

Universidade da Maia - ISMAI
Departamento de Ciências Empresariais



O impacto da liderança sobre a cultura organizacional

Angelina Matilde da Sá Ambrósio Ferreira

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador Institucional
Prof. Doutor João Paulo Pinto

Setembro 2022 

Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

O impacto da liderança sobre a cultura organizacional

Discente: Angelina Ferreira

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Prof. Doutor João Paulo Pinto

Setembro de 2022

Angelina Matilde de Sá Ambrósio Ferreira
A036736

O impacto da liderança sobre a cultura organizacional

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor João Paulo Pinto
Universidade da Maia

Setembro de 2022

Dedico este trabalho de mestrado ao meu pai, Joaquim João Ambrósio, às minhas queridas irmãs Yolanda Ambrósio e Maria Luísa em memória, que sempre estiveram ao meu lado e por todo o esforço que realizaram para finalização desta etapa, todo o apoio e incentivo dado ao longo de toda a minha vida académica e pessoal.

Ao meu marido Carlos Ferreira, que sempre me apoiou e acreditou nas minhas capacidades envidando esforços para que eu pudesse realizar os meus sonhos.

Dedico também, aos meus filhos e irmãos, por estarem sempre ao meu lado e por contribuir para que esta dissertação pudesse ser concluída.

Obrigada por tudo.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, a ele toda gloria e toda honra.

Ao longo da minha vida, várias foram as etapas que tive de superar tal não teria acontecido sem o apoio, carinho, e conhecimento de diversas pessoas.

Pelo que, passo a citar várias palavras de gratidão que apesar de dizer muito, muito ficará por dizer, mas são uma pequena amostra do agradecimento e gratidão que tenho por todas elas.

Ao meu orientador Doutor João Paulo Pinto, por tudo aquilo que ensinou, pelo conhecimento, pela ajuda e por toda a pronta disponibilidade que sempre, mesmo na última da hora não me deixou na mão.

A Universidade da Maia, que me disponibilizou e forneceu tanto os meios como os conhecimentos básicos para a minha formação como futura gestora de empresas;

Aos meus pais e irmãos e primos, que sem o seu apoio, motivação e ajuda eu não teria aqui chegado, por serem o meu suporte emocional para que atingisse as metas que sempre ambicionei, pelos valores inculcados e o estímulo para lutar por aquilo que ambiciono e nunca desistir ao primeiro obstáculo que surja, obrigado por tudo;

À minha colega Inês Dias, obrigada pelo suporte e por sempre acreditar em mim e por toda a ajuda e apoio que sempre me prestou;

Aos meus amigos, obrigado pelo apoio e créditos que sempre passaram e mostraram que eu tinha.

O mais profundo e sincero obrigado!

“Um líder é sobretudo um farol que orienta comportamentos, atitudes e motivação naqueles que lidera.”

(António Saraiva, 2016)

O impacto da liderança sobre a cultura organizacional

RESUMO

No âmbito dos requisitos de carácter obrigatório e conclusivo do mestrado em Gestão de Empresas, pela Universidade da Maia – o presente trabalho de projeto assume uma função de reflexão referente à componente teórica exercida ao longo de dois anos. Desde muito tempo que se vem analisando a relação entre liderança e o impacto que esta demonstra em afetar a cultura organizacional e todos que estão à sua volta.

O objetivo deste trabalho prende-se em verificar o impacto que a liderança exerce sobre a cultura organizacional no interior das organizações. Foi também objetivo de estudo analisar como a relação afeta a vida dos indivíduos envolvidos.

Para que este projeto se concretizasse, o mesmo foi estruturado em duas partes. A primeira, teve como base o enquadramento teórico, salientando o conceito de organização e a cultura organizacional, a liderança e motivação e a liderança versus cultura organizacional.

Na segunda parte, é apresentada uma investigação empírica, que recaiu sobre uma estrutura organizacional.

Palavra-chave: Liderança, Organização, Cultura Organizacional.

O impacto da liderança sobre a cultura organizacional

ABSTRACT

Within the scope of the mandatory and conclusive requirements of the master's degree in Business Management, by the University of Maia - this project work assumes a role of reflection regarding the theoretical component carried out over two years. For a long time, the relationship between leadership and the impact it shows in affecting the organizational culture and everyone around it has been analyzed.

The objective of this work is to verify the impact that leadership has on organizational culture within organizations. It was also the objective of the study to analyze how the relationship affects the lives of the individuals involved.

For this project to materialize, it was structured in two parts. The first was based on the theoretical framework, emphasizing the concept of organization and organizational culture, leadership and motivation and leadership versus organizational culture.

In the second part, an empirical investigation is presented, which fell on an organizational structure.

Keywords: Leadership, Organization, Organizational Culture.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	VI
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – A ORGANIZAÇÃO	3
1. CONCEPTUALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO	4
1.1 Noção de Organização.....	4
1.2 Tipos de organização	5
1.3 Organização como um sistema social	6
1.4 Características das organizações	7
1.5 As estruturas organizacionais	7
CAPÍTULO II – CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2 CONCEPTUALIZAÇÃO DE CULTURA.....	11
2.1 Conceito de cultura	11
2.2 A Manifestação de cultura.....	12
2.3 Definição de cultura organizacional	13
2.4 Modelos de cultura organizacional.....	15
2.4.1 Tipos de cultura: Dimensões Unipolares e Bipolares.....	15
2.5 Cultura e estágios de desenvolvimento organizacional.....	17
2.6 Os níveis de cultura organizacional.....	20

CAPÍTULO III – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	22
3 CONCEPTUALIZAÇÃO DE LIDERANÇA.....	23
3.1 Conceito de Liderança	23
3.2 Papel da liderança na organização.....	24
3.3 Estilos de liderança.....	25
3.4 Teorias da liderança	26
3.4.1 Teoria dos traços	26
3.4.2 Teorias comportamentais.....	26
3.4.3 Teorias situacional e contingencial	27
3.5 Novas abordagens da liderança	28
3.5.1 Teoria transformacional	28
3.5.2 Teoria transacional	28
CAPÍTULO IV – LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	30
4 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
4.1 Relação entre liderança e cultura organizacional.....	31
4.2 Qual a relação entre liderança e cultura organizacional?.....	31
4.3 A liderança e a cultura organizacional de mãos dadas	32
4.4 Cultura organizacional.....	33
4.5 Conclusão.....	34
CAPÍTULO V – ESTUDO EMPÍRICO	35
5 ESTUDO EMPÍRICO	36
5.1 Metodologia.....	36
5.2 Objetivos, perguntas de partida, problema, hipóteses e variáveis	36
5.3 Descrição da amostra/população	37

5.4	Métodos de recolha de dados	37
5.5	Apresentação, descrição e análise dos dados recolhidos	38
5.5.1	Caraterização da população.....	38
5.6	Conclusão parte prática.....	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	ANEXOS	61
8	ANEXO	62
8.1	O impacto da liderança sobre a cultura organizacional	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- As cinco componentes básicas da organização	8
Figura 2 - As 3 componentes da cultura	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - As cinco fases de crescimento de Greiner	19
Gráfico 2 - Os diferentes níveis de manifestação de cultura organizacional.....	21
Gráfico 3 - Caracterização do género dos distintos inquiridos	38
Gráfico 4 - Idade dos inquiridos.....	39
Gráfico 5 - Estado civil dos inquiridos	39
Gráfico 6 - Habilitações literárias dos inquiridos.....	40
Gráfico 7 - Antiguidade dos inquiridos dentro das suas organizações.....	40
Gráfico 8 - A cultura da sua organização é sólida.....	41
Gráfico 9 - A sua organização estimula os colaboradores a enfrentarem desafios	41
Gráfico 10 - A sua organização estimula os colaboradores a enfrentarem desafios	42
Gráfico 11 - A organização valoriza a competência e a iniciativa do colaborador.....	43
Gráfico 12 - A organização incentiva o sucesso e crescimento profissional dos colaboradores	43
Gráfico 13 - A organização acredita que as regras são importantes, fazendo com que a comunicação das decisões obedeça à hierarquia existente	44
Gráfico 14 - Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa	44
Gráfico 15 - A organização acredito que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer	45
Gráfico 16 - A comunicação entre a organização e os colaboradores é clara para todos	45
Gráfico 17 - Acredita que o seu trabalho contribui para o bem-estar da organização	46
Gráfico 18 - Sentes-te valorizado dentro desta organização	46
Gráfico 19 - Acredita que o líder pode impactar a cultura organizacional	47
Gráfico 20 - O líder da sua Organização é um exemplo a seguir.....	47
Gráfico 21 - O líder é acessível às minhas opiniões, sugestões e críticas.....	48
Gráfico 22 - O líder preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós	48
Gráfico 23 - O líder estabelece padrões de desempenho elevado e que representam um desafio.....	49
Gráfico 24 - Transmite confiança relativamente aos objetivos que devem ser alcançados	49
Gráfico 25 - O líder tem uma visão otimista acerca do futuro.....	50

Gráfico 26 - O líder inspira lealdade nos colaboradores da organização	50
Gráfico 27 - O líder é um facilitador do meu trabalho	51
Gráfico 28 - O líder estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objetivos.....	51
Gráfico 29 - O líder fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.....	52
Gráfico 30 - O líder incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.....	52
Gráfico 31 - Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho? .	53
Gráfico 32 - O líder penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar tarefas?	53
Gráfico 33 - O líder felicita-me quando faço um trabalho excepcional.....	54
Gráfico 34 - O líder comunica-me periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo.....	54
Gráfico 35 - Quando as tarefas o exigem, dá-me orientações precisas para a sua realização	55

INTRODUÇÃO

A organização é um conjunto de elementos interligados que funcionam como um todo. E o objetivo de toda organização é ter uma cultura positiva que possa impactar os seus membros e prevalecer de geração a geração, sendo assim, um dos principais recursos para que isso aconteça é o capital humano (pessoal) que corresponde a uma componente essencial dentro da mesma. No entanto, para que seja importante manter essa cultura viva é necessário a intervenção de uma boa liderança de modo a gerar valores para a organização.

É importante que a liderança tenha um impacto positivo na cultura, para que todos estejam envolvidos na causa da organização.

Um líder é aquele que vê potencial mesmo sem o colaborador demonstrar. Um líder consegue transformar os valores e autoconceitos dos subordinados, transformando e motivando-os para alcançar níveis mais altos de superação, de acordo com as necessidades da organização e do colaborador (Pires, 2012).

De acordo com Pires (2012) a cultura é uma tradição, e tradição é a transmissão de costumes, comportamentos, memórias, rumores, crenças, lendas, para pessoas de uma comunidade, sendo que os elementos transmitidos e aprendidos irão fazer parte da cultura. Por sua vez, a cultura é o conjunto de manifestações artísticas, sociais, linguísticas e comportamentais de um povo civilizado.

A cultura organizacional é o coração da empresa onde todos os outros elementos devem estar na mesma direção para que esta seja capaz de funcionar como um todo, é um conjunto de hábitos e costumes estabelecidos através normas, valores e atitudes compartilhadas pelos membros da mesma. Não deve ser confundida com cultura forte, fraca ou conservadora, porem deve ser entendida na maneira como falam, sua história, forma de vestir, forma de agir e tantos outros parâmetros que são passados de geração a geração. A fundamentação teórica começa por analisar conceitos de liderança, cultura, organização e o seu enquadramento e desenvolvimento, sendo a cultura organizacional um ponto fulcral para o desenvolvimento da empresa e adaptação do colaborador, é importante que as organizações tenham bem claro e patente qual a verdadeira cultura da empresa, para que se possa criar um ambiente saudável e adaptável. Neste trabalho

de investigação pretende-se mostrar como a liderança tem a capacidade de impactar a cultura organizacional e os que estão dentro dela.

CAPÍTULO I – A ORGANIZAÇÃO

1. CONCEPTUALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

1.1 Noção de Organização

Podemos entender organização como um caminho para se atingir resultados dentro de um grupo. Uma organização é composta por indivíduos que trabalham de forma controlada em prol de um objetivo comum.

Neste trabalho será abordado acerca da organização empresarial, sendo este o principal foco de estudo, tendo como base o sentido organizacional na forma como os indivíduos se relacionam entre si dentro de uma organização a fim de alcançar um objetivo eficaz. A organização vem do grego “organon” que dito em poucas palavras significa instrumento de trabalho, sendo que o mesmo abrange vários significados tais como: ordem, disciplina, ordenação, sistema, método, disposição e gestão.

Em gestão empresarial entende-se organização como sendo uma entidade constituída por indivíduos que trabalham de forma coordenada e dirigida sempre por um líder. Líder este, que dentro da organização tem o papel de orientar, dividir tarefas e atribuir responsabilidades de forma que o grupo chegue ao objetivo final. Independentemente do tipo de organização, é sempre o líder que exerce a função fundamental, planeando e dominando os recursos da organização, sendo estes: humanos, matérias, financeiros e tecnológicos.

Para além de existirem diversos tipos de organização, também existem estruturas organizacionais, podendo estas serem formais ou informais, podendo uma ou outra, influenciar a vida do individuo de forma positiva ou negativa.

1.2 Tipos de organização

Existem vários tipos de organização, porém, todas elas são criadas para servir com bens e serviços, de acordo com Moraes (Costa, 2014, p.17), “estas organizações podem ser económicas e sociais”. Uma organização económica é aquela que tem como objetivo único lucrar, não se importando com os colaboradores, nem com o desenvolvimento dos mesmos, assumindo cada indivíduo como sendo uma máquina de fazer dinheiro. Já a organização social como o próprio nome diz, são viradas para utilidade pública, gerando valores para os colaboradores, normas de condutas dentro do estabelecimento, o objetivo não é apenas lucrativo e sim servir mesmo.

Outros autores como Chiavenato (Costa, 2014, p.18), refere “que as organizações podem ainda ser divididas em três tipos”. Organização linear, como o próprio nome diz são organizações padronizadas, é o tipo mais antigo de organização e mais fácil de se adaptar para quem acaba de se juntar a esta organização, a maioria das empresas procura implementar no início para que seja de fácil ajuste. A linha de responsabilidade é abrangida a todos, desde o gestor aos subordinados, as ordens são direitas e vem apenas de um único gestor o que torna mais fácil a comunicação.

Em contrapartida, a organização funcional é típica de pequenas e médias empresas e normalmente aparece dividida em vários pequenos departamentos e agrega vários gestores. Cada colaborador sente necessidade de reportar a mais de um gestor e que na maioria das vezes torna difícil a comunicação, porque cada departamento é independente e está sujeito a sofrer mudanças a qualquer momento. E por fim o tipo de organização linha-staff que acaba por ser a união dos dois tipos anteriores, nesta existe mais flexibilidade, dando acesso ao gestor, o colaborador consegue expor suas ideias e pensamentos, porque aqui ele não fica só focado na sua especialização, acaba por saber abordar todos os assuntos que envolvem a organização. E dentro de tudo que já foi abordado sobre os tipos de organizações, de forma muito resumida, passa-se a enumerar os outros tipos de organizações.

Organizações sociais, não tem fins lucrativos e normalmente são sustentadas pelo estado para servir a população. Organizações civis, são organizações criadas para atender as necessidades sociais como os clubes, igrejas por exemplo. Organizações não governamentais, são as chamadas (ONG), que servem o povo de forma gratuita, como

voluntários, em várias áreas, como educação, saúde e tantos outros. A mesma pode ainda estar relacionada com o governo, sendo estas financiadas pelo estado.

Organizações públicas, são organizações geridas pelo governo para servir a população em geral. Organização privada como o próprio nome diz, é gerida de forma privada com recursos próprios.

1.3 Organização como um sistema social

Para que uma organização exista é necessário que haja indivíduos e que eles possam comunicar de modo a estarem dispostos a contribuir para o alcance dos objetivos comuns. A organização é um conjunto social que está sempre presente em todas as esferas da sociedade, apesar da dificuldade que os mesmos encontram para se adaptar a complexidade que existe, eles lutam para acompanhar a modernização.

Logo a organização, não poderá apenas ser compreendida como um conjunto de esforços que visam alcançar um objetivo em equipa, mas sim, como uma força de dependência entre todos os seus elementos. A organização é encarada como um sistema aberto, em que cada individuo possui a sua cultura ou crença e quando se encontra dentro de uma organização leva algum tempo até que o mesmo se desligue da sua cultura e dos seus hábitos trazidos de uma vivência anterior.

No entanto cada indivíduo acaba por se envolver num processo de adaptação dentro da nova organização. Todo o seu *know how* é posto à prova diante da nova função e isso pode gerar sentimentos positivos ou negativos que podem de forma direta ou indireta influenciar o sistema apesar de se tratar de um sistema aberto. A organização mesmo sendo um sistema aberto, não deixa carregar alguma complexidade dentro dela, se pode verificar abaixo que a organização como sistema aberto é caracterizado por cinco características essenciais: A entropia negativa que ocorre quando a organização luta para manter a sua sobrevivência, ou seja ela esforça-se para trazer energia do ambiente exterior para dentro de modo a economizar recursos e energia no processo de transformação.

A homeostase corresponde ao equilíbrio de ambas as partes, devendo haver conexão da energia que é importada do ambiente e que é exportada, daí obtemos respostas para saber como a organização por sua vez, transmite informação entre sistema e ambiente permitindo corrigir os erros e as mudanças dentro dela.

Assim sendo pode-se acompanhar o desenvolvimento da organização através dos seus colaboradores, departamentos, e ações que fará com que seja notório a sua diferenciação no mercado, independentemente dos caminhos percorridos uma organização que tenha um sistema aberto consegue sempre atingir os seus objetivos e chegar ao desenvolvimento que se pretende junto do mercado que atua.

1.4 Características das organizações

Para Maximiano (Costa, 2014, p.23), organização compreende “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. Como já foi referido, para além das pessoas, as organizações têm recursos que utilizam como as máquinas, dinheiro, tempo, espaço e também todo o conhecimento dos colaboradores.

As organizações são caracterizadas pela forma como se faz a divisão de tarefas dentro de um determinado grupo e é caracterizada também pela razão da sua existência e forma de gestão. Toda organização é criada com um fim ou propósito, seja ele lucrativo ou não, elas definem objetivos desde o nascimento da organização a curto, médio e longo prazo de modo a satisfazer a própria organização e os seus membros envolventes.

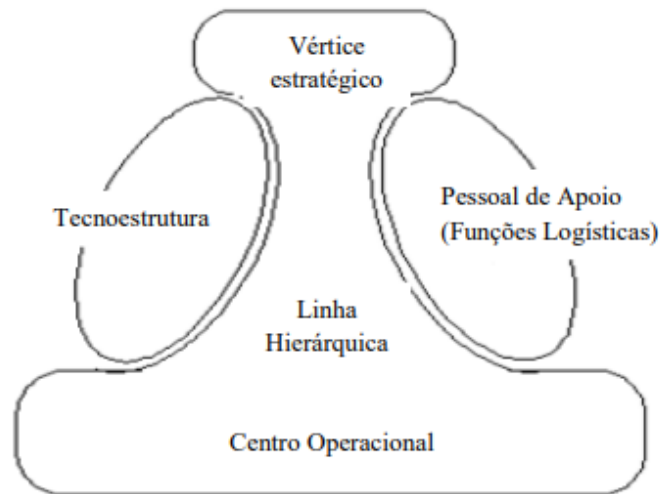
Cada organização, possui a sua característica única, mesmo atuando no mesmo ramo, elas diferenciam-se entre si, tal como os indivíduos.

1.5 As estruturas organizacionais

Sendo a organização um conjunto de pessoas que se unem para conseguir um objetivo compartilhado, a finalidade de todos os indivíduos da organização é igual ao alcance de um mesmo objetivo através da divisão de tarefas. A estrutura da organização mostra de que forma o trabalho destes indivíduos e da organização andam de mãos dadas para atingir objetivos propostos, existindo assim uma relação de interesse mútuo.

Mintzberg (Costa, 2014, p.24) afirma que “organização é a união de meios utilizados para dividir o trabalho em várias tarefas e gerar coordenação entre os mesmos”. Este trabalho feito em equipa ajuda no crescimento básico da organização, colocando assim os indivíduos em constante comunicação, demonstrando que quando uma organização não pratica a comunicação ela acaba por se afundar lentamente.

Figura 1- As cinco componentes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (Costa, 2014, p.24).

O mesmo autor, como refere a figura 1, classifica a organização com cinco forças básicas: o centro operacional, que é constituído pelo pelos operários de base que são responsáveis pela área de produção e serviços, agregando inputs em outputs, ou seja, a matéria-prima em produto e responsabilizam-se pela distribuição desse mesmo produto. No vértice estratégico encontram-se os responsáveis pela organização, segundo Mintzberg (Costa, 2014, p.24) “o vértice estratégico tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações”.

Na mesma linha de pensamento o autor, é da opinião de que a linha hierárquica tem como objetivo unir as duas anteriores, sendo que o papel do pessoal hierárquico dentro de toda organização é manter a organização e servir de exemplo para os demais operários. A tecnoestrutura é responsável pela planificação das tarefas distribuídas para cada trabalhador e manter o padrão da produção dentro da mesma. Podendo esta ser trabalhada a todos os níveis da hierarquia, definindo processos, controlando a qualidade e formalizando os comportamentos.

A equipa de apoio serve como mediação dentro da organização, dando auxílio onde se precisa e criando ligação entre a base e o topo, sem estarem envolvidos

direitamente com a produção. Esse pessoal também cuida de outros departamentos como serviços jurídicos, relações-públicas ou, entre outros, serviços de investigação.

Para Chiavenato (Costa, 2014), uma organização existe para cobrir a grande procura da parte do ser humano em satisfazer suas necessidades, sendo que para suprir as mesmas é prescindível cumprir com as regras impostas pela organização por meio de um acordo mútuo, dando ênfase que uma não funciona sem a outra parte.

Os objetivos não são estáticos e evoluem a cada passo e normalmente caminham para direção de concretização dos objetivos das três partes envolvidas, organização, meio e colaboradores e estes por sua vez são alterados e influenciados na forma como se alcança os objetivos. A organização deve estar preparada para o seu próprio desenvolvimento dentro do mercado que atua, e estar capacitada para um novo objetivo a cada nova etapa.

CAPÍTULO II – CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

2 CONCEPTUALIZAÇÃO DE CULTURA

2.1 Conceito de cultura

Para compreender as diferenças existentes entre os indivíduos é preciso primeiro saber a noção de cultura. A cultura vem sendo estudada desde antiguidade e neste trabalho o foco será a área da organização. Deste modo o conceito de cultura no estudo organizacional tem suscitado bastante controvérsia, existindo inúmeras definições na literatura, que variam consoante a disciplina de origem (antropologia, sociologia, psicologia, etc.).

Vários autores reuniram-se para tentar simplificar e conceptualizar a cultura, salientando que para uma organização ter identidade e se tornar eficiente precisa ter uma cultura presente.

Tylor (Nascimento, 2009 p.28), foi o primeiro a abordar a cultura de um modo geral e sistemático, foram feitos estudos para avaliar sua evolução, através da sobrevivência ,pois acreditava-se que os indivíduos do passado apenas sobreviviam e não havia causa plausível, foi então que o mesmo autor definiu a cultura como sendo uma sociedade que assenta e cumpre leis que lhe permitam investigar, analisar e que possa fazê-los desenvolver no meio em que esta sociedade está inserida, normalmente a cultura por ser muito forte acaba se tornando algo natural para quem vive sobre a mesma.

Schein (Sousa, 2009, p. 14), contribui para a definição de cultura dizendo, que a cultura é “o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para serem considerados válidos, e, portanto, a ensinar aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Para além destes autores acima mencionados, diversos autores também deram seu contributo sobre o termo cultura, assim como Hofstede (Nascimento, 2009, p. 3), demonstrando que “a cultura é um fenómeno coletivo parcialmente compartilhado por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social.”

A cultura é vista como sendo um conjunto de regras que se tem de cumprir desde o nascimento. Um dos exemplos do dia a dia, prende-se com a sociedade onde é inserida uma criança quando nasce, ou seja, num povo com cultura forte, como é o caso dos

povos Muimúlla, pertencentes a uma região angolana, no continente africano em que uma das crenças/ideias é a ausência de vestimenta por parte do sexo masculino e também por parte do sexo feminino, eliminando assim, os preconceitos de se expor.

Quando uma criança nasce nessa comunidade, ela vai adquirir desde muito cedo esses hábitos, fazendo o que os valores e crenças vindas de gerações anteriores, continuem a estar presentes, fazendo disso uma cultura única daquela comunidade.

Em suma, a cultura fica dependente normalmente dos indivíduos que criam e lutam para dar continuidade aos demais participantes de uma forma significativa para ter relevância dentro de qualquer sociedade. Neves (Nascimento, 2009, p. 15), afirma que dentro da cultura “... existem duas correntes de pensamentos que caracterizam a problemática da cultura”. Essas correntes de pensamento, podem ser divididas em duas vertentes totalmente distintas, sendo que uma está relacionada com a forma como a cultura intervém sob o comportamento dos indivíduos que se inserem na mesma e outra está ligada à percepção da cultura por parte dos membros que interagem entre si.

Portanto, a cultura é identificada através da forma como os indivíduos se relacionam dentro de uma organização ou sociedade, mantendo na base o cumprimento das regras impostas para o bom funcionamento e desenvolvimento.

2.2 A Manifestação de cultura

A cultura pode-se manifestar dentro de uma sociedade de várias formas. Formas estas que estão relacionadas, com o modo de vida dos indivíduos. É assim, possível entender que uma cultura é criada desde a maneira de aprender de cada indivíduo, até à forma como o mesmo se desenvolve dentro do seu próprio mundo.

A cultura manifestada representa o tipo de grupo, classe social a que pertencem o indivíduo. Logo para que o mundo conheça a cultura de um povo, deve vivenciá-la de forma ativa, conhecer suas origens e aprender a valorizar. Através de diversos estudos, foi possível perceber que existem diferentes formas de ter, fazer, saber, saber-fazer, para criar as devidas condições, de modo a satisfazer as necessidades básicas para sobrevivência. A necessidade de cada povo ou sociedade se diferenciar dos restantes, surgiu, quando os mesmos perceberam que queriam defender a sua cultura tornando-a única aos olhos dos outros. encontrar satisfação das suas necessidades de um modo

geral, e para isso tinha-se em conta a natureza do homem, o controlo do seu conhecimento.

Alguns autores como Schein e Hofstede, nas suas literaturas aperceberam-se da existência de níveis e termos distintos para descrever a manifestação de uma cultura dentro uma sociedade. Schein (Pickina, 2008), aponta três níveis de manifestação da cultura e dá ênfase ao facto de não se pode confundir os níveis de cultura com as suas manifestações. Estes níveis estão assim divididos em: artefactos, valores e crenças e por último os pressupostos básicos.

2.3 Definição de cultura organizacional

Toda organização tem uma identidade que a distingue da concorrência e para que seja reconhecida pelo meio exterior. Contudo, só é possível ter esse conhecimento e reconhecimento por meio da sua cultura.

Estudar a cultura de uma organização desperta sempre algum conflito entre os indivíduos, levando também a que diversos estudiosos discordem em relação à sua área de atuação e de estudo, podendo a sua origem ser ao nível da antropologia, sociologia, psicologia e muitas mais. Alguns autores conceituaram a cultura organizacional através da sua evolução, sendo que Pettigrew (Gomes, 2013), menciona a mesma temática nos seus trabalhos, enfatizando a necessidade de se estudar e avaliar a organização na ótica cultural.

Mais tarde foram surgindo outros conceitos para se entender melhor a cultura organizacional, como é o caso de Schein (Pereira, 2014, p. 9), onde o mesmo refere que o conceito de cultura organizacional prende-se com o “padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna”, sendo que estes pressupostos só funcionam, se forem partilhados e apreendidos de forma correta pelos indivíduos mais novos do grupo.

Já Hofstede (Pereira, 2014, p. 4), considera que a cultura organizacional é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias”.

Por outras palavras, são hábitos e costumes que ao serem partilhados e aprendidos por todos os elementos da equipa, fazem com que a mesma seja única e

diferente das restantes equipas. É uma forma da organização se gerir e também manter as suas raízes, partilhando com todos os indivíduos que trabalham na empresa, de maneira que, de certa forma, independentemente do objetivo de vida de cada colaborador, estes sejam estimulados de forma positiva ou negativamente. A cultura da organização é um dos grandes pilares de apoio à tomada de decisão de todos os níveis hierárquicos.

Sarmento (Nascimento, 2009, p. 17) refere que “a cultura organizacional divide-se em duas perspetivas: na prescritiva e na interpretativa”.

Quando a cultura se baseia num processo de adaptação, onde o colaborador tem de seguir um modelo que já está padronizado, considera-se que estamos perante uma cultura prescritiva, ao passo que se a cultura for criada entre os membros da organização e através desta desenvolver uma relação de grupo, estaríamos perante a vertente interpretativa.

A cultura organizacional difere de organização para organização, mesmo que as organizações possam atuar no mesmo ramo de atividade. A cultura de uma organização é a sua porta de entrada para se conseguir distinguir e ter notoriedade no mercado.

Normalmente, a cultura de uma organização é partilhada por todos níveis hierárquicos de forma igual e normalmente é partilhada por um indivíduo que a equipa reconhece como líder. Este líder tem o papel de mostrar a toda a equipa o tipo de cultura em que eles estão inseridos, passar os valores e visão de um modo que se possa obter um comportamento de acordo aos objetivos traçados pela organização.

Segundo Morin (Nascimento, 2009, p. 19), “a cultura também poderá ser uma variável independente e externa à organização, condicionada pela sociedade”, ou seja, a cultura de uma organização, está dependente de vários fatores, sendo estes internos e externos. Os fatores internos estão diretamente ligados aos colaboradores e os fatores externos como a sociedade, que de uma forma direta interfere na sua forma de atuar no mercado.

Em suma, cada organização deve ter a sua própria cultura representada com símbolos, história, e linguagem para se diferenciar de outras e assim serem conhecidas como culturas forte, fraca ou unida. Lembrar que a cultura de uma empresa não tem haver com a dimensão da mesma.

2.4 Modelos de cultura organizacional

A cultura tem um papel bastante importante na manutenção da gestão de uma empresa, certificando-se que os seus valores são apreendidos da melhor forma possível. Cada organização tem a sua própria cultura, como já foi referido anteriormente, que influenciará todo o comportamento dos seus membros e sujeitos, bem como as suas opiniões.

É aqui que se assume que cada organização possui uma cultura e que esta é a grande diferenciadora entre organizações. Segundo Teixeira (Costa, 2014, p.27), pode-se agrupar culturas e identificar diferentes tipologias/ modelos.

Existem, modelos culturais onde os padrões de cultura são identificados na base de estruturas dimensionais, que resultam normalmente, segundo Bilhim (Nascimento, 2009, p. 40) “... da combinação de eixos ortogonais, unipolares ou bipolares”.

2.4.1 Tipos de cultura: Dimensões Unipolares e Bipolares

Firmino (Costa, 2014), suporta duas teorias constituídas por quatro tipos de cultura que possuem duas dimensões organizacionais unipolares que se relacionam, em que consta o grau de centralização (elevado e reduzido) do poder e o grau de formalização (elevada e reduzida) da estrutura. Este modelo abordado por Harrison (Nascimento, 2009) está diretamente relacionado com a concretização e centralização da cultura na organização. Esta teoria aborda quatro quadrantes, mostrando cada quadrante uma cultura diferente: eixo inferior direito refere-se à *cultura de tarefa*, no eixo inferior esquerdo, existe a *cultura de função*. Já no eixo superior direito Harrison aborda a *cultura atomista* e no eixo superior esquerdo a *cultura de poder*.

Falando da *cultura de tarefas*, esta é caracterizada por ser uma cultura onde a organização conta com profissionais específicos para cada tarefa, contribuindo para um melhor desempenho de cada indivíduo eficácia nas suas tarefas, extraindo o máximo do seu potencial.

Nesse tipo de cultura existe liberdade para a expressão de ideias e de ações, fazendo com que os colaboradores se sintam mais motivados e estão focados na resolução dos problemas. A principal desvantagem deste modelo é a dificuldade de controlo e acompanhamento para perceber se as tarefas estão a ser executadas da melhor forma.

Em oposição a este tipo de cultura, existe a *cultura de função*. Essa cultura foca-se nos papéis desempenhados pelos membros da empresa, ou seja, as estruturas hierárquicas são bem definidas, impedindo a flexibilidade das tarefas, devendo por isso, os indivíduos realizar apenas as funções e tarefas que lhes foram determinadas.

Este modelo é orientado por regras, onde os profissionais já têm clareza quanto ao que devem fazer. O lado negativo é não existir muito espaço para mudanças nem inovações, afetando o crescimento da organização.

Abordando agora a *cultura de poder*, esta segundo Harrison (Nascimento, 2009, p. 42) “descreve-se como intuitiva, tendo capacidade de resposta às solicitações do seu meio, mas incapaz de olhar aos meios para atingir os seus fins”. Estas organizações estão focadas em gerar resultados, em que os colaboradores são estimulados a competirem entre si para conseguir atingir os objetivos. Na cultura de poder, as decisões estão centradas na liderança.

Geralmente, as culturas de poder ocorrem em empresas pequenas, onde quem tem exerce o papel de líder é o dono acumulando este, diversas funções.

Apesar de demonstrar uma hierarquia clara e bem definida, este tipo de cultura limita o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e da própria empresa.

Por último a *cultura atomista*, caracterizada por ter espaço para o desenvolvimento e crescimento de cada indivíduo, dentro e fora da organização. Este tipo de cultura tende a atrair e reter talentos, valorizando cada colaborador.

Em relação aos eixos unipolares, Deal e Kennedy (Nascimento, 2009), explicam que as duas dimensões unipolares se relacionam e que ao mesmo tempo são divididas em quatro quadrantes, onde são salientados quatro tipos de cultura que segundo Bilhim (Nascimento, 2009, p. 40) são: “cultura de processo, cultura de risco, cultura de agressividade e cultura de ação”. Os mesmos autores, com este modelo pretendem expor cada tipo de culturas, bem como, as suas melhores características. Começando por falar da *cultura de ação*. Tendo esta uma visão direcionada para o presente e não tanto futurista e sendo esta caracterizada por dar ênfase à quantidade da cultura do que à sua qualidade. A *cultura de processo*, é fortemente caracterizada pela rigidez de hierarquia, formalização e destaque no título profissional.

Ao contrário da *cultura de ação*, a *cultura de risco* tem uma visão futurista, exigindo que todo o processo de decisão seja executado através de um certo grau de conhecimento e experiência.

A quarta cultura que os autores referem é a *cultura de agressividade*, destacada pela rapidez e direcionada para o curto espaço de tempo. Estas características acabam por gerar bastante competitividade interna, tendo como consequências o individualismo e também a falta de cooperação entre os indivíduos.

2.5 Cultura e estágios de desenvolvimento organizacional

Segundo Schein (Pickina, 2008, p. 32) a cultura “relaciona os dois fatores e identifica três principais estágios: o nascimento, a diversificação e meia-idade da organização e a maturidade.”

Numa fase inicial existe o crescimento e desenvolvimento da organização. A maioria das organizações tem uma evolução bem definida e bastante caracterizada por um estilo de gestão. Neste modelo de Greiner, Menegasso (2015) salienta algumas fases de evolução: a criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração.

Segundo Menegasso (2015), o início de uma organização e da sua evolução, prende-se com a criatividade, que dá ênfase à criação de novos produtos e/ou serviços para se expor no mercado face à sua concorrência. Esta fase apresenta certas características como a orientação técnica, geralmente distantes das atividades de gestão e cujos esforços estão voltados para a produção e venda, a comunicação informal entre os níveis hierárquicos superiores e o nível operacional e as longas jornadas de trabalho com salários modestos. Quando a produção aumenta, a necessidade de conter novos recursos financeiros e novos funcionários é cada vez maior.

A segunda fase é a direção, onde a organização atravessa uma fase de crescimento considerada estável com a nova direção. As principais características desta fase são (Menegasso, 2015): estruturação organizacional, onde departamentos são separados e atividades mais especializadas, a implantação de sistemas contabilísticos para compra e controlo de inventário, a criação de padrões de trabalho e incentivos aos funcionários, a comunicação que começa a ser mais formal e impessoal com o aumento da posição e status da equipa de direção; a tomada de decisão é realizada pelo novo

administrador e pelos seus gestores e os seus supervisores são considerados especializados com pouco poder de tomada de decisão.

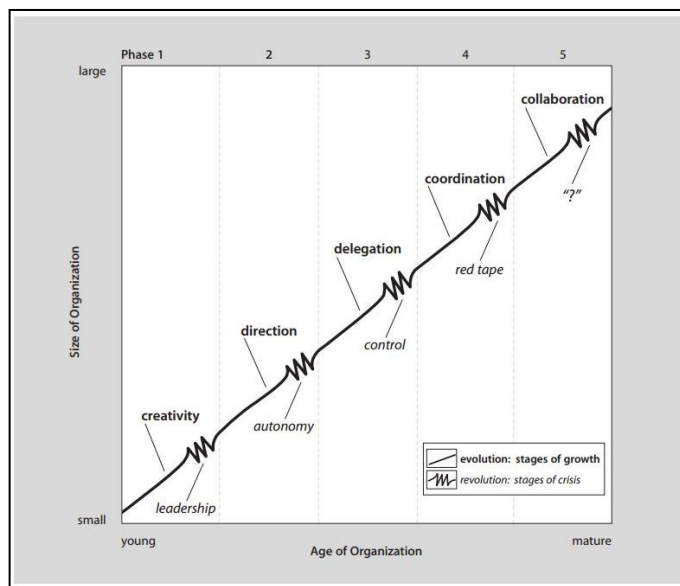
Na fase de delegação, as empresas implementam uma estrutura descentralizada onde predominam características importantes: maior responsabilidade dada aos gestores e seus supervisores; utilização de bónus para motivação de funcionários e a comunicação da alta gestão é formal e pouco frequente. Ao delegar algumas das responsabilidades aos vários gestores da organização, a empresa tem a oportunidade de crescer e ao mesmo tempo expandir-se. Esta delegação de responsabilidade prevê novos obstáculos, como a perda de controlo sobre o negócio, uma vez que a atuação da gestão pode não ser a melhor.

A fase seguinte é a coordenação, representada pelos sistemas estruturados para que exista maior coordenação, cuja responsabilidade é da gestão. Estas responsabilidades de implementação de novos sistemas incluem a criação de grupos de produtos, o planeamento formal e revisão sistematizada, a centralização de algumas operações como processamento e finanças e também opção de ações e divisão de lucros para motivar funcionários.

A fase de colaboração proporciona uma relação interpessoal que tem como principal objetivo minimizar a falta de confiança existente entre os diversos níveis hierárquicos na organização. Para proporcionar e aumentar a motivação dos colaboradores, existem algumas estratégias como a autodisciplina, a formação e a aceitação das diferenças interpessoais que se podem integrar e agir em harmonia. Este período de colaboração, segundo Menegasso (2015), proporciona soluções para certos problemas, incentiva a formação de equipas multifuncionais, a integração entre gestores da matriz e unidades descentralizadas e também recompensas financeiras direcionadas ao desempenho da equipa e não nos indivíduos.

Assim, o modelo de Greiner, conforme refere Menegasso (2015) é um dos modelos de evolução e crescimento das empresas, onde são identificados comportamentos similares entre diferentes corporações assim que crescem, como é possível ver no gráfico 1.

Gráfico 1 - As cinco fases de crescimento de Greiner



Fonte: Menegasso, 2015, p. 4.

Os modelos de cultura organizacional tem sofrido evoluções tal como acontece nas sociedades humanas, a maneira como a sociedade vai se desenvolvendo, as organizações tendem a acompanhar o mesmo ritmo para fazer frente a demanda do mercado.

mudanças estratégicas têm como principal característica diversos programas que são baseados na necessidade de se melhorar o desempenho por meio da utilização de indicadores e métricas globais, que envolvem um posicionamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* é um método voltado para a gestão da estratégia das organizações, tendo como principal objetivo possibilitar que os gestores e as equipas trabalhem a pensar no futuro (longo prazo), atuando para concretizar ações ou projetos que garantam um crescimento sólido da organização. Por outras palavras, o *balanced scorecard*, é uma ferramenta que traduz a visão estratégica da organização num conjunto de medidas de desempenho, articulando os resultados alcançados pela organização com os pontos importantes.

O desenvolvimento de diversos programas de mudança como é o caso do *balanced scorecard* propulsionam a organização para o melhor futuro.

2.6 Os níveis de cultura organizacional

A cultura organizacional pode, então, ser definida como um padrão de pressupostos básicos que podem ser inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Estes padrões são ensinados aos novos membros, de forma seja percebida de forma correta por todos.

Schein (Costa, 2014), salientou a existência de três níveis diferentes através dos quais a cultura de uma organização se destaca das restantes e a forma como deve ser apreendida. Segundo o Schein (Costa, 2014. p. 32), “existem três níveis de cultura organizacional que apresentou por artefactos observáveis, valores e crenças e pressupostos básicos subjacentes”.

Relativamente ao primeiro nível, os artefactos este caracteriza a parte tangível da organização, ou seja, prendem-se com o que cada um vê, escuta, a sua história, meio ambiente, linguagem e a tecnologia envolvida, ou seja, ligam-se à organização enquanto espaço físico, tecnologia, comportamentos observáveis e todos os seus bens materiais, sendo como o individuo se sente num encontro com grupos de culturas diferentes, levando a que por vezes, o comportamento não seja fácil de decifrar e influenciando assim, o funcionamento da organização.

Os valores e crenças, por sua vez, correspondem aos valores organizacionais, representando as ideologias e os valores em que a organização acredita e que partilha com todos os membros como forma de orientação e motivação. Os mesmos, constituem tudo o que é ensinado e acordado pelas equipas e pela organização, sendo o elo entre os indivíduos e a sua motivação para permanecer na organização.

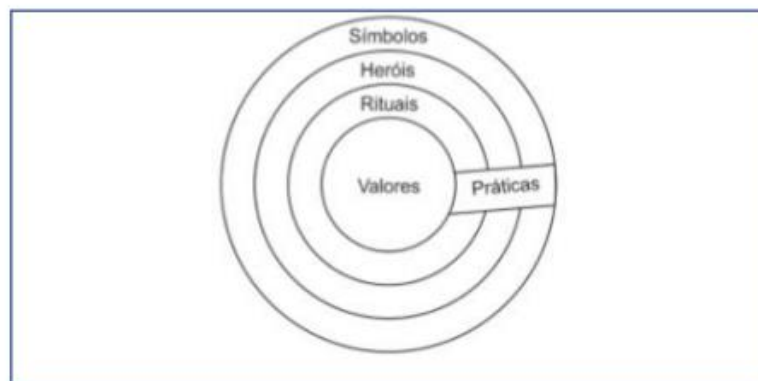
Por fim, o terceiro nível defendido pelo autor diz respeito ao inconsciente, aos pressupostos básicos, às crenças e aos modelos de comportamento a serem seguidos pelos membros da organização, estando ligadas a todos os relacionamentos do individuo com o ambiente e com as atividades humanas. O principal objetivo é a partilha de experiência dentro do grupo, de modo a determinar processos de pensamentos, sentimentos e comportamentos em comum.

Por outro lado, Hofstede (Nascimento, 2009, p. 28), enfatiza quatro termos distintos para se descrever as manifestações culturais, sendo estes termos: “símbolos, heróis, rituais e valores”. Os valores da organização representam manifestações mais

profundas da mesma, estando os mesmos no centro da figura. Ao contrário dos valores, os símbolos são caracterizados por serem exteriorizações mais superficiais. Os símbolos, segundo o autor têm pouca durabilidade pois são apreendidos pelos indivíduos, sendo sempre substituídos por outros que a organização ache necessário. Os heróis são modelos de comportamentos positivos para todos os intervenientes da organização. Os rituais, segundo Hofstede (Nascimento, 2009, p. 29), são definidos como sendo “conjunto de atividades de cariz cerimonial, com uma carga simbólica forte, para atingir os objetivos pretendidos”.

A aquisição desses valores dá-se nos primeiros momentos de existência da organização, que normalmente não são compreendidos quer internamente pelos colaboradores que já estão na organização há mais tempo, quer exteriormente pelo meio envolvente.

Gráfico 2 - Os diferentes níveis de manifestação de cultura organizacional



Fonte: Nascimento, 2009, p. 29.

CAPÍTULO III – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

3 CONCEPTUALIZAÇÃO DE LIDERANÇA

3.1 Conceito de Liderança

O conceito de liderança tem sofrido evoluções e alterações, consoante a perspectiva de cada autor e pesquisador que a vai estudando. Para alguns autores, liderar significa mobilizar pessoas em direção a um objetivo comum, sendo que é necessário que a comunicação fluía em todos os níveis hierárquicos dentro da organização. Segundo Botelho e Krom (Nunes, 2017, p. 5), a liderança é vista como sendo “um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.

Outros autores, são da opinião de que a liderança é um processo pela qual um indivíduo influencia outros, a alcançar os resultados desejados. Esta influência por vezes por ser interpretada de forma negativa, se os indivíduos considerarem que, em vez de motivar e fazer com que haja progressão e melhoria, pelo contrário poderá ser visto como um meio de persuasão negativa para cada indivíduo.

Quando se trata do meio organizacional, Bergamini (Nunes, 2017, p. 6), a liderança tem sido estudada como um processo de interação e trocas sociais. Chiavenato (Nunes, 2017) por sua vez, salienta que só existe liderança quando se quer alcançar um objetivo específico. Para que exista liderança, é necessário que exista uma pessoa, denominada de líder, que através da comunicação consiga influenciar positivamente a equipa ou o indivíduo.

O líder é visto como alguém que traz um benefício, não só para a organização, mas também para cada membro da equipa. Quando a pessoa que tenta influenciar de forma positiva toda a equipa, a mesma acaba por reconhecer nele o papel de líder, aceitando ser liderados por ele, com foco no objetivo inicialmente delineado. A liderança é a capacidade de conseguir que todos os membros da equipa, participem de forma voluntária em todo o processo de atingir o objetivo da organização.

Quando existe uma pessoa que, em vez de influenciar, através da motivação e de forma positiva toda a equipa, manipula ou coage os seus subordinados não existe liderança e mesmo deixa de ser denominado líder e é chamado de chefe. O chefe tem como principal objetivo a obtenção dos objetivos organizacionais, mas sem querer saber da opinião da equipa e da forma como os mesmos irão reagir ao facto de serem obrigados a realizar algo que não vá de encontro aos seus princípios e culturas.

Em suma, na liderança existem três elementos bastante importantes para conseguirmos dizer que estamos na presença de liderança. Os três elementos são: pessoas, poder e influência. As pessoas, são o recurso mais importante para que a organização consiga atingir os seus objetivos e para que a mesma funcione da melhor forma. Sem existir comunicação e interação entre os líderes e subordinados, estes últimos não irão ter a percepção e não darão o reconhecimento necessário para que se possa dizer que estamos perante uma liderança. Um bom líder de conseguir adquirir a confiança, o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera através da motivação e satisfação, de modo que, a equipa se sinta capaz, empenhado e queira estar toda envolvida no processo, transmitindo o líder o seu saber, a sua experiência, dando abertura para cada individuo se expressar e não através do poder e obrigação.

3.2 Papel da liderança na organização

A liderança desempenha um papel fundamental nas organizações e cabe ao líder saber trabalhar com cada um dos seus subordinados, pois cada pessoa tem formas de pensar diferentes, diferentes objetivos e o que motiva um indivíduo pode não motivar outro. A interação dos líderes com a equipa liderada é de extrema importância na organização. Quando surgem conflitos, são eles que têm de conseguir resolver de forma positiva os mesmos, tentando se necessário, ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho. Para se ser considerado um bom líder, o mesmo deverá possuir características importantes, tais como:

- Ser criador - o líder deverá conseguir criar estratégias, de forma a conseguir que toda a equipa esteja envolvida nos objetivos da organização;
- Ser construtor - o líder no início do funcionamento e criação da organização, deverá criar a cultura que irá ser o que distingue uma organização das restantes. Esta cultura é vista como sendo todas as crenças e valores de cada individuo dentro da organização, tornando-a única;
- Saber mudar - o líder como agente de mudança, deve começar a pensar como agentes de mudanças, não somente em adquirir novos conceitos e habilidades.

O principal papel do líder dentro de uma organização prende-se com a conservação de um clima de harmonia e conseguir motivar toda a sua equipa. O líder

tem forte influência sobre os resultados da organização, pois é através da liderança que se pode moldar todo o potencial humano nas organizações em função dos objetivos previamente estabelecidos.

3.3 Estilos de liderança

De acordo com Robbins (Nunes, 2017, p. 9), os “líderes eficazes não utilizam um único estilo eles ajustam o seu estilo a cada situação”. Para diversos autores e pesquisadores, um estilo de liderança está diretamente relacionado com os comportamentos dos líderes face à sua equipa. Assim, existe três estilos de liderança e de líderes: o líder autocrático, onde este determina todas as regras e tarefas em função dos objetivos estabelecidos. Neste estilo de liderança, a comunicação não flui entre os diversos níveis hierárquicos, acabando por dar origem a um ambiente de total rigidez e controlo, por parte do líder em relação aos colaboradores.

Em contrapartida, existe o líder democrático, onde o mesmo estimula a interação e comunicação intergrupala, para serem delineadas normas, regras, atividades e o líder apenas fornece orientações e recomendações para que todas as ideias sejam tomadas de forma objetiva, factual e sempre justificadas. É possível dizer, que é o grupo que determinava as técnicas de execução das tarefas e da sua divisão, porém cada indivíduo tem a liberdade de escolher seus colegas de trabalho. Neste estilo de liderança, o líder tenta estar ao mesmo nível que o grupo, podendo apresentar algumas alternativas, quando as mesmas são solicitadas, tal como as ideias vindas de cada indivíduo.

Por último temos a liderança *laissez-faire*, ou ausência de liderança, onde existe completa abertura quer a nível individual quer grupal. Quando existe este estilo de liderança, o líder apenas fornece os recursos de trabalho, sendo que as diretrizes de trabalho só são dadas quando o líder é procurado. Contudo, o mesmo não intervém nas atividades, ficando todas as decisões a cargo do grupo. Segundo Maximiano (Nunes, 2017, p. 8) "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados".

Em suma e de acordo com Lewin (Nunes, 2017), existem três estilos de líderes: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O mesmo autor, refere que quando existe um estilo autocrático, o líder tem um papel centralizador, ou seja, toma as decisões de forma unilateral e o mesmo determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para a equipa. No estilo democrático, o líder envolve o grupo nos processos de decisão, cultivando e incentivando a participação de todos, delegando responsabilidade e autoridade, usando para isso o feedback como uma forma de formar cada indivíduo e mesmo o grupo como um todo. Por último o líder de estilo *laissez-faire* procura deixar o grupo completamente à vontade para determinar todas as tarefas a serem realizadas e os métodos para a realização das mesmas.

3.4 Teorias da liderança

3.4.1 Teoria dos traços

Segundo Rosa (Nunes, 2017, p. 10) ser líder significa que o indivíduo tem de “possuir determinadas características de personalidade, cuja potencialidade se ativa em face de um contexto ou situação determinada”. Segundo a autora, a liderança é vista como sendo uma capacidade individual inerente à personalidade do indivíduo. Quando se diz que a liderança está diretamente ligada a cada traço de personalidade, existe a ideia generalista de que já se nasce líder e quando isso não acontece então não se consegue ser líder.

3.4.2 Teorias comportamentais

As teorias comportamentais surgem para que, ao contrário da teoria dos traços, estas possam ser eficazes na explicação do que é a liderança. Segundo Alberton (Nunes, 2017), para se identificar os comportamentos que tornar os líderes eficazes, as suas características pessoais não são suficientes. Um dos estudos bastante importante nesta temática foi realizado na universidade Ohio State University, nos Estados Unidos na década de 1940, através de um questionário distribuído a membros de instalações industriais e também a militares, tendo como principal objetivo medir a perceção dos subordinados em relação ao comportamento de liderança de seus supervisores. Foi possível, através do mesmo, classificar os comportamentos em duas dimensões

distintas: estrutura de iniciação e consideração. O líder que possui elevado nível de estruturação de iniciação foca-se em definir e estruturar o seu papel e também o papel da sua equipa, orientando os mesmos para a concretização dos objetivos propostos.

Em contrapartida, o líder centrado na consideração é sensível aos sentimentos das pessoas e tenta fazer com que as coisas sejam agradáveis para todos, procurando ajudar os indivíduos com os seus problemas pessoais, é amigável, disponível e trata todos os liderados como iguais.

3.4.3 Teorias situacional e contingencial

As teorias situacionais e contingenciais, tentam também colmatar alguns pontos que a teoria comportamental não conseguiu. Estas teorias têm como principal objetivo analisar o modo como os factores referentes a cada situação, conseguem persuadir a eficácia do comportamento de um determinado líder e consequentemente o estilo de liderança.

O líder deve identificar o melhor estilo, consoante a situação exposta nesse momento. O conceito de liderança situacional, surge após a tentativa de combinar o nível de desenvolvimento com o respetivo estilo de liderança.

Esta teoria defendida por diversos autores assenta no princípio básico de que não existe somente um estilo de liderança para as diversas situações, mais sim que para cada situação existe um tipo de liderança adequado.

Duarte (Nunes, 2017, p. 11), salienta que “a liderança deve estar alinhada às necessidades e capacidades de cada colaborador, para que o líder possa lançar mão deste importante diferencial competitivo que é a força das equipas”. Para que uma pessoa se sinta motivada a dar sempre o melhor em cada tarefa, a liderança a ser desenvolvida deverá de ir de encontro com o estado de desenvolvimento de cada um. Assim, é possível dizer que a liderança situação baseia-se na situação em que se pretende aplicar um estilo de liderança, do que a personalidade que o líder tem.

Em suma, a liderança situacional dá ênfase ao comportamento de cada indivíduo dentro da organização, de forma que cada tipo de liderança se ajuste, diagnosticando as diferenças e variações de capacidade dos mesmos, não sendo possível assumir que existe apenas um estilo de liderança.

3.5 Novas abordagens da liderança

3.5.1 *Teoria transformacional*

Burns (Nunes, 2017, p. 12), descreve a liderança, nos seus estudos, como sendo “o procedimento através do qual os líderes fomentam o empenho e o compromisso dos colaboradores”, ou seja, através da entrega total dos colaboradores, o líder consegue satisfazer as necessidades da empresa e também dos próprios indivíduos.

O resultado da liderança transformacional está diretamente relacionado com as relações interpessoais dentro da organização, com as atitudes e expectativas que cada colaborador e como o líder consegue influenciar cada um, levando-os a seguirem a missão, os objetivos e as estratégias da organização.

Os líderes transformacionais são vistos como motivadores, incentivando todos os dias os seus colaboradores a darem mais e a fazerem mais do que aquilo que inicialmente cada um se predispunha.

Se os líderes forem aceites pelas equipas, os mesmos vão conseguir envolver todos no processo de transformação e mudança de organização, criando um bom ambiente de trabalho e também um ambiente de respeito entre todos. Estes líderes prestam principalmente atenção às necessidades, preocupações e objetivos de cada indivíduo, de forma a motivar estes alcancem os objetivos de grupo e da organização.

3.5.2 *Teoria transacional*

Bergamini (Nunes, 2017), ao estudar sobre a liderança transacional, salientou que neste tipo de liderança existe trocas entre o líder e os seus seguidores. Estas trocas poderão ser a nível económico, político ou mesmo ao nível da psicologia. Essa troca segundo Bergamini, só acontece e dura enquanto ambas as partes achem que esta troca trará benefícios próprios para cada um. Neste tipo de liderança, o líder usa a recompensa para estimular e motivar toda a sua equipa. A recompensa e a gestão por exceção são dois elementos bastante importantes neste tipo de liderança.

A gestão por exceção, quer dizer que o líder pode censurar a equipa, quando o desempenho da mesma seja mais baixo do que inicialmente estava previsto para o objetivo da organização.

Assim, entende-se que líder transacional é aquele que consegue motivar todos os indivíduos e consegue que toda a equipa se foque no objetivo geral da organização.

Podemos também concluir que a liderança transacional ocorre quando existe uma troca entre desempenho e benefícios, conseguindo atingir todas as metas e objetivos.

CAPÍTULO IV – LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

4 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Relação entre liderança e cultura organizacional

Com os estudos aprofundados e modificados ao longo dos anos, sobre as temáticas da liderança e da cultura organizacional e da relação entre as mesmas, é possível afirmar que as duas temáticas estão relacionadas. Um líder é capaz de impactar a cultura de uma organização de várias formas, através do seu perfil de liderança e através do seu estilo comunicacional, sendo que é ele que define os objetivos dos seus colaboradores, faz a gestão da equipa, delega tarefas e tem a capacidade de fornecer um senso de visão, propósito, orientação e inspiração acima de tudo.

Uma vez que, a cultura faz parte de todas as organizações, sendo as mesmas compostas por indivíduos que carregam suas crenças, valores, experiências e hábitos que são impostos dentro das organizações na qual estão inseridos e isto fica patente na vida e no cotidiano dos colaboradores. O líder, segundo Pettigrew (Gonçalves, A.; Trevisol, N. P.; Lopes, M. C.; Soeth, J. S., 2014, p. 86), “tem um papel fundamental na construção e consolidação de regras a cumprir dentro da organização”.

4.2 Qual a relação entre liderança e cultura organizacional?

Como já foi dito anteriormente a cultura é a junção de valores, crenças compartilhadas pelos colaboradores dentro de uma organização, sendo possível observar isso no gráfico abaixo mencionado como 4.1. O que na vida se transcreve como sendo um conjunto de regras e padrões que levam a suposições culturais de seus membros por meio de palavras, relacionamentos interpessoais e gestos.

Figura 2 - As 3 componentes da cultura



Fonte: Gupy

A cultura organizacional é o conjunto de regras e normas que se transmite aos membros da organização, e essa transmissão é passada pela liderança. Os líderes normalmente tendem a ser exemplos, e tudo que eles fazem ou dizem é importante para o crescimento e adaptação a mudanças dentro da organização.

Os líderes são alicerces para a cultura organizacional, são eles os responsáveis pela construção do perfil do colaborador, através da missão, visão e propósito, desenvolvendo a base que vai servir de sustento para orientar, capacitar e organizar até os liderados atingirem o objetivo definido. (Sales, 2009) refere que são necessários diversos princípios para que o planejamento seja executado de forma sólida: a contribuição de todos para o objetivo máximo da organização, eficácia, eficiência e efetividade.

4.3 A liderança e a cultura organizacional de mãos dadas

A cultura de uma organização é criada pelo líder através dos seus princípios, o líder é o caminho para os liderados chegarem a eficácia. Muitos são os colaboradores, que vem de outras organizações formatados, disfuncionais e que carregam consigo culturas ineficientes para a nova organização. De outro modo, sem a presença de um líder que comanda a equipa, os departamentos não conseguiriam se adaptar às mudanças, não seria possível manter uma cultura organizacional com valores, haveria maior dificuldade para se alcançar os objetivos definidos pela empresa e mais importante, não seria uma cultura de valores atualizados, porque cada um ficaria no seu quadrado e com valores antiquados.

Um líder moderno está habilitado a identificar problemas e a resolvê-los de forma a beneficiar todos, sem prejudicar ninguém ou procurar culpados, sendo que o líder deve conhecer muito bem as suas fraquezas e limitações e dominar a sua equipa a nível de talentos ou seja saber valorizar.

Assim, mantendo abertos os canais de comunicação com os colaboradores, o gestor identifica o que cada um deles necessita para se manter empenhado nas atividades. Um líder que sabe comunicar é uma mais-valia para sua equipa, sendo que isso poderá alterar consoante o tipo de líder.

Um líder assertivo é mais fácil de se relacionar dentro da organização, através da sua empatia, os colaboradores tendem a ficar mais à vontade e trabalham bem melhor

para atingir um objetivo comum. O líder agressivo é controlador, e muitas vezes manipulador, o que torna a relação liderança-liderados insegura, com um ambiente desconfortável para se trabalhar, os colaboradores dentro desta cultura, normalmente fazem suas tarefas na base do medo. O líder que comunica de forma passiva, tem possibilidades de chegar ao objetivo com a equipa toda, ou seja, o líder é comandante da tripulação, a sua forma de agir, pensar, define o impacto a causar dentro de uma cultura organizacional.

4.4 Cultura organizacional

O líder é o maior responsável para o sucesso de uma cultura, sendo que o mesmo não trabalha sozinho, logo a ação dele tem efeito direto na cultura da organização, influenciando o envolvimento de todos, o ambiente, o clima da organização e dos seus clientes. Os líderes são responsáveis por impactar a cultura organizacional e são essenciais para o sucesso por meio de equilíbrio de elementos tangíveis, como o desempenho financeiro e remunerado, quanto aos intangíveis não deixam de ser menos importantes pois fazem toda diferença para o sucesso da organização, uma comunicação aberta, reconhecimento dos funcionários e abertura para uma liderança acessível.

Assim sendo, para que a liderança possa realmente impactar a cultura organizacional é preciso definir expectativas claras, de modo que toda equipa saiba para onde deve direcionar o seu foco e os objetivos finais.

O líder deve sempre ser o modelo de comportamento, para que os demais possam seguir, nunca deixar de trabalhar pela causa, que ele mesmo colocou aos demais, se a equipa tem um propósito, o líder deve ser o primeiro a lutar pelo mesmo. E por fim ajudar a equipa a desenvolver suas habilidades necessárias aos cargos que ocupam na organização.

4.5 Conclusão

Ao que concerne à bibliografia sobre cultura organizacional, mudança organizacional e a resistência à mudança, este trabalho permitiu a compreensão da importância destes temas, permitindo assim, demonstrar a problemática da mudança bem como o impacto que ela provoca nas pessoas e nas organizações.

Cada organização é composta por diferentes pessoas que dão um sentido para o negócio, com seus valores, suas crenças e características.

Gerir a mudança organizacional implica um modo de rever a cultura da empresa que é composta por missões, objetivos frente às constantes transformações no mercado de trabalho, sejam elas planejadas pela própria empresa para atingir um objetivo desejado, seja por adequar-se aos novos modelos impostos pelo mercado, como novas formas de trabalho, implantação de novas tecnologias.

Mudar requer uma avaliação minuciosa para a continuidade da dinâmica organizacional e principalmente na sobrevivência e adaptação dos membros que a compõem. Mesmo diante de diversos modos de resistência desses membros à mudança em cada organização é tratada de forma diferente.

A cultura da mesma deve atuar como orientadora nos percursos destas mudanças, caracterizando-se a partir de premissas como objetivos, metas e alcances no mercado.

É essencial, a organização está atenta a toda e qualquer mudança ou alterações nos seus objetivos ou projetos, já que lida com pessoas e estas são transformadores no ambiente em que atuam. Observar respostas positivas e negativas é o primeiro passo para que prossiga ou mude o caminho a ser percorrido para o seu sucesso.

CAPÍTULO V – ESTUDO EMPÍRICO

5 ESTUDO EMPÍRICO

5.1 Metodologia

Toda investigação empírica ao se desenvolver, exige que se façam observações para maior compreensão e enquadramento do objeto de estudo.

As investigações desenvolvidas no âmbito académico, tem como base o trabalho empírico, de forma que se possa confrontar com trabalho teórico

Segundo Hill e Hill (Nascimento, 2009), existem três tipos de investigação empírica em ciências sociais: investigação pura, investigação aplicada ou investigação aplicável. A presente pesquisa de investigação adapta-se à investigação pura, visto que o objetivo será de encontrar factos novos para testar hipóteses, que são realizadas a partir de observações da realidade que queremos investigar.

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos desse trabalho a fim de assegurar a sua cientificidade. Inicialmente são identificados os meios utilizados para se obter os dados necessários para responder à pergunta de pesquisa. Em seguida, são apresentadas as formas como os dados foram obtidos, como estes foram tratados e, por fim, as limitações de presente estudo.

5.2 Objetivos, perguntas de partida, problema, hipóteses e variáveis

Esta investigação tem como principal objetivo verificar o impacto da liderança sobre a cultura organizacional. Face ao exposto, a pergunta formulada é a seguinte: *Qual é o impacto que a liderança causa na cultura de uma organização sobre os colaboradores?* Através desta pergunta de partida é possível entender o que se procura saber, esclarecer e compreender.

Depois de ser delimitado o assunto a investigar, há que entender um modelo de relações entre as variáveis a considerar, pelo que foram formulados os seguintes problemas: o dia a dia do colaborador esta 100% dependente da sua liderança? Qual é o impacto que a liderança exerce sobre a cultura organizacional? Qual é a opinião que o colaborador tem sobre a importância da liderança dentro da sua organização?

A observação deve ser assente em hipóteses. Ora uma hipótese, segundo Deshaies e Campenhoudt (Nascimento, 2009, p. 76), “é uma proposição, um modo de raciocínio, que prevê uma relação entre dois termos, que podem ser conceitos ou fenómenos”. Nesta linha de pensamento podemos afirmar que uma hipótese é uma

resposta provisória da nossa questão de investigação. Esta é derivada de uma teoria que estabelece previsões (caso da hipótese dedutiva) ou da observação (caso da hipótese indutiva). No caso da hipótese dedutiva, a sua estrutura parte de um postulado ou conceito que, através do trabalho lógico, cria hipóteses para procurar a sua ligação com o real, sendo que é o método mais usado pela ciência. Por outro lado, a hipótese indutiva, a sua construção parte da observação, de raiz empírica. Uma vez que a presente investigação não resulta de um campo teórico, mas sim da observação que se fez da realidade a estudar, a hipótese inerente a este trabalho de investigação é a indutiva.

5.3 Descrição da amostra/população

Primeiramente é importante saber de que forma vai se obter os dados, o tipo de dados e se a análise recai sobre a população ou amostra. A presente pesquisa, ao ser enquadrada na investigação empírica, exige recolha de dados, na qual os mesmos são vistos como informação, ou medidas de valores, que são facultados pelas entidades/organizações e que são denominados como casos de investigação. A amostra é uma parte da população que é observada com o intuito de obter diversas informações para se poder estudar o que pretendemos.

Para ser efetuada esta investigação de projeto/ dissertação, foi solicitada a colaboração de vários jovens trabalhadores de diversas empresas do país e de ramos diferentes, no intuito de perceber através deles, qual os impactos da liderança sobre a cultura em eles trabalham.

5.4 Métodos de recolha de dados

Pensou-se em inquirir 60 jovens trabalhadores de várias organizações com o objetivo de verificar o impacto da liderança sobre a cultura das suas organizações, por serem colaboradores de distintas empresas desejou-se perceber se existe convergência/divergências nas suas respostas. Foi feito um questionário anónimo, constituído por 8 páginas e estruturado em três partes. Na primeira parte, foram solicitados os dados biográficos do inquirido, como género, idade, estado civil, habilitações literárias e antiguidade. Na segunda parte, foi abordado o tema da cultura organizacional. A mesma parte é constituída por diversas questões. As questões abordam a estrutura

organizativa, a percepção dos colaboradores em relação à cultura existente e como os mesmos se sentem, identificados ou não, com a empresa.

A terceira parte destina-se ao tema da liderança para perceber como os colaboradores se sentem diante dos seus líderes e como os seus ideias e trabalhos são valorizados por estes. O presente estudo será analisado através da utilização do programa Google Forms.

5.5 Apresentação, descrição e análise dos dados recolhidos

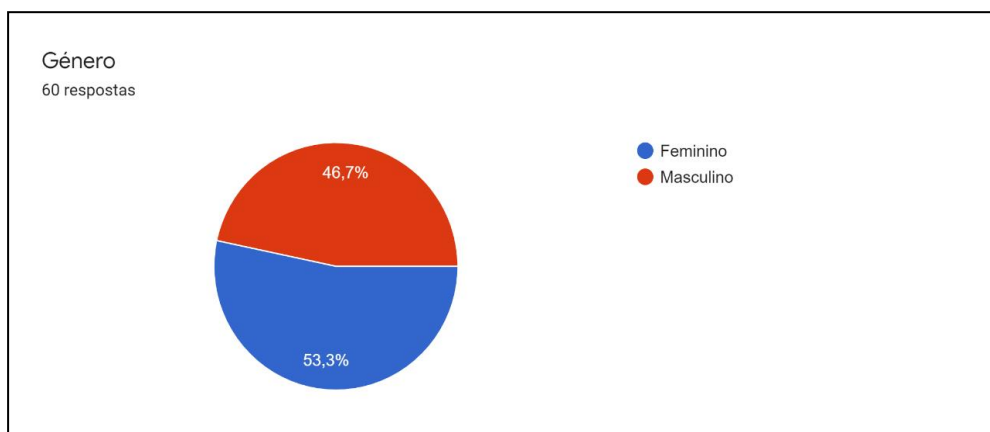
Nesta fase será necessário organizar os dados. A apresentação dos mesmos é feita através de tabelas e de gráficos, permitindo sintetizar grandes quantidades de informação, facultando o processo de análise e de compreensão. Como já foi mencionado, após terem sido aplicados os 60 inquéritos, os dados dos mesmos foram inseridos no programa Google Forms®, para serem tratados e analisados.

5.5.1 Caraterização da população

Foram aplicados 60 questionários a diversos jovens, de forma online, o presente estudo foi analisado através da utilização do programa Google Forms®.

As questões apresentadas no questionário foram realizadas com o intuito de fazer um levantamento de dados demográficos em estudo, como a idade, o género, estado civil, habilitações literárias e antiguidade. Relativamente ao género, o gráfico 3 demonstram como são compostas as amostras de inquiridos estudada.

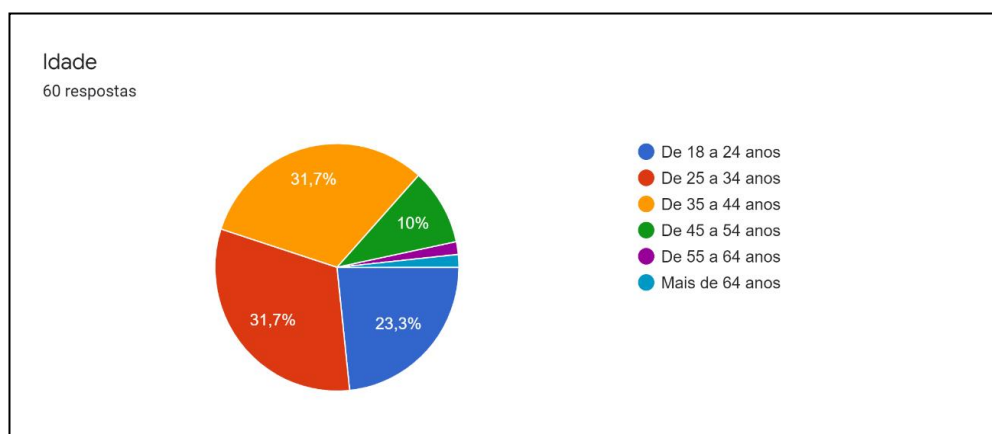
Gráfico 3 - Caraterização do género dos distintos inquiridos



Fonte: Google Forms®

Quanto ao gráfico da caracterização do género, foi possível observar que em dentro das organizações género feminino está quase sempre em maior proporção, assim como também nos inqueridos verificou-se que 53,3% são mulheres colaboradoras ao passo que o masculino corresponde ao restante 46,7% representando assim a minoria.

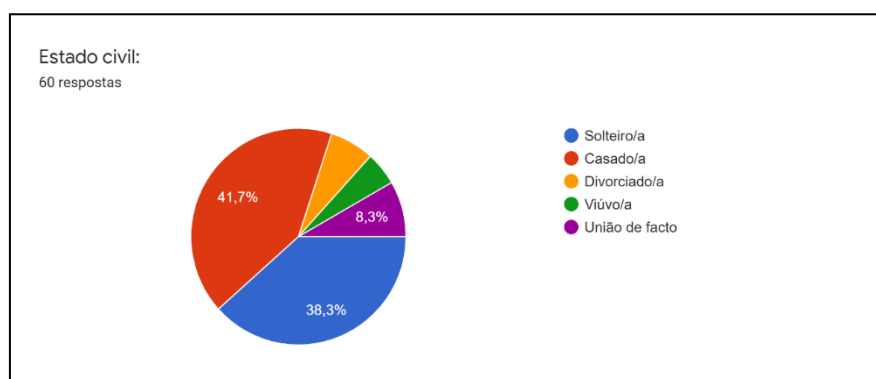
Gráfico 4 - Idade dos inquiridos



Fonte: Google Forms®

Como se pode constatar, tivemos várias faixas etárias no trabalho para responder ao inquérito predominando a camada jovem, foi possível constatar que as organizações estão constituídas por muitos jovens, ficando assim com 10% entre 45 e 54 anos, seguindo o 23,3% entre 18 e 24 anos, e ficando por igual com 31,7% os da faixa de 35 entre 44 e 25 e 34 anos.

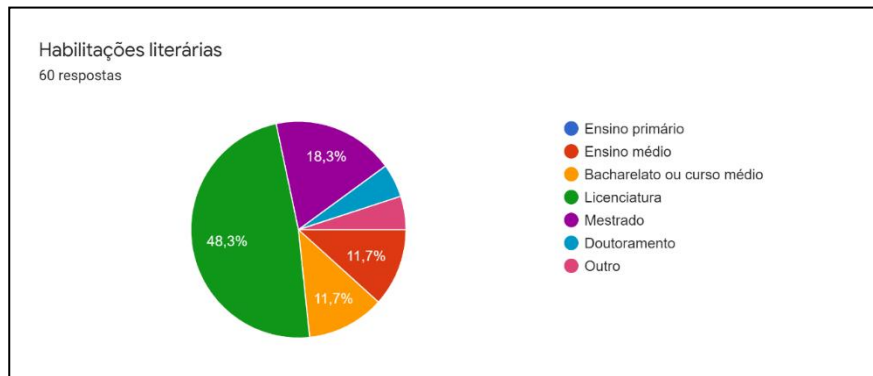
Gráfico 5 - Estado civil dos inquiridos



Fonte: Google Forms®

Tendo em conta os dados apresentados no gráfico 3, representa o estado civil dos inqueridos, onde podemos constatar que em 100% dos inqueridos tivemos 8,3% vivendo em união de facto, 38,3% solteiros e uma maioria de 41,7% de casados.

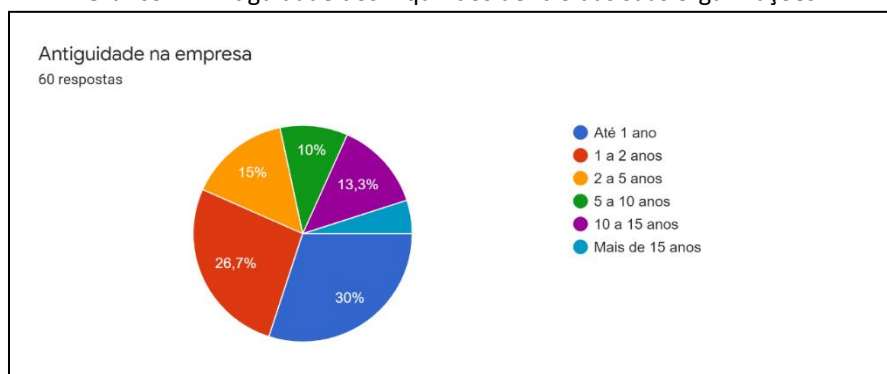
Gráfico 6 - Habilitações literárias dos inqueridos



Fonte: Google Forms®

No que toca às habilitações literárias dos inqueridos segundo o gráfico 6, a maioria dos inqueridos possuem o grau de *licenciatura* 43,3%. 18,3% possuem o *grau de mestre*, 11%, têm o *bacharelato ou curso médio* e por fim 11,7% possui o ensino medio.

Gráfico 7 - Antiguidade dos inqueridos dentro das suas organizações



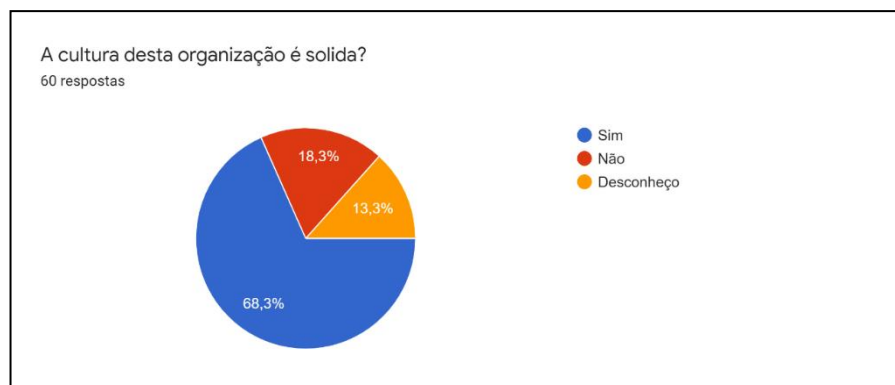
Fonte google forms

No que concerne à antiguidade de serviço na organização em que os inqueridos trabalham podemos afirmar, com base no gráfico 5 que a maior percentagem dos funcionários (30%) encontra-se a trabalhar no seu primeiro ano na empresa; 26,7% estão na empresa há *1 ano ou 2 anos*. Alguns colaboradores trabalham há bastante

tempo na empresa tendo assim, entre 5 e 10 anos de antiguidade 10% e 13,3% encontram-se a trabalhar há *mais de 15 anos*. E pode se verificar que ainda no grupo de inqueridos 15% trabalha entre 2 e 5 anos na sua organização.

Grupo I – Cultura organizacional

Gráfico 8 - A cultura da sua organização é sólida

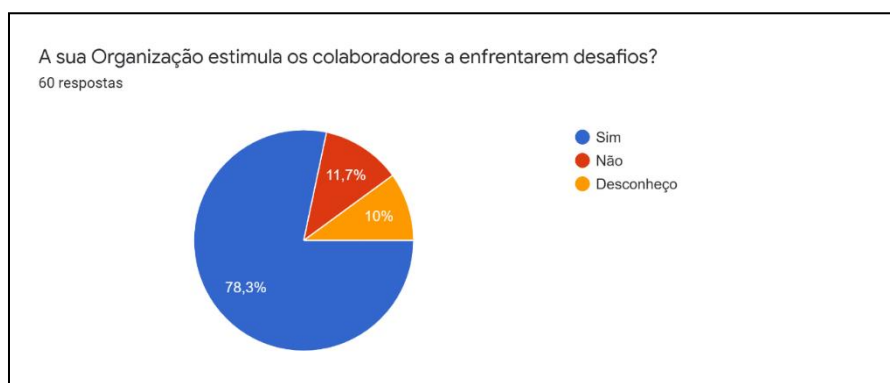


Fonte: Google Forms®

Na primeira questão foi perguntado aos jovens se acreditam que a cultura da sua Organização é sólida?

Onde 68,3% respondem que sim, a cultura é sólida, 18,3% afirmou que a cultura não é sólida, 13,3% desconhece. É importante que uma cultura organizacional seja sólida, de forma a dar estabilidade aos colaboradores.

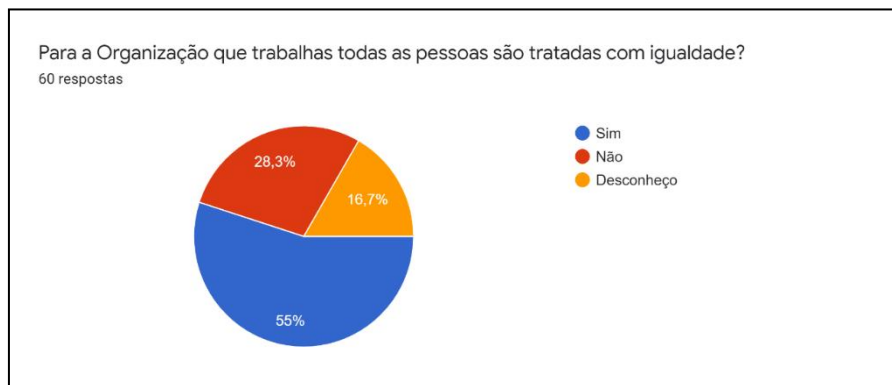
Gráfico 9 - A sua organização estimula os colaboradores a enfrentarem desafios



Fonte: Google Forms®

Na segunda questão foi perguntado aos inqueridos das diferentes organizações se a mesma os estimulava a enfrentarem desafios, obtivemos 78,3% afirmando que sim a sua organização o estimula a enfrentar desafios diários, 11,7% alega que não são estimulados, e 10% desconhece essa relação entre organização e colaborador.

Gráfico 10 - A sua organização estimula os colaboradores a enfrentarem desafios

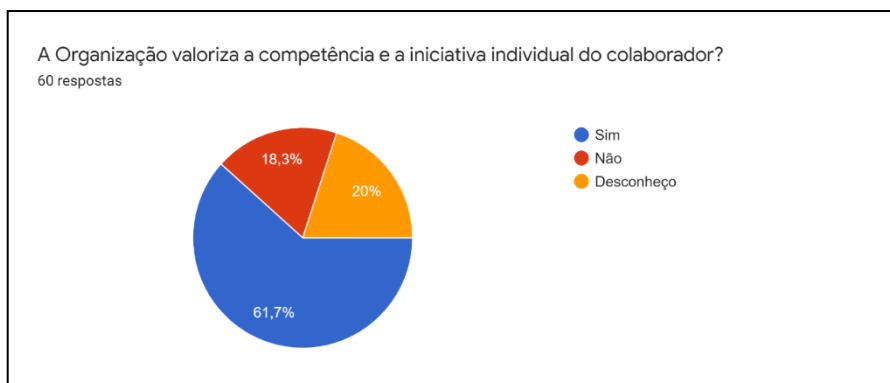


Fonte: Google Forms®

A igualdade tanto de género como dos diferentes níveis hierárquicos é algo que deve estar presente em todo o lado e principalmente em contexto de trabalho. Contudo, diversos inqueridos acham que a organização não trata todos os trabalhadores de forma igual, quer pelos mesmos serem de níveis hierárquicos diferentes quer dentro do mesmo nível/departamento.

Uma vez que os inqueridos são colaboradores de diferentes empresas do país, foi possível verificar através do gráfico que 55% sente que é tratado de igual forma dentro da sua organização, 28,3% afirma que não é tratado da melhor forma, ou igual os demais colaboradores, e 16,7% desconhece, é mais do tipo de colaborador que entra faz o seu trabalho e sai.

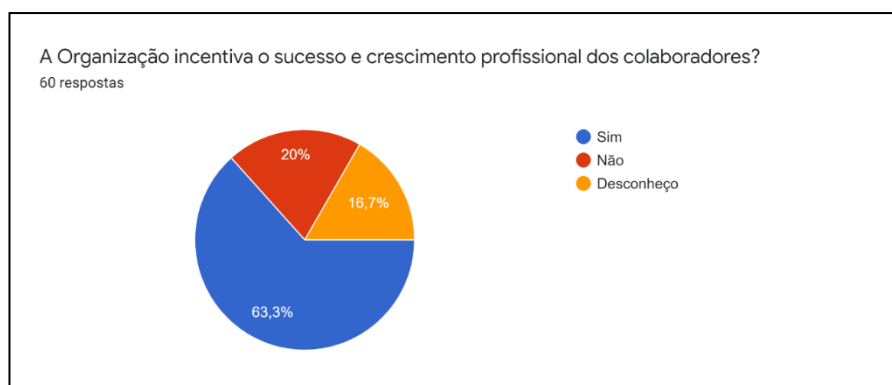
Gráfico 11 - A organização valoriza a competência e a iniciativa do colaborador



Fonte: Google Forms®

Nesta quarta questão, pretendia-se saber se a organização valorizava as competências e iniciativas de cada colaborador das diferentes organizações, 61,7% dos inqueridos responderam que sim, as suas competências são valorizadas, 18,3% sente-se desvalorizado, e 20% desconhece o a valoração por mais que se esforcem.

Gráfico 12 - A organização incentiva o sucesso e crescimento profissional dos colaboradores



Fonte: Google Forms®

Esta questão pode-se considerar como sendo um complemento à questão anterior, que refletia o incentivo que a organização dava para os colaboradores exprimirem suas ideias e iniciativas.

Procura-se então saber, se a organização incentiva o sucesso e o crescimento profissional onde 63,3% respondeu que sim, 20% afirma que não e 16,7% alega que desconhece esse incentivo, pois nunca foram beneficiados.

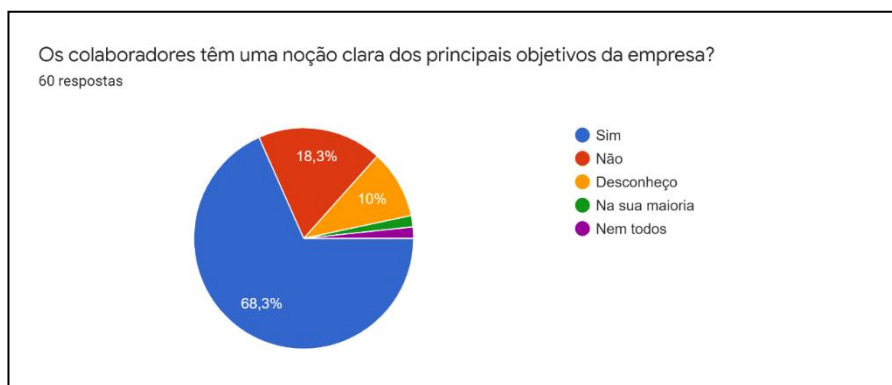
Gráfico 13 - A organização acredita que as regras são importantes, fazendo com que a comunicação das decisões obedeça à hierarquia existente



Fonte: Google Forms®

Muitas organizações têm a sua estrutura hierárquica bem definida, fazendo com que em determinadas situações a comunicação para a tomada de decisão seja somente entre os cargos mais altos da organização. Nesta senda os inqueridos responderam sim, acreditando que as regras são importantes para a organização e isso de uma forma ajuda na comunicação Intra laboral.

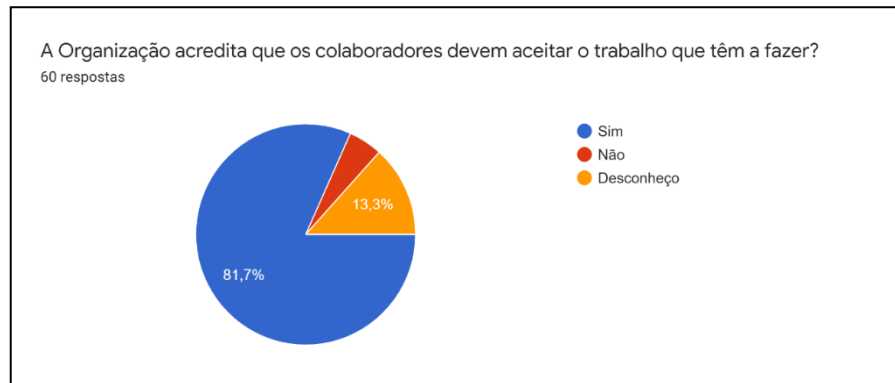
Gráfico 14 - Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa



Fonte: Google Forms®

Muitas vezes nas organizações de grande dimensão, os colaboradores não têm todos a noção clara dos objetivos propostos pela organização, alguns porque são novos na empresa, porque não se informaram, ou ainda não demonstram interesse dos mesmos. 63,3% dos inqueridos respondeu sim para a questão, 18,3% afirmam que não e 10% diz que desconhece.

Gráfico 15 - A organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer



Fonte: Google Forms®

Nesta questão os inqueridos responderam na sua maioria afirmando que sim o que correspondeu a 81,7%, 13,3 alega que não e 5% diz que desconhece o que significa que os colaboradores na sua maioria acreditam que sim, a organização deve orientar o trabalho a ser feito para que todos possam ter domínio do que fazer e como fazer.

Gráfico 16 - A comunicação entre a organização e os colaboradores é clara para todos



Fonte: Google Forms®

A forma de como a comunicação flui dentro de uma organização, muitas vezes esta dependente de alguns fatores, como por exemplo a dimensão da empresa, ou como a organização leva a cabo os seus colaboradores, ou seja, esta dependente do tipo de cultura praticada, mas se a empresa primar pela comunicação, ela circula desde as chefias até os últimos colaboradores. Nesta questão 58,3% afirmou que sim, 26,7% diz que não, e 13,3% alega que desconhece a questão.

Gráfico 17 - Acredita que o seu trabalho contribui para o bem-estar da organização



Fonte: Google Forms®

Somos todos motivados quando percebemos que de alguma forma o nosso contributo pode ajuda, e se tratando do nosso local de trabalho ainda mais. Os inqueridos responderam com 93,3% positivamente, afirmando que sim acreditam que o trabalho deles serve de contributo para organização e 6,3% desconhece porque não recebe feedback dos seus gestores.

Gráfico 18 - Sentes-te valorizado dentro desta organização

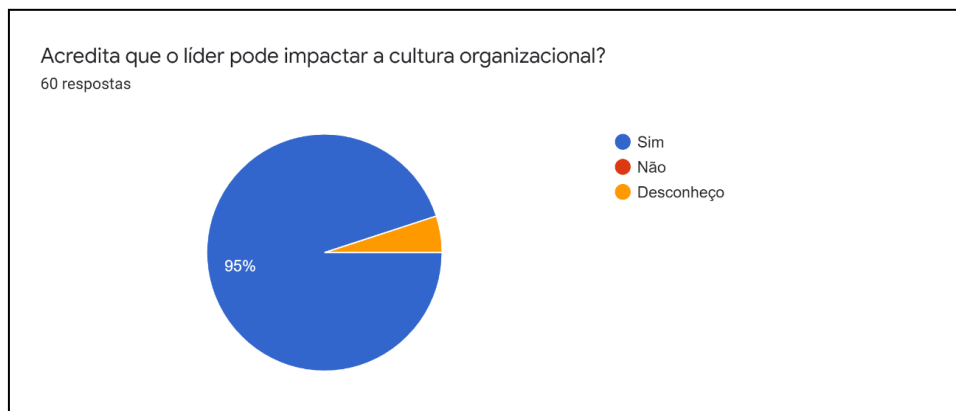


Fonte: Google Forms®

Os colaboradores são movidos quando se sentem valorizados independentemente do dia, da hora e do lugar, mas se for valorizado pelo papel que desempenha soa muito melhor. 53,3% dos inqueridos respondeu que se sente valorizado, 25, % afirmou que não, 20% desconhece esse valor dentro da sua organização.

Grupo II – Liderança

Gráfico 19 - Acredita que o líder pode impactar a cultura organizacional



Fonte: Google Forms®

O líder é a peça fundamental de uma organização, seja ela de que dimensão for, e independentemente da sua equipa o líder tem a obrigação de impactar positivamente os seus liderados. Nesta questão os inqueridos responderam na sua maioria com 95% afirmando que sim, o líder impacta a cultura de uma organização. E 5% desconhece o impacto do líder dentro da organização.

Gráfico 20 - O líder da sua Organização é um exemplo a seguir

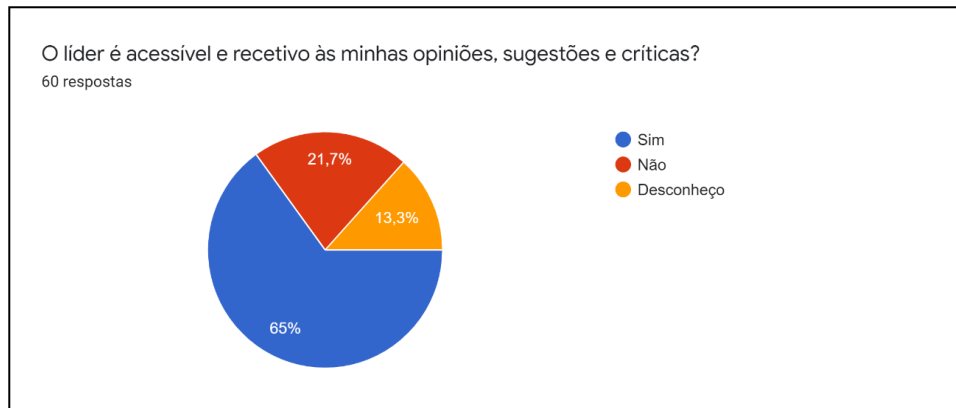


Fonte: Google Forms®

Normalmente os colaboradores esperam ter um líder exemplar, a quem olhar e tirar exemplos para seguir, nesta questão 63,3% afirmam que sim o líder dentro da sua organização é um exemplo, 26,7% afirma que o líder não tem sido um bom cabeça

dentro da organização, 8,3% desconhecem, ou seja, é aquele grupo de colaboradores que muitas vezes não lida diretamente com o seu líder.

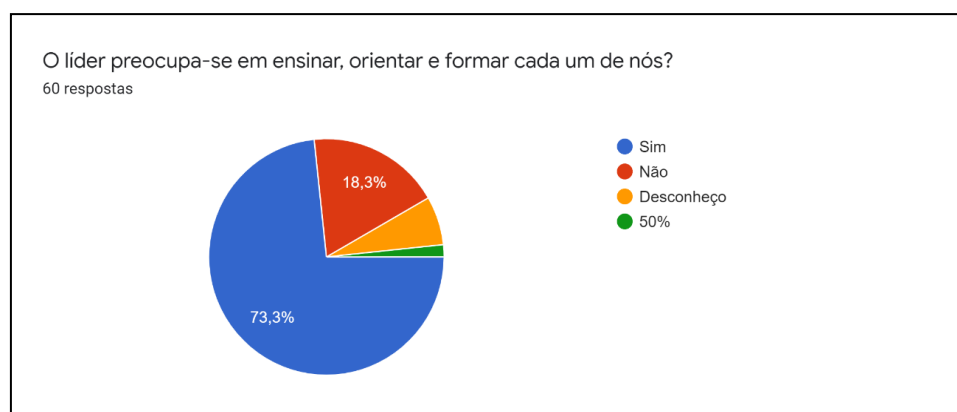
Gráfico 21 - O líder é acessível às minhas opiniões, sugestões e críticas



Fonte: Google Forms®

Um líder deve estar disposto a ouvir, principalmente se tratando da sua equipa, 60% dos inqueridos afirmam que o líder da sua organização é acessível, ou seja, é recetivo a sugestões e críticas por parte dos seus colaboradores. 21,7% afirmam que o líder não é acessível e 13,3% alega desconhecer porque na sua organização, existe muita distancia entre líder e colaborador.

Gráfico 22 - O líder preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós

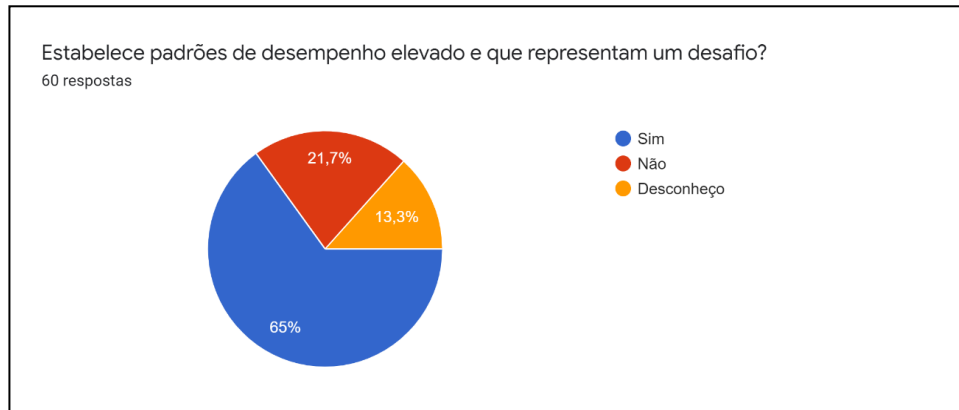


Fonte: Google Forms®

Nesta questão procurou-se saber se o líder acompanha a sua equipa ensinando e formando cada um deles, o que se verificou é que um líder para ter uma equipa segura

e de confiança tem de passar ensinamentos a cada um da equipa, de modo que possa conseguir delegar tarefas, os inqueridos responderam com 73,3% afirmando que sim, tem um bom líder, 18,3% afirma que não e os demais alegam que desconhecem.

Gráfico 23 - O líder estabelece padrões de desempenho elevado e que representam um desafio



Fonte: Google Forms®

Quando o líder propõe desafios a sua equipa, porque acredita e está seguro de que a mesma poderá conseguir atingir resultados satisfatórios. Nesta questão maior parte dos inqueridos respondeu com 65% dizendo que o líder estabelece padrões, 21,7% afirma que não, e 13,3% alega que desconhece.

Gráfico 24 - Transmite confiança relativamente aos objetivos que devem ser alcançados

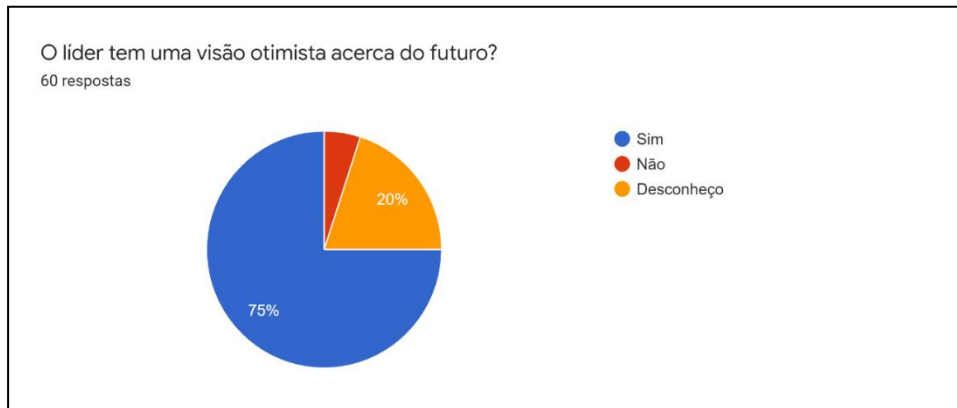


Fonte: Google Forms®

A confiança é um fator muito importante dentro das organizações, é importante que o líder seja um homem que transmita confiança aos seus colaboradores, e nesta

questão os inqueridos responderam com 75% afirmando que sim, 18,3% dizem que não e 6,7% desconhece.

Gráfico 25 - O líder tem uma visão otimista acerca do futuro



Fonte: Google Forms®

O líder tem de ser sempre visionário, e otimista principalmente de forma que a sua equipa olhe para eles com esperança, e neste trabalho os foi possível verificar que 75% dos inqueridos afirmam que o líder tem uma visão acerca do futuro e isso da segurança aos colaboradores, 20% afirmam que não e 5% desconhece.

Gráfico 26 - O líder inspira lealdade nos colaboradores da organização

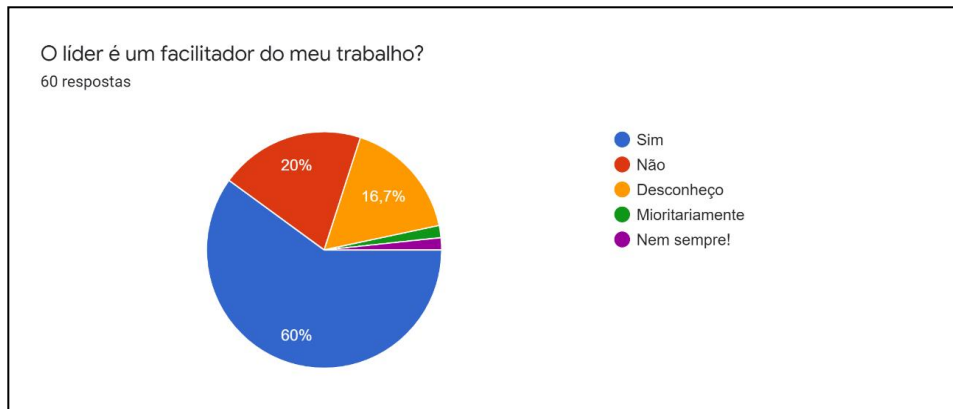


Fonte: Google Forms®

A lealdade é a certeza de que se pode confiar na pessoa, um líder leal é motivo suficiente para que a equipa possa sentir-se segura e caminhar para o sucesso, quando o líder é leal a sua equipa o mesmo vai sempre na frente liderando e orientando os seus liderados para o sucesso do grupo, neste trabalho os inqueridos afirmaram que tem um

líder leal pois se obteve 66,7% dizendo sim, 21,7% afirmando que o líder na sua organização não é leal e sim egoísta e 11,7% dos inqueridos desconhece a lealdade do líder.

Gráfico 27 - O líder é um facilitador do meu trabalho



Fonte: Google Forms®

O trabalho dentro da empresa depende maioritariamente do colaborador, mas para que isso funcione é preciso ter um líder claro e que facilite o trabalho a executar. Nesta questão 60% dos inqueridos afirma que sim, o líder facilita o trabalho, 20% diz que não e 16,7% alega que desconhece.

Gráfico 28 - O líder estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objetivos



Fonte: Google Forms®

O trabalho em equipa é estimulado na maioria das organizações, pois é através dele que se consegue maior produção, os inqueridos na sua maioria afirmaram com

81,7% que na organização em que trabalham, as tarefas em equipa são uma prioridade e tem sido a chave do sucesso, 10% afirma que não existe partilha, não há união o que faz com que não se consegue alcançar os objetivos da organização, uma pequena parte dos inqueridos na percentagem 8,3 diz que desconhece.

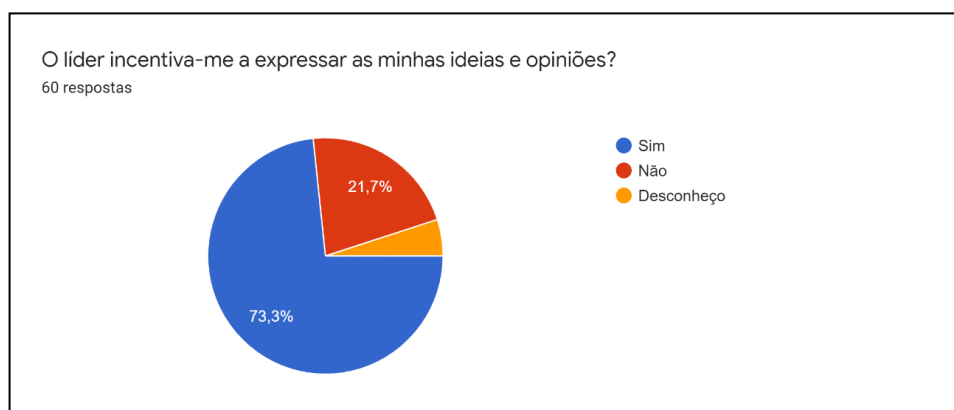
Gráfico 29 - O líder fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização



Fonte: Google Forms®

A comunicação é a chave do entendimento, e dentro das organizações é fundamental que o líder fale sobre o que espera dos seus colaboradores. Nesta questão os inqueridos responderam que o líder comunica sobre a importância dos valores dentro da organização com 80%, e 11,7% diz que não é o resto alega que desconhece.

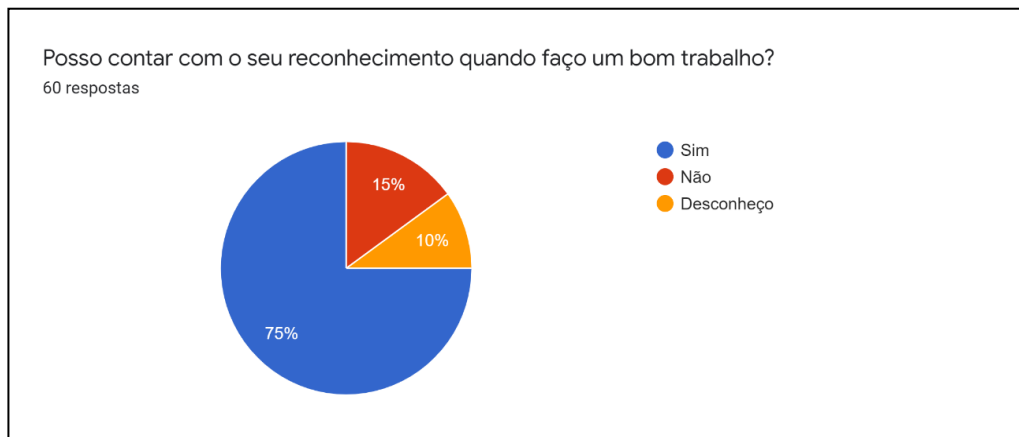
Gráfico 30 - O líder incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões



Fonte: Google Forms®

É importante quando alguém ouve as nossas ideias e opiniões, sobre tudo quando se trata do líder para o qual respondemos, nos inqueridos foi possível verificar que 73,3% tem essa vantagem do seu lado, 21,7% não e 6% desconhece.

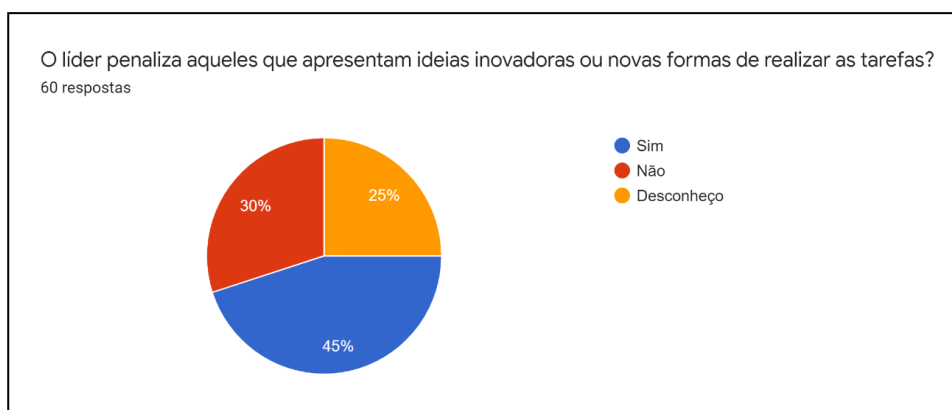
Gráfico 31 - Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho?



Fonte: Google Forms®

Muitas organizações atualmente, trabalham por objetivos de modo a incentivar e reconhecer os seus colaboradores, um exemplo muito claro é o modelo de avaliação de desempenho, onde o colaborador através do seu esforço é reconhecido com um premio. E nesta questão com uma percentagem de 75% os inqueridos responderam sim que podem contar com o reconhecimento, 15% afirma que não, e 10% desconhece o reconhecimento do líder quando faz um bom trabalho.

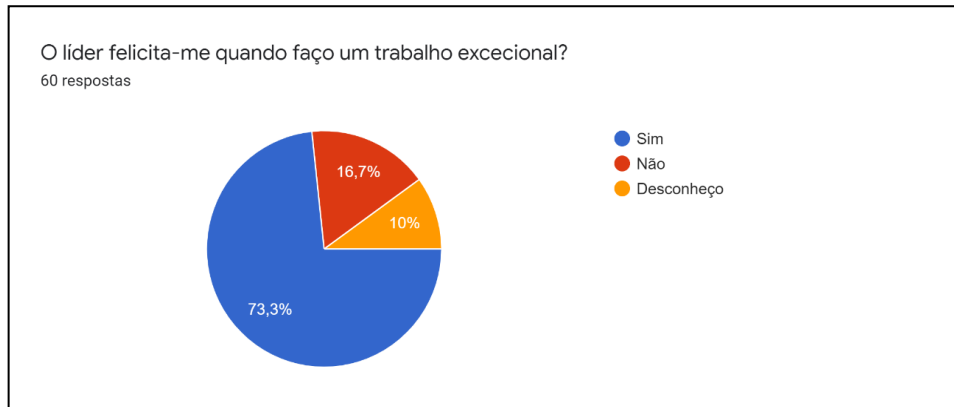
Gráfico 32 - O líder penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar tarefas?



Fonte: Google Forms®

Existem líderes que não aceitam de forma nenhuma serem contrariados, ou ensinados seja por quem for, acredito ser complicado trabalhar assim, nesta questão 45% afirmam que o líder aceita ideias inovadoras, 30% diz que não aceita, e 25% desconhece.

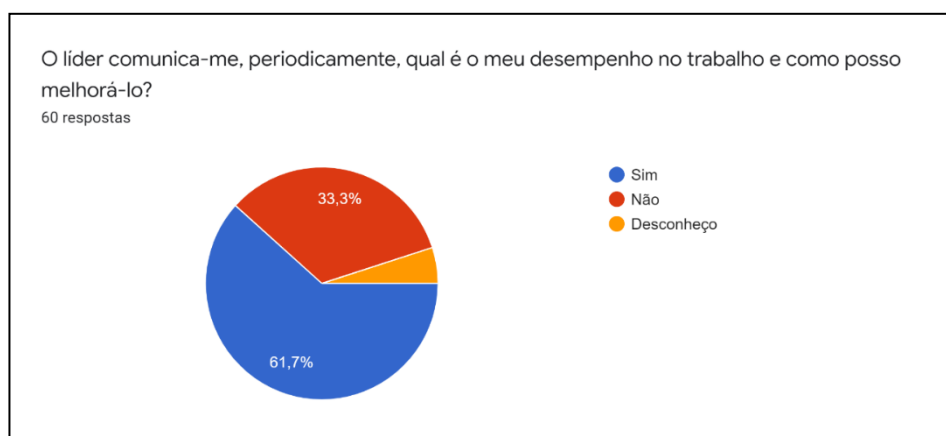
Gráfico 33 - O líder felicita-me quando faço um trabalho excepcional



Fonte: Google Forms®

Não existe quem não gosta de ser reconhecido pelo seu trabalho, na verdade o mundo luta para que seja reconhecido pelos seus feitos, e isso aplicasse nas organizações também, nesta questão, 73,3% dos inqueridos respondeu que sim, são felicitados, 16,7% afirma que não, sendo que 10% desconhece a felicitação por parte do seu líder.

Gráfico 34 - O líder comunica-me periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo



Fonte: Google Forms®

Nesta questão maior parte dos inqueridos afirma com 61,7% que o líder comunica com eles periodicamente, de modo a acompanhar o seu desempenho e melhorar na forma de trabalhar, 33,3% diz que não, sendo que 8% desconhece.

Gráfico 35 - Quando as tarefas o exigem, dá-me orientações precisas para a sua realização



Fonte: Google Forms®

Sendo o líder o exemplo a seguir dentro das organizações, e é através do seu impacto que o mesmo torna-se peça fundamental, 79,7% dos inqueridos afirmam que sim, o líder arregaça as mangas e vai orientar quando é preciso, 11,9% diz que não e 8,5% alega desconhecer.

5.6 Conclusão parte prática

O objetivo do presente trabalho foi a realização de pesquisa sobre o impacto da liderança na cultura organizacional, para perceber como esta afeta a organização e os colaboradores da mesma. Por se tratar de um tema com relevância no seio das organizações, foi preciso apresentar dados para sustentar essa temática.

Através de um questionário, foram escolhidos 60 jovens colaboradores de várias organizações do país, para analisar temas sobre cultura organizacional e liderança, para perceber como é que os colaboradores destas empresas reagem a determinadas questões ligadas ao tema.

A pesquisa realizada teve como base a abordagem qualitativa, na forma de questionário, os resultados salientam que o líder realmente impacta a cultura organizacional e a sua forma de agir influencia muito a vida do colaborador dentro da organização. A cultura organizacional esta dependente do líder, na sua forma de gerir a equipa e a própria gestão organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho de dissertação de mestrado foi possível compreender que existe convergência de ideias entre os colaboradores de várias organizações, acerca da temática o impacto da liderança sobre a cultura organizacional. Através do questionário é possível afirmar que o líder é o responsável pelo crescimento e desenvolvimento dos indivíduos dentro de uma determinada organização.

A liderança impacta a cultura quando todos os envolvidos conhecem as normas, conhecem o caminho que estão a percorrer e quando o líder é acessível aos seus liderados. Um líder de valor, sabe valorizar também a sua equipa e quando os colaboradores se sentem valorizados, existe maior motivação para desempenhar as funções dentro da organização.

Uma pequena percentagem dos inqueridos, afirmou que existem líderes que passam maior parte do tempo distantes, que estão preocupados apenas com os objetivos da organização e não com o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, líderes que nunca aceitam críticas, nunca dão oportunidades e isso faz com que os mesmos não se sintam parte da cultura organizacional em que estão inseridos.

O líder deve ser o primeiro a dar exemplo, a puxar a carruagem, para que os demais possam seguir e tê-lo como exemplo a seguir, podendo assim concluir que uma boa liderança é capaz de impactar a cultura organizacional. Ficou claro que a organização tem de deixar o líder exercer as suas funções, porque existem culturas que não aceitam ser inovadas, criando transtornos na gestão da liderança.

Com a realização desta pesquisa, foi possível entender que existem fatores determinantes na liderança de uma equipa como a motivação fundamentalmente, uma equipa desmotivada, por mais que o líder seja excelente o trabalho não funciona. O líder tem de ser empático ao ponto de conhecer bem os seus liderados.

Assim sendo consideram-se os objetivos desta pesquisa alcançados, visto que através de inquéritos foi possível verificar o impacto que o líder tem dentro de uma cultura organizacional. Essa pesquisa servirá de base para estudos futuros que não foram explorados.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Costa A. (2014). *O impacto da liderança na cultura organizacional: um estudo aplicado às PME da região norte*. (Tese de mestrado). Universidade Lusíada. Vila Nova de Famalicão. 142pp. Disponível em:

http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1418/1/mg_ana_costa_dissertacao.pdf.

Acedido em 10, 03, 2022.

Cunha I. (2014). *Liderança e equipas de trabalho num contexto de mudança – Um estudo em empresas industriais do Vale do Ave*. (Tese de mestrado). Instituto Universitário da Maia. Maia. 72pp. Disponível em:

http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1418/1/mg_ana_costa_dissertacao.pdf.

Acedido em 10, 05, 2022.

Gomes. (2013). *Relações entre cultura, mudança organizacional percebida e bem-estar no trabalho em contexto de Fusões e Aquisições* (Tese de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. 82pp. Acedido em 05, 01, 2019. Disponível em:

<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/1822/1/MARINA%20PASSOS%20A%20MARAL%20BARRA%20GOMES.pdf>.

Menegasso, L. (2015, Maio 22). *Homepage*. Disponível em:
<https://lrmenegasso.wordpress.com/2015/05/22/crescimento-nas-empresas-entendendo-as-fases-do-modelo-de-greiner/>. Acedido em 18, 4, 2019.

Nascimento D. (2009). *Percepções de cultura e mudança organizacional*. (Tese de mestrado). Universidade de Letras de Coimbra. Coimbra. 159pp. Disponível em: file:///C:/Users/hp/Desktop/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf. Acedido em 16, 04, 2019.

Pereira R. (2014). *Cultura Organizacional e Estilos de Liderança numa Unidade Local de Saúde Pública*. (Tese Mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã. 95pp. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5673/1/3857_7589.pdf. Acedido em 05, 04, 2022.

Pickina. (2008). *Cultura Organizacional Contexto de Mudança Organizacional*. (Tese de especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais). Universidade de Brasília (UnB) e Faculdade de Economia (FACE), Brasília. 65pp. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1512/1/2008_ToniaAlvesdeMeloPickina.pdf Acedido em 05, 01, 2019.

Pires A. (2012). *Liderança Transformacional e Cultura Organizacional: O seu impacto na inovação*. (Tese de Mestrado). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra. 51pp. Disponível em: <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/26181/3/Ana%20Isabel%20Pires.pdf>. Acedido em 05, 05, 2022.

Mendes J. (2022, 01, 19). *Cultura de Inovação, Inovação Aberta*. [Web log post]. Disponível em: <https://hazeshift.com.br/dilema-da-inovacao/>. Acedido em 25, 03, 2022.

Nunes S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA – Gaia*. (Tese de mestrado). Universidade Lusófona do Porto. Porto. 88pp. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1418/1/mg_ana_costa_dissertacao.pdf.
Acedido em 20, 05, 2022.

Sales J. (2009). *A mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde*. (Monografia de Licenciatura). Faculdade Cenecista da Brasília. Ceilândia. 135pp.
Acedido em 13, 10, 2020. Disponível em: <https://silo.tips/download/ministerio-da-saude-2>.

Sousa C. (2009). *A liderança e a cultura organizacional num grupo de saúde privado*. (Tese de Mestrado). ISCTE Business School. Lisboa. 94pp. Acedido em 13, 04, 2022. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1739/1/Tese%20de%20Mestrado_C%C3%A1tia%20de%20Sousa.pdf

Gonçalves, A.; Trevisol, N. P.; Lopes, M. C.; Soeth, J. S. (Ed.) (2014). *A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES*. Bauru.

ANEXOS

8 ANEXO

8.1 O impacto da liderança sobre a cultura organizacional

Inquérito por questionário

Assunto: Proposta de participação na realização de estudo de investigação.

Exma. (Nome da organização)

Na qualidade de investigadora do curso de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade da Maia, venho por este meio solicitar a sua colaboração, para o preenchimento de um questionário que se enquadra na minha dissertação para obtenção do mestrado.

A dissertação está a ser orientada pelo Prof. Doutor João Paulo Pinto. O objetivo geral desta investigação, visa analisar o Impacto da liderança sobre a cultura organizacional, a influencia da liderança sobre os colaboradores dentro organização, e como a cultura organizacional de uma empresa é capaz de alterar o comportamento do indivíduo que faz parte dela.

Trata-se de um questionário em anónimo e confidencial, constituído por dois grupos, para ser respondido pelos gestores e colaboradores que se encontram a trabalhar na empresa. Os dados serão utilizados apenas para o referido estudo.

Obrigada pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

(na qualidade de investigadora Angelina Ferreira)

(representante da empresa)



Mestrado em Gestão de Empresas

1. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outra

2. Idade:

- ☐ De 18 a 24 anos
- ☐ De 25 a 34 anos
- ☐ De 35 a 44 anos
- ☐ De 45 a 54 anos
- ☐ De 55 a 64 anos
- ☐ Mais de 64 anos
- ☐ Outra

3. Estado civil:

- ☐ Solteiro/a
- ☐ Casado/a
- ☐ Divorciado/a
- ☐ Viúvo/a
- ☐ União de facto
- ☐ Outro

4. Habilitações literárias:

- ☐ Ensino primário
- ☐ Ensino médio
- ☐ Bacharelato ou curso médio
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

5. Antiguidade:

- ☐ Até 1 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ 10 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos
- ☐ Outra

I. Cultura organizacional

A cultura aplicada às organizações pode facilitar uma melhor compreensão do funcionamento e da eficácia da organização.

É do nosso conhecimento que a cultura não se faz sozinha, é preciso haver indivíduos para se formar uma cultura seja ela qual for.

A cultura desta organização é sólida? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

A sua organização estimula os empregados a enfrentarem desafios? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Para a organização que trabalhas todas as pessoas são tratadas com igualdade? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

A organização valoriza a competência e a iniciativa individual do colaborador? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

A organização incentiva o sucesso e crescimento profissional dos colaboradores? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

A organização acredita que as regras são importantes, fazendo com que a comunicação das decisões obedeça à hierarquia existente? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

A organização acredita que os colaboradores devem aceitar o trabalho que têm a fazer? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

A comunicação entre a organização e os colaboradores é clara para todos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Acreditas que o seu trabalho contribui para o bem-estar da Organização? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Sentes-te valorizado dentro desta Organização? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Qual seria o motivo pelo qual permanecerias nesta Organização, a liderança, ou que recebes em troca do seu trabalho'? *

II. Impacto da liderança sobre a cultura organizacional

Com o objetivo de mostrar como a liderança em geral consegue impactar a cultura organizacional dentro das organizações e afetar de forma positiva ou negativa a vida dos colaboradores, peço que responda o questionário abaixo, de modo a nos ajudar a melhorar a valorização dos colaboradores dentro das empresas.

Acredita que o líder pode impactar a cultura organizacional? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder da sua Organização é um exemplo a seguir? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder é acessível e recetivo às minhas opiniões, sugestões e críticas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Estabelece padrões de desempenho elevado e que representam um desafio? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Transmite confiança relativamente aos objetivos que devem ser alcançados? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder tem uma visão otimista acerca do futuro? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder inspira lealdade nos colaboradores da organização? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

- ☐ Desconheço

O líder é um facilitador do meu trabalho? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objetivos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder felicita-me quando faço um trabalho excepcional? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

O líder comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo? *

- ☐ Sim

- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Quando as tarefas o exigem, dá-me orientações precisas para a sua realização? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Muito obrigado