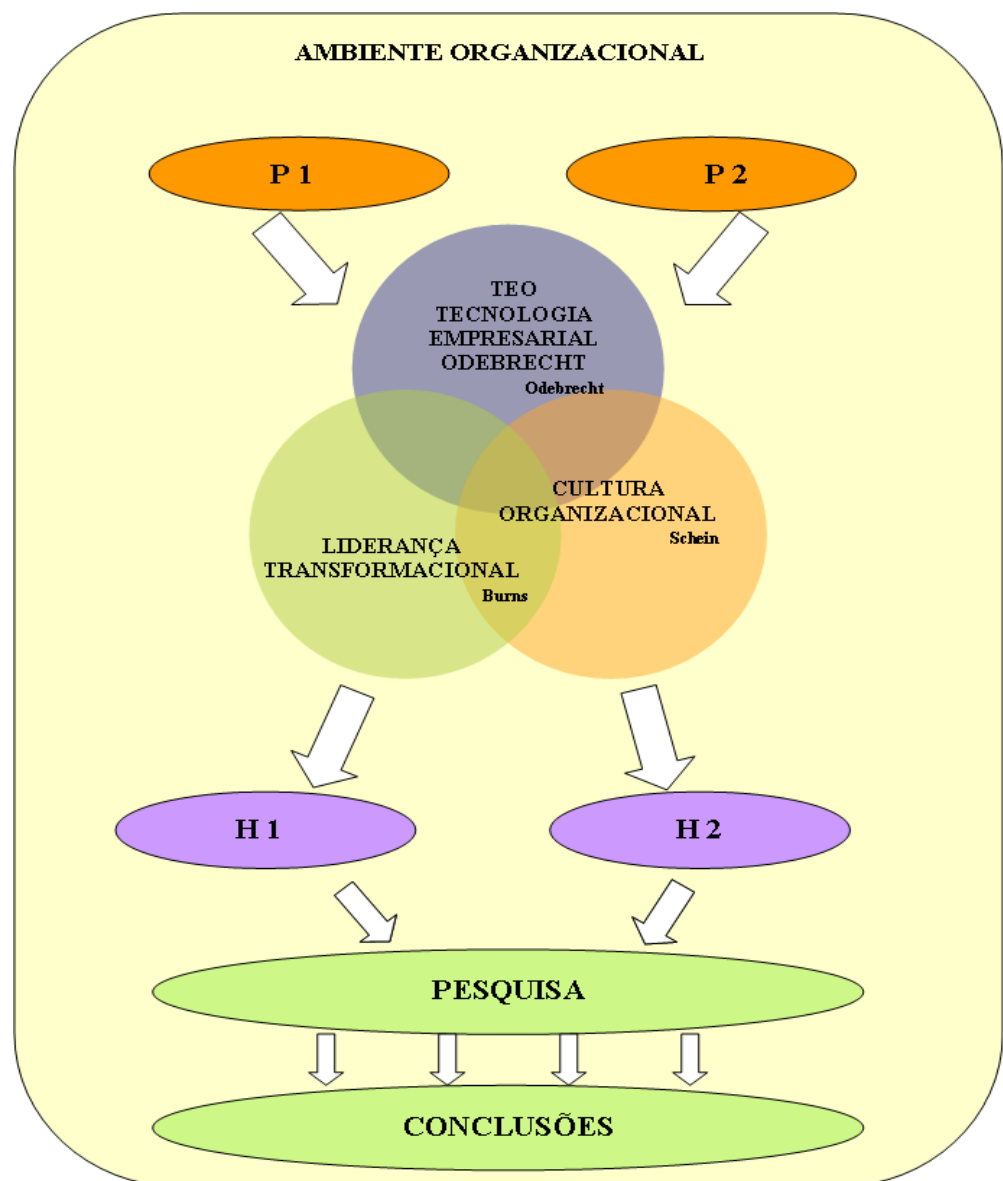
Embora fosse possível fazer a coleta de forma informatizada, optou-se pelo modelo em papel para evitar a identificação do respondente, que podia se sentir constrangido ao expressar sua opinião sobre a empresa.

Os dados secundários foram levantados através de pesquisa documental em manuais, relatórios, *websites*, *intranet* e procedimentos da empresa para aprofundamento do assunto.

#### 4.4 QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

Para análise do presente trabalho, adotou-se como referencial teórico o modelo da liderança transformacional, apresentada por Burns e o modelo de cultura organizacional, apresentado por Schein, que analisa a cultura a partir de 3 níveis: Artefatos, Valores Casados e Certezas Básicas Fundamentais.

A seguir, a figura 7 demonstra o modelo hipotético de análise do presente estudo, apresentando a seqüência lógica do modelo teórico.



**Figura 7:** Modelo Hipotético de Análise  
Fonte: Elaborado pela autora



A seguir, no quadro 6, apresenta-se o quadro referencial utilizado para análise do trabalho, com a demonstração das questões de pesquisa relacionadas com as perguntas de partida e as hipóteses.

**Quadro 6:** Quadro Referencial

CONCEITO	PERGUNTAS	HIPÓTESES	PESQUISA	
			BLOCOS	DIMENSÕES
<b>Liderança e Cultura Organizacional</b>	Qual a percepção dos integrantes sobre os princípios, conceitos e critérios da TEO adotados como base da cultura organizacional?	Os integrantes percebem que os princípios, conceitos e critérios da TEO são de fundamental importância para a Empresa sobreviver, crescer e perpetuar.	Percepção dos integrantes sobre a cultura organizacional	Resultados
				Organização
				Ser Humano
				Descentralização / Delegação / PA
				Tarefa Empresarial
	Qual a percepção dos integrantes sobre a prática das concepções filosóficas da TEO na Empresa?	Os integrantes percebem que as concepções filosóficas da TEO não estão sendo praticadas na Empresa.	Percepção sobre a prática da TEO	Organização
				Educação pelo Trabalho
				Ser Humano
				Descentralização / Delegação / PA
Qual a percepção dos integrantes sobre as práticas de liderança para disseminação dos princípios, conceitos e critérios da TEO?	Os integrantes percebem que as práticas de liderança não favorecem a disseminação desses princípios, conceitos e critérios.	Percepção sobre a atuação da liderança para disseminação da cultura.	Descentralização / Delegação / PA	
			Liderança	
			Comunicação	
			Educação pelo Trabalho	
			Tarefa Empresarial	

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário aplicado para coleta dos dados fez parte de uma pesquisa de ambiência organizacional aplicada na Empresa, elaborado e conduzido pela autora da dissertação.

O questionário foi validado através de um pré-teste, aplicado em uma amostra de doze integrantes da empresa pesquisada, representativa dos diferentes níveis de cargo, idade, tempo de empresa, sexo, área de atuação, entre outros. Os integrantes responderam o questionário na empresa, em grupo, com o objetivo de validar o instrumento de coleta. Após conclusão do preenchimento, comentaram sobre a clareza dos termos, sobre a quantidade de perguntas e o entendimento das mesmas, a ordem em que foram dispostas e a escala Likert utilizada. O instrumento foi validado sem necessidade de ajustes.

O questionário foi construído subdividido em três partes: A primeira parte foi composta de sete questões fechadas sobre as características do integrante, em relação ao regime de trabalho, categoria do cargo que ocupa na empresa, área que atua, função que desempenha, tempo de trabalho, sexo e idade, conforme apresentado no quadro 7, a seguir:

**Quadro 7:** Características do Integrante

1. Regime de trabalho:	Administrativo
	Turno
2. Categoria do cargo que ocupa:	Nível Médio
	Nível Superior
3. Área que atua:	Administrativa
	Operacional
4. Função que atua:	Execução
	Liderança
5. Tempo de trabalho na Empresa	Até 3 anos
	De 4 a 7 anos
	De 8 a 11 anos
	De 12 a 14 anos
	Acima de 15 anos
6. Sexo	Masculino
	Feminino
7. Idade	Até 30 anos
	De 31 a 40 anos
	De 41 a 50 anos
	Acima de 51 anos

Fonte: Elaborado pela autora

A segunda parte foi utilizada para questões sobre o clima organizacional, que não foi considerada para esse estudo.

A terceira parte foi composta de 80 questões fechadas que utilizou uma escala tipo Likert para as respostas, constituída de 5 pontos, conforme apresentada no quadro 8, a seguir:

**Quadro 8:** Escala de Alternativas

<b>1 – Discordo totalmente</b>
<b>2 – Discordo em parte</b>
<b>3 – Nem concordo, nem discordo</b>
<b>4 – Concordo em parte</b>
<b>5 – Concordo totalmente</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Salientamos que, ao escolher uma escala de cinco alternativas, representando um número ímpar, foi deixada para o respondente a opção de não se comprometer, podendo marcar a alternativa 3 como ponto neutro no meio da escala. (GUNTHER, 2003)

Para análise dos dados foram consideradas positivas as alternativas descritas no quadro 9, a seguir, que indicam concordância com as questões apresentadas:

**Quadro 9:** Escala de Alternativas Positivas

<b>4 – Concordo em parte</b>
<b>5 – Concordo totalmente</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A as demais alternativas foram consideradas negativas, refletindo discordância com as questões apresentadas.

No final do questionário foi disponibilizado um espaço para livre manifestação de opiniões e sugestões.

As questões sobre a cultura organizacional foram dispostas no formulário aleatoriamente e numeradas de forma seqüencial. Para tabulação e análise dos dados, as

questões foram agrupadas em três blocos, de acordo com o interesse da investigação. Cada bloco foi subdividido em dimensões, considerando as Concepções Filosóficas da TEO.

O primeiro bloco foi composto de 25 questões que procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre a cultura organizacional baseada na TEO e verificar a aceitação dos princípios, conceitos e critérios dessa cultura. Foi subdividido em cinco dimensões:

- Resultados – as questões 4, 10, 28 e 70 do questionário procuraram investigar a concordância dos integrantes com a mudança de paradigma na empresa, que passou a gerar lucro e partilhar resultados de forma individual.
- Organização – as questões 7, 13, 37, 48 e 51 do questionário procuraram investigar a concordância com a mudança em alguns procedimentos organizacionais.
- Ser Humano – as questões 3, 16, 39, 45, 56 e 73 do questionário procuraram investigar a concordância com algumas práticas e posturas referentes às pessoas.
- Descentralização / Delegação / Programa de Ação – as questões 25, 34, 42, 59 e 65 do questionário procuraram investigar a concordância com o modelo do Programa de Ação e seu uso como ferramenta para descentralização e delegação.
- Tarefa Empresarial – as questões 19, 22, 31, 62 e 68 do questionário procuraram investigar a concordância com a importância da postura do empresário e foco no cliente.

O segundo bloco foi composto de 26 questões que procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre a prática dos princípios, critérios e conceitos da TEO na Empresa, e conseqüentemente a sua disseminação. Foi subdividido em cinco dimensões:

- Organização – as questões 21, 24, 44, 55 e 75 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre a prática de alguns procedimentos organizacionais.
- Educação pelo Trabalho – as questões 6, 9, 15, 50 e 58 do questionário procuraram investigar a percepção sobre as práticas voltadas para a formação e desenvolvimento dos integrantes e a disseminação de conhecimentos.
- Ser Humano – as questões 1, 12, 18, 32, 47 e 77 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre algumas práticas voltadas para valorização das pessoas.

- Descentralização / Delegação / Programa de Ação – as questões 36, 38, 53, 61 e 67 do questionário procuraram investigar a prática do Programa de Ação e consequentemente a descentralização e delegação.
- Tarefa Empresarial – as questões 27, 30, 41, 64 e 72 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre práticas e posturas do empresário.

O terceiro bloco foi composto de 29 questões que procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre a atuação dos líderes na prática de alguns princípios, critérios e conceitos da TEO. Foi subdividido em cinco dimensões:

- Descentralização / Delegação / Programa de Ação – as questões 23, 33, 43, 52, 54 e 57 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre a atuação do líder na prática do PA.
- Liderança – as questões 20, 26, 63, 76 e 78 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre algumas práticas de liderança.
- Comunicação – as questões 2, 46, 49, 60, 71 e 80 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre a atuação do líder em relação à comunicação.
- Educação pelo Trabalho – questões 11, 14, 29, 40, 69, 74 e 79 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre a atuação do líder como educador.
- Tarefa Empresarial – questões 5, 8, 17, 35 e 66 do questionário procuraram investigar a percepção dos integrantes sobre o papel do líder como empresário.

O questionário utilizado no presente estudo, composto das partes I e III, está apresentado no Apêndice.

#### **4.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para o processamento e análise dos dados foi utilizado o *Software Estatístico Survey*, do fabricante Raosoft.

Inicialmente foi feita a codificação das questões sobre a cultura organizacional para a ordenação em bloco de acordo com a intenção da pesquisa. Em seguida procedeu-se a preparação do banco de dados e a digitação dos dados coletados. Logo em seguida realizou-se a conferência de 100% dos dados digitados e a análise de consistência das informações tabuladas. Finalmente, foram emitidos os relatórios das tabelas e a confecção dos gráficos.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo desse capítulo é apresentar as análises dos dados da pesquisa empírica, com a totalização das respostas obtidas nas 87 questões dos 144 questionários respondidos. Considerando o quadro de integrantes ativos na Empresa, na época da aplicação do questionário, representou um índice de 80% de questionários respondidos.

A análise dos dados tem como base os fundamentos teóricos apresentados anteriormente e o ambiente organizacional pesquisado. Inicialmente apresenta-se as características da população pesquisada, em seguida são descritos os resultados das percepções dos integrantes sobre a cultura organizacional baseada na TEO, a prática da cultura na empresa, a atuação dos líderes na disseminação da cultura e os principais comentários apresentados.

Os dados percentuais apresentados sobre as características dos integrantes foram calculados em relação à totalidade da amostra (144 = 100%).

A percepção média dos integrantes em cada questão foi calculada considerando a média aritmética das alternativas escolhidas conforme a escala de 5 pontos. Para efeito de análise, foram consideradas positivas (concordância) as alternativas 4 – concordo em parte e 5 – concordo totalmente.

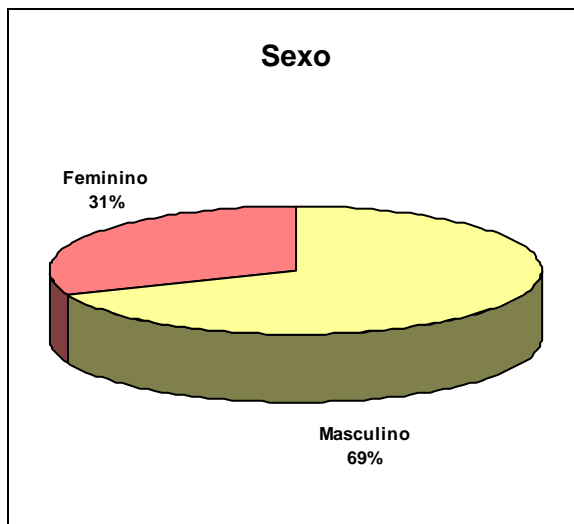
Os percentuais apresentados referentes à concordância ou discordância dos integrantes sobre as questões, foram calculados em relação ao total da amostra (144 = 100%).

Os dados também foram analisados considerando a estratificação da amostra segundo a área de atuação dos integrantes (administrativa e operacional) e a função que ocupam (execução e liderança).

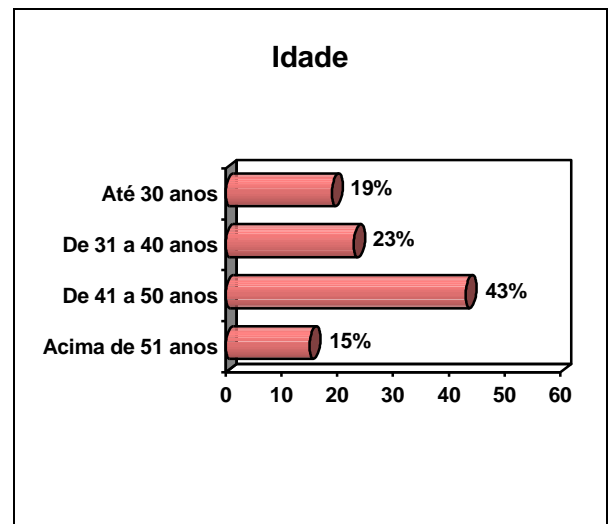
## 5.1 PERFIL DOS INTEGRANTES PESQUISADOS

Conforme análise das características pessoais pode-se observar que a maioria dos integrantes é do sexo masculino (pouco mais de 2/3 da amostra). Essa característica é observada em outras empresas da região que atuam em regime de turno de revezamento e até bem pouco tempo não admitiam mulheres para essa atividade. A Cetrel ainda não possui mulheres trabalhando na Operação.

Em relação à idade da população pesquisada, pode-se verificar que 58% possuem mais de 41 anos. Essa é uma característica que deve ser acompanhada com atenção, pois demonstra uma idade média alta na Empresa.



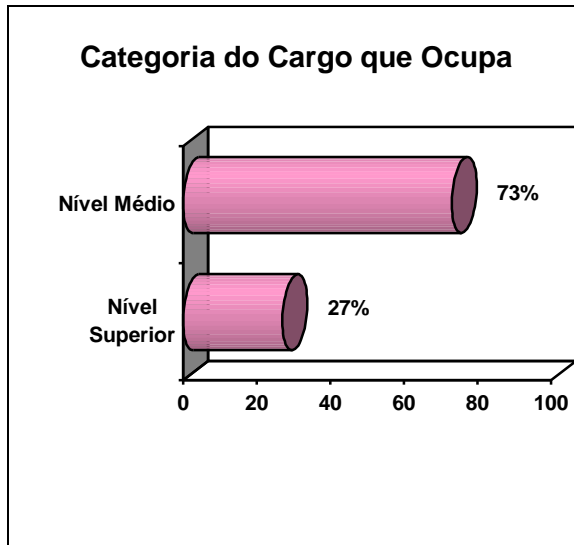
**Figura 8: Sexo**  
Fonte: Dados da Pesquisa



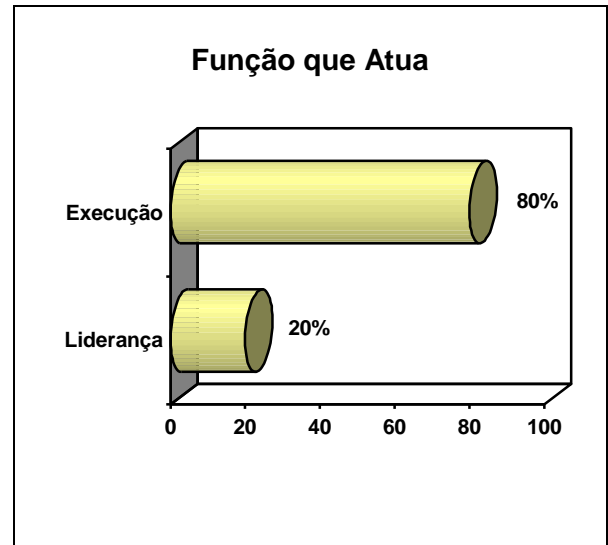
**Figura 9: Idade**  
Fonte: Dados da Pesquisa

A maior parte da população pesquisada ocupa cargo de nível médio e trabalha em função de execução, o que representa 73% e 80% da amostra, respectivamente. Apenas 20% exercem função de liderança e 27% ocupam cargo de nível superior.





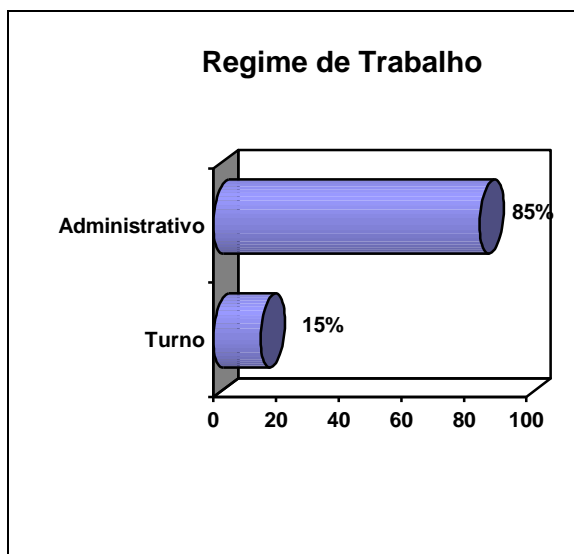
**Figura 10:** Categoria do Cargo que Ocupa  
Fonte: Dados da Pesquisa



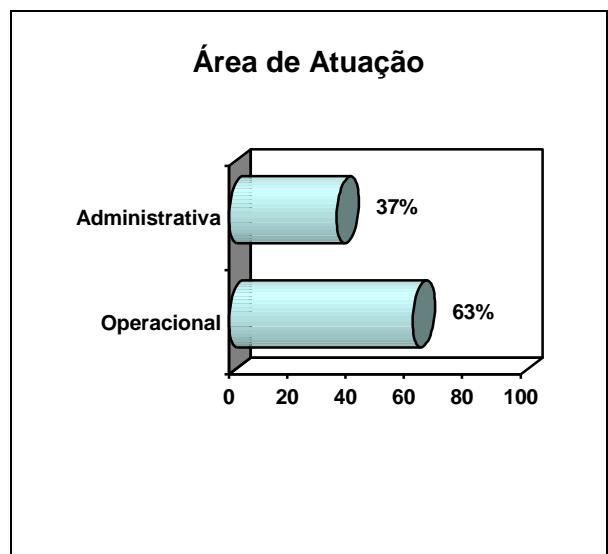
**Figura 11:** Função que Atua  
Fonte: Dados da Pesquisa

O regime de trabalho administrativo concentra a maioria dos integrantes, representando um índice de 85%. Apenas 15% trabalham em regime de turno. Em relação à área de atuação, 63% são de área operacional e 37% de área administrativa.

Pode-se observar que o perfil dos integrantes é compatível com o perfil da Empresa estudada, que atua no Pólo Industrial de Camaçari prestando serviços em áreas operacionais.



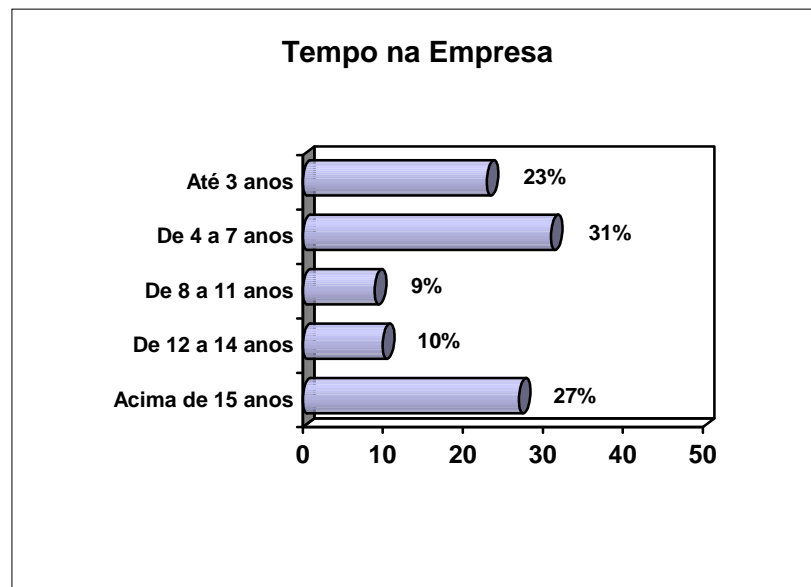
**Figura 12:** Regime de Trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa



**Figura 13:** Área de Atuação  
Fonte: Dados da Pesquisa

Aproximadamente 37% estão na empresa há mais de 12 anos e cerca de 53% há, no máximo, sete anos, que pode sugerir que há um processo de renovação do quadro funcional.

Segundo Odebrecht (2004), para a Organização crescer e se perpetuar é indispensável à renovação e ampliação de profissionais preparados e alinhados com a cultura.



**Figura 14:** Tempo na Empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 5.2 PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

A proposta desse bloco da pesquisa foi investigar a percepção dos integrantes da Cetrel em relação a algumas questões relativas às concepções filosóficas da TEO e procedimentos da Empresa estudada. Foi subdividido em 5 dimensões, conforme demonstrado nas figuras 15 a 19.

A média de concordância com as questões desse bloco foi **4,5** apresentando um índice considerado positivo. Esse indicador demonstra que há concordância com o modelo da TEO pela maioria dos integrantes. Pode-se dizer que é um dado favorável para o processo de modificação da cultura, sugerindo que há predisposição para a mudança.

Porém, conforme apresentado nos próximos blocos que se referem a prática da TEO, percebe-se que ainda há significativa discordância com questões referentes a percepção da prática da cultura.

Conforme apresentado no modelo de Schein (2001), as crenças e valores desejados normalmente são declarados pelos fundadores da organização, mas precisam ser efetivamente praticados para que se tornem valores de fato em uso ou arraigados.

Alguns autores chamam a atenção para a dificuldade da mudança de cultura, pois se faz necessário substituir a programação coletiva na busca de um novo sentido de identidade. Para Motta (1998), a cultura pode ser aprendida por ensino e interação social, porém os condutores da mudança devem ter sensibilidade e tolerância na condução do processo. Hofstede (1994) acrescenta que as pessoas possuem o próprio sistema de valores e só alteram até certo ponto em função das necessidades da empresa.

Pode-se perceber que alguns pontos são mais facilmente aceitos por serem mais similares com valores e práticas anteriores e outros, que são opostos, apresentam mais dificuldade de aceitação.

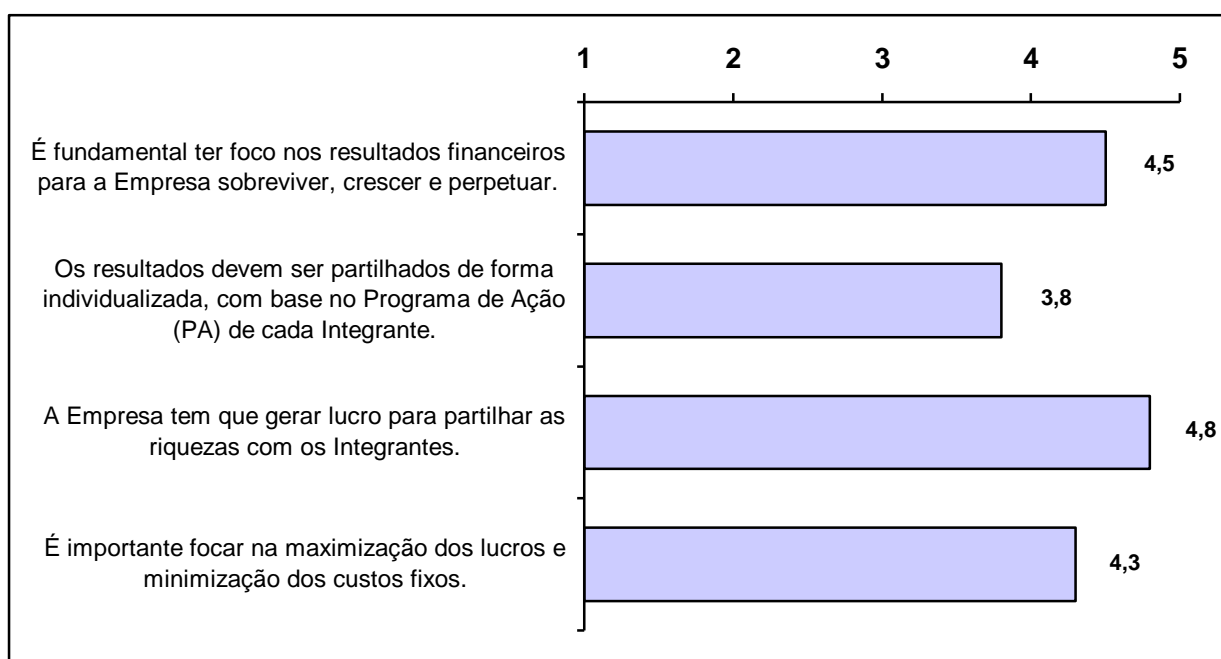
A primeira dimensão se refere a Resultados. É um conceito essencial na TEO, considerado de fundamental importância, pois contribui para o crescimento, sobrevivência e perpetuidade da Empresa, valorizando continuamente o patrimônio moral e material do acionista (ODEBRECHT, 2004). Segundo o autor, é tarefa do líder gerar resultados.

Outra questão vista nessa dimensão, que é muito valorizada no modelo da TEO é a partilha dos lucros com os integrantes, que é pactuada com base no PA, de forma individualizada, e remunerada conforme o cumprimento das metas, após avaliação e julgamento realizados pelo líder.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 4,5 o que demonstra que há concordância com as questões referentes ao assunto, igual à média geral do bloco.

A figura 15 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

## RESULTADOS



**Figura 15:** Resultados

Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se a questão que se refere à geração de lucro para partilhar riquezas que obteve uma concordância em 97% dos integrantes, quase totalidade.

A importância do foco em resultados e a maximização dos lucros e minimização dos custos apresentaram índices de concordância de 91% e 87%, respectivamente.

O fato da partilha ser individualizada encontrou 29% de discordância, pois esse conceito é oposto a prática anterior, quando a Empresa distribuía o resultado considerando o grupo. Quando estratificada por função, essa questão apresenta uma discordância de 13% para os integrantes que exercem função de liderança e 34% para os de execução. Em relação à área de atuação não foi apresentada variação significativa.

As demais questões não mostraram variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

A concordância nessa dimensão demonstra uma mudança de paradigma na Empresa que era concebida para não gerar lucro. Esse assunto vem sendo muito enfatizado pela Alta Administração da Empresa, que a partir de 2005, passou a gerar lucro e praticar a partilha com os integrantes.

Acredita-se que o fato da Cetrel ter gerado e distribuído lucro nos últimos dois anos, facilitou a concordância com as questões dessa dimensão, pois os conceitos são visualizados e interessantes para os integrantes. Ainda encontra-se discordância de uma parte dos integrantes sobre a partilha de forma individualizada em função da tradição de socialização da partilha de resultados, que também é defendida pelo Sindicato representante dos trabalhadores, que reforça a questão.

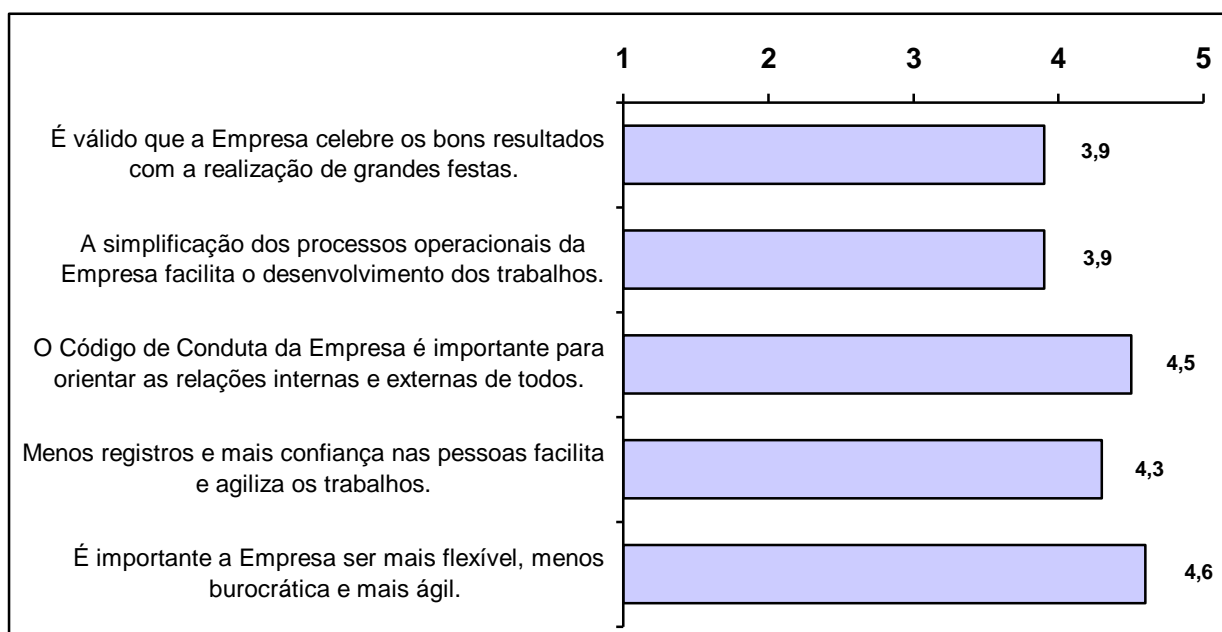
A segunda dimensão se refere à Organização, que agrupa questões referentes à gestão e a estrutura organizacional.

No modelo da TEO a Empresa deve ser enxuta, ágil, flexível, descentralizada e adaptada às necessidades dos clientes, para que possa ser atendido e satisfeito prontamente.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 4,3 o que demonstra que há concordância com as questões referentes ao assunto, um pouco abaixo da média do bloco.

A figura 16 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

## ORGANIZAÇÃO



**Figura 16:** Organização

Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se que a importância do Código de Conduta e a importância da flexibilização e desburocratização da Empresa apresentaram um índice de concordância de 94%.

A questão que se refere à diminuição de registros e aumento de confiança como forma de facilitar e agilizar os processos apresentou um índice de concordância de 87%.

As questões que se referem à comemoração dos resultados e a simplificação dos processos apresentaram um índice de discordância de 33% e 32% respectivamente.

Quando estratificado por área de atuação, a simplificação dos processos operacionais apresentou uma discordância de 35% na área operacional e de 26% na área administrativa. Não houve variação significativa em relação à função.

As demais questões não mostraram variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Os índices de discordância com algumas questões dessa dimensão podem ser explicados pelo fato de apresentar conceitos opostos ao que era praticado antes na Cetrel, que possuía uma estrutura de poder centralizada, formal, baseada em registros e procedimentos operacionais para atender requisitos de normas certificadoras.

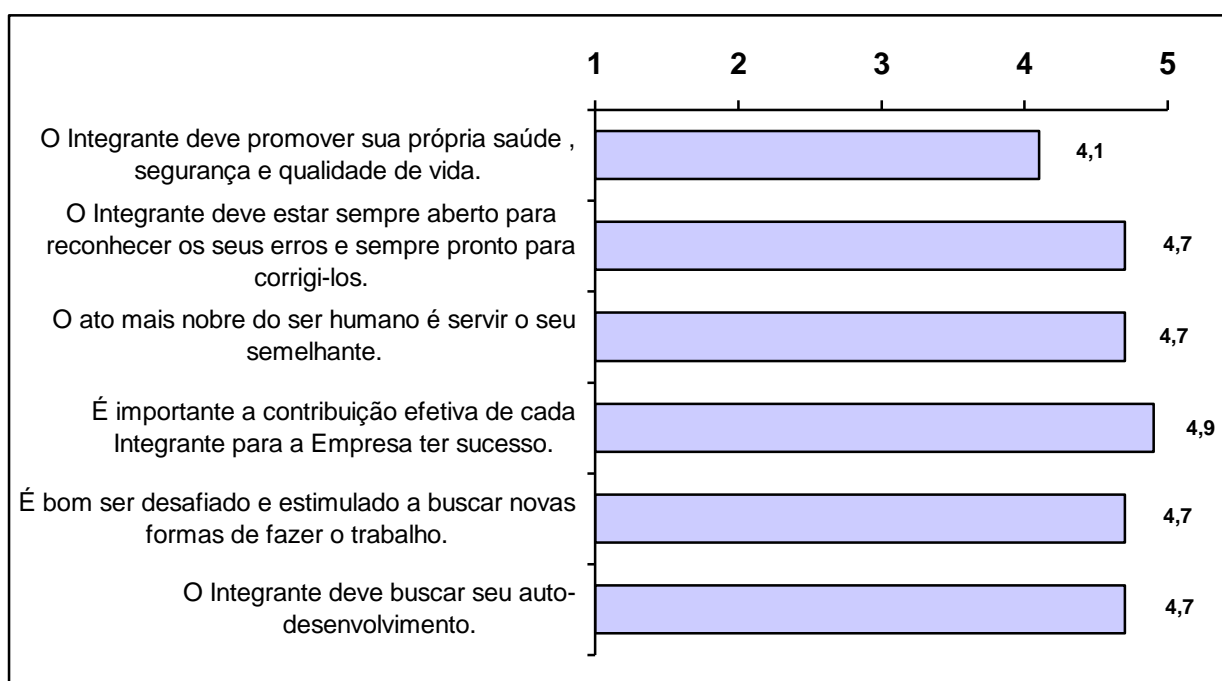
A terceira dimensão se refere ao Ser Humano, que é um princípio fundamental na TEO.

Para Odebrecht (2004, v.1, p.34) “O exercício do trabalho é indissociável da Pessoa Humana como um todo, a qual deve ser respeitada em todas as dimensões de seu ser.” O autor acrescenta que o trabalho é um dever e um direito e através dele a pessoa se liberta e se humaniza. Nessa dimensão encontramos também, um valor supremo da TEO que é o espírito de servir o semelhante, considerado uma característica imprescindível para as pessoas que trabalham na organização.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 4,6 o que demonstra que há concordância com as questões referentes ao assunto, um pouco acima da média do bloco.

A figura 17 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### SER HUMANO



**Figura 17:** Ser Humano

Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se a importância da contribuição efetiva de cada integrante que apresentou 98% de concordância, quase totalidade da amostra pesquisada.

A questão que se refere à responsabilidade do integrante em promover sua saúde, segurança e qualidade de vida apresentou um percentual de concordância de 80%.

As demais questões apresentaram concordância entre 95 e 96%.

Não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Os altos índices de concordância nessa dimensão sugerem que os integrantes se interessam pelo autodesenvolvimento, querem ser desafiados e estão dispostos a servir. A promoção da própria saúde, segurança e qualidade de vida, que apresentou alguma discordância, que pode ser justificada pela percepção de que o Integrante seria o único responsável, isentando a Empresa dessa responsabilidade, o que não é o caso.

A quarta dimensão se refere à Descentralização, a Delegação e ao Programa de Ação - PA, que são conceitos essenciais da TEO.

Segundo Odebrecht (2004), a estratégia de descentralização objetiva estabelecer um contato permanente, direto e individual com o cliente. O líder delega autoridade a um liderado, mas permanece responsável pelas decisões que esse liderado venha a tomar.

A delegação planejada, para o autor em tela, é sinônimo de confiança no caráter do seu liderado, no seu potencial, na vontade de desenvolver-se, em sua competência e em seu alinhamento com a cultura da Organização.

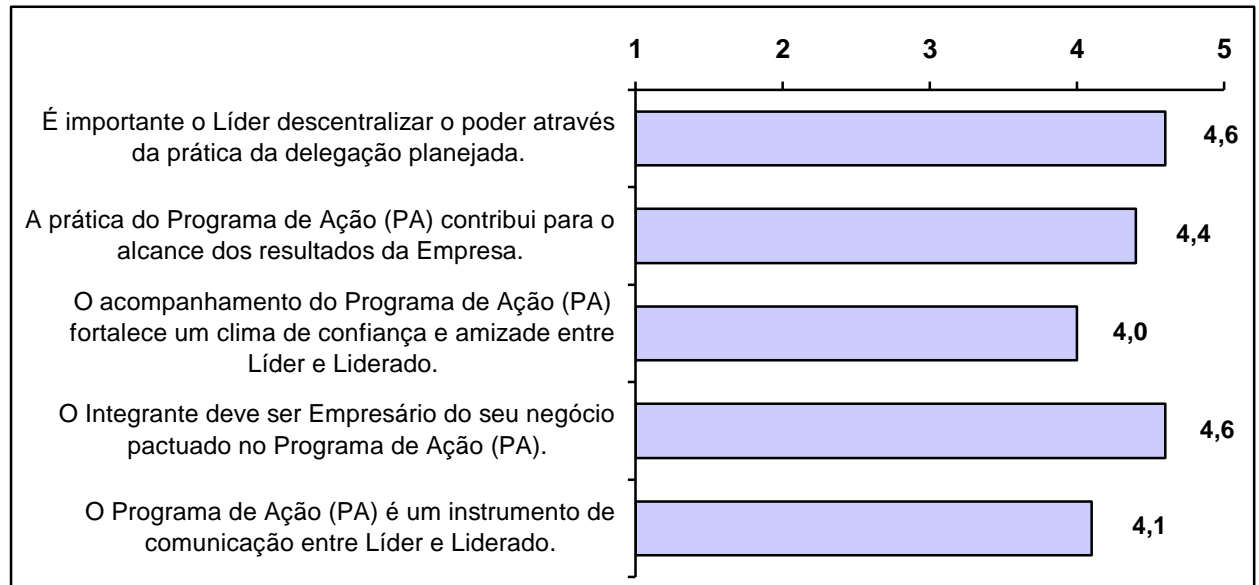
O Programa de Ação é um plano, elaborado e negociado em pleno alinhamento entre líder e liderado, que traduz as concepções filosóficas da TEO e orienta as ações dos integrantes ao longo de um exercício. (SOUZA Jr., 2004)

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 4,3 o que demonstra um índice de concordância considerado positivo, um pouco abaixo da média do bloco.

A figura 18 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.



### DESCENTRALIZAÇÃO / DELEGAÇÃO / PA



**Figura 18:** Descentralização / Delegação / PA

Fonte: Dados da Pesquisa

A visão de que o PA contribui para o alcance dos resultados da Empresa apresentou um índice de concordância de 87%. Quando estratificado por função, essa questão apresentou um índice de concordância de 90% para as lideranças e de 86% para o pessoal de execução. Não foi apresentada variação significativa quando estratificada por área de atuação.

As questões referentes à importância da descentralização e à visão de que o integrante deve ser empresário de seu negócio, apresentaram um índice de concordância de 92%.

O acompanhamento do PA como ferramenta de fortalecimento da confiança e o PA como instrumento de comunicação entre líder e liderado, apresentaram um percentual de concordância de 78%.

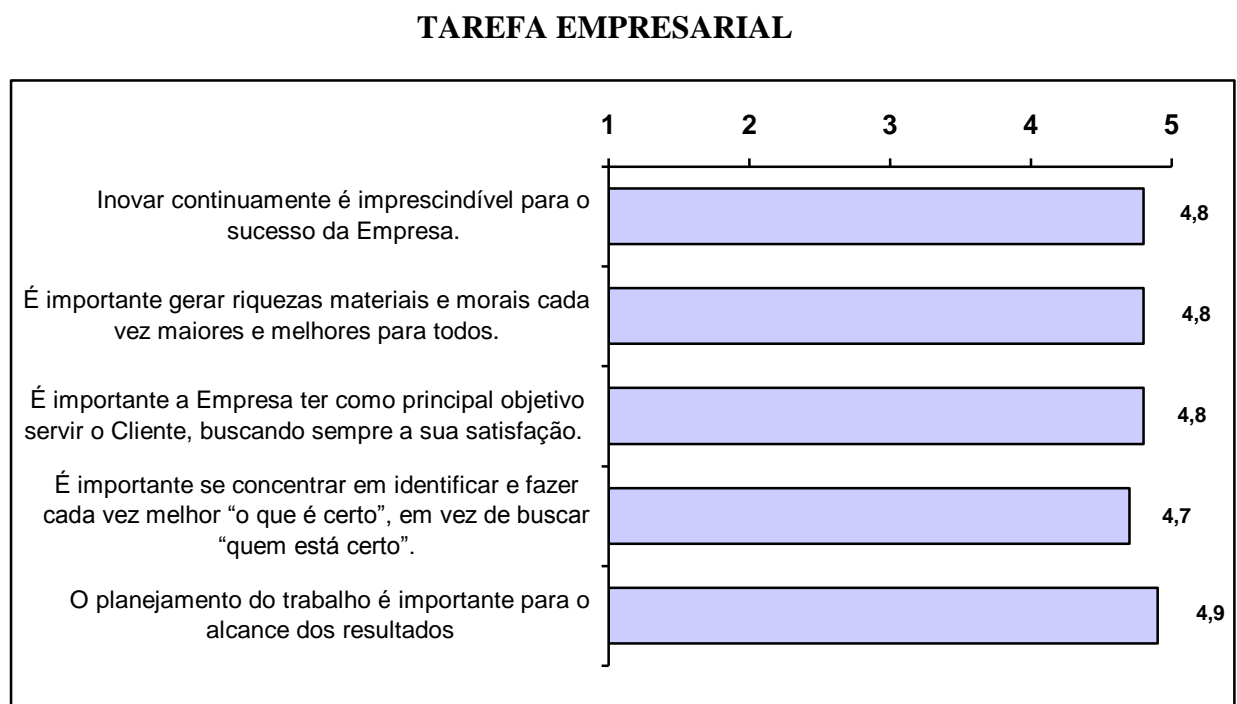
Não foram apresentadas variações significativas nas demais questões quando estratificadas por função ou área de atuação.

Como já visto, o PA é uma ferramenta de fundamental importância, que traduz as concepções filosóficas da TEO em prática no dia-a-dia da organização. Ainda apresentou 22% de discordância na Empresa, o que demonstra a necessidade dos líderes reforçarem esse conceito.

A quinta dimensão se refere à Tarefa Empresarial, que é um conceito essencial na TEO. Segundo Odebrecht (2004), o empresário tem como tarefa a identificação, criação, conquista e satisfação do cliente. Ele deve identificar o que é o certo e fazer bem feito, na busca de gerar riquezas materiais e morais para os clientes, acionistas, parceiros e ele mesmo.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 4,8 o que demonstra um alto índice de concordância com as questões referentes ao assunto, acima da média do bloco.

A figura 19 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.



**Figura 19:** Tarefa Empresarial

Fonte: Dados da Pesquisa

As questões que se referem a essa dimensão apresentaram concordância acima de 95%, sendo que se destaca a importância do planejamento que foi de 99%, quase totalidade dos integrantes.

Não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Nessa dimensão as alternativas 1 – discordo totalmente e a 2 – discordo em parte, não foram marcadas nas questões, demonstrando alta concordância com a importância de servir o cliente, buscar a inovação, de se gerar riquezas, planejar os trabalho e fazer o que é certo.

### 5.3 PERCEPÇÃO SOBRE A PRÁTICA DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT - TEO

A proposta desse bloco da pesquisa foi investigar a percepção dos integrantes em relação à efetiva prática de alguns conceitos, princípios e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO e procedimentos da Cetrel. Foi subdividido em 5 dimensões, conforme demonstrado nas figuras 20 a 24.

A média de concordância com as questões desse bloco foi **3,7** apresentando um índice considerado negativo.

Esse dado demonstra que apesar da aceitação dos integrantes com a cultura, conforme visto no bloco anterior, sua prática ainda não é visualizada por parte dos integrantes. Pode-se observar que a atuação dos líderes na disseminação da cultura, apresentado no próximo bloco, também apresentou um índice considerado negativo, o que pode justificar esse resultado.

O alinhamento com a cultura é fundamental para a Cetrel sobreviver, crescer e se perpetuar. Para isso, o líder tem a tarefa de avaliar seus liderados em relação ao alinhamento com as concepções filosóficas da TEO. Também é avaliado em relação a prática e disseminação da cultura.

Segundo Odebrecht (2004), para fazer parte da Organização é necessário o integrante entender, aceitar e praticar a TEO, ou seja, estar alinhado com a cultura. Bergamini (2006) compartilha com essa idéia afirmando que para fazer parte de uma organização tem que se cumprir as solicitações dos pressupostos de sua cultura.

Segundo Schein (2001), é necessário desaprender velhas crenças, atitudes, valores e certezas para aprender novas e promover a transformação em um nível mais profundo. O autor acrescenta que a mudança cultural em empresas maduras é uma tarefa difícil, provoca resistências e gera desconforto e ansiedade e pode levar alguns anos para serem concluídas.

O autor em tela relata que não se pode mudar uma cultura de forma arbitrária, nem manipular através de anúncio, discursos ou programas formais. É necessária uma mudança legítima no comportamento dos líderes para que possam disseminar novas práticas.

No modelo de Schein, a Cetrel é considerada como uma Empresa madura, pois já possuía uma cultura estabilizada, portanto é uma mudança considerada complexa, o que exige muita coragem e comprometimento dos líderes nesse papel.

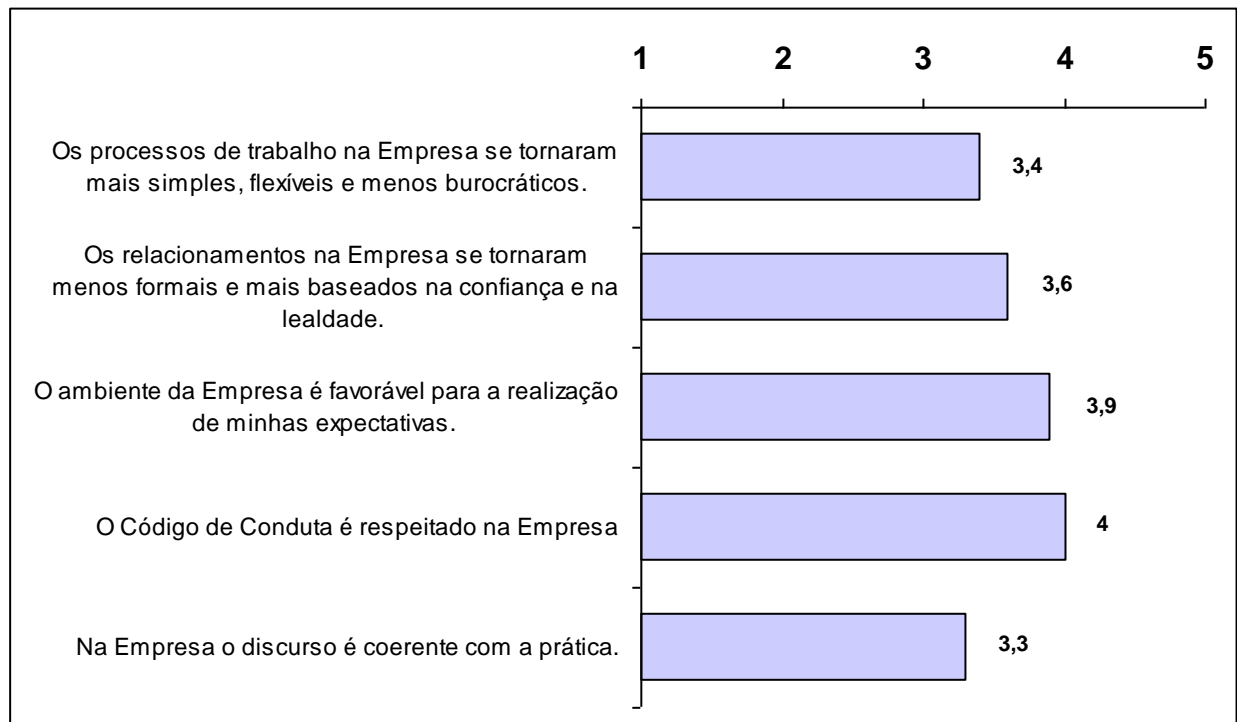
A primeira dimensão se refere à Organização, agrupando questões referentes a procedimentos administrativos e práticas da Empresa.

Como vimos no bloco anterior, a Empresa deve ser enxuta, ágil, flexível, descentralizada, para se posicionar próximo aos clientes.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,6 o que demonstra um índice considerado negativo, um pouco abaixo da média do bloco.

A figura 20 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### ORGANIZAÇÃO



**Figura 20:** Organização

Fonte: Dados da Pesquisa

A favorabilidade do ambiente para realização das expectativas dos integrantes apresentou concordância de 75%, a prática do Código de Conduta de 71% e a informalidade dos relacionamentos de 60%.

Destaca-se a discordância de 48% de que o discurso é coerente com a prática e de 46% com a simplificação, flexibilidade e menos burocracia nos processos de trabalho na Empresa.

Vale ressaltar que, a questão que trata da informalidade dos relacionamentos baseada na confiança e lealdade, quando estratificada por função, apresenta discordância de 58% dos

que ocupam função de liderança e 35% dos que ocupam função de execução. Não houve variação na estratificação por área de atuação.

Nas demais questões não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Como se pode observar, essa dimensão foi apresentada no bloco anterior com um índice médio positivo, indicando concordância em relação aos conceitos, porém demonstra que em relação a sua prática ainda há discordância significativa. Essa questão pode ser reforçada com o índice de 48% de integrantes que percebem o discurso diferente da prática.

Pode-se visualizar essa situação nos conceitos de Schein (2001) que chama a atenção para o fato de ter que desaprender para aprender e processar a transformação em um nível mais profundo.

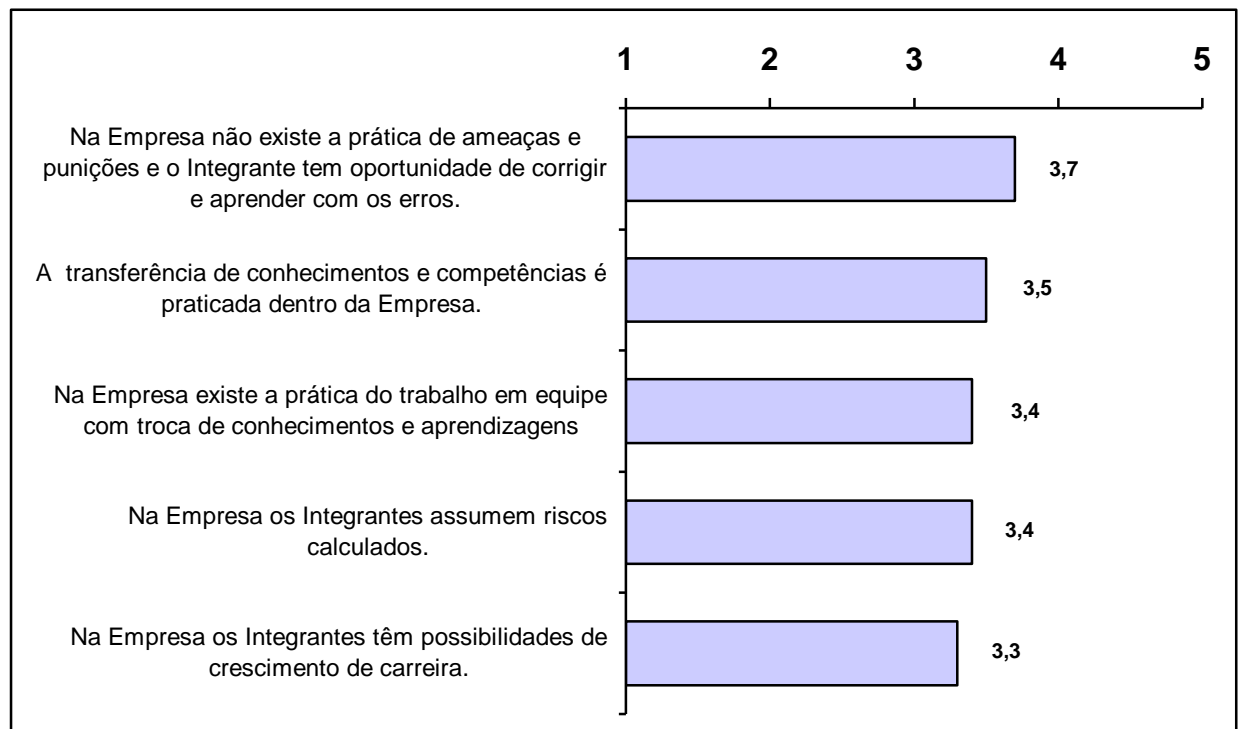
A segunda dimensão se refere à Educação pelo Trabalho, que é um critério considerado indissociável da tarefa do líder.

É através da educação no e pelo trabalho que os líderes promovem seu próprio desenvolvimento e de seus liderados. Também preparam novos e melhores líderes que darão prosseguimento ao negócio. Essa prática deve ser exercitada através do PA, com humildade e dialogo honesto, franco e leal.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,5 o que demonstra um índice considerado negativo, abaixo da média do bloco.

A figura 21 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

## EDUCAÇÃO PELO TRABALHO



**Figura 21:** Educação pelo Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa

Destacam-se nessa dimensão os índices de discordância que se referem à assunção de riscos calculados que se apresentou em 48%, às possibilidades de crescimento de carreira que foi de 47% e a troca de conhecimentos e aprendizagens através da prática do trabalho em equipe que foi de 45%.

Em relação à assunção de riscos calculados, quando estratificado por área de atuação apresenta um índice de discordância de 52% para área administrativa e de 45% para área operacional. Nessa questão não houve variação significativa na estratificação por função.

O índice de concordância apresentado em relação à ausência de ameaças e punições na Empresa foi de 62%.

A prática da transferência de conhecimentos e competências apresentou um índice de concordância de 59%. Quando estratificada por função apresenta um índice de concordância para os que ocupam função de execução de 59% e para os de liderança de 52%. Nessa questão não houve variação na estratificação por área de atuação.

Nas demais questões não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

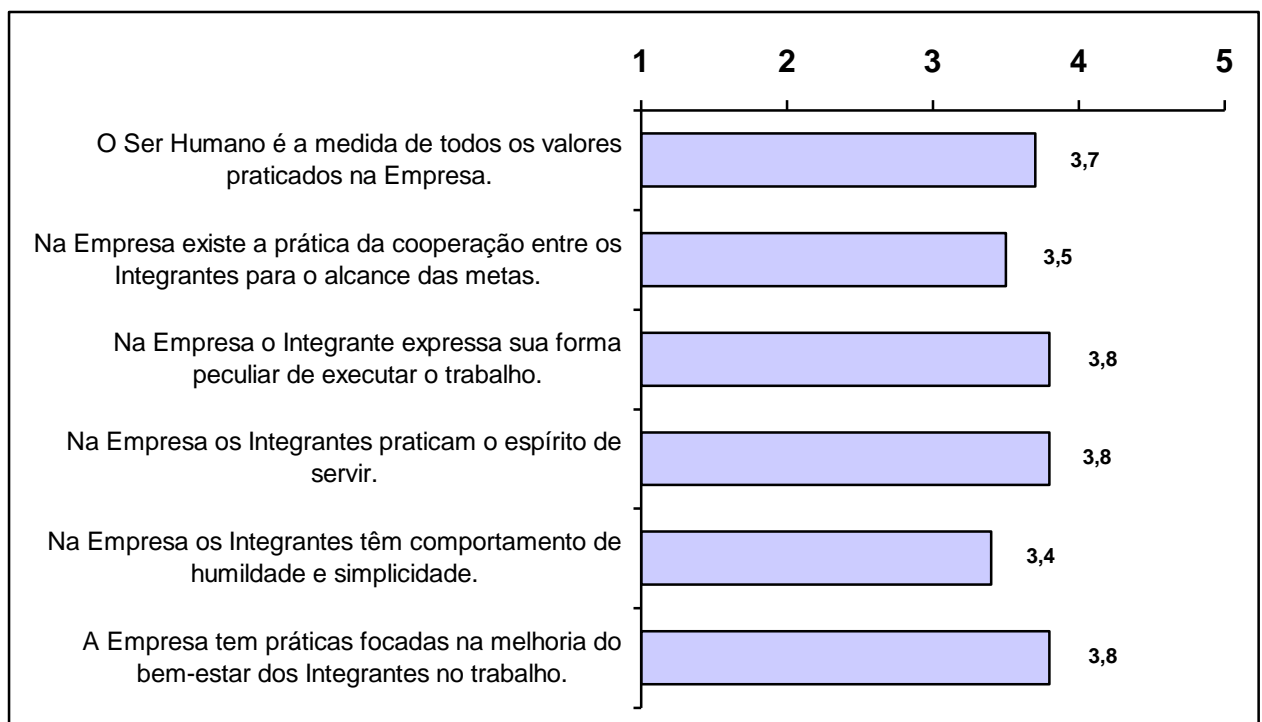
Pode-se observar no bloco anterior, na dimensão que se refere ao Ser Humano, que a maioria dos integrantes concorda em ser desafiada, porém nessa dimensão pode-se verificar 48% de discordância em assumir riscos.

A terceira dimensão se refere ao Ser Humano, que é um princípio fundamental na TEO. Para Odebrecht (2004), o ser humano é o princípio e o fim de todas as ações na sociedade.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,7 o que demonstra um índice considerado negativo, igual à média do bloco.

A figura 22 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### SER HUMANO



**Figura 22:** Ser Humano  
Fonte: Dados da Pesquisa

A questão que se refere ao comportamento de humildade e simplicidade por parte dos integrantes apresentou um índice de 45% de discordância e a que se refere à prática da cooperação apresentou um índice de 41%.

As demais questões apresentaram índices de concordância de 65% a 68%.

Segundo Odebrecht (2004), o ato mais nobre do Ser Humano é servir seu semelhante. O espírito de servir é uma característica esperada do parceiro, conforme o modelo da TEO. Essa questão apresentou um índice de discordância de 35% na Cetrel. Pode-se observar que no bloco anterior 96% dos integrantes concordaram que o ato mais nobre do ser humano é servir seu semelhante.

Não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

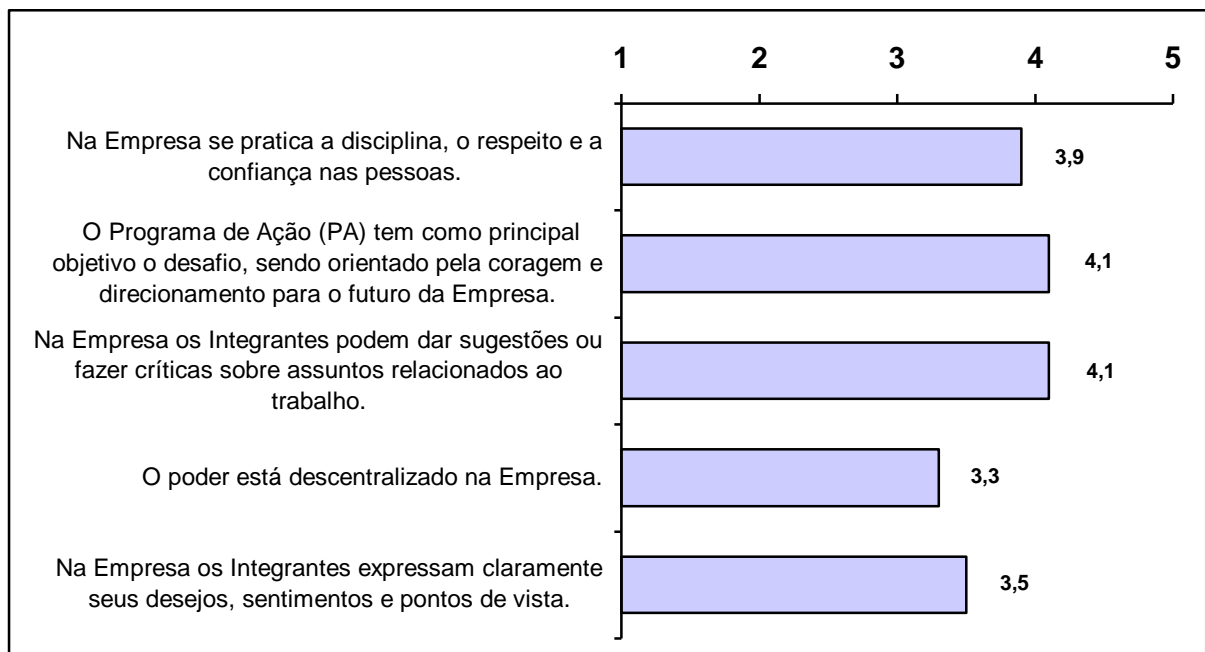
A quarta dimensão se refere à Descentralização, a Delegação e ao Programa de Ação - PA, agrupando questões referentes a conceitos essenciais da TEO.

A confiança no ser humano é o que sustenta a delegação e a descentralização. O PA é o instrumento que faz essas ações acontecerem na prática, através da relação saudável entre líder e liderado.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,8 o que demonstra um índice considerado negativo, acima da média do bloco.

A figura 23 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### DESCENTRALIZAÇÃO / DELEGAÇÃO / PA



**Figura 23:** Descentralização / Delegação / PA

Fonte: Dados da Pesquisa



Destacam-se as questões que se referem ao desafio do PA e a possibilidade de dar sugestões e fazer críticas, que apresentaram índice de concordância de 81% e 85%, respectivamente.

A questão que se refere à descentralização do poder apresentou o índice de discordância de 47%. Essa questão quando estratificada por área de atuação apresenta um índice de discordância de 48% para ocupantes da área operacional e de 44% para ocupantes da área administrativa. No bloco anterior foi apresentado um índice de 92% de concordância com a importância da descentralização, porém, quando se refere a percepção sobre a prática na Empresa, apresenta-se discordância significativa.

Como podemos verificar nas Concepções Filosóficas da TEO, a descentralização é um conceito essencial e deve ser praticado pelos líderes, através do PA.

A questão referente a prática da disciplina, respeito e confiança nas pessoas apresentou um índice de discordância de 32%.

A possibilidade de expressar desejos, sentimentos e pontos de vista apresentou o índice de discordância de 46%. Essa questão quando estratificada por função, apresenta um índice de 49% de discordância dos líderes e 45% dos que exercem função de execução. Não houve variação significativa em relação a função.

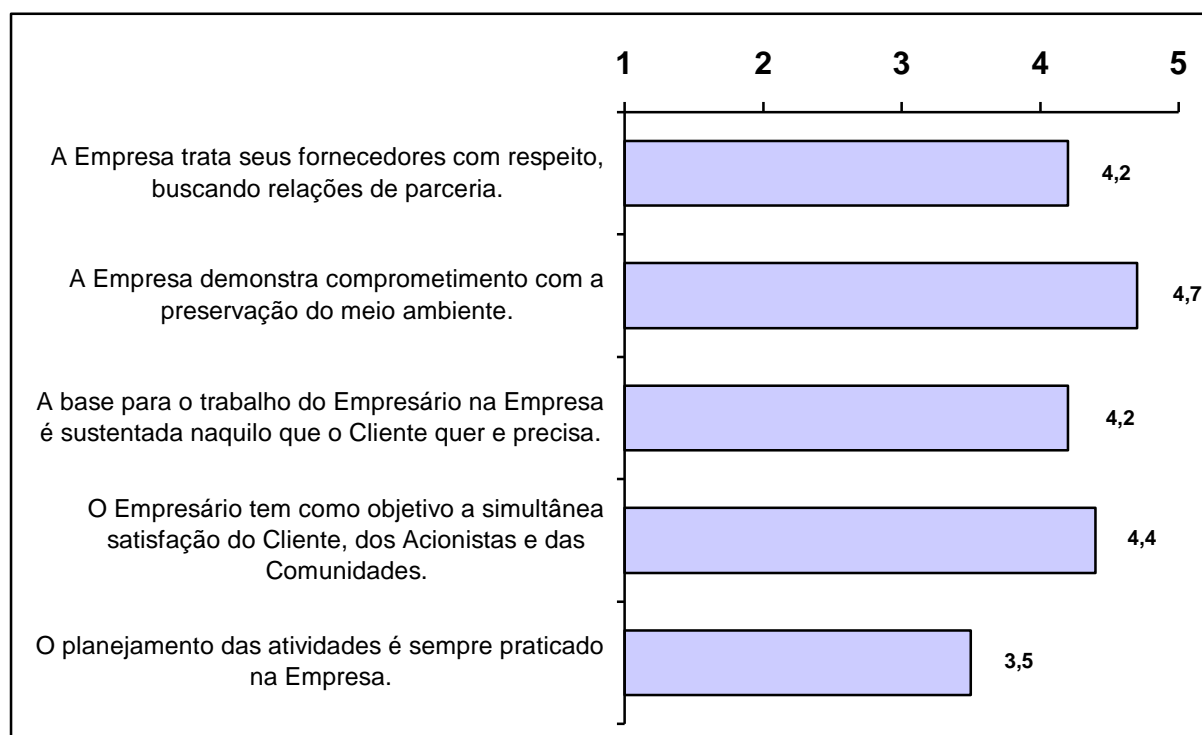
Nas demais questões não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

A quinta dimensão se refere à Tarefa Empresarial, que é um conceito essencial na TEO. Para Odebrecht (2004), o empresário tem como função social, coordenar a produção de riquezas morais e materiais e ao mesmo tempo, promover a compatibilização entre os interesses dos clientes e dos acionistas, sem esquecer das comunidades que são servidas pela empresa.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 4,2 o que demonstra um índice considerado positivo, acima da média do bloco.

A figura 24 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### TAREFA EMPRESARIAL



**Figura 24:** Tarefa Empresarial

Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa dimensão destaca-se o índice de discordância de 43% em relação a prática do planejamento na Empresa. Essa questão obteve um índice de concordância de 99% no bloco anterior, o que demonstra que a prática precisa ser estimulada.

Em contrapartida, foi apresentado um índice de concordância de 95% com o comprometimento com a preservação do meio ambiente. Essa questão é compatível com a atividade principal da Empresa, que é a preservação do meio ambiente.

As demais questões apresentam índices de concordância entre 82% a 84%, demonstrando o respeito com os fornecedores e o foco na satisfação do cliente, dos acionistas e da comunidade.

Não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

#### **5.4 PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA PARA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA**

A proposta desse bloco da pesquisa foi investigar a percepção dos integrantes em relação à atuação dos líderes na prática das Concepções Filosóficas da Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, na Cetrel. Foi subdividido em 5 dimensões, conforme demonstrado nas figuras 25 a 29.

A média de concordância com as questões desse bloco foi **3,7** apresentando um índice considerado negativo, o que demonstra que parte dos integrantes ainda não percebe a atuação dos líderes na prática das concepções filosóficas da TEO na Empresa. Foi o bloco da pesquisa que obteve os maiores índices de discordância.

Schein (1985) traz a idéia de que cultura e liderança não podem ser consideradas separadas, pois são vistas como dois lados da mesma moeda. O autor acrescenta que a função essencial da liderança é o manejo da cultura. Esse conceito é compartilhado por Bryman (2004) que afirma que os líderes criam e gerenciam a cultura de uma organização.

Segundo Odebrecht (2004), é papel do líder estabelecer relações de confiança e amizade e criar o clima de lealdade na organização, essencial a perpetuidade desta e à realização pessoal e profissional dos envolvidos. Cabe a esse líder promover o alinhamento de seus liderados com a cultura da organização.

Bergamini (2006) apresenta a idéia de que o líder transformacional trabalha a favor da congruência entre o indivíduo e sua organização e procura harmonizar as necessidades e expectativas dos indivíduos aos objetivos e missão da organização. Bryman (2004) reforça esse conceito relatando que a mudança cultural é associada ao resultado da liderança transformacional no modelo de Bass. Os cinco mecanismos de Schein (2004) pelos quais os líderes sedimentam e transmitem a cultura podem ser associados a uma combinação dos estilos de liderança que Burns chamou de transacional e transformacional.

Pelo que foi apresentado no referencial teórico pode-se afirmar que o líder tem um papel de fundamental importância na gestão e transformação da cultura da Empresa. Depende dele a prática e disseminação das concepções filosóficas da TEO, através de uma mudança legítima de comportamento para provocar a evolução dos seus liderados e conseqüente alinhamento com a cultura.

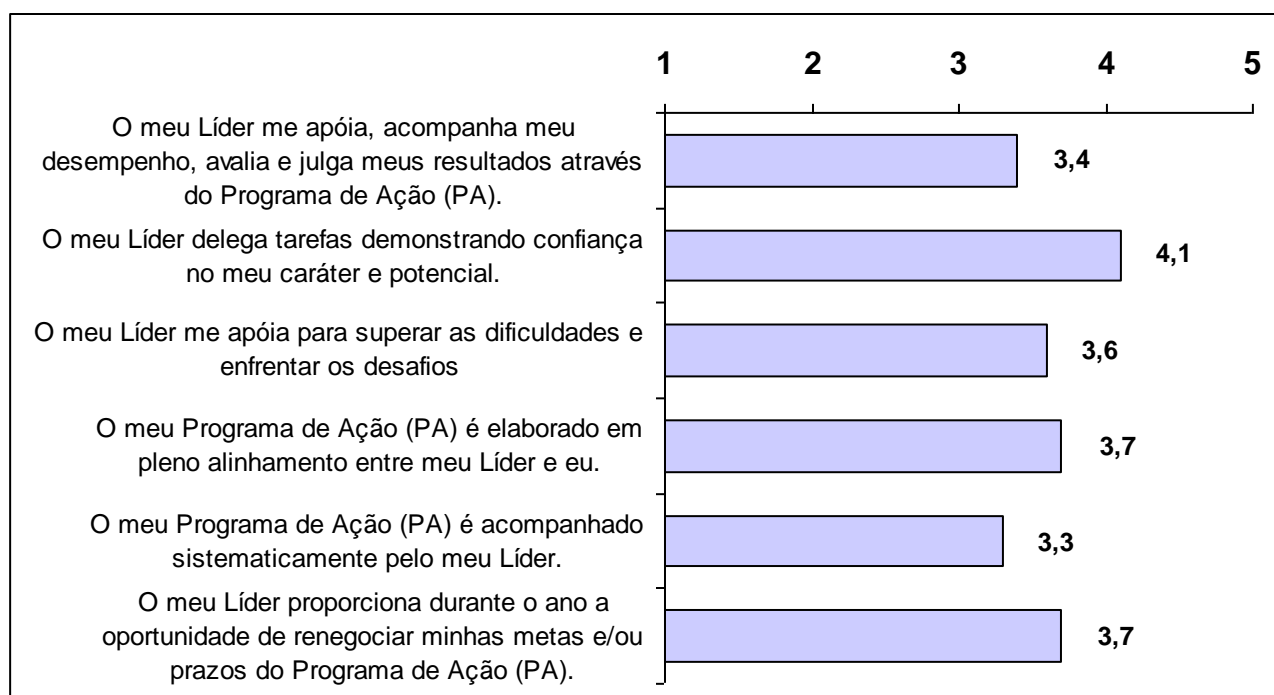
A primeira dimensão se refere à Descentralização, a Delegação e ao Programa de Ação - PA, agrupando questões referentes a conceitos essenciais da TEO.

Através do PA o líder pratica a delegação e a descentralização, acompanha, avalia e julga o desempenho do liderado e mede seu alinhamento com a cultura. A delegação só tem sentido quando é planejada, através do diálogo, da negociação e do acordo. (ODEBRECHT, 2004).

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,6 o que demonstra um índice considerado negativo, abaixo da média do bloco.

A figura 25 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### DESCENTRALIZAÇÃO / DELEGAÇÃO / PA



**Figura 25:** Descentralização / Delegação / PA

Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa dimensão destaca-se o índice de concordância de 78% em relação à delegação de tarefas do líder para o liderado.

Em relação às questões que se referem ao apoio do líder na superação de dificuldades, ao alinhamento na elaboração do PA e a possibilidade de renegociação de metas, foram apresentados índices de concordância de 62% a 67%.

Na questão referente ao alinhamento na elaboração do PA, quando estratificada por área de atuação, apresentou-se um índice de 75% de concordância para os que atuam em área administrativa e de 61% para a área operacional. Em relação à função, apresentou-se concordância de 66% para os que exercem função de execução e 70% para liderança.

Em contrapartida, com referência ao acompanhamento, avaliação e julgamento do desempenho e o acompanhamento sistemático do PA, encontrou-se índices de discordância de 43% e 44%, respectivamente.

Quando a questão sobre o acompanhamento, avaliação e julgamento do desempenho foi estratificada por área de atuação, encontrou-se 46% de discordância nos que atuam em área operacional e 38% em área administrativa. Não houve variação significativa na estratificação por função.

Na estratificação da questão sobre o acompanhamento sistemático do PA por área de atuação, encontrou-se um índice de discordância de 48% para os que atuam em área administrativa e de 44% para a área operacional. Em relação à função, encontrou-se um índice de discordância de 43% para os que exercem função de execução e de 48% para liderança.

Nas demais questões não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

No primeiro bloco essa dimensão apresentou um índice de concordância positivo em relação aos conceitos, porém quando se refere a prática, nos blocos segundo e terceiro, apresenta-se negativo, demonstrando a necessidade de mudança de postura dos líderes para disseminação da TEO.

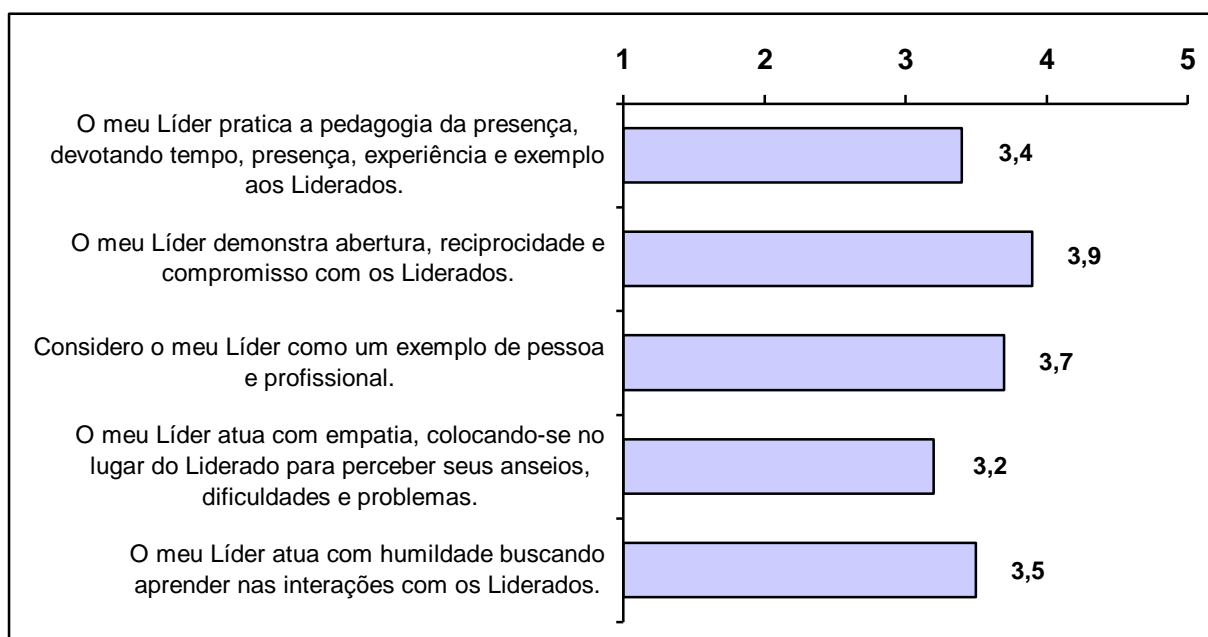
A segunda dimensão se refere à Liderança, que agrupa questões referentes às competências do líder.

Odebrecht (2004, v.3, p.57, grifos do autor), relata que: “[...] o Líder tem o compromisso com o sucesso da Organização, de **sua** Equipe e daqueles que a integram. É do **sucesso de todos** que deriva seu **próprio sucesso**.” O líder deve conquistar os liderados e não impor a autoridade. Para isso precisa atuar com humildade e simplicidade, demonstrar confiança nos seus liderados e praticar a pedagogia da presença, ou seja, dedicar tempo, presença, experiência e exemplo.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,5 o que demonstra um índice considerado negativo, abaixo da média do bloco.

A figura 26 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

## LIDERANÇA



**Figura 26:** Liderança

Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se o índice de 49% de discordância dos integrantes com a prática da empatia pelo líder. Em seguida foram encontrados índices de 43% de discordância em relação a prática da pedagogia da presença e de 40% em relação a atuação com humildade.

Em contrapartida, encontrou-se um índice de concordância de 75% em relação à demonstração de abertura, reciprocidade e compromisso por parte do líder.

Com relação à consideração do líder como exemplo de pessoa e profissional, foi apresentado um percentual de 69% de concordância.

Quando as questões foram estratificadas por área de atuação observou-se que: a prática da pedagogia da presença apresentou 40% de discordância dos integrantes que atuam na área administrativa e 46% na área operacional; a prática da empatia apresentou 42% de discordância dos integrantes que atuam na área administrativa e 54% na área operacional; a atuação com humildade apresentou 36% de discordância dos integrantes que atuam na área administrativa e 43% na área operacional. Não houve variação significativa na estratificação por função.

Nas demais questões não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Observa-se que há necessidade dos líderes praticarem as concepções filosóficas da TEO com mais ênfase, pois os índices de discordância nesse bloco são expressivos.

A terceira dimensão se refere à Comunicação, agrupando questões referentes a um princípio fundamental da TEO.

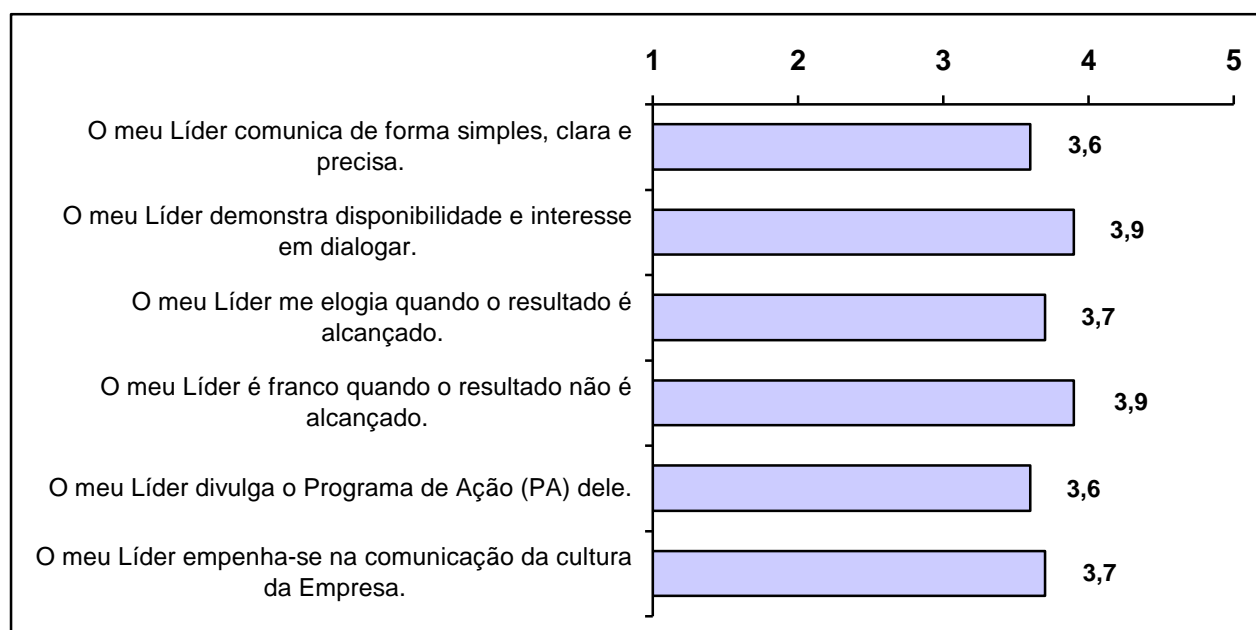
Na TEO a comunicação é fundada na palavra falada, essencial para os contatos pessoais, no dialogo pessoal, direto e permanente entre líder e liderado e na negociação e acordo do PA. O sistema de comunicação é formado pelos Plano de Ação do Líder, Programa de Ação do liderado, Relatórios Periódicos, Agendas e Súmulas, que disciplinam decisões e ações empresariais.

A comunicação interpessoal entre líder e liderado é fundamentada no interesse genuíno do líder pelo desenvolvimento, realização e bem-estar do liderado.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,7 o que demonstra um índice considerado negativo, igual à média do bloco.

A figura 27 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### COMUNICAÇÃO



**Figura 27:** Comunicação  
Fonte: Dados da Pesquisa

A questão relativa à divulgação do PA do líder apresentou discordância de 40%, seguido da comunicação da cultura que apresentou o índice de 37% e a comunicação de forma simples, clara e precisa que foi de 35%.

As questões que se referem a prática do elogio, a disponibilidade e interesse em dialogar e a franqueza quando o resultado não é alcançado, apresentaram índices de concordância de 69%, 71% e 74%, respectivamente.

Não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Nessa dimensão, observa-se índices expressivos de discordância dos integrantes em relação ao processo de comunicação praticado pelos líderes.

Na ótica de Bergamini (2006), cabe ao líder, por força do desempenho do seu papel, a manutenção ou mudança da cultura da organização. A autora complementa que a cultura é transmitida a todos da empresa, através do relato da história da organização, dos rituais, da materialização de seus símbolos e da caracterização utilizada pela empresa. O líder tem o papel de decodificar símbolos que são elementos formadores da cultura.

Observa-se que 37% dos integrantes discordam de que os líderes se empenham na comunicação da cultura.

A quarta dimensão se refere à Educação pelo Trabalho, que é um critério considerado indissociável da tarefa do líder.

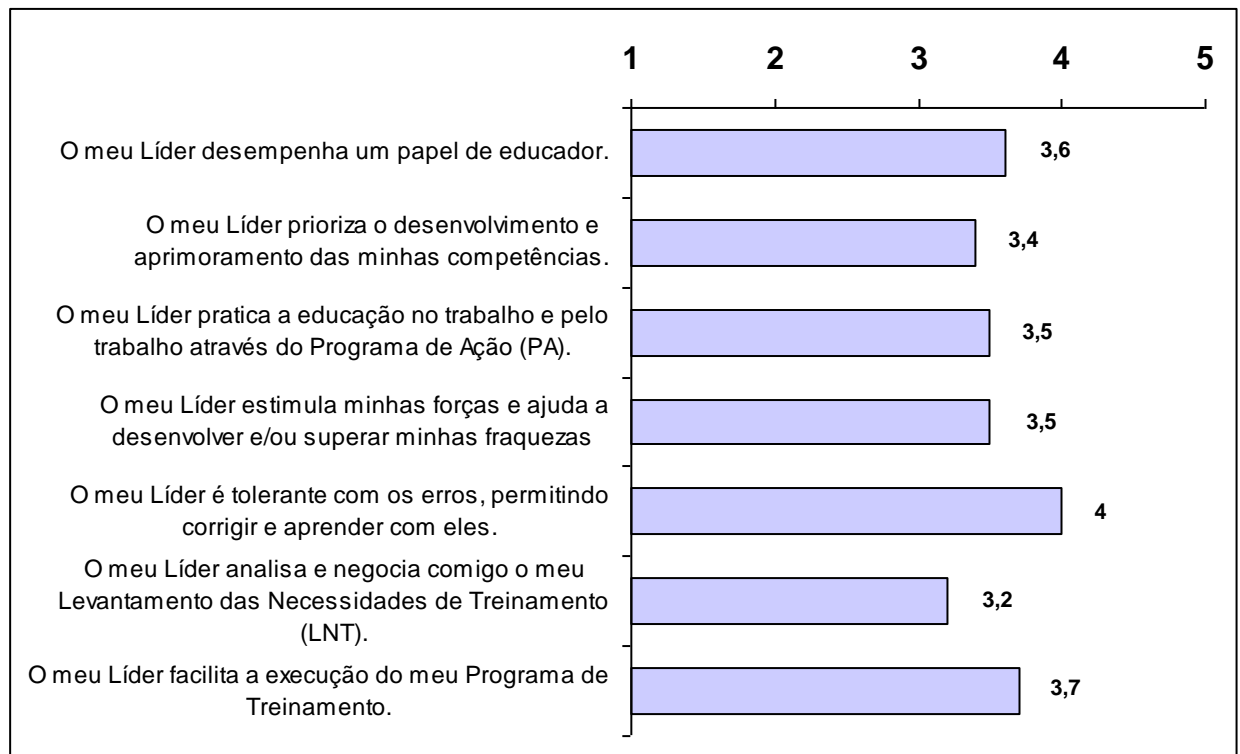
Odebrecht (2004, v.2, p.163) relata que: “Educar a si mesmo e a seus liderados é uma obrigação de todos os Líderes da Organização [...]” É por meio da comunicação que o líder exerce sua tarefa educacional. O autor complementa que a empresa precisa ser voltada para a educação pelo trabalho para identificar seres humanos dotados de caráter, virtudes, talento e vocação empresarial para promover seu desenvolvimento profissional.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,6 o que demonstra um índice considerado negativo, abaixo da média do bloco.

A figura 28 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.



## EDUCAÇÃO PELO TRABALHO



**Figura 28:** Educação pelo Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa

Destacam-se nessa dimensão os índices de discordância de 47% em relação à análise e negociação do LNT, de 46% em relação ao desenvolvimento e aprimoramento das competências, de 41% em relação ao estímulo as forças e superação das fraquezas, de 40% na questão que se refere ao papel do líder como educador, de 39% em relação a prática da educação no e pelo trabalho e de 35% sobre a execução do programa de treinamento.

Em contrapartida, apresenta-se um índice de 78% de concordância quanto à tolerância ao erro e sua correção e a utilização como forma de aprendizado.

Não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Observa-se índices significativos de discordância da percepção dos integrantes sobre a atuação dos líderes como educadores. Faz-se necessária maior ênfase na prática da educação no e pelo trabalho. O líder deve ter prazer em ensinar e compartilhar seus conhecimentos com as demais pessoas. Para isso precisa dedicar tempo, presença, experiência e exemplo.

O bloco anterior também apresenta índices significativos de discordância na dimensão que avalia essa questão.

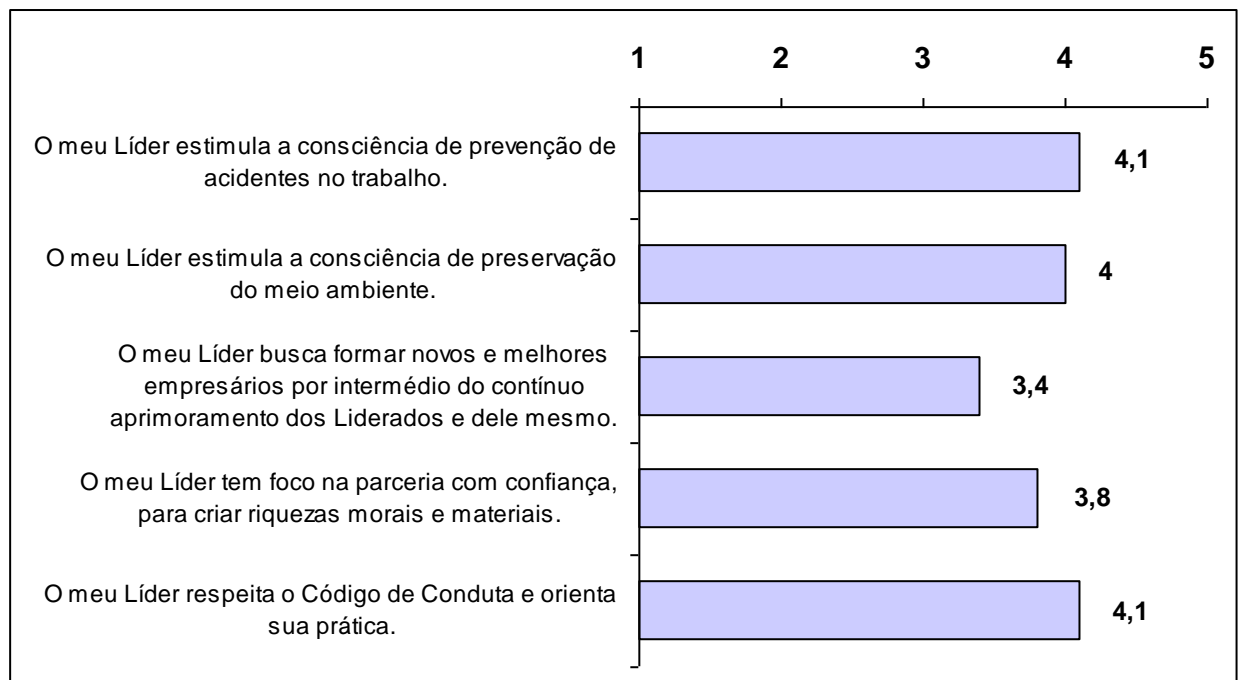
A quinta dimensão se refere à Tarefa Empresarial, que é um conceito essencial na TEO.

O empresário deve ter compromissos com os princípios, conceitos e critérios da TEO, que tem como um de seus preceitos a segurança no trabalho, a conservação do meio ambiente e a promoção do bem-estar da comunidade.

A média das alternativas marcadas nessa dimensão foi 3,9 o que demonstra um índice considerado negativo, acima da média do bloco.

A figura 29 a seguir apresenta as questões dessa dimensão e as respectivas médias encontradas.

### TAREFA EMPRESARIAL



**Figura 29:** Tarefa Empresarial  
Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se o índice de concordância de 91% em relação à consciência de prevenção de acidentes no trabalho. Em seguida o índice de 75% de concordância em relação a prática do Código de Conduta e de 69% em relação a consciência de preservação do meio ambiente.

As questões que se referem à formação de novos empresários e foco na parceria com confiança, apresentaram índices de discordância de 45% e 33%, respectivamente.

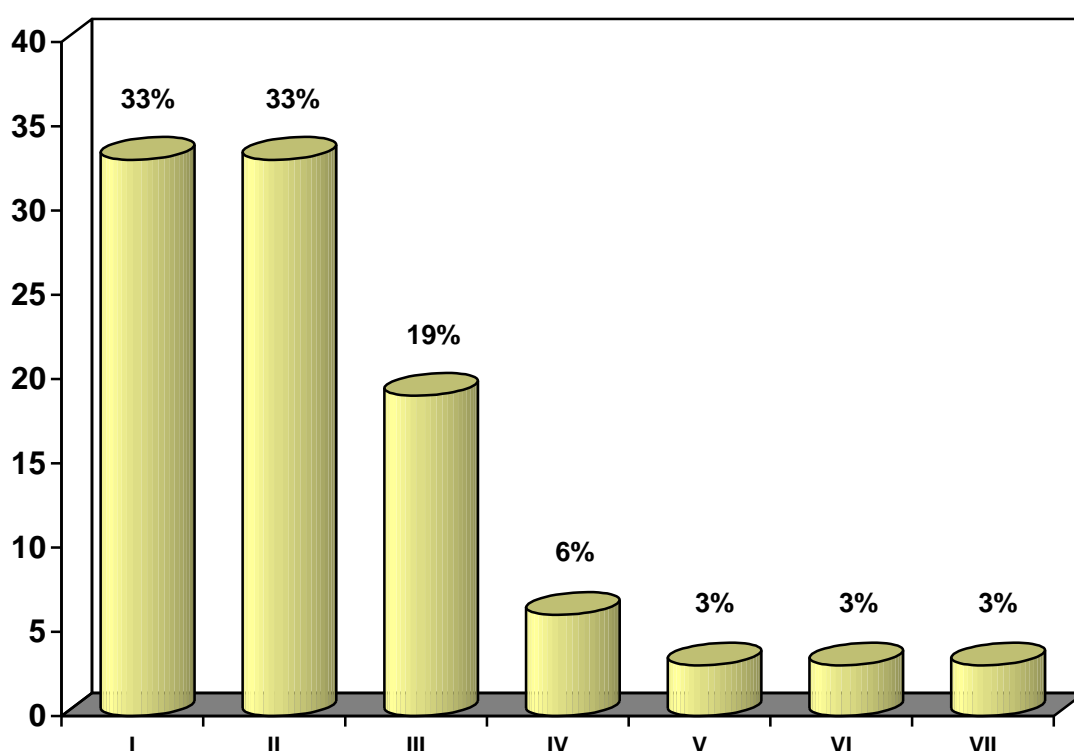
Não foram apresentadas variações significativas quando estratificadas por função ou área de atuação.

Observa-se que houve discordância significativa em relação à formação de novos empresários, que deve ser uma tarefa básica do líder para proporcionar a continuidade da organização.

## 5.5 COMENTÁRIOS APRESENTADOS

Apresenta-se a seguir, a transcrição dos comentários registrados no questionário de pesquisa por 22% dos integrantes, que foram agrupados por tema.

O gráfico, na figura 30, exibe os temas por ordem de incidência. Os percentuais foram calculados em relação ao total de comentários apresentados.



**Figura 30:** Comentários Registrados pelos Integrantes  
Fonte: Dados da Pesquisa

- I. A CETREL deveria oferecer mais oportunidades de crescimento pessoal e profissional/ Oportunidades que contemplem o conhecimento e a experiência e não o apadrinhamento/ Deveria contemplar quem busca o autodesenvolvimento/ Dar mais oportunidades aos mais antigos na casa/ Valorizar os integrantes que buscaram se desenvolver/ Melhorar o programa de desenvolvimento de carreiras.
- II. A TEO não é praticada intensamente/ A liderança não segue a TEO/ A liderança não valoriza os integrantes/ A liderança só quer ser servida/ Eles não ouvem os integrantes/ O poder é muito valorizado na CETREL/ Meu líder não é presente.
- III. A comunicação deve ser mais objetiva/ Muitas coisas importantes da CETREL não são informadas aos integrantes/ Deveria haver *feedbacks*.
- IV. A CETREL não está preocupada em satisfazer clientes, acionistas e comunidades como afirma/ Deveria haver maior abertura para uma cultura focada em resultados do que no poder/ A CETREL deveria oferecer seus serviços a outras indústrias do país.
- V. As relações no ambiente de trabalho são muito informais, mais de amizade que de profissionalismo.
- VI. O PA não é utilizado como deveria, é instrumento de coerção e terrorismo/ O PA se tornou uma mera ferramenta de comunicação e formalidade.
- VII. A implantação da TEO salvou a empresa, faz com que ela gere resultados.

Pode-se observar que os comentários se referem de forma negativa as questões relativas à liderança e aos princípios, conceitos e critérios da TEO, com exceção de um único depoimento apresentado no item VII, que se coloca a favor da TEO, inclusive como salvadora da Empresa.

Vale ressaltar que apenas 22% da amostra registraram comentários, porém não devem ser desconsiderados, é papel dos líderes ficarem atentos a essas questões e buscarem a transformação dessas percepções negativas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Para sobreviver, crescer e perpetuar as organizações devem ser orientadas para a satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes, acionistas, comunidades e integrantes, mantendo uma estrutura enxuta e flexível, que permita a empresa se adaptar com facilidade e rapidez as constantes mudanças impostas pelo mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

Como visto no referencial teórico estudado, uma cultura organizacional forte e líderes eficazes, podem proporcionar o sucesso empresarial. Para Bryman (2004) e Bennis (1996), os líderes detêm a chave da eficácia organizacional. Schein (2001) relata que a cultura é a principal fonte de identidade da organização, reflete crenças e valores, portanto é fundamental para seu sucesso. O autor acrescenta que os líderes são os responsáveis pela criação e administração da cultura, e considera que liderança e cultura são dois lados da mesma moeda, não podem ser considerados separados.

Com base na pesquisa teórica, observa-se que o tema liderança é difícil de ser definido e que não existe um padrão de líder eficaz que garanta o sucesso, pois depende de uma série de fatores que influenciam o seu desempenho. A cultura organizacional também é vista como complexa e difícil de ser mudada. Faz-se necessário ter líderes que pensem como agentes de mudança e estejam dispostos a mudar de comportamento para conduzir seus liderados para o alinhamento com a cultura da organização.

Dentro deste contexto, o presente trabalho teve como objetivo investigar a percepção dos integrantes da Cetrel sobre os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), adotados como base da cultura organizacional, sobre a atuação dos líderes na disseminação desses princípios, conceitos e critérios e quanto à sua prática na Empresa.

A metodologia de pesquisa foi um estudo de caso exploratório, baseado na aplicação de uma *survey*, que utilizou como instrumento um questionário, composto de 87 questões. Foi respondido por 144 empregados diretos da Empresa pesquisada. O questionário foi subdividido em 3 partes, sendo a primeira, com 7 questões, para investigar as características dos integrantes, a segunda para investigar questões sobre o clima organizacional, que não foi usada no presente trabalho e a terceira, composta de 80 questões, que foram subdivididas em três blocos para responder o problema de pesquisa.

Foram construídas duas hipóteses baseadas na observação do fenômeno estudado e no referencial teórico levantado, para responder provisoriamente as questões de partida que

consistiu em investigar a percepção dos integrantes sobre a cultura organizacional, a prática das concepções filosóficas da TEO na Empresa e as práticas de liderança em relação à disseminação da cultura.

Os resultados dos testes das hipóteses foram os seguintes:

H1 – Os integrantes da Cetrel percebem que os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) adotados como base da cultura organizacional, são de fundamental importância para a Empresa sobreviver, crescer e perpetuar.

Esta hipótese foi confirmada através da observação das questões do primeiro bloco que procurou investigar a percepção dos integrantes sobre a cultura organizacional e apresentou uma média de concordância considerada positiva (4,5). Essa média apresentada demonstra uma aceitação pela maioria dos integrantes em relação às afirmativas sobre alguns princípios, conceitos e critérios da TEO.

H2 – Os integrantes da Cetrel percebem que os líderes ainda não estão praticando e nem disseminando os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) .

Esta hipótese se comprova através da observação das questões dos segundo e terceiro blocos que procuraram investigar a percepção sobre a prática da Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO e a percepção sobre a atuação das lideranças para disseminação da cultura, que apresentaram média de concordância com as questões considerada negativa (3,7).

Observa-se que apesar da aceitação pela maioria dos integrantes em relação às concepções filosóficas da TEO, ainda não se percebe alta concordância em relação a sua prática e em relação à disseminação por parte dos líderes.

A situação observada guarda congruência com o modelo de análise e o referencial teórico pesquisado. No modelo de Schein, a cultura da organização é dividida em três níveis, do mais visível e superficial (artefatos) ao mais profundo e difícil de visualizar (certezas básicas fundamentais), passando pelo nível do meio são os valores casados. Esse modelo facilita o entendimento de como se processa a complexidade da cultura de uma organização e como é difícil sua mudança, principalmente as crenças, percepções e sentimentos mais profundos e arraigados nas pessoas. O modelo da liderança transformacional de Burns sugere uma relação de influência mútua entre líder e seguidor que possibilita a transformação de ambos e da organização.

Pelo que foi observado neste trabalho, sugere-se que a empresa pesquisada estimule seus líderes a aprofundar o conhecimento sobre os princípios, conceitos e critérios da TEO para facilitar sua prática nas ações do dia-a-dia e conseqüentemente promover a disseminação

entre os liderados e o alinhamento com a cultura. Segundo Bennis (1996), para preparar líderes eficazes é necessário educar, não treinar. Os líderes aprendem com coragem e força de vontade, atuando nas organizações. Bergamini (2006), diz que apenas os líderes podem promover as mudanças indispensáveis à sobrevivência e à perpetuação da organização, pois só eles conhecem e se identificam com os elementos da cultura. Não é possível mudar o que não se conhece. Recomenda-se que a Empresa utilize a metodologia e o material disponibilizado pela Construtora Norberto Odebrecht – CNO, para estudo do assunto.

Também é importante reforçar o estudo entre os liderados e com os novos integrantes para consolidar os conceitos e práticas da TEO, principalmente em relação ao PA, que é uma ferramenta básica e de fundamental importância nesse modelo.

Recomenda-se que a Empresa promova grupos focais com os integrantes para discussão dos resultados encontrados e aprofundamento do estudo sobre os pressupostos básicos da cultura, segundo o modelo de Schein (2001). Nesses grupos deve-se identificar se os comentários negativos apresentados são casos isolados ou essas opiniões são compartilhadas por outros integrantes que preferiram não se manifestar. É importante também manter a prática de realizar a pesquisa de ambiência organizacional anualmente para que seja possível acompanhar a evolução dos resultados.

Durante a condução dessa pesquisa foram visualizadas algumas limitações consideradas significativas, que podem influir no resultado encontrado, tais como: a dificuldade de obtenção das respostas de todos os integrantes da Organização estudada; a possibilidade das respostas não serem totalmente verdadeiras em função do medo das pessoas serem identificadas e punidas; o entendimento do questionário; a impossibilidade de mapear as repostas por gerências para não facilitar a identificação dos respondentes; a dificuldade de investigar questões sobre cultura com questionários, conforme alerta Schein (2001) e a elaboração do questionário com base na percepção do pesquisador.

Diante das limitações apresentadas, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem o estudo do assunto, que não foi esgotado nesse estudo e possam caracterizar com mais detalhes a cultura dessa Organização e identificar as dificuldades para transformação dessa cultura.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. RAE, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, Mai./Jun. 1994

\_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRYMAN, Alan. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

CETREL. **Comunicação Direta. Retrospectiva 2006**

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão 2005**

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Ser Empresário: O Pensamento de Norberto Odebrecht**. Rio de Janeiro: Versal, 2004.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas**. RAC. v.5. n.3. 2001.

DRUCKER, Peter. **Nem Todos os Gerentes Foram Mortos**. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances; BECKHARD, Richard. O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era. São Paulo: Futura, 1996.

GARDNER, Howard. **Inteligência: Um Conceito Reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n.1. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. 2003.

HANDY, Charles. **A Nova Linguagem da Administração e Suas Implicações para os Líderes**. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Francês; BECKHARD, Richard. O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era. São Paulo: Futura, 1996.



HOFSTEDE, Geert. **A Cultura da Empresa**. In: Correio da UNESCO, 1994, NT2.

MARTIN, Joane; FROST, Peter. **Jogos de Guerra da Cultura Organizacional**: a Luta pelo Domínio Intelectual. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas. 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Focalizando a Mudança**: Teorias e modelos. In: Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar**: Tecnologia Empresarial Odebrecht. 5. ed. Salvador: fundação Odebrecht, 2004. 3v.

\_\_\_\_\_. Introdução a Cultura. CD. 2ed.

PETTIGREW, Andrew M. A Cultura da Organizações é Administrável? In: FLEURY, Maria T. Leme e FISCHER, Rosa Maria (org). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1992.

PINO NETO, Mário Leopoldo de. **Liderança para uma Organização Sustentável**: Estudo de Caso da Braskem. 2004. 182f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo) – Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

SCHEIN, Edgard H. **Liderança e Cultura Organizacional**. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Francês; BECKHARD, Richard. O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era. São Paulo: Futura, 1996.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. In: BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed. 2004.

SMITH, Peter. B. e PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira. 1994.

SOUZA Jr, Climério Brito de . **Encontro de Culturas na Petroquímica Brasileira: Um Estudo de Caso**. 2005. 106f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

**APÊNDICES**

## PESQUISA DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

A Empresa quer conhecer a percepção de seus Integrantes sobre a cultura organizacional.

Para isso está realizando uma pesquisa conduzida pela Gerência de Pessoas.

Não é necessária sua identificação, os resultados serão tabulados e apresentados de forma global para preservar a confidencialidade.

Use a última folha para registrar seus comentários, sugestões, críticas, entre outros.

A sua participação é muito importante.

Obrigado.

### PARTE I - CARACTERÍSTICAS DO INTEGRANTE

Visa conhecer os dados relativos às características pessoais e profissionais do Integrante. Marque um **X** no quadro correspondente:

8. Regime de trabalho:		Administrativo
		Turno
9. Categoria do cargo que ocupa:		Nível Médio
		Nível Superior
10. Área que atua:		Administrativa
		Operacional
11. Função que atua:		Execução
		Liderança
12. Tempo de trabalho na Empresa		Até 3 anos
		De 4 a 7 anos
		De 8 a 11 anos
		De 12 a 14 anos
		Acima de 15 anos
13. Sexo		Masculino
		Feminino
14. Idade		Até 30 anos
		De 31 a 40 anos
		De 41 a 50 anos
		Acima de 51 anos

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

## PARTE II - CULTURA ORGANIZACIONAL

Visa conhecer a percepção dos Integrantes sobre aspectos relativos à compreensão da cultura e as práticas baseadas na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).

Marque um **X** no quadro correspondente ao número do seu grau de concordância ou discordância sobre a afirmativa, conforme escala acima:

1. O Ser Humano é a medida de todos os valores praticados na Empresa.	1	2	3	4	5
2. O meu Líder comunica de forma simples, clara e precisa.	1	2	3	4	5
3. O Integrante deve promover sua própria saúde, segurança e qualidade de vida.	1	2	3	4	5
4. É fundamental ter foco nos resultados financeiros para a Empresa sobreviver, crescer e perpetuar.	1	2	3	4	5
5. O meu Líder estimula a consciência de prevenção de acidentes no trabalho.	1	2	3	4	5
6. Na Empresa não existe a prática de ameaças e punições e o Integrante tem oportunidade de corrigir e aprender com os erros.	1	2	3	4	5
7. É válido que a Empresa celebre os bons resultados com a realização de grandes festas.	1	2	3	4	5
8. O meu Líder estimula a consciência da preservação do meio ambiente.	1	2	3	4	5
9. A transferência de conhecimentos e competências é praticada dentro da Empresa.	1	2	3	4	5
10. Os resultados devem ser partilhados de forma individualizada, com base no Programa de Ação (PA) de cada Integrante.	1	2	3	4	5
11. O meu Líder desempenha um papel de educador.	1	2	3	4	5
12. Na Empresa existe a prática da cooperação entre os Integrantes para o alcance das metas.	1	2	3	4	5
13. A simplificação dos processos operacionais da Empresa facilita o desenvolvimento dos trabalhos.	1	2	3	4	5

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

14. O meu Líder prioriza o desenvolvimento e aprimoramento das minhas competências.	1	2	3	4	5
15. Na Empresa existe a prática do trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.	1	2	3	4	5
16. O Integrante deve estar sempre aberto para reconhecer os seus erros e sempre pronto para corrigi-los.	1	2	3	4	5
17. O meu Líder busca formar novos e melhores empresários por intermédio do contínuo aprimoramento dos Liderados e dele mesmo.	1	2	3	4	5
18. Na Empresa o Integrante expressa sua forma peculiar de executar o trabalho.	1	2	3	4	5
19. Inovar continuamente é imprescindível para o sucesso da Empresa.	1	2	3	4	5
20. O meu Líder pratica a pedagogia da presença, devotando tempo, presença, experiência e exemplo aos Liderados.	1	2	3	4	5
21. Os processos de trabalho na Empresa se tornaram mais simples, flexíveis e menos burocráticos.	1	2	3	4	5
22. É importante gerar riquezas materiais e morais cada vez maiores e melhores para todos.	1	2	3	4	5
23. O meu Líder me apóia, acompanha meu desempenho, avalia e julga meus resultados através do Programa de Ação (PA).	1	2	3	4	5
24. Os relacionamentos na Empresa se tornaram menos formais e mais baseados na confiança e na lealdade.	1	2	3	4	5
25. É importante o Líder descentralizar o poder através da prática da delegação planejada.	1	2	3	4	5
26. O meu Líder demonstra abertura, reciprocidade e compromisso com os Liderados.	1	2	3	4	5
27. A Empresa trata seus fornecedores com respeito, buscando relações de parceria.	1	2	3	4	5
28. A Empresa tem que gerar lucro para partilhar as riquezas com os Integrantes.	1	2	3	4	5
29. O meu Líder pratica a educação no trabalho e pelo trabalho através do Programa de Ação (PA).	1	2	3	4	5

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

30. A Empresa demonstra comprometimento com a preservação do meio ambiente.	1	2	3	4	5
31. É importante a Empresa ter como principal objetivo servir o Cliente, buscando sempre a sua satisfação.	1	2	3	4	5
32. Na Empresa os Integrantes praticam o espírito de servir.	1	2	3	4	5
33. O meu Líder delega tarefas demonstrando confiança no meu caráter e potencial.	1	2	3	4	5
34. A prática do Programa de Ação (PA) contribui para o alcance dos resultados da Empresa.	1	2	3	4	5
35. O meu Líder tem foco na parceria com confiança, para criar riquezas morais e materiais.	1	2	3	4	5
36. Na Empresa se pratica a disciplina, o respeito e a confiança nas pessoas.	1	2	3	4	5
37. O Código de Conduta da Empresa é importante para orientar as relações internas e externas de todos.	1	2	3	4	5
38. O Programa de Ação (PA) tem como principal objetivo o desafio, sendo orientado pela coragem e direcionamento para o futuro da Empresa.	1	2	3	4	5
39. O ato mais nobre do ser humano é servir o seu semelhante.	1	2	3	4	5
40. O meu Líder estimula minhas forças e ajuda a desenvolver e/ou superar minhas fraquezas.	1	2	3	4	5
41. A base para o trabalho de Empresário é sustentada naquilo que o cliente quer e precisa.	1	2	3	4	5
42. O acompanhamento do Programa de Ação (PA) fortalece um clima de confiança e amizade entre Líder e Liderado.	1	2	3	4	5
43. O meu Líder me apóia para superar as dificuldades e enfrentar os desafios.	1	2	3	4	5
44. O ambiente da Empresa é favorável para a realização de minhas expectativas.	1	2	3	4	5
45. É importante a contribuição efetiva de cada Integrante para a Empresa ter sucesso.	1	2	3	4	5

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

46. O meu Líder me elogia quando o resultado é alcançado.	1	2	3	4	5
47. Na Empresa os Integrantes têm comportamento de humildade e simplicidade.	1	2	3	4	5
48. Menos registros e mais confiança nas pessoas facilita e agiliza os trabalhos.	1	2	3	4	5
49. O meu Líder é franco quando o resultado não é alcançado.	1	2	3	4	5
50. Na Empresa os Integrantes assumem riscos calculados.	1	2	3	4	5
51. É importante a Empresa ser mais flexível, menos burocrática e mais ágil.	1	2	3	4	5
52. O Programa de Ação (PA) é elaborado em pleno alinhamento entre meu Líder e eu.	1	2	3	4	5
53. Na Empresa os Integrantes podem dar sugestões ou fazer críticas sobre assuntos relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5
54. O meu Programa de Ação (PA) é acompanhado sistematicamente pelo meu Líder.	1	2	3	4	5
55. O Código de Conduta é respeitado na Empresa.	1	2	3	4	5
56. É bom ser desafiado e estimulado a buscar novas formas de fazer o trabalho.	1	2	3	4	5
57. O meu Líder proporciona durante o ano a oportunidade de renegociar minhas metas e/ou prazos do Programa de Ação (PA).	1	2	3	4	5
58. Na Empresa os Integrantes têm possibilidades de crescimento de carreira.	1	2	3	4	5
59. O Integrante deve ser Empresário do seu negócio pactuado no Programa de Ação (PA).	1	2	3	4	5
60. O meu Líder divulga o Programa de Ação (PA) dele.	1	2	3	4	5
61. O poder está descentralizado na Empresa.	1	2	3	4	5



A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

62. É importante se concentrar em identificar e fazer cada vez melhor “o que é certo”, em vez de buscar “quem está certo”.	1	2	3	4	5
63. Considero o meu Líder como um exemplo de pessoa e profissional.	1	2	3	4	5
64. O Empresário tem como objetivo a simultânea satisfação do Cliente, dos Acionistas e das Comunidades.	1	2	3	4	5
65. O Programa de Ação (PA) é um instrumento de comunicação entre Líder e Liderado.	1	2	3	4	5
66. O meu Líder respeita o Código de Conduta e orienta sua prática.	1	2	3	4	5
67. Na Empresa os Integrantes expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista.	1	2	3	4	5
68. Na Empresa os Integrantes usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	1	2	3	4	5
69. O meu Líder é tolerante com os erros, permitindo corrigir e aprender com eles.	1	2	3	4	5
70. É importante focar na maximização dos lucros e minimização dos custos fixos.	1	2	3	4	5
71. O meu Líder demonstra disponibilidade e interesse em dialogar.	1	2	3	4	5
72. O planejamento das atividades é sempre praticado na Empresa.	1	2	3	4	5
73. O Integrante deve buscar seu autodesenvolvimento.	1	2	3	4	5
74. O meu Líder analisa e negocia comigo o meu Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT).	1	2	3	4	5
75. Na Empresa o discurso é coerente com a prática.	1	2	3	4	5
76. O meu Líder atua com empatia, colocando-se no lugar do Liderado para perceber seus anseios, dificuldades e problemas.	1	2	3	4	5

