

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

MAGDA KAMINSKI

**CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:
O caso SUVESA do grupo SCANIA**

**SÃO LEOPOLDO
2017**

Magda Kaminski

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:
O caso SUVESA do grupo SCANIA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Gestão de Pessoas, pelo MBA em Gestão
de Pessoas da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. MS. Alexandre Viegas

São Leopoldo

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, saúde e força, sem Ele nada seria possível.

Agradeço aos meus pais Itacir e Neide, por todo suporte que foi fundamental para que eu mantivesse o foco no desenvolvimento deste trabalho.

As minhas irmãs Madarlí, Morgana e Nairí, e minhas sobrinhas queridas Natália, Maiara e Laura, pela compreensão nos momentos de ausência.

Ao meu namorado Vinih, por toda a paciência, parceria e apoio.

Aos colaboradores da Suvesa por toda a contribuição e auxílio na realização de entrevistas.

Agradeço ao meu querido orientador por toda a oportunidade de empreender neste trabalho, pelos ensinamentos e por toda a parceria.

Um agradecimento especial ao meu Gestor Everton por ser uma pessoa dinâmica, com visão empreendedora, e com a sensibilidade de acreditar que com as pessoas certas, nos lugares certos, teremos sucesso em um ambiente tão concorrido.

Agradeço a mim mesma, por entender que viver é fazer escolhas, sem sofrimento.

Obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo contribuir para os estudos destinados à cultura organizacional e liderança em uma empresa privada. Nessa perspectiva, buscou-se entender como a cultura influencia no desempenho organizacional, a partir da atuação das suas principais lideranças. Para tanto, toma-se como base teórica as abordagens sobre a cultura organizacional, liderança e líder, seus históricos, teorias e conceitos e, como pesquisa de campo, estudo de caso único, realizado na SUVESA do Grupo Scania. Entrevistas em profundidade e semiestruturadas foram realizadas com as principais lideranças da empresa que atuam em diversas áreas, sendo que a análise e a interpretação de dados foram fundamentadas na análise de conteúdo qualitativa. Como principais resultados, o estudo aponta que os Gestores da SUVESA do grupo SCANIA entendem e aderem à cultura organizacional da empresa, e tem clareza sobre as suas características. Percebe-se ainda que os entrevistados estão alinhados sobre os conceitos de lideranças e compreendem o seu papel como líder na empresa, bem como seu impacto na cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Liderança. Líder.

ABSTRACT

This study aims at contributing to the analysis dedicated to leadership and organizational culture in a private corporation. In this perspective, it tries to understand how culture influences the organizational performance from the practice of its main leaderships. The theoretical basis were approaches about organizational culture, leadership and leader, their background, theories and concepts and a field work of a single case study made at SUVESA of the Scania Group. In-depth and semi-structured interviews were applied to the main leaderships of the company that act in several areas, in which the analysis and interpretation of the data were based on a qualitative content analysis. The main results point out that the Managers of SUVESA of the Scania Group understand and conform to the organizational culture of the company and know clearly their characteristics. It also shows that the interviewed people are aligned about the concepts of leadership and understand their role as leaders in the company, as well as their impact in the organizational culture.

Key words: Organizational culture. Leadership. Leader.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Liderança.....	14
Quadro 2 – Tipos de Lideranças	16
Quadro 3 – Elementos da Cultura	25
Quadro 4 – Tipos de Cultura	28
Quadro 5 – Proposta de adoção de prática organizacional.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do público entrevistado	32
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Justificativa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 O papel da liderança no ambiente organizacional.....	12
2.2 Conceitos sobre liderança.....	14
2.3 Cultura no ambiente organizacional.....	18
2.4 Conceito de cultura.....	21
2.5 Elementos e fatores que influenciam a cultura	24
2.6 Tipos ou perfis culturais.....	27
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	30
3.1 Delineamento da pesquisa	30
3.2 Definição da unidade de análise	31
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	32
3.4 Técnicas de análise de dados	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 Contexto organizacional da SUVESA do grupo SCANIA.....	36
4.2 Cultura corporativa SUVESA do grupo SCANIA	36
4.3 Categorias.....	38
4.3.1 Categoria 1 – Tipos de cultura SUVESA do grupo SCANIA.....	38
4.3.2 Categoria 2 - Fatores facilitadores e dificultadores da cultura.....	42
4.3.3 Categoria 3 - Práticas organizacionais sobre liderança e cultura.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	60
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA	62
APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA SUVESA DO GRUPO SCANIA PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO	63

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido estudada como um campo frutífero para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como de mudanças organizacionais, internacionalização, fusões e aquisições, sucessões, entre outros. A cultura organizacional permeia os diversos setores das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

A relação entre cultura organizacional e liderança tem atraído considerável atenção e alguns estudos apontam interdependência entre ambos. De um lado, o líder assume o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura, realizando sua gestão. Neste sentido, as habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão. Por outro lado, sabemos que o líder também é moldado pela cultura organizacional. Para uma liderança ser eficaz, a sua habilidade para entender e se adequar à cultura organizacional na qual está inserida é primordial e considera-se pré-requisito para uma boa gestão. (SCHEIN, 1992; BASS; AVOLIO, 1993; OGBONNA; HARRIS, 2000; HOUSE et al., 2002).

As pessoas exercem influência sobre o desempenho organizacional. Neste sentido, o conceito de liderança mostra-se bastante importante, uma vez que é principalmente o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS et al., 2003).

As culturas iniciam-se com os líderes que impõem os seus valores e suposições a um grupo. A cultura define a liderança. A liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança revolucionária que forem mais adaptativos.

Chiavenato (2005, p. 107) afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. Chiavenato (2005, p. 89) ressalta, ainda, que “liderança é o processo de exercer influência sobre as pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação”.

O líder deve saber influenciar pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos e deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir o outro. Franco (2008, p. 55) diz que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão e viabilizarão os resultados por meio das pessoas”. Já Maximiano (2000, p. 331) afirma que “a liderança é função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”.

Com base nesses dois campos de conhecimento e pesquisa, este trabalho tem como problema de pesquisa compreender: Como as lideranças influenciam a cultura organizacional da empresa SUVESA do grupo SCANIA?

Busca-se entender, neste trabalho, como ocorre a aderência da cultura organizacional por parte das lideranças, no nível de gestão da SUVESA do grupo SCANIA. Esse público foi escolhido porque se entende que é estratégico, tendo em vista que são eles quem definem as estratégias e contribuem para disseminar a cultura organizacional.

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, esse estudo tem por objetivo geral analisar como as lideranças influenciam a cultura organizacional da empresa SUVESA do Grupo SCANIA.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o tipo de cultura organizacional predominante a partir da ótica das lideranças;
- b) identificar fatores que facilitam e dificultam o desenvolvimento da cultura a partir da ótica das lideranças.
- c) propor práticas organizacionais relacionadas à liderança e à cultura organizacional.

Nessa perspectiva, este estudo pretende contribuir com informações teóricas e empíricas pesquisadas a partir das duas abordagens exploradas nesta análise, com o propósito de aprofundar e apontar os fatores que influenciam a cultura através de sua liderança em benefício de novas práticas organizacionais.

1.1 Justificativa

O interesse pela temática deste estudo surgiu a partir da vivência da autora, que atua na área de Recursos Humanos, desde 1997, e como Gestora, desde 2001, com foco em desenvolvimento e implantação de RH, reestruturação, fortalecimento e mudança cultural, em indústrias nacionais e multinacionais de médio e grande porte. Este trabalho busca apoiar-se nos estudos sobre cultura organizacional e relacionar com o tema liderança, com base em autores como Freitas, Fleury e Fischer.

A cultura organizacional é um assunto que começou a ser estudado em 1980 por teóricos como Edgard Schein (1984), Maria Ester de Freitas (1991) e Sílvio Luíz Johann (2004) e, desde então, tem ganhado cada vez mais importância. Os estudos vêm sendo explorados não apenas no âmbito acadêmico, mas também pelas organizações. O tema liderança tem sido cada vez mais debatido em função da sua demanda crescente. O termo liderança vem sendo utilizado há mais de duzentos anos na língua inglesa, o que demonstra que o assunto não é novo, e com base em pesquisa percebe-se que, desde então, existiam diversas vertentes sobre o tema (BERGAMINI, 1994). Alguns autores como Stodgil e Mann estudaram os traços de personalidades e a relação com a liderança. Lewin, Fleshman, Coons, Likert e outros pesquisaram sobre os estilos de liderança e McClellan e Minner investigaram a motivação para a liderança. A partir desses, diversos outros pesquisadores exploraram o assunto, trazendo suas visões e teorias sobre liderança, líderes e as inter-relações com grupos e organizações (BERGAMINI, 1994).

A cultura organizacional é um assunto que vem sendo bastante discutido e estudado. A palavra cultura surgiu a partir da antropologia social, ou seja, quando grupos de estudiosos, no final de século XIX e início do século XX, começaram a pesquisar sobre as sociedades primitivas e verificaram que os modos de vida de cada sociedade se diferenciavam entre si e entre regiões. O conceito de cultura foi criado para apresentar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte.

A cultura organizacional de uma empresa, por sua vez, manifesta-se através da resistência às mudanças; resistência essa consequente dos valores, crenças, mitos e tabus que se encontram, também, através de padrões de comportamento ou estilo de uma organização assumido pelos funcionários, os quais incentivam novos colegas a seguirem.

A cultura de uma organização tem consequências poderosas, em especial, quando é fortalecida pela continuidade da liderança, estabilidade dos membros no grupo, concentração geográfica, o tamanho do grupo e o sucesso dessa interação.

Ao estudar esse tema, percebe-se a cultura organizacional como um instrumento de poder em relação às transformações ocorridas dentro do ambiente empresarial, levando-se em consideração o seu conceito, mitos, tabus, enfim, toda a questão conceitual de formação e de identificação.

A SUVESA do grupo SCANIA está passando por processo de mudança cultural, para seguir o modelo de cultura e gestão da SCANIA. Percebeu-se que a SUVESA não estava plenamente aderente à nova cultura e ainda tem reflexo do modelo cultural antigo. A Scania decidiu, em novembro de 2016, realizar mapeamento cultural para identificar a cultura atual, suas fortalezas, suas fraquezas e construir a nova cultura, pautada e focada no desenvolvimento das pessoas, iniciando pelos Gestores.

Esse assunto servirá de base para aprofundar alguns tópicos na própria empresa e entender melhor a liderança atual. A pesquisa qualitativa ajudará a explorar aspectos que podem ser pouco conhecidos e explorados no dia a dia. Em função de a autora trabalhar na área de Gestão de RH como *Business Partner/Consultora* de Recursos Humanos, suportando as áreas e as cinco unidades da SUVESA do grupo SCANIA, esse é um tema de seu interesse, que irá possibilitar a ampliação da sua visão sobre a cultura da empresa, as atuais lideranças, e a forma como esses temas se relacionam internamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 O papel da liderança no ambiente organizacional

A liderança no contexto organizacional assume um papel relevante para o êxito dos negócios. A figura do líder é que dará a direção à sua equipe. Com a capacidade de transformar estratégias em realidade, “uma empresa que tenha falta de liderança, tem pouca oportunidade de sobreviver” (BENNIS; NANUS, 1988, p. 18).

Um dos fatores que determinam o sucesso da empresa na busca da competitividade está relacionado ao exercício de uma boa liderança no ambiente organizacional. Para se manterem sustentáveis, as organizações têm passado por uma transformação significativa: a de um novo perfil do gestor. Na atualidade, não basta apenas administrar os negócios, é imprescindível que o administrador seja um líder, com o foco não só em gerir a empresa, mas, primeiramente, as pessoas, ou seja, saber lidar com fatores e necessidades humanas e, como consequência, obter os resultados (CHIAVENATO, 2005).

As empresas devem estar preparadas para a chegada e inserção de um novo funcionário, incorporando-o no contexto dos negócios e na missão da organização. Para que isso ocorra, a liderança mostra-se com uma importância significativa, pois ao líder cabe apresentar os objetivos e guiar para obtenção dos resultados (LADEW, 2002).

Dentro desse contexto, considera-se que o líder na organização deve ser capaz de orientar, dirigir e desenvolver habilidades e competências nos profissionais (capital humano) com o intuito de buscar os resultados esperados pelo seu administrador – o qual dirige a empresa – (capital social) buscando manter-se no mercado de maneira competitiva e lucrativa, e ambos devem estar em harmonia com os objetivos (SVEIBY, 1998).

Nesse sentido, verifica-se que liderança é um agente impulsionador da equipe gerador de resultados através da motivação e do comprometimento de seus liderados. No entanto, não basta o líder estar apenas centrado na concretização das metas, ele deve estar atento também ao crescimento e desenvolvimento de sua equipe, acompanhando as metas pessoais de seus liderados, como uma extensão da organização. O reconhecimento de habilidades e competências agregam valores. Um funcionário motivado e valorizado produz mais e melhor (CHIAVENATO, 2005).

Com isso, o conhecimento e a ampla visão de um líder sobre seus liderados tornam-se fundamentais para os reconhecimentos das necessidades humanas e formas a supri-las. A busca da satisfação não deve ocorrer apenas visando ao profissional, mas também ao lado pessoal e, como consequência, percebe-se uma doação maior do funcionário à organização (CARVALHO, 1995).

Dessa forma, o líder desempenha um papel com várias funções dentro da organização. Ele deve ser multifacetado, almejando a missão da organização e a concretização da estratégia organizacional. Além disso, tem como função principal a de estabelecer um contrato psicológico com seus liderados através da motivação, comunicação e informação. O líder é uma fonte ligada diretamente ao alto escalão da empresa, e seus conhecimentos são transmitidos para contribuição aos objetivos organizacionais (SILVA, 2009).

A liderança assegura informações necessárias na redução de erros e deve ter um conhecimento apurado de sua equipe visando induzir o investimento seguro e desenvolvimento no capital humano. O líder, dentro da organização, é uma fonte potencial para gerar resultados expressivos. O mesmo lida direto com as pessoas, influenciando os seus comportamentos, identificando suas habilidades, competências, mapeando as necessidades da equipe e auxiliando no desenvolvimento profissional e pessoal de seus liderados (SILVA, 2009).

A constante busca por metas na organização pode designar outras atribuições às lideranças. Com o intuito de manter o ambiente equilibrado e subsidiar o retorno no investimento do capital humano, a adoção de ferramentas como a avaliação de desempenho de seus liderados, a gestão por competência e o *feedback* podem potencializar ou corrigir os resultados obtidos (RAMOS; ADRIANO, 2015).

Diante do exposto, verifica-se que o papel da liderança, no contexto organizacional, possui como destaque a busca por resultados, gerindo pessoas por

meio de seus conhecimentos e bagagem de experiências adquiridas ao longo de sua evolução profissional. Na instituição, o líder transforma indivíduos em uma equipe de negócios, incentivando a evolução no ambiente e, para isto, utiliza-se da missão da empresa e dos objetivos estratégicos, direcionando os resultados e induzindo a mudanças em situações rotineiras da organização de forma a contribuir (BERGAMINI; CODA, 1997).

Vasconcelos et al. (2013) concluem que a atuação dos líderes é uma ponte entre pessoas, visão, estruturas, conhecimento e cultura. Nesse sentido, o líder deve ser o promotor desse compartilhamento e disseminação de todos os aspectos que compõem a empresa e, conseqüentemente, fazem parte da sua cultura organizacional (VASCONCELOS et al., 2013).

2.2 Conceitos sobre liderança

O termo liderança apresenta-se com várias definições e diferentes visões entre os autores. Todavia, a essência da liderança preserva-se, o que se transforma, com o passar do tempo, são as maneiras de empregá-las (BENNIS; NANUS, 1988).

De acordo com Turano e Cavazotte (2016), tamanha é a relevância do tema que vários estudos e conceitos são desenvolvidos sobre liderança. Embora seja complexo de chegar a uma definição consensual, sabe-se da importância que representa para a sociedade, independentemente onde está sendo aplicada, pois todo e qualquer ambiente possui uma liderança para nortear caminhos, seja formal ou informal.

Ao longo da história, muitos conceitos sobre liderança são encontrados na literatura organizacional, que representam diferentes perspectivas. O Quadro 1 (a seguir) apresenta uma síntese destes conceitos identificados na literatura.

Quadro 1 – Conceitos de Liderança

Autor – Ano	Conceito	Palavra-chave
Bennis e Nanus (1988)	Liderança é a capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la.	Intenção
Carvalho (1995)	Liderança é administrar recursos humanos para o atingimento de metas e objetivos estratégicos da organização.	Administrar

Autor – Ano	Conceito	Palavra-chave
Vianna (1994)	Liderança é o poder formal sobre um grupo de pessoas para potencializar a qualidade e a quantidade dos resultados organizacionais.	Poder
Nonaka e Takeuchi (1997)	Liderança significa liderar atividades ou ações executadas por outras pessoas, influenciando a utilização de suas habilidades e competências para realização de um objetivo comum.	Liderar
Bergamini e Coda(1997)	Liderança é a capacidade do indivíduo de influenciar uma equipe na realização e finalização com êxito de um objetivo, refere-se à persuasão do indivíduo, evidenciado em um contexto grupal.	Influenciar
Drucker (1997)	Liderança é a função administrativa de proporcionar orientação na fixação de metas empresariais.	Orientar
Goleman (2001)	Liderança é inspirar e guiar um indivíduo ou um grupo de pessoas.	Guiar
Chiavenato (2005)	Liderança está ligada ao conceito de poder e à capacidade de induzir mudanças de comportamento de pessoas ou de um grupo de pessoas.	Induzir
Eboli et al. (2010)	Liderança é incentivar e desenvolver pessoas, promover o encorajamento da equipe e apontar caminhos para o êxito dos resultados da organização.	Desenvolver
Ramos e Adriano, (2015)	Liderança refere-se a um processo de interação mútua entre líder e liderado em prol de um objetivo da empresa.	Interação
Turano e Cavazotte (2016)	Liderança é o ato de influenciar e conduzir o objetivo da organização através do fator humano ou profissional. O líder incentiva e norteia conforme a estratégia empresarial.	Conduzir

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise dos conceitos de liderança apresentados no quadro acima, verifica-se que liderança é o ato de influenciar ou induzir pessoas para a realização de tarefas ou atividades específicas na concretização de um objetivo organizacional. Líderes administram os recursos humanos, norteiam e orientam pessoas na direção

do desenvolvimento e conduzem a caminhos que visam satisfazer as necessidades da organização e de sua equipe de trabalho.

Para haver a relação de liderança, há a necessidade de dois agentes imprescindíveis, a saber, o líder e o liderado. O líder deve inspirar confiança, saber se comunicar, ter conhecimento, trabalhar com o fator motivação e estar disposto a ouvir seus liderados. Não apenas delegar tarefas, mas também participar ativamente dos processos organizacionais, agregando mais conhecimento para ambas as partes (LADEW, 2002).

Neste sentido, o conceito que predomina sobre liderança, o qual trata a influência com os funcionários, pode apresentar-se de duas formas, positiva ou negativa, dependendo do perfil da liderança. Positiva, de forma concisa e sutil, por meio de sugestão, persuasão e comparação. Já de maneira negativa, é aplicada por meio de coação ou ordens, utilizando-se do poder (CHIAVENATO, 2005).

Sendo assim, de acordo com a revisão literária dos autores Bennis e Nanus (1988), Bergamini e Coda (1997), Campos (1972), Davis e Newstrom (2004), Drucker (1997), Goleman (2001), Percia e Sita (2013), Silva (2009), Sveiby (1998), adotou-se o seguinte conceito para liderança: liderança é o ato de influenciar o comportamento de pessoas na realização e finalização de um objetivo, evidenciado em um contexto grupal.

Além dos conceitos apresentados neste estudo, encontram-se na literatura tipos de lideranças, conforme o quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Tipos de Lideranças

Autor – Ano	Tipo de Liderança	Conceito	Palavra-chave
Bergamini e Coda (1997)	Carismática	Suas ideias e ações que contagiam são um motivador. É considerado um mestre, pois geralmente alcançam bons resultados em sua gestão. Ótimo relacionamento interpessoal.	Contagiar e relacionamento
Bergamini e Coda (1997)	Transformacional	Capacidade de resolução de problemas. Caracteriza-se por suas habilidades em mudar o ambiente organizacional através de suas opiniões.	Mudança

Autor – Ano	Tipo de Liderança	Conceito	Palavra-chave
Bergamini e Coda (1997)	Transacional	Visto como chefe e não como um líder, a principal função é delegar, objetivando a necessidade da organização, sem preocupação com a satisfação de seu liderado.	Chefiar e delegar
Goleman (2001)	Coercitivo	Conduz os processos através de imposição, ordena o que deve ser feito para a realização de tarefas.	Imposição e Poder
Goleman (2001)	Agressivo	Exige resultados, pois depende de sua equipe para obtenção destes resultados. Utiliza-se de cobranças incisivas para ter sucesso em sua estratégia.	Poder e exigência
Goleman (2001)	Confiável	Transparece seu modo de pensar na forma que age com a equipe, demonstra empatia e envolve todos no processo de maneira positiva.	Autenticidade e empatia
Goleman (2001)	Motivador	Desenvolve e motiva as pessoas a obterem melhores resultados, norteia a direção para a realização. Possui grande entusiasmo.	Entusiasmar
Campos (1972) Chiavenato (2005)	Democrático	Preza o consenso entre a equipe, instiga a comunicação e colaboração de todos, lidera junto com pessoas por meio de participação e contribuição.	Participação e colaboração
Chiavenato (2005)	Liberal	Pouco participativa nas decisões, deixando a critério do que a equipe decide, não se envolve no processo.	Falta de envolvimento
Percia e Sita (2013)	<i>Coaching</i>	Desenvolvedor de pessoas, orienta formas para aprimorar a capacidade do profissional, estimula o crescimento pessoal e profissional.	Orientação
Percia e Sita (2013)	Situacional	Percebida pela facilidade de adaptação, não possui um perfil único, forte característica no conhecimento do comportamento humano.	Adaptação e comportamento humano

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, na literatura, muitos estilos de lideranças, conforme acima mencionado pelos autores no Quadro 2. Devido ao papel do líder ter influência nas ações e mudanças de comportamento de seus liderados, conforme a estratégia organizacional entende-se que o estilo da liderança irá proporcionalmente impactar nos resultados da equipe. Entretanto, verifica-se que não existe estilo certo ou errado de liderar.

A condição para haver liderança está diretamente ligada ao nível de empatia do indivíduo. Além disso, um fator importante a ser destacado é a inteligência emocional, que pode ser desenvolvida e aprendida e, com o passar dos anos, aprimorada em benefício da condição liderança. Há também outros fatores que podem definir estilos aplicados nas organizações. Tais fatores podem ser internos, como as tecnologias disponíveis para o processo produtivo, comportamento de liderados e missão da empresa. Já os fatores externos têm como exemplos as mudanças dinâmicas do mercado e o elevado grau de competição entre concorrentes (CHIAVENATO, 2005).

2.3 Cultura no ambiente organizacional

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural, na qual podemos encontrar diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão (FREITAS, 2007).

Antropologia cognitiva – conhecimentos compartilhados

Antropologia simbólica – significados compartilhados

Antropologia estrutural – processos psicológicos inconscientes

Conforme Schein (2009) cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo desenvolve no processo de aprendizagem para lidar com dificuldades ou problemas de integração e adaptação. Ao seguir estes pressupostos e definidos como válidos, são transmitidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de pensar, sentir, perceber em relação aos problemas mencionados acima.

Oliveira (1988, p. 34) define cultura organizacional, a qual ele denomina de cultura empresarial, como o “conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes”. Para este autor, a

cultura está enraizada no seio da organização e não se pode mudá-la de uma hora para outra.

A cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

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

A partir dos anos 80, a cultura passou a ser discutida de forma mais ampla, tanto no âmbito profissional quanto acadêmico. Estudos surgiram sobre o tema, inclusive as revistas *Fortune* e *Business Week* passaram a popularizar o assunto. O artigo “*Corporate culture – the hard-to-change values that spell success or failure*” publicado em outubro de 1980, foi transformado em bibliografia na literatura e se tornou um *best-seller* (FREITAS, 2007).

Conforme Freitas (2007), em 1983, duas conceituadas revistas do mundo acadêmico internacional, dedicaram algumas edições à cultura organizacional. Um dos artigos assinado por Linda Smircich e publicado pela *Administrative Science Quarterly*, teve forte impacto e passou a ser referência nas discussões conceituais e metodológicas sobre o tema. Edgar Schein se tornou reconhecido teórico da área com a publicação do artigo “*Coming to a new awareness of organizational culture*”.

De acordo com Freitas (1991), em 1984, a Universidade de Pittsburg promoveu, durante quatro dias, um programa sobre cultura organizacional e nesse encontro se faziam presentes diversos pesquisadores. Os melhores artigos foram publicados em um livro chamado *Gaining Control of the Corporate Culture*.

Freitas (1991) explica que cultura organizacional ganhou relevância a partir dos anos 80. No entanto, esse assunto já havia sido tratado anteriormente pelo autor Elliot Jaques, no livro *The Changing Culture of a Factory*. Essa publicação é pouco comentada pelos pesquisadores, pois nesta época se tratava o tema cultura organizacional de forma indireta, com foco e preocupação em direcionar os

executivos para administrar significados dentro das organizações, tipos culturais, adequação às regras, incorporação de valores da empresa, perfil das pessoas e a forma de influenciá-las, entre outros (FREITAS, 1991).

Antes da década de 80, cultura organizacional já fazia parte das organizações. A Johnson & Johnson e a IBM, ainda em 1940, já tinha seus credos, crenças e valores delineados e divulgados em suas corporações. Mesmo cultura organizacional existir, e começar a tomar forma nos anos 40, poucos autores explicam o motivo pelo qual o assunto se tornou público e com relevância apenas em 1980. A explicação mais usual está relacionada ao declínio da produtividade das indústrias norte-americanas na época e o aumento da *performance* dos japoneses. O sucesso dos japoneses, naquele período, resultou em diversos livros e consultorias abordando o tema, e grandes empresas contrataram especialistas para aplicar a metodologia das organizações japonesas (FREITAS, 1991). Schein publicou seu livro *Organizational culture and leadership* em 1985. O autor mantém sua referência na área, sendo considerado o pai da cultura desde os dias de hoje (FREITAS, 2007).

A cultura organizacional é um tema recorrente na literatura e de interesse tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial. Partindo-se da ideia de que ela seja gerenciável, o seu entendimento é um elemento fundamental na gestão, considerando-se as constantes mudanças do ambiente e a necessidade de adaptação tanto interna quanto externa das organizações.

Torna-se importante entender os elementos que compõem a cultura organizacional para permitir, segundo Schein (1992), a aprendizagem, a transmissão e a mudança da própria cultura.

A cultura está vinculada à existência de um grupo social, que compartilha uma mesma língua, espaço (área geográfica), durante certo período de tempo, criando formas de perceber, pensar e decidir que tenham dado certo a ponto de serem institucionalizados em procedimentos, padrões, costumes, normas, regras e pressupostos não declarados que guiam os comportamentos das pessoas que dele fazem parte (TRIANDIS, 1995).

A cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros

para os quais transmitiram sua forma de pensar (SCHEIN, 1992). A cultura é algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado (SCHEIN, 1992).

Cameron e Quinn (1999) reconhecem na cultura elementos de diferenciação e fragmentação. Consideram que a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade, características do ambiente externo, conduzindo a empresa na direção do sucesso. Para estes autores, a cultura é tratada como uma possível vantagem competitiva das organizações à medida que representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso, comuns e integradas. Também entendem a cultura como sendo algo gerenciável e, portanto, passível de mudança.

Segundo Schein 1992, existem três elementos que compõem os diferentes níveis da cultura organizacional: os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos. **Os artefatos** são tudo aquilo que é manifestado pelas pessoas e encontra-se visível no ambiente organizacional, tais como tecnologia, arte, padrões de comportamento, como o modo de vestir-se, vocabulário, horários, políticas, símbolos, rituais, etc. **Os valores** representam as crenças presentes nos discursos oficiais dos membros da organização, na comunicação institucional. E **os pressupostos ou premissas básicas** encontram-se tão internalizados que atuam de forma imperceptível (inconsciente) no comportamento das pessoas. São os pressupostos básicos que explicam o comportamento real, não o esperado dos membros de uma organização.

2.4 Conceito de cultura

O conceito de cultura, tal como é tratado na antropologia tradicional, é bem mais compreensivo e interpretativo do que o instrumental e intervencionista, uma vez que provoca uma discussão profunda. Esse conceito provoca uma discussão mais profunda sobre a dimensão simbólica do homem, por exemplo, nas diferentes formas de gestão, além de auxiliar a desmistificar a ideia dominante de que mundo da gestão é movido, unicamente, por uma lógica pragmática (BARBOSA, 2002).

Segundo Barbosa (1996), o reducionismo passa pela adoção do termo “cultura organizacional” para representar a dimensão simbólica da vida empresarial.

A autora propõe a substituição do termo cultura organizacional pelo termo cultura administrativa, por três motivos: 1) o termo cultura organizacional coloca o foco teórico nas instituições, ao invés da dimensão simbólica da tarefa de administrar; 2) ela deixa de lado outras formas institucionais, que também lidam com a tarefa de administrar ao ressaltar unicamente a empresa; 3) trata cada objeto de estudo como um universo fechado, desconectado do contexto social onde se localiza, na medida em que seu escopo é a organização.

Nos últimos anos, a cultura tem sido considerada tão constitutiva do mundo social quanto a economia e a política. Segundo Du Gay (1997), ela está sendo promovida a uma posição de destaque na academia, devido ao reconhecimento de que todas as práticas sociais são práticas significativas e por isso são fundamentalmente culturais. Assim, o entendimento das práticas sociais passa por uma descrição e análise cultural.

A organização é um dos espaços da experiência humana, onde a dimensão simbólica do sujeito também se manifesta. No entanto, as características das sociedades industrializadas estabelecem obstáculos ao caráter eminentemente simbólico do indivíduo, na medida em que a razão econômica reduz o significado atribuído ao trabalho (CHANLAT, 1996). Isso não significa que os seres humanos sejam incapazes de construir, desconstruir e reconstruir a realidade sócio-histórica na qual estão inseridos.

Algumas premissas sobre a cultura passam a integrar os debates acadêmicos sobre o tema, esclarecendo antigos problemas e problemáticas ou até mesmo fazendo surgir outros tópicos de reflexão. É importante destacar que: 1) os processos culturais estão intimamente vinculados com as relações sociais; 2) cultura envolve poder; e 3) a cultura não é um campo autônomo nem externamente determinado, mas um local de diferenças e de lutas sociais (JOHNSON, 2006, p. 13).

O tema cultura tornou-se foco de interesse, tanto dos acadêmicos quanto dos gestores, apenas na década de 1980, embora o conceito já estivesse presente no campo organizacional desde os anos 1940 e 1950, através dos estudos de Elliot Jacques (SILVA, 2009).

O conceito de cultura surgiu no campo da administração como uma alternativa para incrementar a atividade empresarial e a concorrência, de tal forma que essa dimensão, até tão intangível, tornou-se instrumentalizada e adotada por

grande parte dos pesquisadores que trabalham sobre o tema. Freitas (1991) confirma este argumento ao examinar a bibliografia norte-americana sobre cultura organizacional entre os anos de 1979 e 1989.

Segundo Barbosa (2002), a perspectiva instrumental da cultura é fortemente expressa em estudos que classificam a cultura como forte ou fraca, boa ou má, assim como em trabalhos que tratam a questão da mudança cultural, cuja ênfase recai sobre a metodologia que aponta as etapas a serem percorridas.

Smircich (1983) resumiu a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade. Nesta perspectiva, acredita-se que a *performance* da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados pelos membros da organização e pelo compromisso assumido.

Segundo Schein (2009), a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, para ser ensinado aos novos membros como um modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura de um grupo é o resultado de sua aprendizagem acumulada, então, como descrever e catalogar o conteúdo dessa aprendizagem? Quaisquer grupos e teorias organizacionais distinguem dois importantes conjuntos de problemas com que todos os grupos, devem lidar: 1) sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente; e 2) integração interna, que permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptar-se e aprender.

Quando um grupo forma sua cultura, os elementos dessa cultura serão transmitidos às novas gerações de membros do grupo (SCHEIN, 1984; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). De fato, estudar o que se ensina aos novos membros de grupos é uma boa forma de descobrir alguns elementos de uma cultura. Por outro lado, o modo como alguém aprende e os processos de socialização aos quais alguém está sujeito podem, de fato, revelar suposições mais profundas. Para se atingir esses níveis mais profundos, deve-se tentar entender as percepções e sentimentos que surgem em situações críticas e observar e entrevistar os membros regulares ou os “veteranos” para obter um senso correto das suposições compartilhadas de nível mais profundo.

A cultura pode ser aprendida mediante socialização antecipada ou autossocialização? Os novos membros podem descobrir, por si próprios, quais são as suposições básicas? Sim e não. Sabemos que uma das principais atividades de qualquer novo membro, quando entra num grupo, é decifrar as normas operacionais e as suposições. Mas os membros mais antigos do grupo têm papel de direcionar, orientar e dar *feedback* para situar os novos membros conforme seu comportamento.

Se o grupo não tem suposições compartilhadas, como às vezes é o caso, a interação dos novos membros com os antigos será um processo mais criativo de construir uma cultura. A cultura é um mecanismo de controle social e pode ser base para, de algum modo, manipular a percepção dos membros, pensamento e sentimento (VAN MAANEN; KUNDA, 1989; KUNDA, 1992; SCHEIN, 1984).

Cultura e liderança têm dois lados da moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder.

O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar.

Em uma organização em crescimento, os líderes externalizam suas suposições e as envolvem de modo gradual e consistente na missão, metas, estruturas e procedimentos de trabalho do grupo.

Em um mundo rapidamente mutante, o líder/fundador de aprendizagem deve não apenas ter visão, mas ter condições de impô-la e desenvolvê-las à medida que as circunstâncias externas mudarem. O líder da criação cultural precisa de persistência e paciência e, como aprendiz, deve ser flexível e disposto a mudar.

A difícil tarefa de aprendizagem dos líderes fundadores é como ser, simultaneamente, claras e fortes para articular sua visão e ficar aberto à mudança à medida que a visão se torna deficiente em um ambiente turbulento.

2.5 Elementos e fatores que influenciam a cultura

A cultura vem sendo conceituada a partir de seus elementos, os quais são a base para a interpretação dos colaboradores, onde a passagem dos significados se

dá como a coisa aceita. Os elementos da cultura organizacional resumem-se em crenças, ritos, rituais, cerimônias, histórias, heróis, normas, símbolos, comunicação, linguagem e valores de acordo com Freitas (2007). Os elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como a coisa aceita.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Podemos dizer que se trata de socialização ou de endoculturação, onde se tornam produtos do meio sociocultural em que crescem, conformando-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social.

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções pessoais de seus membros, e para cada situação nova as pessoas agiriam conforme sua vontade, o que traria prejuízos para a organização devido à falta de procedimentos e orientações claros.

A cultura organizacional exprime a identidade da organização. É constituída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. As culturas organizacionais gritam de tão diversas que são, no momento em que ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da maneira de ser. Nesta hora, um “choque cultural” acontece, e seu reflexo desorienta as pessoas, podendo paralisá-los no dia-a-dia das atividades. Nestas ocasiões explodem agudas resistências, feito fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram (quadro 3).

Quadro 3 – Elementos da Cultura

Autor / Ano	Elementos da Cultura	Conceito	Palavra-chave
------------------------	---------------------------------	-----------------	----------------------

Autor / Ano	Elementos da Cultura	Conceito	Palavra-chave
Freitas (2007)	Crenças e Pressupostos	As crenças e pressupostos representam o que os colaboradores e membros da organização acreditam ser a verdade e, por consequência, influenciam o que eles percebem, como eles pensam e sentem.	Acreditar
Freitas (2007)	Ritos	Os ritos são algumas atividades padronizadas e repetitivas inseridas na organização em época especiais, para influenciar o comportamento e o entendimento dos colaboradores.	Influenciar
Freitas (2007)	Rituais	Os rituais reforçam normas e valores da organização. São as atividades cerimoniais para comunicar ideias ou realizar propósitos.	Cerimoniais
Freitas (2007)	Cerimônias	Cerimônias são atividades planejadas; eventos especiais que têm consciências práticas, as quais tornam a cultura organizacional mais tangível.	Eventos
Freitas (2007)	Histórias	As histórias são relatos de acontecimentos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos, reforçando o comportamento existente.	Relatos
Freitas (2007)	Heróis	Os heróis podem ser caracterizados como modelos de desempenho que fazem com que a organização obtenha sucesso e realização e são fundamentais para estabilizar uma cultura organizacional forte.	Modelos
Dias (2003)	Normas	Normas traduzem crenças e valores da organização por meio de regras específicas para o comportamento e explicam aquilo que pode ser feito ou não.	Regras

Autor / Ano	Elementos da Cultura	Conceito	Palavra-chave
Dias (2003)	Símbolos	Símbolos significam mais do que à primeira vista poderia parecer. São sinalizadores direcionados para os colaboradores.	Sinalizadores
Freitas (2007) e Dias (2003)	Comunicação	Comunicação é a forma particular como os membros de uma organização usam sons, sinais e escritos para transmitir significados, troca de mensagens e definições de significados aos outros.	Transmitir
Dias (2003)	Linguagem	Linguagem é definida como o meio importante de compartilhar idéias e acordos culturais, podendo ser considerada um reflexo da cultura particular da organização.	Idéias
Freitas (2007) e Dias (2003)	Valores	Valores são vistos como o coração da cultura organizacional, são crenças e conceitos básicos em uma organização e são eles que estabelecem os padrões a serem alcançados. Eles fornecem um senso de direção comum de vital importância no posicionamento estratégico, direcionam a visão comum e servem como padrão de decisões e podem ser uma vantagem competitiva.	Crenças

Fonte: Elaborado pela autora.

2.6 Tipos ou perfis culturais

Cultura, nas organizações, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. Uma cultura é necessária para o desenvolvimento eficaz, e que, quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização.

Quando examinamos atentamente cultura e liderança, vemos que são dois lados da moeda; nem uma nem outra pode, realmente, ser entendida por si própria. Por outro lado, as normas culturais definem como determinadas organizações

definem liderança, quem será promovido, quem chamará a atenção dos seguidores. Por outro lado, pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é a sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.

A liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura. Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas influenciado pelo comportamento do líder.

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram uma estrutura teórica visando ao diagnóstico e à mudança da cultura organizacional, cuja base se encontra no que denominam de valores concorrentes (*Competing Values Framework*).

Os tipos ou perfis de cultura, segundo Cameron e Quinn (1999), identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização, sendo descritos conforme o quadro 4:

Quadro 4 – Tipos de Cultura

Autor / Ano	Tipos de cultura	Conceito	Palavra-chave
Cameron e Quinn (1999)	Hierarquia	Cultura com foco interno na organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada com longo prazo. Foco em procedimentos, regras, tarefas e funções estáveis e integradas.	Formal
Cameron e Quinn (1999)	Clã	Cultura apresenta característica de maior flexibilidade. O foco também é interno. A organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é facilitar a participação das pessoas através do comprometimento e lealdade.	Flexível

Autor / Ano	Tipos de cultura	Conceito	Palavra-chave
Cameron e Quinn (1999)	Mercado	Cultura de orientação externa, preocupadas com o mercado competitivo. O foco está nos resultados e na produtividade. As lideranças são voltadas para os objetivos traduzidos em lucros.	Competitivo
Cameron e Quinn (1999)	Adhocracia	Cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco.	Inovador

Fonte: Elaborado pela autora.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nos capítulos anteriores, foram apresentados referenciais teóricos relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa. Este capítulo visa apresentar o percurso percorrido para a realização da pesquisa empírica aplicada para se atingir os objetivos propostos neste estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

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

O autor reforça que

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

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

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

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

Para Duarte (2008),

a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer (p. 62).

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

3.2 Definição da unidade de análise

A empresa na qual realizou-se o estudo de caso único foi a SUVESA do grupo SCANIA, tendo como público o grupo de liderança a nível de liderança. O motivo da escolha da empresa foi em função da pesquisadora atuar na área de Recursos Humanos da organização, com foco em desenvolvimento e ter interface com lideranças e questões relacionadas à cultura no seu dia a dia de trabalho.

A importância da escolha dos Gestores da SUVESA do Grupo Scania se dá em função do papel diário exercido por eles dentro da empresa, em interface com as equipes e a sua importante função como disseminador da cultura organizacional. A escolha do grupo de gestores pesquisados foi realizada considerando tempo de empresa, idade, área de atuação, sexo e escolaridade. Nesta pesquisa, buscou-se um grupo diversificado para ser explorado, tendo em vista lideranças com, no mínimo, um ano de tempo de empresa em áreas distintas como serviços, qualidade, marketing, comercial e administrativo. O objetivo de explorar todas essas áreas foi

verificar, de forma global, como ocorre esse entendimento sobre cultura, considerando todas as esferas da organização.

A partir de uma análise prévia do grupo total de gestores da SUVESA do Grupo Scania, de 20 pessoas foram pré-selecionadas doze, considerando os aspectos mencionados acima. Após a escolha, foi realizado um primeiro contato com cada gestor, pessoalmente e por telefone, explicando o trabalho que a pesquisadora estava desenvolvendo e questionando se eles gostariam de participar e apoiar a pesquisa. Os doze gestores contatados retornaram positivamente e aceitaram realizar a entrevista.

A tabela abaixo ilustra o perfil do público entrevistado.

Tabela 1 – Perfil do público entrevistado

NOME	CARGO	SETOR	SEXO	IDADE	TEMPO EMPRESA	ESCOLARIDADE
Entrevistado 1	Diretor Geral	Administrativo	Masculino	49	22 anos	Pós-Graduação
Entrevistado 2	Gerente de Desenvolvimento	Serviços	Masculino	35	16 anos	Sup. Completo
Entrevistada 3	Coordenadora de Qualidade	Administrativo	Feminino	50	26 anos	Sup. Incompleto
Entrevistada 4	Coordenadora de Marketing	Administrativo	Feminino	46	27 anos	Pós-Graduação
Entrevistado 5	Encarregado de Estoques	Serviços	Masculino	33	13 anos	Sup. Incompleto
Entrevistado 6	Supervisor de Reformadora	Serviços	Masculino	37	6 anos	Sup. Incompleto
Entrevistado 7	Gerente Comercial Regional Região Sul	Comercial	Masculino	43	17 anos	Pós-Graduação
Entrevistado 8	Gerente Comercial Regional Região Norte	Comercial	Masculino	46	29 anos	Pós-Graduação
Entrevistado 9	CFO/Gerente Administrativo	Administrativo	Masculino	58	39 anos	Pós-Graduação
Entrevistado 10	Supervisor de Serviços Região Sul	Serviços	Masculino	34	6 anos	Sup. Incompleto
Entrevistado 11	Supervisor de Serviços Região Norte	Serviços	Masculino	37	2 anos	Sup. Completo
Entrevistado 12	Chefe de Oficina Região Sul	Serviços	Masculino	45	26 anos	Sup. Incompleto

Fonte: Elaborado pela autora.

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

3.3 Técnicas de coleta de dados

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

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

Etapa 2 - A elaboração do roteiro de perguntas, que foi construído de forma semiestruturada, considerando o total de 16 questões abertas, conforme o referencial teórico utilizado na pesquisa.

Etapa 3 – Solicitação à Diretoria Geral para que a pesquisa fosse desenvolvida na SUVESA do Grupo SCANIA com os gestores e assinatura de um termo de solicitação de desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso, que consta no apêndice C deste trabalho, presente nas normas da empresa.

Etapa 4 - Análise do grupo total de gestores da SUVESA do grupo SCANIA e escolha de doze pessoas para o convite a participar da pesquisa, considerando questões como tempo de empresa, idade, área de atuação, sexo e escolaridade.

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

Etapa 6 – Realização das entrevistas em profundidade com cada gestor, que ocorreu no período entre 06/11/2017 a 10/11/2017. O tempo médio de entrevistas foi de uma hora, e os locais onde as entrevistas foram realizadas garantiam a privacidade da pesquisadora e do entrevistado. Com a autorização prévia e a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, foi realizada a gravação em áudio das entrevistas.

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

Etapa 8 – Coleta de dados secundários sobre a SUVESA do grupo SCANIA, que foram retirados do site da empresa e dos documentos disponibilizados pela área de Recursos Humanos, tais como cultura corporativa, novas diretrizes, material do mapeamento cultural, realizado em 2016, material de integração, desenvolvido em 2017 pela área de Recursos Humanos da SUVESA.

3.4 Técnicas de análise de dados

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

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

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

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

Neste trabalho, a etapa da pré-análise foi realizada por meio da transcrição das entrevistas que foram gravadas em áudio. A exploração do material é feita pela análise de categorias. Para Bardin (1977), a categorização é uma operação de classificação dos elementos por uma diferenciação. Esses elementos são reagrupados de acordo com os critérios pré-definidos. Duarte (2008, p. 78), corrobora e afirma que

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

As categorias escolhidas atuam alinhadas à questão de pesquisa, assim

como os objetivos do estudo e são definidas da seguinte forma:

- categoria 1 - Tipos de cultura organizacional predominante a partir da ótica das lideranças da SUVESA do grupo SCANIA;
- categoria 2 - Fatores que facilitam e dificultam o desenvolvimento da cultura a partir da ótica das lideranças;
- categoria 3 - Práticas organizacionais relacionadas à liderança e cultura organizacional.

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

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta o contexto da empresa SUVESA do grupo SCANIA, bem como os dados coletados nas doze entrevistas realizadas com os gestores da organização. Os dados são analisados a partir de categorias definidas previamente, respeitando os objetivos propostos nesta pesquisa.

4.1 Contexto organizacional da SUVESA do grupo SCANIA

A Suvesa foi fundada em 1964, em Canoas/RS, administrada pelo Grupo Batistella (APABA) e conhecida como uma tradicional concessionária, onde sua filosofia está baseada em **cliente em primeiro lugar**. A Suvesa conquistou espaço e destacou-se com a maneira de tratar com seriedade os clientes externos, internos e, principalmente, manter a qualidade como objetivo principal a ser alcançado. Em 2001, a Organização passou a ser administrada pelo grupo SCANIA ampliando o pacote de serviços oferecidos e mantendo as características e credibilidade que seguem, até hoje, como um dos principais valores da empresa e também é motivo de reconhecimento por parte do mercado.

O grupo SUVESA possui a matriz, localizada em Eldorado do Sul, e mais quatro filiais, divididas em duas concessionárias e dois postos de serviços com cerca 117 colaboradores distribuídos e suas estruturas estão localizadas em pontos estratégicos que permitem o atendimento de clientes de passagem ou fixos da região. São elas: Eldorado do Sul, Portão, Pelotas, Santa Maria e Três Cachoeiras.

Com a aquisição realizada, a empresa passa por uma significativa mudança cultural, que ainda está em processo de absorção, principalmente pelos colaboradores mais antigos. A Scania está no Brasil desde 1957, a matriz fica localizada na Suécia e é uma das empresas líderes mundiais em vendas de soluções, conhecida mundialmente pelos caminhões Reis das Estradas. Há mais de 60 anos, a Scania vem contribuindo de forma expressiva na fabricação de caminhões, ônibus e motores industriais e marítimos.

4.2 Cultura corporativa SUVESA do grupo SCANIA

A SUVESA tem sua missão, visão e valores, mas desde que foi incorporada pela SCANIA, há alguns anos, aboliu e está utilizando a cultura corporativa, que reflete a visão do grupo, como empresa global.

Abaixo estão os três norteadores da atual cultura corporativa da empresa (SUVESA, 2017):

1 – O cliente em 1º lugar

Prometemos ser um parceiro de negócios confiável, que identifica todas as necessidades de seus clientes, sendo responsáveis pelo cumprimento de prazos, entregas e conformidade legal, pois o negócio do nosso cliente é nossa prioridade. Atendemos 24 h por dia, 365 dias ao ano.

Levamos as reclamações e sugestões dos clientes a sério e buscamos incansavelmente, através de diversos métodos, entendê-los, e com isso direcionamos todos os resultados à percepção de valor do cliente. Prometemos também que seremos facilmente encontrados e que teremos fácil acesso.

2 - Respeito ao indivíduo.

Nossos colaboradores devem se sentir respeitado. Isso significa que cada um deve se sentir apreciado, seguro em seu trabalho, reconhecido por seus méritos. Sua remuneração deve ser justa. Devem se sentir parte de um processo contínuo de aprendizagem. Procuramos dar oportunidade para todos os colaboradores se desenvolverem. Incluímos pessoas com deficiência, que têm sido um fator de sucesso, permitindo mais acesso a diferentes perspectivas, experiências e conhecimentos. Nossos compromissos consistem em proteger o meio ambiente, a saúde e a segurança de nossos colaboradores e clientes.

É com esse envolvimento e comprometimento conquistado que conseguimos construir métodos de trabalho para alcançarmos uma situação normal. Temos também como base para situação normal alguns princípios que norteiam a construção desses métodos, que são o tempo real (informação e ação rápidas), o planejamento (visão e preparação antecipada das demandas), o visual (sinais claros das demandas para toda a equipe), a modularização (temos produtos e serviços modulares para atender cada cliente em sua necessidade) e o padrão (padronizamos as formas de trabalho com o intuito de garantir a qualidade e a melhoria dos processos de forma organizada).

3 - Qualidade em tudo que fazemos.

Nossa marca está em nossos produtos e serviços, na forma como são produzidos, vendidos e entregues. Procuramos estar certos na 1ª vez (não recebemos não qualidade, não fazemos não qualidade, não enviamos não qualidade) através do comprometimento de todos, que se traduz no conceito correto a partir de mim. Sabemos que desvios podem ocorrer e que através da melhoria contínua retornamos à situação normal em nossos processos. Nossas responsabilidades estendem-se para os aspectos sociais e aos nossos acionistas, proporcionando lucros sólidos ao negócio a curto e em longo prazo.

Comprometemo-nos a conquistar a confiança do cliente, executando reparos corretos e com boa relação custo-benefício.

Nosso atendimento assim como nossos produtos e serviços são Premium e têm como norte encantar nossos clientes de todas as maneiras possíveis, e quem sugere e cria nossos processos de atendimento são os colaboradores

envolvidos com ele, através de treinamento no dia a dia e autonomia de ação.

Por fim, somos responsáveis por garantir uma liderança encorajadora e ética. Uma administração competente e que faz a diferença fazendo, simplificando.

4.3 Categorias

Para o melhor entendimento deste estudo de caso único, foi realizada uma análise de conteúdo, dividindo o conteúdo das doze entrevistas realizadas em três categorias, sendo elas: tipos de cultura da SUVESA do grupo SCANIA; fatores facilitadores e dificultadores da cultura; e práticas organizacionais sobre liderança e cultura. Essa categorização tem como objetivo relacionar os fatos relatados nas entrevistas com os estudos bibliográficos realizados.

4.3.1 Categoria 1 – Tipos de cultura SUVESA do grupo SCANIA

Para compreender de que forma os líderes percebem o tipo de cultura organizacional da SUVESA do grupo SCANIA, serão desdobrados, nesta categoria, alguns elementos que elucidam esses dois pontos. Nas entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com doze gestores, as questões do roteiro eram referentes à cultura organizacional e liderança. Oliveira (1988, p. 34) define cultura organizacional, a qual ele denomina de cultura empresarial, como “o conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes”. De acordo com Freitas (2007), os estudos sobre cultura organizacional surgiram com discussões sobre antropologia cultural. A pesquisa foi feita com Gestores que possuem cargo de liderança, o qual, por sua vez, conforme Silva (2009), desempenha um papel com várias funções dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2005), liderança é um agente impulsionador da equipe, gerador de resultados através da motivação e do comprometimento de seus liderados. Segundo Cameron e Quinn (1999), existem quatro tipos de cultura: hierarquia, que é formal; clã, que é flexível; mercado, que é competitivo; e adhocracia, que é inovador.

Cada entrevistado trouxe sob o seu ponto de vista um conceito sobre cultura organizacional. Como se trata da definição pessoal de cada gestor pesquisado,

considera-se válido e importante ilustrar algumas dessas falas, para poder relacionar com os tipos de cultura que eles possuem sob a perspectiva da empresa. Abaixo, estão relatadas as respostas sobre o que eles entendem por cultura organizacional.

“Cultura organizacional são os valores que a empresa tem e as diretrizes que a empresa dá para que todos possam trabalhar com ética e com as diretrizes que ela pede. Uma empresa com cultura bem definida vai ter colaboradores bem homogêneos trabalhando dentro do que ela acredita e dentro do que a nossa matriz, acionistas e sociedade esperam desta empresa pelo nome que ela leva e tudo que ela traz na sua tradição”. Entrevistado 1

“É a maneira como a empresa é percebida pelo público interno e externo.” Entrevistado 7

“É o modo como a empresa se comporta com o cliente no mercado, é o modo de agir”. Entrevistado 8

“São os processos e conceitos do que a empresa espera do colaborador mediante ao atendimento ao cliente; o que ela quer que você faça para se desenvolver”. Entrevistado 9

“É a forma de como a empresa transmite para seus colaboradores seu jeito de atuar no mercado, de como funciona os seus processos”. Entrevistado 10

“São normas, diretrizes, objetivos e valores compartilhados com todos os colaboradores. Em resumo, todos seguem o mesmo caminho e trabalham em prol do mesmo objetivo”. Entrevistado 11

“É a forma como devo agir com meus colaboradores, regras, processos e demais atividades exercidas na empresa”. Entrevistado 12

Com base nas respostas de cada entrevistado, é possível perceber que eles trazem nas suas falas sobre cultura organizacional aspectos relacionados à identidade, jeito de ser, DNA, comportamento, hábitos, norte, valores e as pessoas como sendo criadoras da cultura. Nota-se que alguns dos entrevistados, que tem muito tempo de SUVESA, mas pouco tempo de cultura SCANIA, acabam definindo de forma breve o significado de cultura e em seguida trazem as características da cultura da empresa. Pode-se inferir que isso ocorre porque, para eles, essa é a realidade vivida por muitos anos e o conceito de cultura organizacional acaba se confundindo com a forma de fazer a gestão.

Partindo para as características da cultura SCANIA, identificadas por cada um deles, e a forma como aderem, nota-se uma coerência entre as respostas. Um dos atributos mais citados sobre a cultura da SUVESA do Grupo Scania é o **cliente em primeiro lugar**, nas falas dos entrevistados conseguimos perceber que isso está

claro na cultura organizacional da empresa. Os gestores comentaram nas entrevistas que faz parte da SCANIA **cliente em primeiro, respeito ao indivíduo e qualidade em tudo que fazemos.**

Algumas falas demonstram isso de forma clara:

“A Scania tem vários conceitos de missão, visão e valores, ela tem a parte dos colaboradores e tem a parte dos clientes. Exemplo a Scania não quer que os clientes sejam explorados, a Scania quer que o cliente tenha rentabilidade e se mantenha conosco por muito tempo. E os colaboradores sempre respeitando o indivíduo, o meio ambiente”. Entrevistado 9

“A marca é a cultura Scania, as pessoas sonham em trabalhar na Scania”. Entrevistada 4

“A cultura é através do exemplo, é quando cada um sabe da sua responsabilidade e o que deve fazer para cumprir, sem que seja necessário falar”. Entrevistada 3

“A cultura é o que a empresa preza, e como as pessoas precisam conduzir as coisas”. Entrevistado 5

A partir das falas dos gestores é possível compreender que a forma como a empresa se posiciona, seus programas de qualidade chamados de (DOS, SHE e DCS) e as características dos seus colaboradores reforçam o fato de ficar explícito o **respeito ao indivíduo** para a grande maioria.

A pouca diferenciação entre os níveis hierárquicos da organização e a proximidade da alta administração junto às diversas áreas da operação, contribuem para que o respeito às pessoas seja visto como algo presente no dia a dia da empresa. Analisando os elementos da cultura organizacional, pode-se interpretar que o **respeito ao indivíduo e bom atendimento ao cliente** são valores da SUVESA do Grupo SCANIA. De acordo com Freitas (2007), os valores são os guias do comportamento dentro da empresa, e sem eles não é possível atingir o sucesso. Para a autora, os valores compartilhados geram resultado positivo para a empresa e favorecem os comportamentos (FREITAS, 2007).

O respeito ao indivíduo também está relacionado ao fato de ser uma empresa multinacional de **origem sueca**, outro tópico comentado pelos entrevistados como ponto positivo para a cultura da empresa.

“A cultura agora é aberta, antes era fechada, arcaica. Nesses últimos dois anos vem mudando para melhor, mais humanizado. O antigo Diretor ficou muito

tempo e levou a cultura para outro lado, formatou do jeito dele, não era a cultura da Scania, era a cultura dele, autoritária e machista. Antes, mulher jamais poderia participar de uma reunião e muito menos falar". Entrevistada 4

"A cultura mudou principalmente o formato de fazer o negócio, o conceito que se tinha antes de fazer o negócio era somente vender caminhão. Hoje, nós temos um grande trabalho, vendemos soluções integradas, priorizamos as áreas de serviços e atendimento, para melhor atender os clientes. Essa mudança foi bem marcante e o novo jeito de liderar também veio ao encontro, vejo como positivo". Entrevistado 2

De acordo com Freitas (1991), os elementos da cultura organizacional resumem-se em crenças, ritos, rituais, cerimônias, histórias, normas, símbolos, comunicação, linguagem e valores. Neste sentido, outro fato mencionado pelos entrevistados como uma das fortes características da SUVESA do Grupo SCANIA é a **qualidade, a honestidade e a ética**. Está expressa formalmente na cultura corporativa da empresa e é percebida no dia a dia. Todos os entrevistados citaram como valores primordiais da empresa.

"A cultura não está escrita; ela é percebida pelo cliente e o que escutamos deles, que somos uma marca Premium, que somos honestos e éticos. Isso resume nossa cultura". Entrevistado 7

"A cultura Scania contribui para o relacionamento comercial com a fábrica, o clima entre colaboradores, clientes e comunidade". Entrevistado 8

"A cultura tem muita a ver com o perfil de cada um, ética, respeito, disponibilidade, vontade de aprender". Entrevistado 9

"Todas as nossas decisões precisam estar pautadas em cima da nossa cultura. Os nossos negócios não podem estar fora do código de ética. Não podemos falar algo e fazer diferente. Precisamos dar o exemplo". Entrevistado 1

"A cultura é percebida diariamente através das rotinas, padrões, normas, pessoas, tanto lideranças e quanto colaboradores". Entrevistado 2

Desta forma, analisando o conceito de Schein (1984) sobre cultura organizacional, no qual ele afirma que a cultura é formada por pressupostos básicos que definidos, descobertos e aceitos por um grupo e, posteriormente, a partir da sua boa aceitação, passam a ser ensinados (SCHEIN, 1984, p. 3-4 apud FREITAS, 2007, p. 13), pode-se apontar que na SUVESA do grupo SCANIA algumas características da cultura, mesmo que de maneira informal, perduram por anos. Nota-se que os gestores pesquisados estão em fase de transição para a nova cultura da SCANIA, mas todos os entrevistados simpatizam muito com a nova

cultura e afirmam que chegou para contribuir e agregar, de forma clara e transparente, sobre o jeito de ser da empresa. Na categoria posterior serão analisados fatores facilitadores e dificultadores da cultura.

4.3.2 Categoria 2 - Fatores facilitadores e dificultadores da cultura

No roteiro utilizado para a realização da pesquisa, os entrevistados foram convidados a definir o que, para eles, significava liderança. Para Ladew (2002), o líder deve inspirar confiança, saber se comunicar, ter conhecimento, trabalhar com o fator motivação e estar disposto para ouvir seus liderados. Não apenas delegar tarefas, mas também participar ativamente dos processos organizacionais, agregando mais conhecimento para ambas as partes. Segundo Chiavenato (2005), o conceito que predomina sobre liderança, o qual trata a influência com os funcionários, pode apresentar-se de duas formas, positiva ou negativa, dependendo do perfil da liderança. Positiva, de forma concisa e sutil, por meio de sugestão, persuasão e comparação. Já, de maneira negativa, é aplicada por meio de coação ou ordens, utilizando-se do poder.

Para definir liderança, os gestores da SUVESA do grupo SCANIA utilizam referências semelhantes, conforme abaixo.

“Liderança é o modelo, você conquista pelo exemplo e pela inspiração. Em qualquer lugar sempre tem um líder, mesmo que informal. Liderança não pode ser imposta, tem que ser conquistada”. Entrevistado 1

“Liderança é algo não imposto e vem naturalmente, e sua liderança vira referência através de reuniões, orientações, feedbacks e consegue transmitir a mensagem”. Entrevistado 2

“Liderança é uma pessoa que ao mesmo tempo em que vai me dar uma atividade, vai exigir que eu faça dentro do prazo, mas se eu tiver uma dificuldade vai me ajudar, vai me dar uma luz. Hoje eu consigo entender melhor meu novo gestor. Antes eu tinha um mesmo gestor por 15 anos, que eu tinha que levar todas as soluções, não que eu não soubesse, mas nem sempre eu tinha a solução correta ou aquela que a empresa julga que eu posso aplicar. Mas ele não me dava apoio, só exigia”. Entrevistada 3

“Liderança para mim é a minha chefia e os demais gestores que eu atendo”. Entrevistada 4

“Liderança é estar junto com a equipe, visando cumprir as tarefas propostas, dando orientação e apoio”. Entrevistado 5

“Liderança é uma palavra bem forte para mim, é algo que você não impõe, você coloca em pratica e se você for um bom líder positivo e humano, você estará respeitando as pessoas, eu procuro ser um líder aberto para ouvir e ajudar”. Entrevistado 6

“Liderança é o que as pessoas a tua volta acreditam e admiram”. Entrevistado 7.

“Liderança é ser exemplo de boa conduta, de integridade para inspirar as pessoas”. Entrevistado 8

“Liderança é orientar e participar do desenvolvimento da empresa, é tomar decisão, mas nem sempre sozinho muitas vezes compartilhado”. Entrevistado 9

“Liderança seria uma pessoa em que sua equipe pode confiar e sempre buscando resultados em equipe, jamais o líder deve levar o mérito individualmente, ele tem uma equipe em que comanda e essa equipe para ele é a melhor”. Entrevistado 10

“Liderança é fazer com que as pessoas façam, sem precisar estar presente”. Entrevistado 11

“Liderança é a pessoa que coordena uma equipe visando alcançar os objetivos tendo como uma figura superior que seus colaboradores podem sempre contar. Sabendo que sua liderança é o espelho de sua equipe”. Entrevistado 12

Percebe-se nos discursos que palavras e expressões como apoiar, facilitar, desenvolver, ser modelo, ser exemplo, inspirar pessoas, mostrar o caminho, atingir objetivos são recorrentes em quase todos os depoimentos. Desta forma, pode-se inferir que os gestores entrevistados são aderentes da liderança transformacional, conforme falam Bergamini e Coda (1997), na qual o líder precisa ter capacidade de resolver problemas. Caracteriza-se por suas habilidades em mudar o ambiente organizacional através de suas opiniões.

Com base nos conhecimentos, percepções e na vivência na empresa, os entrevistados apontaram aquilo que julgam facilitar e dificultar a cultura organizacional da SUVESA do grupo SCANIA, considerando o seu dia a dia de trabalho e a importância do seu papel na organização. Srour (1998) reforça que a cultura das organizações impregna em todas as práticas da empresa e constrói representações mentais, que tem por objetivo unir todos os membros em prol de um único objetivo e forma de agir. Neste sentido, os gestores entrevistados apontam **como facilitador da cultura** organizacional da SUVESA do grupo SCANIA, aspectos relacionados às diretrizes, normas e procedimentos claros, ética e transparência, pessoas engajadas, comprometimento.

Conforme os gestores, os canais de comunicação da empresa são um dos principais meios para facilitar o entendimento e absorção da cultura por parte dos colaboradores. Eles citam murais, *internet*, revistas *online*, revista interna (Meu Minuto), revista Rei da Estrada e comentam também sobre as reuniões realizadas de forma sistemática.

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

Outros tópicos apontados pelos gestores como facilitadores são o processo de treinamentos dos colaboradores, com diversos treinamentos tanto técnicos, como comerciais. Foram comentados também os treinamentos de lideranças, a inserção dos oito atributos da SCANIA para os gestores e sete atributos para os colaboradores. Além disso, os gestores falam sobre a empresa ser globalizada, e ter políticas claras. Em todas as falas, reforçam que o tempo de empresa é um facilitador, pois conseguem enxergar que pessoas que trabalham há anos possuem uma facilidade de entender o negócio da empresa e seguir a cultura.

Sobre os dificultadores da cultura, parte dos gestores cita a burocratização da empresa, a morosidade na tomada de decisões, as mudanças rápidas. Alguns entrevistados apontam que isso se dá em função da matriz da empresa ser em São Bernardo do Campo/SP e muitas decisões não podem ser tomadas sem compartilhar com SP e seguir as diretrizes da matriz.

“Dificulta são os paradigmas, que sempre foi assim, e também quando você tem pessoas erradas no lugar errado as coisas não acontecem”. Entrevistado 1

“São as mudanças, e a rotatividade das pessoas, o tempo dessas pessoas para terem aderência às atividades e aos processos da empresa. Até ensinar existe um tempo de aprendizado, e as pessoas que saíram levaram o conhecimento adquirido, isso retarda nosso processo, na busca dos resultados. Eu vejo que isso atrasa e prejudica a aderência da cultura”. Entrevistado 2

“Eu acho que quando alguns gestores não entendem muito bem os processos e a importância deles no dia a dia, e não vendem como positivo para as pessoas da equipe, e se para o gestor não é importante, não será para a equipe”. Entrevistada 3

“A falta de entendimento de algumas pessoas referente à cultura”. Entrevistada 4

“Não vejo nada que dificulta. Só vejo que temos regras que são processos mais demorados”. Entrevistado 5

“Não vejo mais dificuldade, senti no início da mudança, hoje não mais. Antigamente existia um abismo entre os funcionários e a alta administração. Hoje temos fácil acesso e o tratamento é transparente e humano”. Entrevistado 6

“As pessoas que não são comprometidas”. Entrevistado 7

“Quando as pessoas não se encaixam dentro da empresa, estão somente para ganhar o seu dinheiro. E não se identificam com a empresa.” Entrevistado 8

“Acho que é praticando aquilo que eu recebo, delegar e envolver todos que possam ser envolvidos nas atividades”. Entrevistado 8

“Falta de interesse das pessoas, de não quererem algo a mais”. Entrevistado 9

“Colaboradores que ficam com medo de errar e ser punido pelo seu erro”. Entrevistado 10

“Nível de instrução baixo e falta de comunicação”. Entrevistado 11

“Muitas vezes um sistema inoperante e equipamentos ultrapassados, e alguns processos inadequados”. Entrevistado 12

Sobre burocratização da empresa, a morosidade na tomada de decisões, as mudanças rápidas, a SUVESA do grupo SCANIA é uma organização com processos e regras definidas e claras. A morosidade na tomada de decisão se trata de receber diretrizes da matriz e implantá-las, e sobre as mudanças rápidas, percebe-se que sofrem um pouco, porque na cultura antiga não implantavam tantos projetos, e na nova cultura, diversos projetos são implantados conforme necessidade da empresa, numa velocidade competitiva de mercado. As questões trazidas por eles, não reflete a realidade da empresa e sim a adaptação dos mesmos ao novo contexto cultural da SCANIA.

Ainda sobre os fatores dificultadores, os entrevistados trouxeram os seguintes comentários:

“Fatores que dificultam minha liderança é ser centralizador, no intuito de agilizar os processos ou projetos eu mesmo quero resolver e não delego para a equipe.”

Mas isso acaba atrasando as atividades e não cumpro todos os prazos solicitados”. Entrevistado 2

“Sou muito preso, centralizador, quero fazer porque acho mais fácil fazer do que explicar; preciso delegar para a equipe”. Entrevistado 5

“A impossibilidade de tomar decisões mais rápidas, porque depende das respostas da matriz em São Bernardo do Campo/SP. O cliente tem um senso de urgência forte e às vezes uma decisão demora um pouco mais e o cliente fica frustrado”. Entrevistado 7

“Alguns colaboradores resistentes às mudanças, estou fazendo feedbacks diários de correção”. Entrevistado 8

“A reciprocidade dos subordinados, muitas vezes as pessoas não entendem e o trabalho não sai a contento. As pessoas não estão acostumadas com esse nível de liderança e exigência, as pessoas estavam acostumadas a receber ordens e não a pensar, refletir e participar. Quando eu cheguei às pessoas só sabiam receber ordens, hoje é possível discutir soluções e muitas vezes acontecem conforme o que eles falam porque são as pessoas que executam as tarefas”. Entrevistado 9

A partir das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que o sentimento que eles têm em relação à demora nos processos, a burocracia, as mudanças rápidas, depende mais do jeito que eles fazem a gestão da equipe do que as normas, diretrizes e cultura corporativa da empresa. Desta forma, é possível perceber, nas falas, que se convive com isso internamente e que essa é mais uma característica da empresa, apesar de, em certos momentos, dificultar o trabalho e a liderança.

4.3.3 Categoria 3 - Práticas organizacionais sobre liderança e cultura

A última categoria a ser analisada refere-se a práticas organizacionais que concernem liderança e cultura da empresa. Algumas perguntas da entrevista semiestruturada traziam esse questionamento, sendo duas delas voltadas à orientação versos clareza para a execução das tarefas e outra sobre como a liderança pode melhorar o desempenho das pessoas. A SUVESA do grupo SCANIA, por ter em suas características o fato de ser uma empresa origem sueca, e seguir suas normas de forma contundente, não apresenta, de modo geral, uma cultura de transformações significativas. Na fala dos entrevistados é possível perceber essa impressão:

“Eu falo por mim, eu tenho costume de trabalhar com o que a empresa quer de mim e da minha equipe. Hoje está mais claro o que se espera das pessoas, devido às diretrizes alinhadas”. Entrevistado 2

“Sim, eu recebo as orientações com clareza e está alinhada com o objetivo macro da Scania. O que chega para mim vem de forma clara e eu, com o tempo de empresa que tenho, fica fácil para entender”. Entrevistado 7

“Sim, ao menos na minha posição, a informação vem de duas ou três fontes diferentes e a clareza é bem visível e é o que eu procuro passar para meus subordinados que as exigências são globais. Estão alinhadas e fundamentadas em documentações, nem sempre é dita e sim escrita”. Entrevistado 9

“Sim, pois a empresa mostra para os colaboradores a forma correta de como agir com os processos. Muito importante a maneira em que a empresa age quando um colaborador necessita ser capacitado”. Entrevistado 10

“Eu acredito que uma gestão pode melhorar o desempenho das pessoas. E as pessoas vão trabalhar conforme a cultura da empresa, mas não pode ser imposto, obrigatório, devem ser aceitas para que as pessoas dêem valor. Eu, como gestor, devo ter respeito com as pessoas e comprometê-las para que a cultura seja empregada em nossas relações”. Entrevistado 1

“Sendo o melhor exemplo possível, eu tenho que ter o cuidado para fazer as coisas certas. E estar centrado, eu não posso perder a cabeça. Quando você faz a coisa certa, você se torna exemplo para os demais”. Entrevistado 6

“Eu acredito que é praticando aquilo que eu recebo de diretriz, com isso delegar e envolver todos da equipe para realizar as atividades”. Entrevistado 9

Cabe analisar os estilos de cultura e relacionar com a cultura SUVESA do grupo SCANIA, tomando por base as referências de Cameron e Quinn (1999) sobre Cultura Clã, Cultura Inovativa, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica. Pode-se inferir, com base nas características de cada tipo de cultura, que a cultura da SUVESA do grupo SCANIA é hierárquica, pois tem como base a estabilidade, a segurança, a burocracia e a aceitação das regras e valores impostos. É possível perceber os outros estilos de cultura de forma menos enfática no dia a dia da empresa. De acordo com Cameron e Quinn (1999), uma das características da Cultura Clã é o foco do líder no desenvolvimento das pessoas, em oferecer suporte e buscar facilitar o trabalho. Esses elementos são possíveis de verificar na cultura da SUVESA do grupo SCANIA, porém de forma mais isolada e relacionada às lideranças.

Cabe ressaltar que, ao perguntar para os gestores como os membros da equipe reagem à resolução de problemas demandados por eles, as respostas foram divergentes, conforme abaixo:

“Alguns reagem bem outros não, pois são mais difíceis de aceitar as críticas, e o mundo corporativo está passando por mudanças, precisamos estar abertos. Algumas pessoas não querem mudar, não querem sair da zona de conforto, como algo fosse “uma vaca sagrada” não pode mexer, mas não sabem por que fazem daquela forma”. Entrevistado 1

“Eu tenho uma conversa bem aberta com toda a minha equipe, então a resolução de problemas eu trago eles junto comigo, para entender o que aconteceu, entender aqueles desvios, e os impactos daqueles desvios, e como a gente pode fazer para resolver”. Entrevistado 2

“Estamos num momento em que os problemas precisam ser debatidos, eu jamais tomo uma ação baseado no que eu acho correto e sim no que as pessoas mais experientes me cercam de informações. Envolve-os, e assim se sentem importantes. E com a opinião de todos para fazer uma atividade, estamos errando menos”. Entrevistado 6

“Reagem bem e muitas vezes eu sou questionado ou confrontado por algumas questões, mas juntos buscamos a solução”. Entrevistado 9

Por outro lado, é importante ressaltar que, ao perguntar para os gestores se liderança e cultura andam juntas, as respostas foram semelhantes, conforme abaixo:

“Totalmente, uma coisa não existe sem a outra, se você tiver liderança sem cultura, a empresa perde a sua identidade e cada um faria do seu jeito. Não teria uma imagem única da empresa. Uma coisa não anda sem a outra. As lideranças são fundamentais para disseminar a cultura da empresa. E dentro da nossa cultura é muito forte o código de ética. Não comercializamos nada que prejudique outras pessoas/clientes. E a cultura é fomentada diariamente e também temos workshop sobre os temas cultura e ética. A cultura nos dá o direcionamento”. Entrevistado 1

“Andam, porque se a liderança não fizer a sua parte melhorando a comunicação, a cultura não vai ter aderência, por exemplo, se o Diretor não usar a camisa do uniforme e o crachá, com base em que ele vai nos cobrar para usar. O diretor e os gerentes têm que atuar como o pai dos colaboradores, mas sendo exemplo. Dependendo da decisão que eles tomam, serve de exemplo positivo ou negativo”. Entrevistada 3

“Sim, não tem como ser um bom líder, sem seguir a cultura da empresa, o líder tem que entender e praticar de forma ativa. Por exemplo, eu não posso vir trabalhar bêbado, não posso fumar dentro da oficina. Mesmo que um funcionário faça algo errado, mas ele precisa saber que o gestor dele está fazendo certo. Eu tenho que ser exemplo positivo e não negativo. Hoje percebo uma melhora imensa na cultura da empresa, através da clareza de padrões e procedimentos bem definidos, só precisamos colocar em prática. Nossa empresa é boa para trabalhar, se você fizer teu trabalho corretamente não existe possibilidade de ser mandado embora, é só fazer o que tem que ser feito corretamente. As pessoas gostam de trabalhar aqui. A cultura da empresa transforma as pessoas, você é ouvido e recebe retorno”. Entrevistado 6

Com relação ao tópico liderança e cultura, Ladew (2002) afirma que, para haver relação de liderança, há necessidades de dois agentes imprescindíveis: o líder e o liderado. O líder deve inspirar confiança, saber se comunicar, ter conhecimento, trabalhar com o fator motivação e estar disposto a ouvir seus liderados. Sendo assim, pode-se inferir que, apesar de certos aspectos da cultura da SUVESA do grupo SCANIA estarem referidos a algo superior, que vem como diretriz da matriz da organização, é possível que os gestores, por meio da sua atuação, promovam adequações à realidade local, sem ferir o cerne da cultura da empresa, mas sim buscar melhorias para aquilo que pode ser aprimorado. O líder deve atrair sua equipe para criar ou mudar elementos de uma antiga cultura e, para isso, deve usar das suas habilidades pessoais e de ritos para lhe apoiar nesse processo (FREITAS, 2007).

Com base nas entrevistas realizadas, seria possível explorar ainda outros elementos interessantes sob a perspectiva de liderança e cultura organizacional. No entanto, neste estudo, essas foram as categorias definidas e que serão abordadas a fim de responder ao objetivo da pesquisa.

Quadro 5 - Proposta de adoção de prática organizacional

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	METODOLOGIA	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar e desenvolver o conhecimento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento e desenvolvimento de fluxos dos processos. ▪ Criar modelos que incentivem a gestão do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipes mais preparadas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias internas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão, validação e realinhamentos dos processos internos. ▪ Melhorar a comunicação e suas ferramentas, compartilhamento de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atingir a eficácia das suas atividades, gerando resultado. ▪ Integração dos colaboradores, sentimento de união, aumento na produção do conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de lideranças. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento contínuo das lideranças na gestão do negócio. ▪ Treinamentos focados em gestão de equipes. ▪ Treinamentos focados em 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líderes mais capazes e eficientes. ▪ Alavancar resultados.

	resultados de alta <i>performance</i> .	
▪ Identidade corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disseminar a cultura corporativa da Scania nas unidades da SUVESA. ▪ Desenvolver estratégias de atração aos valores organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores trabalhando juntos no mesmo objetivo. ▪ Cultura definida e sólida.
▪ Controle de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar deficiências. ▪ Traçar objetivos alcançáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desafogar a demanda existente. ▪ Melhorar o desempenho.
▪ Programas para aprendizagem continuada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver treinamentos voltados para funcionários. Exemplos áreas consultoria técnica, serviços, comercial entre outras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores mais capacitados. ▪ Colaboradores mais motivados.
▪ Programas de sucessão de profissionais mais antigos, já aposentados ou para se aposentar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar <i>backups</i> para assumir posições chave na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de sucessão.
▪ Treinamento de comunicação e redação (interpretação de texto).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver todos os níveis da organização, para melhor entendimento das demandas (gestores e colaboradores com dificuldade de entendimento). Exemplo: você pergunta algo e as pessoas respondem totalmente diferente do que foi perguntado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar gestores e colaboradores para alinhamento de comunicação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a <i>performance</i> na execução das atividades. ▪ Melhorar a comunicação escrita e falada.
▪ Atendimento psicossocial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar os colaboradores com relação aos seus dilemas pessoais e profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores equilibrados emocionalmente. ▪ Prevenção de doenças de fundo psicossomático.
▪ Análise salarial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar salário de todos os cargos com base no mercado, iniciando pelas áreas críticas do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneração justa conforme o mercado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação e motivação dos colaboradores.
▪ Treinamento de <i>feedback</i> para todos os níveis.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar o <i>feedback</i> entre gestores e colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão clara e transparente.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Preparar os colaboradores para receber e solicitar <i>feedbacks</i>.	<ul style="list-style-type: none">▪ Reforçar vínculo de confiança entre gestores e colaboradores.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

As práticas organizacionais preconizadas destinam-se a sugerir melhorias nos processos organizacionais da empresa pesquisada, focando na influência das lideranças na cultura organizacional, através de ações focadas nos líderes e na disseminação da cultura Scania, e por meio de métodos que possibilitem o aperfeiçoamento das lideranças e uma melhor troca de informação e, com isso, gerar aprendizado entre seus liderados. O intuito é de que essas ações definam e fortaleçam a cultura da organização para gerar melhores resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Este estudo teve por objetivo geral analisar como as lideranças influenciam a cultura organizacional da empresa SUVESA do grupo SCANIA por parte dos gestores. Buscou-se analisar, também, a forma como essas lideranças percebem a cultura, os fatores facilitadores e dificultadores para adesão da cultura e propor práticas organizacionais relacionadas à liderança e cultura.

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

Os resultados encontrados, neste estudo, demonstraram que a cultura organizacional da SUVESA do grupo SCANIA é percebida, pela maioria dos gestores, de forma semelhante. Eles apontam aspectos relacionados ao jeito da empresa trabalhar, ser, o que ela espera de seus colaboradores, bem como suas características. Foram citados por alguns dos entrevistados os atributos de **cliente em primeiro lugar, respeito aos indivíduos e qualidade excelente**. Conforme Schein (1985, apud FREITAS, 1991), a cultura de uma organização é composta com um conjunto de elementos concretos, que são estabilizados e perdurados. Nesse sentido, pode-se inferir que os tópicos mais comentados fazem parte da cultura empresa, pois foram construídos e perdurados por um longo período.

Com relação aos facilitadores e dificultadores da cultura SUVESA do grupo SCANIA, os líderes citaram alguns pontos que merecem atenção. Como

facilitadores, são os processos de treinamentos dos colaboradores, com diversos treinamentos tanto técnicos, como comerciais. Foram comentados também os treinamentos de lideranças, a inserção dos oito atributos da SCANIA para os gestores e sete atributos para os colaboradores. Além disso, os gestores falam sobre a empresa ser globalizada, e ter políticas claras. Em todas as falas reforçam que o tempo de empresa é um facilitador, pois conseguem enxergar que pessoas que trabalham há anos possuem uma facilidade de entender o negócio da empresa e seguir a cultura. Por outro lado, comentam aspectos que podem ser melhorados, parte dos gestores cita a burocratização da empresa, a morosidade na tomada de decisões e mudanças rápidas. Alguns entrevistados apontam que isso se dá em função da matriz da empresa ser em São Bernardo do Campo/SP e muitas decisões não podem ser tomadas sem compartilhar com SP e seguir as diretrizes da matriz.

Com relação a suas atuações como gestores, os doze entrevistados trouxeram definições semelhantes sobre o que entendem por liderar. Eles citam palavras como apoiar, facilitar, desenvolver, ser modelo, ser exemplo, inspirar pessoas, mostrar o caminho, atingir objetivos são recorrentes em quase todos os depoimentos. De acordo com Charan (2008), o processo de liderança é baseado na capacidade de o líder mobilizar sua equipe para concretizar uma meta, visão ou tarefa. O autor afirma também que o líder deve ter a habilidade de alinhar expectativas e assegurar que os membros do grupo estão posicionados em atividades nas quais eles desempenham ao máximo o seu potencial (CHARAN, 2008).

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

“Você tem que ser o espelho da empresa. Para ser líder você tem que demonstrar exatamente o que a empresa quer e espera de você e transmitir o mesmo para sua equipe”. Entrevistado 8

Foi possível compreender que os gestores citaram o tempo de empresa como um fator determinante para a melhor tratativa e entendimento da cultura. Os entrevistados comentaram sobre as gerações entrantes, pessoas mais novas, da geração Y e Z, que demandam uma atenção maior. Explicaram que é um desafio grande orquestrar gerações diferentes, de pessoas que possuem 10, 15, 20, 25 e 30 anos de empresa e colegas que estão na empresa há um ano. Reforçam que

aqueles que estão na empresa há muito tempo amam o que fazem e vêem a SUVESA do grupo SCANIA como uma segunda casa. Os mais novos, por terem atuado em outras organizações e serem mais críticos, por vezes não compreendem algumas características da cultura SUVESA do grupo SCANIA, entretanto gostam da empresa. Nas falas dos entrevistados vieram alguns comentários que demonstram a importância da empresa na região e como a sua imagem é vista pelos colaboradores e sociedade.

“Eu tenho orgulho de trabalhar nesta empresa”. Entrevistado 6

“A SCANIA é um sonho de consumo de muitos, muitas pessoas sonham em trabalhar aqui”. Entrevistada 4

“Tudo que eu tenho na vida eu conquistei aqui, foi meu único emprego até hoje e eu só tenho a agradecer”. Entrevistada 4

“Aqui é minha segunda casa, eu gosto de trabalhar aqui”. Entrevistada 3

Os gestores comentaram, ainda, sobre as novas iniciativas de Recursos Humanos, que visam o reforço da cultura. Falaram sobre o lançamento das oito competências atributos da SCANIA para os gestores e sete atributos dos colaboradores, como algo que irá apoiar ainda mais o seu trabalho diário junto às equipes. Apontaram também os demais processos e projetos como diretrizes que contribuem para o desenvolvimento do grupo e traduzem de forma explícita e documentada a forma como a empresa espera que as pessoas trabalhem. Um dos entrevistados que possui mais tempo de SCANIA comentou que sente falta de algo formal, pois apesar de ter clareza sobre tudo que permeia a empresa e sua cultura, ele aponta que isso facilita para os colegas e colaboradores que trabalham há menos tempo na organização também entendam a cultura da empresa e sigam corretamente seus processos.

Cabe enfatizar que o método utilizado para a construção dos objetivos deste trabalho foi uma pesquisa qualitativa, de estudo de caso único, com característica exploratória e descritiva, utilizando análise de conteúdo como forma de interpretação dos dados. O método adotado permitiu analisar um conjunto amplo de informações, oriundas do referencial estudado e das pesquisas realizadas com os gestores. Por meio da análise foi possível ter uma visão de uma realidade organizacional e de aspectos que estavam ocultos nas falas dos entrevistados (BARDIN, 1977).

Vasconcelos et al. (2013) afirmam que a liderança e a cultura organizacional estão interligadas e o líder tem papel fundamental nesse processo, pois ele é a ponte entre as pessoas, a estrutura e o conhecimento da empresa em que atua. Sendo assim, ele deve ser o disseminador de tudo aquilo que compõe a cultura organizacional para suas equipes (VASCONCELOS et al., 2013). Com base na pesquisa realizada com os gestores e as referências estudadas, pode-se inferir que é possível explorar ainda mais o assunto cultura e liderança dentro do ambiente da SUVESA do grupo SCANIA.

Essa pesquisa será apresentada para a área de Recursos Humanos e a Diretoria da organização e terá como desafio contribuir com projetos para 2018 até 2020, que visa trabalhar o engajamento das equipes nas unidades do grupo, chamado PPN – Plano de Pessoas para o Negócio. Além disso, servirá como base para aprimorar o desenvolvimento de campanhas de comunicação interna que buscam o reforço da cultura, com a utilização dos canais como mural, revista interna, *internet*, entre outros. Ainda irá auxiliar no planejamento de ações junto às lideranças e suas equipes. Dessa forma, esse estudo não tem por objetivo ser definitivo, mas sim contribuir para um melhor entendimento da atual realidade da empresa, sob os aspectos de comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York; The Free Press, 1985.

_____; AVOLIO B. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, v.17, p. 112-121, 1993.

_____; et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v.88, p.207-218, 2003.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. vol.36 no.4 São Paulo Oct./Dec. 1996.

_____. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. LEHFELD, L. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. 1 ed. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1994.

_____; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. Addison-Wesley, 1999.

CAMPOS, W. E. **Chefia: sua técnica e seus problemas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

CARVALHO, M. do S. M. V. de. Gestão Organizacional Estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 70-77, jan./mar. 1995.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas - Vol. II** (Cód: 377563). Editora Atlas, 1996.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: uma abordagem organizacional. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea. 2007.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008.

DU GAY, P. Introduction. In: DU GAY, Paul; HALL, Stuart; JANES, Linda; MACKAY, Hugh; NEGUS, Keith. **Doing cultural studies**: the story of the Sony walkmann. London: Sage Publications Ltd, 1997.

DRUCKER, P. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EBOLI, M. et al. (Org.). **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, p. 15-28, 1996.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOUSE, R. et al. Understanding cultures and implicit leadership theories across globe: an introduction to Project GLOBE. **Journal of World Business**, 37, p. 3-10, 2002.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSON, R. O. que é afinal, Estudos Culturais? In: SILVA, T. T. da. (org). **O que é, afinal, Estudos Culturais?** 3. Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

KUNDA, G. **Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation**. Philadelphia, PA: Temple University Press, 1992.

LADEW, D. P. **Como Supervisionar Equipes**. 1. ed. São Paulo, Market Books, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v.11, n.4, p.766-788, Aug. 2000.

OLIVEIRA, M. A. **Cultura Organizacional – Empresas & Organizações**. Editora: Nobel, 1988.

PERCIA, A.; SITA, M. (Coord.). **Coaching – A Solução**: grandes gurus mostram os caminhos para vencer. 1. ed. São Paulo: Ser Mais, 2013.

RAMOS, F.; ADRIANO, B. M. Liderança Universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, out./dez. 2015.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. Atlas, 2009.

_____. **Sloan Manager review** (original), v.25, n.2, 1984.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHULZ, J. W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. **Management Quarterly**, Washington, v.42, n.1, p.29-35, Spring 2001.

SILVA, R. F. L. **E-RH**: em um ambiente global e multicultural. Brasília: Senac, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. In.: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., p. 339-358, 1983.

SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.47, n.1, p.70-91, Mar. 2002.

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

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUVESA. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: < <http://www.suvesa.com.br/>

dealer/institucional/missao-visao-valores.html>. Acesso em: 26 set. 2017.

TRIANDIS, H. C. **New directions in social psychology. Individualism & collectivism**. Boulder, CO: Westview Press, 1995.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The LeadershipQuarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

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

VIANNA, M. A. F. **Recursos Humanos**: excelência de ideias, prática e ação. Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward of Theory of Organizational Socialization. **Research in Organizational Behavior**, 1: 209-264, 1979.

_____; KUNDA, G. "Real feelings": Emotional expression and organizational culture. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior** (Vol. 11, pp. 43-103). Greenwich, CT: JAI. Google Scholar, 1989.

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Nome: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Tempo de empresa: _____

Cargo/Atividade: _____

LIDERES	
Critério	Descrição das Perguntas
Cultura/Percepção	1) O que é cultura organizacional para você?
Cultura/Percepção	2) Quais são os principais pontos que determinam sua percepção em relação à cultura da organização?
Cultura/Disseminação	3) O que você entende da missão, visão e valores da empresa? Como você aplica no dia a dia?
Cultura/Disseminação	4) De que forma você percebe a cultura organizacional, no dia a dia?
Cultura/Fatores	5) Quais os fatores que facilitam a cultura?
Cultura/Fatores	6) Quais os fatores que dificultam a cultura?
Cultura/Resultado	7) Para cumprir suas tarefas a orientação é dada com clareza? E está alinhada com os objetivos da empresa?
Cultura/Resultado	8) De que forma sua liderança pode melhorar o desempenho das pessoas, através da cultura existe?
Liderança	9) O que é liderança para você?
Liderança	10) Na sua percepção, qual é o tipo de liderança está mais evidenciado em seu perfil.
Liderança	11) Por meio de sua liderança no dia a dia como você repassa a cultura da empresa?
Liderança/Influencia	12) Quais são os fatores que facilitam sua liderança?
Liderança/Influencia	13) Quais são os fatores que dificultam a sua liderança?

Liderança/Influencia	14) Como você influencia as pessoas a realizarem suas atividades? E como você é influenciado a realizar as suas atividades?
Liderança/Influencia	15) Como os membros da equipe reagem às resoluções de problemas demandadas por você.
Liderança/Influencia	16) Com base na sua vivencia na empresa, liderança e cultura andam juntas?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA

Prezado (a) Colaborador(a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa do Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, que possui o objetivo de analisar o grau de influência das lideranças na disseminação da cultura organizacional da empresa SUVESA do grupo SCANIA.

Esta pesquisa está sendo realizada sob a orientação do professor Me. Alexandre Viegas, que faz parte do corpo docente da instituição.

A coleta de dados acontecerá através de perguntas semiestruturadas e a entrevista será gravada (gravação realizada em áudio) para que a pesquisadora possa transcrever e analisar os dados, fazendo a relação com o referencial teórico mencionado no início do estudo.

Sua participação é fundamental para a realização desta pesquisa, pois será a partir da sua opinião que se conseguirá mensurar e esclarecer os fatores que os líderes avaliam importantes para disseminação do conhecimento no ambiente organizacional.

A participação é gratuita e o colaborador não possui nenhum ganho financeiro com as respostas fornecidas, sendo que a participação é voluntária, ou seja, o colaborador possui total liberdade em querer desistir e não participar da pesquisa.

Caso você tenha dúvidas, após a realização da entrevista, poderá entrar em contato com a pesquisadora para obter o esclarecimento do que achar pertinente.

O e-mail para contato é: magdakaminski.mk@gmail.com

Eu, _____,
concordo com os termos estabelecidos neste documento e aceito ser membro participativo deste estudo.

_____ Data: __/__/2017.
Assinatura do participante

_____ Data: __/__/2017.
Assinatura da pesquisadora

Observação: o documento foi impresso em duas vias, uma via ficará com o entrevistado e a outra com a pesquisadora.

Data de elaboração do termo de consentimento: 01/11/2017.

**APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA SUVESA DO GRUPO SCANIA PARA
REALIZAÇÃO DO ESTUDO**

**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE COM DIVULGAÇÃO DO NOME DA
EMPRESA**

Eu, Magda Kaminski, aluna do Curso de MBA em Gestão de Pessoas, 8. Edição – São Leopoldo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, matriculada sob o número 383397, residente no endereço Rua Sibipiruna, 57, São José, Sapucaia do Sul, RS, CEP 93218-640, sob RG número 1057924217 e CPF 903.862.130-20, declaro que a Empresa estudada em meu Trabalho de Conclusão do Curso, entregue no semestre 2/2017, permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que constam no meu Trabalho, intitulado **Cultura Organizacional e Liderança**.

Declaro, ainda, que as informações constantes no meu Trabalho de Conclusão do Curso são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa estudada.

A empresa **Suvesa Super Veículos Indústria e Comércio de Transportes LTDA.**, autorizou a divulgação dos dados e informações relativos a este trabalho.

São Leopoldo, 01 de novembro de 2017.

Assinatura da Aluna

Carimbo e assinatura da Empresa