



**ALINE KRZISCH**

**O ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE LIDERANÇA  
ALINHADO À CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**Coordenador Acadêmico Executivo**

Claudio de Souza Pereira

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**O estabelecimento de um modelo de liderança alinhado à cultura organizacional.**

Elaborado por Aline Krzisch e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30,Junhode 2017

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Claudio de Souza Pereira

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Aline Krzisch, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2015 a 04/05/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “O estabelecimento de um modelo de liderança alinhado à cultura organizacional”, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017

---

Aline Krzisch

## **DEDICATÓRIA**

Deus por todas as condições físicas, emocionais e intelectuais para ter as experiências profissionais que me inspiração para execução deste trabalho.

À minha família que me oferecem todo apoio necessário a cada momento.

## EPÍGRAFE

*“Por favor Mahatma, peça ao meu filho que pare de comer açúcar. Eu já expliquei a ele todo o mal que lhe faz, mas ele não me escuta. Mas tenho certeza de que um pedido seu ele atenderá”. Gandhi olhou para a mulher e pediu que ela voltasse com seu filho após 15 dias. Ela esperou este período e voltou. Então, Gandhi olhou bem nos olhos do menino e disse: “Pare de comer açúcar, porque só lhe faz mal”. A mãe então perguntou: “mas Mahatma, porque não fez isso da primeira vez que vim até aqui?”. E então Gandhi respondeu: “porque há quinze dias eu também comia açúcar”.*

## Resumo

Este estudo objetiva descrever os conceitos de cultura organizacional e liderança, buscando compreender como é a relação entre ambos, considerando diferentes as possíveis vantagens ou desvantagens relacionadas a ter Cultura e Perfil de Líderes alinhados na organização. Utilizando como exemplo ilustrativo o breve relato do caso de uma necessidade de Programa de Liderança da empresa X e revisão bibliográfica.

O foco do trabalho será na revisão bibliográfica e o caso será um relato de um trabalho realizado na empresa X.

**Palavras Chave:** Liderança. Cultura Organizacional. Poder. Desenvolvimento de Gerencial.

## Abstract

The objective of the current job is to describe the Organizational Culture and Leadership concepts, trying to understand how the relation between them is and if there is any pros and cons related with this alignment. Using a practical example from a case that happened in a company X and bibliographic revision.

**Key Words:** Leadership. Organizational Culture. Power. Management Development.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores que fizeram parte do ensino de cada disciplina e que contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional, no transcurso de vários fins de semana.

A todos os profissionais e Gestores que cruzaram minha vida profissional e de alguma forma deixaram marcas e aprendizados que serão levados para toda a vida.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Perfis empresariais.....	15
Tabela 2: Estilos de Liderança.....	20

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. TEMA.....	11
1.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1. Objetivo Geral.....	11
1.3.1. Objetivos Específicos.....	11
2.DESENVOLVIMENTO.....	12
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.1. Missão.....	14
2.1.2. Visão.....	15
2.1.3. Valores.....	16
2.2 LIDERANÇA.....	18
2.2.1. Autoconsciência e Autoconhecimento.....	19
2.2.2. Autocontrole e Inteligencia emocional.....	20
2.2.3. Relacionamento Interpessoal e Habilidade Social.....	21
2.2.4. Ética pessoal nas organizações.....	22
2.3. MODELO DE LIDERANÇA.....	23
2.4. LÍDER DE SUCESSO NO SÉCULO XXI.....	24
2.5. RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA.....	25
2.6. CASE EMPRESA X.....	27
3. CONCLUSÃO.....	28
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	29

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente os cargos de liderança vêm desenvolvendo um papel chave para o sucesso empresarial. Segundo Liker e Meier (2007), os líderes são elementos cruciais e sobre eles são lançadas expectativas ainda mais altas do que sobre os demais. Isso porque se entende que eles funcionam como um tipo de exemplo a ser seguidos e são vistos como uma extensão da cultura e identidade da companhia como tal.

De acordo com o que mencionam Barreto et al. (2013), a Cultura organizacional está presente entre todos os níveis da organização, gerando impacto em diferentes esferas, desde os comportamentos profissionais dos colaboradores, até a concepção de estratégias e o desempenho organizacional. Portanto a Cultura Organizacional pode ser traduzida como um fenômeno importante para a diferenciação da empresa com relação a seus concorrentes.

Dada a importância da liderança para o meio organizacional, bem como a importância competitiva que pode representar o tipo de cultura organizacional existente nas empresas, nota-se a relevância de desenvolver líderes que possuam competências intimamente relacionadas às necessidades e expectativas da empresa, uma vez que esta aliança pode contribuir diretamente para o êxito da companhia.

Desta maneira, o presente trabalho de caráter exploratório, tomou como exemplo a realidade do case realizado na indústria de médio porte X, bem como o aprofundamento em revisão bibliográfica acerca das vantagens e desvantagens em construir um modelo de liderança padronizado de acordo a cultura da empresa.

O questionamento sobre as reais vantagens em buscar líderes como competências muito similares e que em tese são as mesmas competências pelas quais a companhia deseja ser representada e reconhecida, tem relação com os benefícios ou pontos de atenção que pode representar não manter miscigenação cultural, de comportamentos e pensamentos. Isto é, se todos os líderes pensam e atuam de maneiras muito similar, eles tendem a concordar entre si, não gerando situações de discussões sadias e abertura para novos pontos de vistas sobre a mesma situação. Entretanto, este questionamento é ambíguo, quando se pensa que de alguma forma, a padronização de atitudes, pensamentos ou comportamentos pode funcionar formando um time coeso, unido e que chega a conclusões conjuntas facilmente.

## **1.1. TEMA**

Relação entre Modelo de Liderança e Cultura Organizacional

## **1.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

A empresa X apresentou a necessidade de identificar as principais competências necessárias para ser um líder de sucesso na companhia. Esta definição pode facilitar a avaliação no momento da contratação de novos líderes e também auxiliar no desenvolvimento dos líderes atuais.

No entanto é necessário compreender quais são as vantagens e desvantagens em construir um modelo de liderança padronizado de acordo a cultura da empresa.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

Investigar sobre as vantagens e desvantagens na construção de um modelo de liderança alinhado à cultura organizacional.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Descrever o conceito de Cultura Organizacional;
- Descrever Modelo de Liderança;
- Descrever características esperadas para o líder de sucesso no século XXI;
- Comentar sobre a importância do autoconhecimento no processo de formação de um líder de sucesso;
- Narrar aspectos importantes sobre a relação entre cultura organizacional e liderança;
- Narrar aspectos importantes sobre a cultura organizacional na empresa X e sobre o caso executado;

## **2.DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

O conceito de cultura surgiu no fim do século XIX e início do século XX, quando se descobriu que existiam diferentes modos de vida na sociedade primitiva. Portanto, o conceito de cultura representa “as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte” (Tavares, 1996, p. 01).

Nos dias atuais cada vez mais os temas relacionados a Cultura Organizacional, vêm sendo foco e motivo de estudos, devido a crescente competitividade no mundo moderno, somado as recentes necessidades de fusões, incorporações e mudanças sociais. A cultura organizacional navega através de todos os âmbitos da companhia, isto quer dizer que ela está presente desde o comportamento de seus profissionais e líderes até o estabelecimento de estratégias e o desempenho organizacional.

As organizações são como micro sociedades, configuradas pelas mesmas particularidades que caracterizam as interações sociais; compreendem sistemas culturais, simbólicos e imaginários, compostos por valores e normas que orientam o comportamento de seus membros.

Vegro (2016)

A cultura organizacional é o que determina a identidade de um grupo no ambiente laboral. Esta personalidade normalmente é exposta e/ou percebida de diferentes formas, mas a mais conhecida e explícita é através dos valores organizacionais. Eles definem os aspectos que são realmente relevantes e marcantes na organização, representam as condutas esperadas e vividas na companhia.

Segundo Inazawa (2009), a cultura organizacional sofre influência da cultura dos indivíduos que fazem parte da organização e também da cultural do país.

De acordo com Tavares (1996), a cultura organizacional pode se manifestar através da resistência às mudanças que é consequência dos valores, crenças, normas, mitos, tabus, comunicação formal e informal que estão presentes na empresa. Outra forma de manifestação da cultura organizacional são os padrões de comportamento dos funcionários que, por sua vez, são copiados pelos novos colegas. Estes elementos “condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que, por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações.

Para Estrada (2009) et al , a cultura pode facilitar ou dificultar a solução de problemas relativos a integração interna, que é o conjunto de elementos que devem ser compartilhados pelos membros da organização, entre eles estão missão, os objetivos estratégicos e valores da companhia, que por sua vez referem-se aos aspectos vinculados à forma de relação interna entre os membros de uma organização, como por exemplo a linguagem, hierarquia, formas de recompensa e punição de comportamentos, etc. A totalidade dos elementos mencionados, deve ir de encontro com a missão determinada, ajudando a alcançá-la, proporcionando a melhora contínua no bem-estar dos integrantes da organização. Contudo, a junção entre clima apropriado; que para Campello e Oliveira (2004), é definido como sendo a visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos colaboradores em relação a companhia e que pode ser afetada por fatores internos ou externos; e a cultura organizacional bem definida, são elementos primordiais para atingir benefícios para a organização como um todo, proporcionando maior qualidade de vida ao trabalhador e conseqüentemente aumentando a qualidade na prestação de serviços ou produção.

Por tanto, é notório que a cultura organizacional possui suma importância para companhia, contribuindo inclusive com o clima organizacional e conseqüentemente o atingimento de objetivos estratégicos.

Ferreira (2016) afirma que a cultura, ou a identidade organizacional, é um processo estático e imutável, senão um processo social dinâmico. No entanto, estas mudanças que são normalmente fruto do estado psicossocial dos indivíduos inseridos no contexto, somente costumam ocorrer a longo prazo e de forma gradativa.

De forma geral e conclusiva o conceito de Cultura é bastante amplo e constante mutação, podendo ser dividido em três importantes pilares: Missão, Visão e Valores. Onde: a missão pode ser compreendida como a razão de existência da companhia; visão, os objetivos desafiadores a perseguidos longo prazo, o que delimita normalmente o escopo e foco de trabalho da companhia; e valores, como tipo de competências ou comportamentos de permeiam o ambiente laboral e são esperados a título de conduta pelos colaboradores.

### 2.1.1. Missão

A missão organizacional, é como a “personalidade da companhia”. Nela permeiam as crenças, valores, comportamentos, entre outros aspectos subjetivos da organização.

O termo ‘missão’ nas organizações se refere à parte do Planejamento Estratégico que define a proposta em razão da qual esta organização existe em seu negócio. Dessa forma, missão representa o papel que a organização desempenha em seu negócio e torna palpável a definição do negócio à medida que procura explicitar o que a organização é e/ou faz, como desempenhará o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e para quem (os beneficiários da missão).

Ferreira (2016)

Para Ferreira (2016), é importante que a companhia tenha uma missão muito bem formulada e clara, que seja capaz de transmitir fácil e efetivamente o objetivo ou propósito de existência dela. Por tanto, ela deve considerar a situação interna e externo no momento da sua criação e as projeções a longo prazo, além de, também, considerar o diagnóstico estratégico no negócio.

O conceito de missão pode ser entendido por duas perspectivas teóricas distintas. A primeira reflete um olhar funcionalista, que enxerga as empresas por seus aspectos formais, racionais e objetivos, como, por exemplo, a estrutura hierárquica, a divisão de cargos e os planos de negócio. A segunda, por sua vez, considera as organizações enquanto sistemas de significados socialmente construídos, focando o estudo em seus aspectos subjetivos, afetivos, como as crenças, a cultura organizacional e a construção de relações informais de trabalho.

Irigaray et al. (2016)

A ótica funcionalista, afirma que a missão objetiva estabelecer a base de racionalidade das organizações, sendo o primeiro passo necessário para possibilitar a definições dos objetivos e proposito da empresa, desta forma, entende-se que a missão representa a razão pela qual a companhia existe. Esta teoria afirma que a missão está totalmente relacionada com os aspectos tangíveis e ao *core business* da companhia. Enquanto que a visão simbólica define missão, como sendo composta de artefatos mais subjetivos, que são intangíveis e permeiam com maior foco no âmbito relacional, isto é a forma como o ambiente e a companhia como um todo é percebida pelas pessoas participantes do contexto empresarial em questão.

A missão organizacional é o que diferencia as companhias entre si e que possibilita aos Stakeholders a decidirem que deseja ou não se relacionarem com esta determinada organização, segundo Irigaray et al. (2016).

Irigaray et al. (2016), identificam e resumem quatro perfis empresariais, que definem e revelam as empresas conforme as características semelhantes da estrutura discursiva de suas missões.

Perfil	Definição
Pragmático	Empresas cujas missões são compostas de palavras que enfocam o negócio em si; assim, o vocabulário utilizado tem baixo apelo simbólico (subjeto/intangível/relacional).
Idealista	Empresas que se caracterizam por apresentar uma declaração de missão sucinta; todavia, as palavras empregadas possuem alto apelo simbólico (subjeto/intangível/relacional).
Onipresente	Empresas cujas missões se caracterizam pela alta quantidade de palavras, entre as quais a maioria possui carga simbólica (subjeto/intangível/relacional).
Bom samaritano	Empresas cujas missões possuem alta quantidade de palavras, entre as quais nem todas se inserem em uma perspectiva simbólica (subjeto/intangível/relacional).

Tabela 1: Perfis empresariais.  
Fonte: IGARAY et al. (2016). Pg 58

Em resumo, o produto, o mercado e as tecnologias são representadas na missão, e nela os valores organizacionais e as prioridades que norteiam suas decisões estratégicas estão refletidos.

### 2.1.2. Visão

Para os leigos existe certa confusão entre os conceitos de visão e missão organizacional. No entanto, esta diferença é bastante clara na literatura e no meio organizacional.

A partir da missão bem definida é possível traçar os objetivos durante os planejamentos estratégicos periodicamente realizados pelas organizações.

No contexto organizacional, a 'visão' descreve a parte do Planejamento Estratégico em que a empresa define o que espera ser/realizar em um determinado tempo. Ela orienta os colaboradores para o futuro, contudo não se distancia da realidade da empresa. Faz a relação do cenário atual da empresa com o que se pretende alcançar em longo prazo, mostra quais resultados se quer atingir e que trabalho deve ser realizado para a obtenção dos resultados, ou seja, determina de que maneira utilizar os recursos para seguir uma trajetória.

Apud Ferreira (2016)



A visão objetiva deixar claro exatamente o que a companhia deseja realizar, assim como quando e como deseja alcançar esta meta. Ou seja, é a explicitação de o eu a empresa deseja realizar com visão ao futuro a longo prazo.

Desta maneira, entende-se que a missão é praticamente fixa e somente mudará em uma situação muito específica da companhia, como a mudança do rubro de negocio, enquanto que a visão, ainda que a longo prazo, pode estar suscetível a mudança uma alguma periodicidade, de acordo com os objetivos a longo prazo. No entanto, seja mais provavel a mudança na visão do que na missão da companhia, obviamente, não é comum que esta mudança ocorra igualmente com muita frequencia.

### **2.1.3. Valores organizacionais**

Analisando a etimologia da palavra “valor” que vem do latim “*valore*”, e significa atribuição de valor a algo, valia ou merecimento, é possível pressupor que valor se trata de valorar e organizar coisas de forma hierárquica de importância.

No âmbito organizacional, os valores fazem parte fundamental do planejamento estratégico, e é a consideração de valores, condutas e competências que são importantes para a atingimento dos objetivos estratégicos. Isso porque fornecem um senso de direção e alinhamento de perfil de todos os colaboradores envolvidos na busca por estes objetivos, que se traduziram no sucesso da companhia.

Em reforço a esta ideia, Ferreira (2016), afirma que “para o indivíduo, os valores justificam suas escolhas, as opções que fazem entre o que é bom ou mau, certo ou errado, etc”. Ou seja, eles estão expressos na cultura organizacional e são norteadores para a tomada de decisões, estratégias, objetivos e definição dos comportamentos que serão reforçamentos, mantidos ou eliminados na organização.

Muitas companhias, buscando seguir o modismo relacionado a propor valores organizacionais, terminam estabelecendo e divulgando valores que não são próprios ou condizentes com a realidade vivenciada internamente na organização. Quando isso acontece os colaboradores não fazem a devida ou, em alguns casos, nenhuma identificação com tais valores, e dessa forma não o recordam e não se relacionam a eles, fazendo com que a proposta seja realmente praticada. “Em determinado momento, quando os valores não estão alinhados, as pessoas experimentam tensão e frustração”. Ferreira (2016).

Por tanto, existe a forte necessidade de que os valores sejam muito bem definidos e sejam condizentes com a realidade da companhia, porque somente desta maneira se dará a internalização destes valores a partir da socialização dos indivíduos de se inserem no grupo.

Ferreira (2016), afirma que os valores orientam os comportamentos dos indivíduos em relação as necessidades e expectativas da companhia. E uma vez que a pessoa tenha interiorizado estes valores ela tenderá a desempenhar suas funções de acordo com eles, gerando uma uniformização de comportamento ou formas de atuação na empresa. Sendo assim, significa que as pessoas inseridas na empresa contribuem para o estabelecimento e formação dos valores organizacional, mas também são moldados por eles.

Embora seja importante que a empresa considere a situação no momento do estabelecimento dos valores organizacionais, Ferreira (2016) menciona que existem duas classificações para os valores: arraigados e esposados. Os arraigados são os que já permeiam com certa intensidade da companhia e os esposados são os valores idealizados segundo que se considera necessário e oportuno para o atingimento os objetivos. Os primeiros são mais estáveis e tendem a se manterem mais tempo e força, enquanto os segundo demandam maiores esforços por parte da companhia para que efetivamente exista a internalização.

O processo de comunicação, instituição, cristalização, reforço e interiorização dos valores organizacionais definidos se dão por meio da constante divulgação deles, por meio de reuniões, comités, comunicações internas e eventos corporativos.

## 2.2. LIDERANÇA

Há alguns anos os profissionais eram levados em consideração somente por que eram (SER), isto é, quem era a família, como se comportava esta pessoa, além de como a pessoa se relava com os demais, mas com o passar dos anos a competência do SABER passou a ser mais considerada, e esta se baseia basicamente nos conhecimentos adquiridos por meio do meio acadêmico. No entanto, o profissional da atualidade necessita ter a soma das competências de SER, SABER e SABER FAZER, esta ultima que tem relação com efetivamente colocar em pratica os conhecimentos relacionados ao SER e SABER.

No início da carreira normalmente existe uma maior preocupação dos profissionais por desenvolver as competências técnicas. Mas o ponto é que efetivamente, principalmente para posições de liderança, as competências comportamentais e gerenciais são as mais relevantes e que por sua vez, podem ser mais difícil e tomam maior tempo para o desenvolvimento. Considerando a importancia das competencias comportamentais de gerenciais, nos tópicos a seguir serão mencionados e explicados algumas competencias fundamentais para posições de liderança.

Gollerman (2015) afirma que existem profissionais que são motivados por fatores externos como salário alto por exemplo, no entanto aqueles som potencial de liderança são motivados por um desejo profundo de realização pela realização. Isto é, palavra chave para a liderança verdadeira é “realizar”, e se sendo bem por superar as próprias expectativas com relação a tarefa executada.

O mesmo auto apresenta a existência de seis estilos básicos de liderança: Visionário, Coaching, Afiliativo; Democrático; Marcador de ritmo; Autoritário. Cada um deles será expicado da tabela a seguir, mas o que é importante ressaltar que para cada situação, contexto ou equipe um destes perfils poderiam ser melhor aceitos.

<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>	<b>COMO REPERCUTE</b>	<b>IMPACTO NO CLIMA</b>	<b>QUANDO É APROPRIADO</b>
<b>VISIONÁRIO (AUTORITÁRIO)</b>	Impede as pessoas rumo a sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
<b>COACHING</b>	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe

<b>AFILIATIVO</b>	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para aparar arestas em uma equipe, motivar durante período de sucesso ou fortalecer as relações
<b>DEMOCRÁTICO</b>	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros de equipe
<b>MARCADOR DE RITMO</b>	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Para obter resultado de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
<b>AUTORITÁRIO (COERCIVO)</b>	Alivia o medo ao dar instruções claras de uma emergência	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Tabela 2: Estilos de Liderança  
Fonte: Gollerman (2015), Pag. 89

Embora para os estilos de liderança pode ser mais recomendado para determinada companhia ou situação, o ideal é que existe um equilíbrio entre cada um dos estilos, e que o profissional possa moldar suas ações de acordo com o contexto. E o que é extremamente importante é que o líder consiga se conectar com aqueles que lidera.

### 2.2.1. Autoconsciência e autoconhecimento

“A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional.”

Gollerman (2015)

Tratando de seguir essas tendências do Mercado, várias organizações criam listas de valores e competências necessárias para os líderes, no entanto, é importante lembrar que toda mudança parte de nossa própria transformação. Sendo assim é importante refletir sobre o conceito da autoconsciência, isto porque é notório que quanto mais autoconhecimento se tem, mais é possível saber quais são as oportunidades de melhoria e mais focado poderá ser o trabalho de autodesenvolvimento. Desta forma, se reforça que é crucial que todo profissional que pretende evoluir em sua carreira, e principalmente, aqueles que possuem cargos de

liderança, busquem, a partir do autoconhecimento, a mudança a fim de se adaptar as tendências globais e do Mercado.

Segundo o que considera O'Donnel (2009), no novo paradigma de liderança, uma certeza instituída é a de que para ser líder não é necessária a instituição de um cargo formal, agora se acredita que a liderança se trata de uma questão de atitude, conduta e visão. O mesmo autor indica que química para uma boa liderança é produzida por três fatores críticos: relacionamentos, atitudes e situações. Analisando os aspectos apontados, é possível notar que o autoconhecimento permeia quase todos eles, isto que a atitude em cada situação e a maneira de conduzir relacionamentos são frutos da personalidade individual e podem ser moldados ou modelados a partir do autoconhecimento.

Considerando que para ter líderes eficazes deve-se começar nestes próprios indivíduos, Ulrich et al. (2011), reforça a importância de anunciar a mudança necessária e envolver este público no processo, para que assim, eles saibam e façam a diferença. Isto, quer dizer, que toda organização que ter como objetivo criar um plano de desenvolvimento de liderança deve envolver seus líderes em todo o processo, desde a fase de diagnóstico quanto geração de resultados e competências esperadas e a situação atual desta equipe.

A cerca das competências comportamentais e gerenciais Gracioso (2009), coloca a autoconsciência como um ponto importante. Ele a divide em três sub tópicos: autoconsciência comportamental (capacidade de perceber as próprias emoções e o impacto delas no contexto); autoavaliação precisa (conhecer os próprios limites e possibilidades); e autoconfiança (conhecer e ter sendo sobre o próprio valor e ter as próprias capacidades).

Gollerman (2015) afirma que o profissional de consta com autoconsciência sabe que não consegue bons resultados sob prazo muito apertados, planeja a tempo, executa as tarefas de forma antecipada, é capaz de trabalhar com clientes muito exigentes e além disso, tem claro seus própria metas e valores e trabalha para atingí-los ou mantê-los.

Pessoas autoconsciente são capazes de avaliar seus próprios sentimentos com relação a diferentes situações e comunicar esses sentimentos e fazer recomendações aos demais de forma assertiva e também são capazes de perceber facilmente as debilidades que possuem e trabalhar para se desenvolver de maneira igualmente assertiva.

### **2.2.2. Autocontrole e Inteligencia emocional**

“En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente.”

Goleman (2004)

Muitas pessoas conhecem exemplo de profissionais que eram extramamente competentes e quando foram promovidos a uma posição de liderança não tiveram muito sucesso na nova função e o seu desempenho decaiu, assim como também existem varios exemplos de profissionais que não eram tão excepcionais na execução das tarefas, mas quando foram promovidos a um cargo de liderança tiveram muito êxito que passou a desenvolver de forma muito satisfatória. Segundo Goleman (2015), a principal competência que explica esta situações é a inteligência emocional, embora, obviamente, outras competências comportamentais e técnicas e QI sejam também bastante importantes e quase sempre uma exigência inicial para varios cargos.

Alguns autores afirmam que a inteligência emocional é responsável não só por diferenciar os líderes excepcionais, mas também pode estar associada ao alto desempenho. E o que é importante ressaltar é que segundo Goleman (2015), é possível desenvolver a inteligência emocional, se a abordagem correta for adotada.

O autocontrole funciona como um tipo de conversa interior contínua, que é parte da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros dos próprios sentimentos. Isto é, possibilita identificar, canalizar e controlar os sentimentos de forma útil.

Goleman (2004) menciona que saber como as emoções afetam o próprio desempenho e a capacidade de utilizar nossos valores para orientar a tomada de decisões, são o que definem a consciência emocional. As pessoas que contam com consciência emocional conhecem as emoções que experimentam e o porquê delas, relacionando estas emoções o que que pensam, reconhecendo o impacto delas sobre seus comportamentos, valores e metas.

### **2.2.3. Relacionamento Interpessoal e Habilidade Social**

É muito difícil e praticamente impossível falar como relacionamento interpessoal, sem mencionar o conceito de empatia. Para o líder a empatia significa levar em conta

ponderadamente os sentimentos dos outros para um processo de decisão inteligente, o que está bem longe de ser adotar os sentimentos dos outros e tentar agradá-los.

Para Gollerman (2015) nos dias atuais a empatia é extremamente importante como um componente de liderança por três motivos principais: “o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter os talentos”.

Considerando que o ser humano é por natureza um ser social, o qual não tem a capacidade de viver sanamente de forma individual, sem se relacionar com os demais, desta maneira, Gracioso (2009), descreve o relacionamento interpessoal como a “capacidade de interagir e criar rede de contatos com os outros de forma construtiva”.

Os líderes devem ter a capacidade de focar a atenção nos pensamentos de diferentes pessoas, no entanto, conduzindo este grupo para a busca de um objetivo específico em comum.

Segundo Gracioso (2009), as pessoas devem se preparar para interagir com diferentes pessoas, tendo simpatia e empatia, e mantendo a capacidade de se adaptar com flexibilidade, aos sentimentos e atitudes que permeiam no ambiente, encontrando o equilíbrio sem deixar de lado algumas convicções e o objetivo central a ser perseguido.

Além de ter a empatia e flexibilidade necessária para lidar com o grupo, um líder deve contar com a habilidade de comunicar de forma efetiva. Não há relacionamento sem comunicação, isto porque a comunicação está intrinsecamente presente nas relações interpessoais.

#### **2.2.4. Ética pessoal nas organizações**

Esta competência diz respeito a conduta idônea, ligados os princípios morais observados no exercício da profissão, considerando que tanto a vida pessoal como profissional devem ser norteadas pela ética. Gracioso (2009), resume ética social como estando “baseada no respeito ao outro e no entendimento dos seus próprios limites”.

É fundamental esclarecer o conceito de moral, o qual Gracioso (2009) descrevendo como algo acima das regras informais, ainda que ela seja baseada na vivência e experiência individual em sociedade, ela é espontânea e individual.

Considerando que delimitação do que é considerado certo ou errado é bastante subjetiva, para possibilitar a vida em sociedade é fundamental a criação de normas e regras que facilitam o convívio social. Desta forma, conforme ao que expõe Gracioso (2009), a ética vai além do conceito de moral, uma vez que envolve estudo e a formação de normas de conduta, juízo de valores, pedindo primeiro para que as pessoas façam uma reflexão sobre os próprios valores. É como se assegurar de que os próprios valores estão alinhados e em concordância com os valores da sociedade e então, com a organização na qual trabalha.

Para Gracioso (2009), o profissional é ético quando assume suas responsabilidades e reconhece seus erros, atinge os objetivos por seu próprio mérito e de maneira lícita, e ainda sabe respeitar regras da organização para a qual trabalha assim como os demais, independente do nível hierárquico deles.

### **2.3 MODELO DE LIDERANÇA**

O mundo moderno, imerso no atual conceito de tecnologia e globalização, vêm apresentando constantemente o ideal de ‘imediatização’ das ações e a velocidade ao transmitir informações e padrões comportamentais e sociais a serem seguidos. Seguindo esta tendência, diversas empresas já constroem um perfil idealizado para cada posição. Esta é uma prática muito comum e visto como indicativo de ordem e procedimentos para as companhias, uma vez que as descrições de cargos orientam nos processos de Recursos Humanos, bem como alinham os perfis dos profissionais desejados na companhia.

A questão que merece foco quanto às descrições de perfis é a de que, estas descrições vêm se entendendo inclusive às posições de liderança, isto é, não ao cargo e tarefas como tal, senão, também quanto às competências comportamentais necessárias para ser considerado um “líder de sucesso” na companhia. No entanto raramente se realiza um estudo ou análise prévia, que possa auxiliar no processo de definição destas características e competências comportamentais consideradas necessárias.

Entende-se que um ponto de atenção com relação à prática de estabelecer um padrão de perfil para este tipo de posição é de gerar um “engessamento” e terminar por evitar a diversidade de pensamentos, condutas, posturas e competências, que por vezes também podem atrair ganhos para a organização. Por outro lado, tal processo pode ser favorável à medida que a empresa se tem a possibilidade de contratar e/ou moldar o perfil de



competências do grupo de liderança que possui, e assim haveria maior concordância e higienização de pensamentos entre este público, e tais pensamentos estariam relacionados e alinhados com a estratégia da companhia.

Existem muitos cursos e métodos para desenvolvimento de liderança e a maioria deles inclusive fornece diplomas que certificam o aprendizado de determinadas habilidade de liderança, no entanto a única forma de ter uma certificação real e confiável quanto às habilidades positivas de um líder é através de seus liderados. Ele deve se converter em um exemplo para os demais, o que não significa que deve ter todas as respostas prontas, mas sim ter a capacidade de resolver situações complexas de maneira participativa.

A estruturação de modelo de liderança, prevê a relação de conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas para o time de líderes da organização, sendo estas competências normalmente relacionadas com os objetivos estratégicos da companhia. Por tanto, o passo fundamental para o planejamento e a execução de um bom modelo de desenvolvimento de liderança, é o diagnóstico detalhado e assertivo, com o envolvimento de todos os níveis da organização desde o início do projeto.

#### **2.4. LÍDER DE SUCESSO NO SÉCULO XXI**

O ser humano, quando trabalhando em grupos, necessita alguém que possa interpretar o que ocorre a sua volta e seja capaz de romper estigmas e verdades absolutas antes instituídas, este alguém a quem denominados líder.

"Ser capaz de lidar consigo mesmo e liderar outros em tempos de caos é uma necessidade urgente."

O'Donnel (2009, Pag. 31).

Para O'Donnel (2009), "ser um líder sábio" é a característica estrutural para ser um líder de sucesso. No entanto, para ele, sabedoria e inteligência são características diferentes. Sob a ótica do autor, sabedoria não pode ser ensinada, mas e pode apenas ser aprendida. Ser um bom líder consiste em distinguir os momentos nos quais há a necessidade de comandar de cima e quando trabalhar em parceria ou em equipe com os subordinados, e além disso, conseguir encontrar e desenvolver o melhor potencial nas pessoas que trabalham com ele.

A sabedoria consiste de três pilares, sendo o primeiro a compreensão, que é descrita como uma habilidade de enxergar a situação de forma geral e sob outra perspectiva, com

imparcialidade. O segundo é habilidade para refletir, que significa interiorizar as situações e tocar a própria intuição. E o terceiro é o desempenho consistente dos valores, que é descrito como a atitude tomada no momento e com nas proporções corretas para a necessidade apresentada.

Além dos pilares mencionados, existem certos hábitos e qualidades morais que são entendidos como tendo suma importância para um líder de sucesso no mundo atual, visto que este pode ser capaz de inspirar e influenciar pessoas. Alguns destes hábitos são a capacidade de: assumir o controle, esforçar-se para ser sábio; conectar o discurso à ação, atuar como um escudo humano.

Desta forma, o líder deve contar com a capacidade de mesmo em situações de caos e desordem, poder avaliar o ambiente e de forma rápida e eficiente assumir o controle da situação, se utilizando da sabedoria, tanto relacionada a conhecimentos técnicos, como comportamentais, para conectar a equipe e sua força de trabalho com os objetivos estratégicos da organização. Assim o líder é figura que faz o intermédio entre os objetivos da companhia e a as equipes em geral, sem deixar que a pressão de ambos os lados, afete o desempenho do sistema como um todo.

O código da liderança envolve uma sintonia entre estratégia, indivíduo, organização e curto prazo de execução. Considerando que o bom líder deve conhecer a estratégia da companhia e com base nisso, desenvolver seu estilo de liderança no ambiente com foco do futuro; ser fomentador de capital humano, o que significa ser capaz de formar a próxima geração de talentos e líderes; ser gestor de talentos, estando apto para engajar o profissional talentoso; e ser executor, o que significa ir além do discurso e da boa postura durante reuniões e fazer acontecer de fato; tudo isso seguindo a premissa de que a chave para o desenvolvimento da competência de liderança está em investir em si mesmo.

Ser servidor significa identificar e atender as necessidades legítimas dos demais. Não se trata de ser um escravo e fazer tudo o que os outros quiserem, mas de fazer aquilo de que as pessoas realmente precisam.

Hunter, James C. (O Monge e o Executivo, Pg. 8)

Ou seja, uma liderança efetiva consiste em oferecer apoio e acolhimento quando necessário, no entanto também ser capaz de repreender assertivamente nos momentos oportunos. Liderar é amar as pessoas de forma legítima, ajudando-as a alcançar o melhor de si.

E a melhor forma de saber se foi possível atuar como um bom líder é verificando se depois da experiência de trabalho sob seu comando a pessoa se tornou melhor do que era antes. Tudo isso de forma alinhada com os objetivos e expectativas na companhia.

Gollerman (2015) afirma que um líder deve ser capaz de ouvir e entender os pontos de vista de cada membro da equipe, o que pode acontecer a partir de conversas individuais buscando encorajar cada membro a fazer críticas construtivas, expor sentimentos e pontos de vista, de maneira a promover maior colaboração entre os membros da equipe.

## **2.5 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA**

De maneira mais conclusiva, para entender a cultura organizacional é importante relacionar o os artefatos que compõe tal conceito. Logo, o alinhamento dos valores, da missão e da visão presente no meio organizacional gera a força de um grupo comprometido com a estratégia da companhia.

Os cargos de liderança são parte importante do processo organizativo, uma vez que são colaboradores que fazem uma espécie de “ponte” entre o topo da pirâmide hierárquica da companhia com os demais colaboradores. Isto é, como colaboradores eles também influenciam na cultura a partir de seus comportamentos e crenças, assim como os demais, no entanto, têm a função adicional de transmitir os objetivos estratégicos e reforçar os valores espousados (idealizados pela companhia) aos demais níveis hierárquicos na organização.

Barreto et al. (2013), afirma que o líder é moldado pela cultura organizacional, no entanto, ele também é responsável por moldar esta mesma cultura, sendo assim, esta relação funciona como uma referência circular de influência.

Os líderes devem ter a capacidade de identificar, conhecer e respeitar o código de conduta da organização sendo este escrito ou não, segundo ao que menciona Gracioso (2009). Isto quer dizer, entender o conceito de cultura e valores organizacionais, compreender a importância de cada variável da cultura empresarial para a carreira, carregando consigo os aspectos relevantes da mesma e estar aberta a feedback e a melhora contínua se baseando nos fundamentos desta cultura.

## 2.6 CASE EMPRESA X

A empresa X, é uma multinacional com mais de cinquenta anos desde a fundação, que atualmente conta com quatro unidades produtivas, em três diferentes países.

Em 2011 iniciou um projeto de identificação e mudança Cultural. Tal projeto consistiu primeiramente em diagnosticar a cultura organizacional vivida naquele momento, se baseando em grupos focais, entrevistas estruturadas, pesquisas fechadas e abertas, anônimas ou não, com s colabores de todos os níveis hierárquicos e antiguidades, por amostragem.

Com base nos resultados do diagnóstico e discussões com o comitê executivo corporativo, novos valores e o novo propósito (missão e visão) da companhia foram estabelecidos. Uma vez que o programa de cultura organizacional está estruturado, se iniciaram as comunicações pertinentes, por meio de da rede de e-mails, eventos, gincanas e reuniões internas. Obtendo como resultado, o conhecimento dos novos valores e propósitos pelos colaboradores de forma geral.

Quando o programa de cultura estava implementado, chegou o momento de revisar uma das partes mais impactantes da estrutura da companhia: a Liderança. Então, se propôs um programa de desenvolvimento de líderes, que envolvesse todos os líderes a nível gerencial e de diretoria atuantes nas quatro diferentes unidades do grupo de forma integrada.

O trabalho consistiu inicialmente em identificar os participantes, segundo o nível hierárquico que desempenhavam na organização, logo disso, estes participantes foram contatados e o trabalho lhes foi explicado, solicitando uma autoavaliação nas competências que permeavam nos cargos de liderança da empresa no momento, fossem elas positivas ou negativas, e também se solicitou que eles listassem as características que eles acreditavam que necessitariam ser desenvolvidas nos cargos a nível de liderança, considerando a conjuntura da companhia. Cada participante realizou esta avaliação e listaram várias competências, assim como fizeram a priorização das necessidades de desenvolvimento.

Um ponto que chamou a atenção foi que mesmo antes de um modelo de liderança desenvolvido, já existiu um padrão muito similar entre autoavaliações de cargos de liderança nesta companhia. Isto é, as respostas foram muito similares entre si tanto no que diz respeito a competências a desenvolver como a competências presentes no momento do diagnóstico.

### 3. CONCLUSÃO

O modelo de líder considerado de sucesso nos dias atuais é aquele capaz de alinhar as expectativas e objetivos da companhia com a capacidade e motivação da equipe a qual lidera. Sendo capaz que inspirar seus subordinados, servindo como um exemplo a ser seguido, tanto no que diz respeito a competências de liderança como também na capacidade de ser uma perfeita extensão da companhia e seus objetivos.

Em conclusão, notou-se que a preocupação em relação a padronizar as linhas de pensamento através de um programa de desenvolvimento de liderança, não deve ser vista como algo desfavorável, isto porque, esta dita “padronização” já ocorre simplesmente como convívio entre estes líderes, baixo a mesma cultura organizacional. O que significa, portanto que a cultura organizacional é capaz de moldar os colaboradores que atuam na companhia, em realidade, se sugere que este processo ocorre desde o processo de seleção e contratação do pessoal e apenas continua a ser fortalecida no decorrer do tempo no qual estas pessoas continuam inseridas na cultura da empresa.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, LEILIANNE MICHELLE T. DA SILVA, KISHORE, ANGELI, REIS, GERMANO G., BAPTISTA, LUCIANE LOPES, MEDEIROS, CARLOS ALBERTO FREIRE. **Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação possível?**. São Paulo, Rev. Adm. vol.48 no.1 Jan./Mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em 02/12/2015

CAMPELO, Mauro Luiz Costa; OLIVEIRA, Juliana Sevilha de. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Artigos AEDB. 2004. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)> Acesso em 13 de março de 2017.

ESTRADA, José Guadalupe Salazara; PULO, Julio Cristóbal Guerrero; RODRIGUEZ, Yadira Bárbara Machado; ANDALIA, Rubén Cañedo. **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en laproductividad laboral**. 2009. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>. Acesso em 04 de março de 2017.

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. **Elementos de articulação: Missão, visão, valores e a identidade organizacional**. Revista EDUICEP, ISSN: 2447-2255 – Volume 1 – ano 1. 2016. Disponível em <http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/educep/article/view/129/68>. Acesso em 28/05/2017.

GOLLERMAN, Daniel. **La inteligencia emocional en la empresa**. Vergara. Buenos Aires. 2004.

GOLLERMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Objetiva. Rio de Janeiro. 2015.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança Empresarial: Competencias que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. Editora Atlas SA. São Paulo. 2009.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IGARAY, Hélio Arthur Reis, CUNHA, Gustavo Ximenes, HARTEN, Bruno Anastassiou. **Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela?.** Cad. EBAPE.BR vol.14 no.4 Rio de Janeiro out./dez. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000400920&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000400920&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 29/05/2017.

INAZAWA, Fernandez Kenji. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento.** Perspectiva em Ciência da informação, v.14, n.3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em <http://scielo.sld.cu/pdf/aci>. Acesso em 04 de março de 2017.

LIKER, JEFFREY K. ,MEIER, DAVID. **O Modelo Toyota: Manual de aplicação.** Porto Alegre, Bookman, 2007

O'DONNEL, Ken. **O espírito do líder: Lições para tempos turbulentos, vol 1,** Integrare Editora, São Paulo, 2009

ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm, SWEETMAN, Kate. **O código da liderança: cinco regras para fazer a diferença.** Best Seller, Rio de Janeiro, 2ª edição. 2011

SUTTON, Robert L. **Bom Chefe, Mau Chefe: como ser o melhor... e aprender com o que há de pior.** Porto Alegre: Bookman. 2011.

TAVARES, F. P. **A cultura organizacional como instrumento de poder.** Caderno de Pesquisas em Administração, v.1, n.3. 1996.

VEGRO, ThamirisCavazzani, ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi, CAMELO, Silvia Helena Henriques, GARCIA, Alessandra Bassalobre. **Cultura organizacional de um hospital privado.** Rev. Gaúcha Enferm. vol.37 no.2 Porto Alegre, 2016. Epub 31-Maio-2016.

Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-14472016000200401&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472016000200401&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 29/05/2017.