



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

LIDERANÇA CARISMÁTICA: INTERAÇÃO COM CULTURAS ORGANIZACIONAIS FORTES E FRACAS

Célia Mara Galvão

RESUMO

Há um debate sobre o que vem primeiro: cultura ou liderança. Um lado alega que o líder cria a cultura corporativa (Schein, 1985), o outro diz que a cultura pode ser uma variável tanto antecessora quanto interventora simultaneamente. O importante é que existe associação entre cultura e liderança. O comportamento dos líderes torna-se símbolo da cultura organizacional, e reforça seus princípios (Pool, 2000 apud Parry e Proctor-Thomson, 2003). O presente trabalho originou-se a partir do interesse despertado da pesquisadora em entender de que forma a cultura organizacional forte e fraca se interagem com o líder carismático. Desta forma, o presente artigo visa discutir, através de revisão da literatura, como o estilo comportamental influencia a cultura organizacional e em contrapartida como a cultura organizacional forte ou fraca beneficia ou dificulta o perfil do líder carismático.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Liderança. Interação

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 30 anos ocorreu uma revolução nos modos de ver e pensar as organizações e o papel da gestão e liderança das empresas. O centro desta revolução foi o afastamento de percepções mecanicistas das organizações que dominavam o gerenciamento científico na primeira metade do século XX. Esta perspectiva enfatizava o trabalho eficiente do sistema, concentrando partes que não eram totalmente eficazes, e normalmente reduzindo o indivíduo a um pequeno e substituível “dente da engrenagem em uma grande máquina”. (MORGAN 1988);

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização.

Esta cultura pode se apresentar de maneira forte ou fraca, numa os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados, noutra, ao revés, os valores essenciais estão dispersos e pouco segmentados.

A força e o conteúdo da cultura de uma organização têm influência sobre o clima e o comportamento dos seus membros. É relevante refletir sobre a atuação das lideranças, uma vez que seu posicionamento em termos de estilo e papéis refletem e são refletidos nos elementos da cultura organizacional.

Assim, nessa perspectiva em que a atuação da liderança possui papel central na formação e mudança da cultura organizacional o presente trabalho tem por objetivo geral verificar como a liderança carismática interage com uma cultura forte ou fraca, verificando elementos que permitam uma análise qualitativa dessa interação.

Para tanto serão apontados os critérios definidores do conceito de Cultura Organizacional forte e fraca e suas características, bem como do estilo de liderança carismática, ao mesmo tempo em que serão verificados os ideais de ponderação destes em conflito.

O presente trabalho foi estruturado, para melhor elucidação, nas seguintes seções: na seção dois apresentam-se os conceitos sobre Cultura Organizacional, elementos, formas de transmissão da cultura organizacional, cultura organizacional (forte/fraca); a terceira seção aborda conceitos sobre liderança, suas características e modelos comportamentais; por fim na quarta e quinta seções serão estudados

como o líder atua na formação e gerenciamento da cultura e a interação do líder carismático perante a cultura forte e fraca.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A noção de cultura surgiu a partir de um embaralhado conceitual firmado na literatura da origem e descrição das raças e lugares, almejando a identificação das divergências e semelhanças de grupos. (BERTERO, 1996). Defende-se que o estudo da cultura foi iniciado pela Antropologia, ciência iniciada na Europa, durante a década de 60 pelo processo de internacionalização.

Ressalta-se que a metodologia e o trabalho individual também eram objetos de estudos onde os antropologistas então contribuíram para analisar as culturas no nicho corporativo.

Segundo Edward B. Tylor, antropólogo inglês, cultura é “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. (MELANDER FILHO, 2009).

Identifica-se o marco teórico da acepção cultura na ciência administrativa, também com bases históricas, pelo conceito atribuído por Smircich (1983, p. 339) entendendo esta como “um mecanismo regulatório-adaptativo, que permite a articulação dos indivíduos na organização”.

Em meados do século XX, durante os anos 70, começou a ser desenvolvido um novo pensamento organizacional, compreendendo as organizações não como máquinas, mas sim como culturas.

Diversas são as definições existentes sobre a cultura organizacional. Adotar-se-á neste artigo, por se mostrar ampla, a definição segundo SCHEIN (1984):

[... cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas]. (SCHEIN, 1984, p. 3).

Concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, a cultura organizacional, expressa através de símbolos, sua capacidade de ordenar. Atribuindo significações a cultura constrói a identidade organizacional, agindo como elemento de comunicação e consenso, instrumentalizando as relações de dominação. (SCHEIN, 1984, p. 3).

De acordo com Robbins (2005), cultura organizacional é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza e protege.

2.1 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Símbolo

Os símbolos atuam como agentes representativos dos valores que cada indivíduo atribui. A arquitetura do edifício, o tamanho e arranjo físico dos escritórios, as salas e mesas, como as pessoas se vestem, a utilização de termos singulares para descrever equipamentos, pessoas, fornecedores, clientes ou produtos, constituem formas de expressar a cultura organizacional.

2.1.2 Valores

Segundo Schein (1984), a cultura, além dos artefatos que são mais visíveis, é composta de valores declarados e também de postulados, por óbvio, não questionáveis, que agem em nível inconsciente e são os verdadeiros direcionadores das ações.

São conceitos morais repassados a cada indivíduo ao longo do seu desenvolvimento dentro de uma sociedade organizacional, relevantes funcionam como uma bússola para os colaboradores, definindo a direção e também justificando as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Em muitas culturas organizacionais os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

2.1.3 Socialização

O processo de socialização de cada indivíduo também deve ser levado em consideração no estabelecimento e manutenção da cultura organizacional divididos em duas categorias: primária e secundária (Bertero, 1996):

Socialização primária: introdução de um indivíduo a uma sociedade – Exemplo: um bebê é introduzido numa família;

Socialização secundária: introdução do indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo – onde existe uma classificação do que é mais importante ou não, levando em consideração a estrutura social e as características de comportamento peculiar de um indivíduo. (BERTERO, 1996, p.29).

2.2 FORMAÇÃO DA CULTURA

Uma cultura organizacional depende, para sua existência, de uma estrutura definida, ou seja, de um número de pessoas interagindo entre si com o propósito de

alcançar estipulado objetivo. O fundador de determinada empresa seleciona um grupo de colaboradores, e pela coerção de sua personalidade, traça os primeiros contornos da cultura a ser instituída. Aludida cultura, em regra, não se consolida até que tenha sobrevivido a diversas crises, tendo, para tanto, investido em soluções práticas para competir com problemas externos de adaptação, criando um conjunto de normas de relacionamento e interação (Schein, 1983).

Tendo o fundador construído o alicerce da cultura, sua continuação ocorre em três momentos: fundadores admitem somente indivíduos que pensam e sentem como eles; em seguida educam e socializam tais pessoas dentro de sua maneira pessoal de pensar e agir; e por último o comportamento do fundador vira ícone e influencia diretamente os funcionários encorajando-os a agirem como ele, internalizando suas crenças, mentalizando valores e suposições. (SHEIN, 1985, p.14).

A visão dos fundadores, quando do sucesso da organização, passa a ser vista como fator determinante. É no sucesso que a personalidade dos fundadores torna-se cravada na cultura da organização (Schein, 1985).

Conforme ressaltaram Amboni, Andrade & Lima (2011, p.19), “para se entender as práticas de gestão predominantes na organização, sem dúvida, deve-se olhar o passado para se entender o processo corrente”.

Souza (2004) adjetivou o fundador como alguém marcado pela sua historicidade, que é equacionada pelos contos de suas experiências imediatas e pela história já vivenciada. Dessa forma, esse sujeito está firmado em narrativas que são construídas sobre si, sobre o que o cerca e também por aquelas que lhe outorgadas durante o próprio desenvolvimento da tradição cultural.

Em Robbins 2005, as pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização.

1. Inovação e assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. Orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade. O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status *quo ante* em contraste com o crescimento. (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins(1996) uma organização torna-se institucionalizada quando adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos seus membros, quando há institucionalização a organização atinge uma espécie de transcendência, ou seja, seu valor está implícito, está em si mesma e não nos produtos e serviços que produz. Ela em certo sentido, adquire *imortalidade*. Quando seus objetivos originais não são mais relevantes, ela não abandona os negócios.

2.3 Culturas fortes e fracas

A cultura pode ser um instrumento favorável às empresas, pois contribui para o desempenho e desenvolvimento ou, ao contrário, pode ser fonte de inércia, rigidez, inflexibilidade e impedimento.

A força da cultura organizacional faz referência à intensidade ou penetração da cultura, ou seja, o grau de anuência dos membros da organização com relação à ao sistema de valores de modo geral (Langan-Fox & Tan, 1997).

Uma organização é dita de cultura forte se os significados são fortemente acreditados, amplamente replicados e profundamente enraizados. O carimbo de uma cultura forte é a aquiescência e a lealdade (Russo, 2010).

Segundo Deal e Kennedy (1982), empresas que apresentam cultura organizacional forte possuem melhor desempenho, se destacando entre as demais, mas conforme entendimento de Calori e Sarnin (1991) não existe correlação.

Diz isso explicando que a cultura, tanto forte quanto fraca, exerce poderosa influência no comportamento organizacional. No caso de culturas fortes há um alinhamento de objetivos, pois todos os envolvidos no processo conhecem tais objetivos trabalhando em prol destes. (Nelson e Quick, 2003).

Os valores centrais da organização são intensamente comandados, reconhecidos e amplamente propagados o que deságua em um alto nível de conformidade entre os membros quanto ao propósito empresarial. A cultura detém papel de guia para a companhia e seus profissionais, contribuindo para o entendimento do funcionamento da empresa. Isso constrói coesão, lealdade e comprometimento profissional o que reduz a rotatividade (Robbins, 2005). A cultura forte pode ser utilizada com fins alternativos tais como inovação, resistência política ou troca de conhecimento (Staber, 2003).

Antagonicamente em culturas fracas o desconhecimento dos objetivos corporativos pode levar à dispersão e atividades divergentes. Contudo uma cultura fraca ordinariamente é mais flexível em relação à gestão de mudança, o que em culturas fortes não se vislumbra devido à sua própria rigidez.

O desempenho é impulsionado de forma melhor na cultura forte, pois esta cria um alto nível de motivação devido ao compartilhamento de valores, além de prover controle sem os efeitos opressivos da repudiada burocracia (Nelson e Quick, 2003). Ao mesmo tempo a cultura forte pode atuar como barreira às mudanças, visto que são pouco apropriadas para empresas em ambientes dinâmicos, pois tornam mais difícil reagir às mudanças. É por vezes, também, obstáculo a diversidade. A força da unidade cultural na cultura forte age frontalmente para que todos se adequem, reduzindo o leque de valores e estilos aceitos, deixando de usufruir dos pontos positivos que as diferenças carregam. Por fim e não menos importante este tipo de cultura de organização pode atrapalhar procedimentos de fusões e aquisições. A compatibilidade cultural passa a ser avaliada em processos de aquisição e fusão.

A cultura desempenha diferentes papéis em diferentes fases de vida de uma organização. Empresas jovens, ainda sob regência e influência direta de seus fundadores, parecem carecer de uma cultura forte e clara para encontrar seu rumo.

Devido a mudanças no ambiente competitivo, algumas empresas perdem pressupostos basilares entrando em pleno declínio (Schein, 1986).

A escolha da melhor cultura, forte ou fraca, depende das necessidades impostas pela atualização do contexto corporativo vivido.

Cada uma dessas características existe dentro de uma continuidade que vai de um grau baixo até um grau elevado. A avaliação da organização em termos de características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional.

3 LIDERANÇA

A palavra liderança, embora passe a sensação de alguém que esteja em nível hierárquico superior, como se aqueles que estivessem no topo fossem automaticamente líderes, distorce totalmente a função de liderança, haja vista esta não ser um lugar, mas sim um processo. (Kouzes e Posner, 1999).

Kotler (1992) define liderança como o procedimento de deslocar um grupo em determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos.

Robbins (2005) no mesmo sentido diz ser a liderança como um processo de influência, no qual os líderes são indivíduos que exortam com suas ações as pessoas e grupos a perseguirem uma única direção para o alcance das metas determinadas.

Hersey e Blanchard (1977) corroborando apresentam definição semelhante, colocando a liderança como um processo de exercer autoridade sobre indivíduos ou grupos, fundido empenho para a execução de um objetivo, em um determinado caso concreto. Destarte, a liderança abarca a concretização de propósitos com as pessoas e através das pessoas, por isso o líder possui competência funcional para cuidar tanto de tarefas como de relacionamentos.

Na opinião de Bergamini (1994), estas e muitas outras definições de liderança trazem em si duas características comuns: primeiramente o fato de concordarem que a liderança está ligada a um processo grupal e, por tratar-se de um processo de influência que o líder exerce de maneira intencional.

3.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

3.1.1 Liderança transacional

Os comportamentos da liderança transacional (BASS, 1985) são empregados para monitoramento e controle dos empregados por meios de métricas racionais ou econômicas. A recompensa contingente se refere ao comportamento de liderança centrado na troca dos recursos. Isto é, os líderes fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seus esforços e desempenho.

Liderança Transacional, a qual é também chamada de liderança autoritária, serve para articular e estabelecer posições definidas pelo líder. Estes líderes dão menos suporte a mudanças intencionais.

Destacam-se dentre as características deste modelo de liderança o controle de descuidos e tratamento "justo". A acepção do termo "justo", neste caso, é definida como uma ideia em que se o líder receber algum benefício, tal como melhoria na qualidade do trabalho ou melhoria de desempenho da produtividade, ele a compensará por meio de um benefício, tal como aumento salarial, o que denota a natureza do estilo de liderança transacional. Por meio desta relação de troca, estes líderes promovem a seus seguidores a chance de satisfazer suas necessidades materiais e psíquicas (GARDNER; CLEAVENGER, 1998).

As habilidades do líder transacional são provavelmente mais efetivas em ambientes previsíveis e estáveis onde atividades gráficas de verificação de desempenho prévio é a estratégia de mais sucesso.

A chave de um estilo de liderança transacional é a troca entre o líder e o seguidor (recompensa contingente). Eles influenciam um ao outro de uma maneira que ambas as partes recebam algo de valor. Eles são mutuamente dependentes um do outro e as contribuições de cada lado são compreendidas e recompensadas (BURNS, 1978).

A liderança transacional é hoje o estilo de liderança mais frequentemente percebida no negócio e na indústria (BASS, 1985). Além disso, o comportamento de recompensa contingente do líder foi correlacionado positivamente às atitudes e desempenho do seguidor.

3.1.2 Liderança transformacional

Muitas organizações hoje são um jogo das coalizões, redes, e alianças estratégicas. Segundo Dunphy (2000), estas mais novas gerações de organizações não têm um comando unitário centralizado e estruturado, são frequentemente alianças soltas construídas ao redor de interesses comuns. Bass (1985) afirma que neste ambiente turbulento, um novo tipo de líder deve emergir.

Estes líderes irão "gerar consciência e aceitação dos propósitos e missões da organização, e irão estimular os empregados a olhar além de seus próprios interesses pessoais para o bem de toda a entidade" (BASS, 1990).

Segundo McWhinney (1997), a liderança transformacional é também marcada pelo carisma, que de acordo com o autor é "o poder para captar e estimular o seguidor".

Liderança transformacional foi definida por Kouzes and Posner (1995) como a arte de mobilizar outros a lutarem pelas aspirações compartilhadas. O papel principal do líder é usar sua visão para criar significados e símbolos para a mudança de seus seguidores.

Líderes transformacionais influenciam para a mudança da consciência de seus seguidores a respeito do que é importante e os movem para ver a si mesmos, as oportunidades e os desafios em uma nova perspectiva. Líderes transformacionais se comunicam de maneira eloquente e com linguagem expressiva, tomam riscos,

articulam metas, elevam expectativas, dão ênfase na identidade coletiva, melhoram a autoafirmação e disseminam a visão da organização.

Possuindo característica de pró-atividade e procurando sempre aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação individual do grupo e da organização e não somente atingir performances de acordo com as expectativas assim como os líderes transacionais, a liderança transformadora motiva seus seguidores a se esforçarem para elevar seu potencial além do esperado tal como atingir níveis de padrões éticos e morais.

Compartilhando riscos com seus colaboradores tal líder é firme com a conduta ética, princípios e valores definidos. Operam fora dos valores de sistemas de pessoais profundamente enraizados. Burns (1978) se refere a estes como valores fim. Os valores fim são aqueles que não podem ser negociados ou trocados entre indivíduos. Expressando estes padrões pessoais, os líderes transformacionais estão aptos a conseguir maior união entre seus seguidores e, o mais importante, mudar objetivos e opiniões dos seus seguidores.

Bass (1985) sugere que este desenvolvimento seja realizado empregando um ou vários dos fatores associados com a liderança transformacional: 1) carisma, 2) estimulação intelectual, 3) motivação inspiracional e 4) consideração individual.

O carisma é considerado por muitos como o comportamento categoricamente definidor do modelo transformacional da liderança. Esta dimensão carismática do líder transformacional é caracterizada por prover visão e um sentido de missão, além de instilar orgulho e ganhar o respeito e a confiança do grupo. A conceitualização mais recente da liderança transformacional divide carisma em componentes atribuídos ao comportamento idealizados de influência, confiança e comprometimento.

O segundo comportamento, motivação inspiracional, é geralmente um companheiro do carisma. Esta dimensão é caracterizada tipicamente pela comunicação das grandes expectativas, usando símbolos para focar esforços e expressar importantes finalidades de maneira simples.

Os líderes nesta dimensão comportam-se de forma a motivar as equipes provendo compromissos e desafios de seus liderados. Espírito individual e de grupo é despertado. Entusiasmo e otimismo são exibidos. O líder encoraja seus seguidores a vislumbrar estados futuros atraentes com os quais eles podem vislumbrar algo atraente para si mesmo.

A estimulação intelectual dos seguidores é uma terceira dimensão da liderança transformacional. Este fator é caracterizado frequentemente por promover a inteligência, a racionalidade, a lógica e a resolução cuidadosa de problemas. Um líder de estimulação intelectual ajuda seus seguidores a olhar velhos problemas com novas e distintas perspectivas.

Os líderes nesta dimensão estimulam seus seguidores a se esforçarem para serem inovadores e criativos frente aos questionamentos, ao reformular problemas e atacar situações antigas de novas formas. Não existe ridicularizar ou criticar publicamente membros por erros individuais. Novas ideias e soluções criativas são solicitadas aos seus seguidores e são inseridas no processo de identificar problemas e achar soluções.

O quarto componente do comportamento do líder transformacional é a consideração individual. Estes líderes tendem a prestar muita atenção às diferenças individuais entre seus seguidores. Treinar e aconselhar empregados com atenção pessoal individual caracteriza tipicamente este fator. Os líderes nesta dimensão prestam atenção na necessidade de cada indivíduo para realização e crescimento agindo como treinador e mentor. Seguidores são desenvolvidos sucessivamente para seu nível de potencial mais alto. Novas oportunidades de aprendizagem são criadas junto com o clima que apoia o crescimento. Diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidas.

Todas as pesquisas e estudos de caso indicam que a liderança transformacional pode conduzir a organização a recompensas substanciais (BASS, 1990). Em seu conceito da liderança transformacional (1985), propôs que o comportamento do líder transformacional seria mais eficaz durante tempos de mudança e turbulência na organização.

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais fornecem feedback construtivo a seus seguidores, os convence a realizar esforços extras, e os incentiva a pensar criativamente sobre problemas complexos. Em consequência, os seguidores tendem a comportar-se de maneira que facilitam atingir elevados níveis de desempenho nas tarefas. Além disso, os líderes transformacionais salientam as missões de suas organizações e persuadem seguidores a abandonar interesses pessoais para a coletividade. Quando os seguidores igualam seu próprio sucesso com o de suas organizações e se identificam com os valores e objetivos das

mesmas, tornam-se mais dispostos a cooperar e fazer contribuições positivas para o contexto do trabalho.

3.1.3 Liderança Visionária

A liderança visionária vai além do carisma. Para Robbins (2000, p. 400): “a liderança visionária é a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”. De acordo com o mesmo autor, a liderança visionária necessita ser apoiada por planos detalhados, ou seja, uma organização excepcional precisa de uma visão e de um alto nível de atenção nas operações cotidianas, resumindo, a visão e a boa administração devem andar lado a lado.

A liderança visionária segundo Rowe (2002) é o estilo mais difícil de ser avaliado, considerando-se que sua escala de *performance* é muito variável. Os líderes visionários estão à procura mudanças organizacionais, criatividade, inovação.

Uma das muitas pesquisas realizadas no sentido de identificar líderes visionários foi realizada por Pacheco (2002), que identificou que os pontos em comum entre os pesquisados referem-se ao fato de serem os melhores no que fazem; trabalham muito, não desistem diante dos obstáculos e preocupam-se com valores superiores de solidariedade, ética e justiça.

Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determinam a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. (ROWE, 2002, p. 11-12).

Desta forma, é possível verificar que líderes visionários preocupam-se com ideias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.

Concentram sua atenção no significado dos acontecimentos e decisões. Contribuindo com este pensamento, Rowe (2002) afirma que líderes visionários influenciam as opiniões e atitudes. A liderança visionária é voltada para o futuro e preocupa-se em correr riscos. Além disso, líderes visionários não dependem de suas organizações para conceber uma percepção sobre si próprios.

Entretanto, fazer a organização abraçar uma ideia completamente nova, não é tarefa fácil. O líder visionário se destaca nesse aspecto, pois rompe a barreira da

resistência ao inspirar toda a equipe, fazendo com que todos os seguidores entendam a imagem projetada para o futuro. Este é o pressuposto da criatividade visionária quanto atributo mental do empreendedor: capacidade em focalizar a atenção dos membros da organização para um objetivo comum.

3.1.4 Liderança Carismática

Segundo Conger e Kanungo (1998) a liderança carismática é um processo que envolve a mudança dos membros da organização de um determinado estado para outro nível de desenvolvimento que é consoante com a visão assumida pelo responsável. Conforme Stoner e Freeman (1999) esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes.

Segundo Soto (2002, p. 230): “[...] a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas.” Para Stoner e Freeman (1999) dentro desse estilo de liderança, algumas características são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção.

Freitas (2006) acrescenta que este tipo de líder dá o exemplo com o seu próprio comportamento para que os seguidores o possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos seguidores enquanto que simultaneamente exprime confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

Segundo House (1977) o grau que um líder pode ser considerado carismático é determinado por alguns indicadores:

- 1 - a confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
- 2 - similaridade entre as crenças dos seguidores e as do líder;
- 3 - afeição e aceitação incondicional do líder;
- 4 - obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
- 5 - envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;

6 - crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão.

Para Gomes (2005), o que constitui a diferença fundamental entre indivíduos carismáticos e não carismáticos, reside no fato dos primeiros demonstrarem melhores competências ao nível da sensibilidade e acuidade na avaliação das necessidades existentes, na observação dos recursos e problemas a resolver e na compreensão mais completa das aspirações dos membros do grupo.

O líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e o mais importante envolvimento emocional.

Dessa forma essa espécie de líder é visto por seus liderados como um indivíduo que possui virtudes extraordinárias. Grandes exemplos deste estilo são os líderes religiosos Jesus Cristo e Gandhi.

Os líderes carismáticos são confiáveis, admirados, respeitados e se preocupam com as necessidades de seus seguidores. São envolventes e ganham empatia a aceitação de seus seguidores a respeito da missão da organização e desenvolvem a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais

Encantando sua equipe e as demais pessoas ao seu redor, esse líder é comunicador nato, domina a arte da oratória, se utilizando das palavras certas para cativar e fidelizar sua equipe, motivando-a da forma adequada para conseguir alcançar as metas e objetivos propostos.

Além de ser exímio comunicador esse líder também é excelente ouvinte e busca o diálogo como forma de compreender as necessidades dos seus seguidores. Tal comportamento proporciona um ótimo clima de trabalho e convivência interpessoal.

Segundo Stoner e Freeman, 2000, esse estilo de liderança abarca tanto as características da liderança transformacional quanto as características da liderança visionária, afinal são dotados de “uma visão ou um objetivo de nível mais alto (transcendente) que captura as energias e o comprometimento dos seguidores.

Com esses atributos o poder de referência exercido sobre os liderados ultrapassa a margem de segurança, em outras palavras, existe intensa interdependência entre os polos,

A necessidade que o líder carismático possui de influenciar os outros, o torna, de forma reflexa, o centro dos procedimentos. Em metáfora seria como um guia, um tutor, alguém a ser consultado impreterivelmente pelos seus seguidores.

3.1.4 Liderança laissez-faire

Tanto na liderança transacional quanto na transformacional, os líderes são ativos. Ao pesquisar estas duas formas ativas de liderança, elas frequentemente são contrastadas com a liderança de Laissez-faire, extremamente passiva. Liderança liberal, Livre ou Laissez faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar".

Den Hartog; Van Muijen; Koopman, (1997), definem o líder Laissez-faire como aquele que evita tomar decisões e responsabilidade de supervisão. Neste estilo o líder deixa a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão para seus seguidores, entretanto, não oferecem feedback, direcionamento ou suporte para os mesmos.

Robbins (2002) cita que o estilo Laissez-faire está presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários. Os líderes Laissez-faire assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas.

Bass (1985) compara de forma inversa o estilo de liderança Laissez-faire, ou seja, a vacância da liderança ao modelo de liderança transformacional que é "a série completa" do comportamento do líder. Bass vislumbrou o continuum de liderança do não líder completo (Laissez-Faire) em um extremo aos comportamentos muito ativos do líder transformacional de carisma, da motivação inspirada, da estimulação intelectual, e da consideração individual no outro.

Líderes passivos evitam especificar acordos, esclarecer expectativas e prover metas e padrões para serem realizados pelos seguidores. Essa atitude passiva não desperta nos liderados e equipe a motivação necessária para se tomar as atitudes corretas, fazendo com que o alcance das metas pretendidas fique bem abaixo do esperado pela organização.

O estilo Laissez-faire possuiu eficácia quando utilizado, com menores perdas, em grupos com maior senioridade, que possuem maior conhecimento agregado e capacidade para tomada de decisões.

3.1.5 Diferenças entre os estilos de liderança

Com exceção do Laissez-faire, todos os demais modelos de liderança, tratados no tópico anterior, possuem diversas semelhanças, entre elas utilizar-se de formas distintas de motivação para se alcançar o objetivo fim traçado. Entretanto, existem diferenças significativas entre os modelos que merecem destaque.

Os líderes transacionais recompensam o esforço dos seguidores contratualmente, assim como promoções pelo bom trabalho, esclarecendo o que deve ser realizado para se obter tal vantagem – recompensa contingente. Monitoram e controlam os liderados reprimindo ações indesejadas – gestão por exceção. Os líderes apenas previnem os seus seguidores quando estes se desviam das expectativas esperadas, dando feedback negativo pela incapacidade. É nítida que a única motivação deste líder é a própria recompensa ofertada, interferindo tão somente na equipe depois de verificar que os objetivos não foram atingidos ou, ao revés, tentando prevenir eventuais erros ou problemas que possam surgir. Esse modelo de liderança não inova, não se destaca em situações de pressão, onde não se posso fazer nenhum tipo de promessa.

Conquanto os verbos “transformar” e “mudar” sejam constantemente usados como tendo idêntico significado, dentro dos conceitos de liderança eles não são sinônimos. Segundo Burns (2004), “mudar” é substituir uma coisa por outra, é dar e receber, é trocar lugares, é passar de um sítio para outro, nas palavras do ditado popular é “trocar seis por meia dúzia”. Para o autor, este significado diz respeito à Liderança Transacional.

Contrariamente o verbo “transformar” é entendido com significado maior, atingindo níveis mais profundos, ou seja, no sentido de ser capaz de gerar mudanças radicais na natureza das coisas, de causar metamorfoses tanto na forma como na estrutura. Entendido assim, “mudar” pode ser diferenciado do “transformar”, este último fomentador da Liderança Transformacional.

Os líderes são denominados transformacionais quando criam algo novo a partir de algo antigo.

Nota-se que o modelo transformacional e carismático são os que mais se assemelham. Conforme já foi explicitado um dos requisitos no conceito da liderança transformacional é o próprio carisma, que é o responsável pela grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura, que detém capacidades extraordinárias.

Igualmente, os demais requisitos da liderança transformacional, motivação inspiradora estimulação intelectual, consideração individual, também são características que o líder carismático deve possuir.

Rememora-se que o processo de motivação exercido pelos líderes transformacionais é fortemente fundamentado no apelo de valores morais e ideais superiores, que vão além dos interesses de cada um.

Igualmente o líder carismático também atua no sentido de demonstrar um conjunto de valores e princípios que são representantes do seu carisma, procurando torná-los apelativos para todos.

A linha de diferenciação entre a liderança transformacional e carismática é tênue.

A liderança transformacional descreve mais pormenorizadamente os efeitos surgidos através da atuação do líder, dando maior ênfase na influencia exercida nos liderados. Nesse modelo destaca-se a capacidade de quem chefia tornar as obrigações e a própria visão apelativas a todos da equipe dentro da estrutura organizacional, fomentando a confiança dos membros acerca das convicções de quem exerce o poder.

No modelo carismático a situação se inverte, interessando mais a percepção do próprio subordinado, que por si só, atribui carisma a quem ocupa posições hierarquicamente superiores, responsáveis diretos pelas tomadas de decisão.

Isso ocorre pelo fato de se admitir que a influência sentida pelos indivíduos resulte das qualidades extraordinárias do responsável, o que constitui dessa forma sua principal fonte de identificação. Os processos de gestão acabam por transmitir a ideia positiva sobre suas capacidades.

Com relação à liderança visionária, entende-se esta como subespécie, visto que os líderes carismáticos e transformacionais formulam e articulam uma determinada visão para a organização que é reconhecida por todos. Ideais que congreguem o pensamento dos elementos do grupo, promovendo a coesão no seio da equipe de trabalho.

Afinal de nada basta ter uma visão e não possuir capacidades para promovê-la.

4 O LIDER NA FORMAÇÃO E NO GERENCIAMENTO DA CULTURA

Liderar é ato imprescindível no gerenciamento de quaisquer grupos, principalmente nos momentos de implantação de novas culturas, porque, como culturas organizacionais se desenvolvem e se modificam, elas também precisam de um gerenciamento capaz de conduzi-lás apropriadamente. Uma das funções cruciais da liderança é servir como um norte, especialmente em tempos de constantes transformações e questionamentos sobre o trivial, ou quando se requer uma mudança embasada em conceitos muito bem explanados (SCHEIN, 1983).

Os gestores empreendem algumas mudanças nos aspectos materiais, econômicos e financeiros, no entanto por razões desconhecidas não levam em consideração a necessidade de alterações também nos setores de recursos humanos, ou seja, despreza-se a cultura da empresa, o que por vezes leva ao insucesso das ações pelo fato de que nem todas as cadeias pertencentes ao quadro organizacional são levadas em consideração.

Trice e Beyer (1991) procuraram compreender quais são os diferentes papéis desempenhados pelos líderes na manutenção ou na mudança da cultura organizacional.

Na manutenção - os principais desafios para o líder são manter a cultura existente viva (fortalecer a cultura) e conciliar interesses diversos de subculturas (integrar a cultura). O líder catalisa ritos de renovação (por exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional); no segundo, ritos de redução de conflitos;

Na mudança - os desafios são atrair liderados para uni-los (criar) ou rearranjar elementos da cultura antiga com novos (mudar). No primeiro caso, o líder emprega suas qualidades pessoais (como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação etc.) e ritos de integração; no segundo, também se apoia em suas qualidades pessoais e ainda em ritos de degradação, demitindo ou mudando gestores, por exemplo. (BEYER e TRICE, 1987, p.149-169.)

Ainda, Krishnan (2001) acredita que a obtenção de alto desempenho seja possível apenas por meio da liderança transformacional, em que o líder estimula seus seguidores para resultados cada vez maiores. Para o autor, o alto desempenho pode ser conseguido transformando os valores, as atitudes e os motivos de seus seguidores.

Uma cultura apenas sugere o que fazer, sua direção pode ser amplamente divergente da intenção inicial. No entanto, uma cultura forte abarca com mais

veemência os integrantes da organização, para que tenham comportamento determinado; as consequências de uma cultura forte que guia o comportamento em direção errada, contra os objetivos formais, pode ser devastadora. De modo contrário, uma cultura que capta a energia e imaginação do grupo e move as atividades na direção correta, ajudará a organização a atingir seus objetivos.

A falta de uma cultura dominante leva à falta de uma interpretação única do que é certo e errado perante os valores da organização (Robbins, 2005). A cultura modela a estratégia organizacional, mas também pode apresentar riscos, não podendo ser usada como solução para a maioria dos males da organização (Staber, 2003).

5 INTERAÇÃO DA CULTURA FORTE/FRACA COM A LIDERANÇA CARISMÁTICA

Em uma análise final das colocações elencadas no presente trabalho, tem-se a conclusão de que a cultura organizacional interage ininterruptamente com o tipo de liderança exercido em sua estrutura.

A liderança carismática por sua amplitude e poder de transformação alcança grandes dimensões. Alinha-se perfeitamente aos moldes de cultura organizacional forte ou fraca, dependendo apenas da capacidade do líder em aplicá-la de acordo com a situação da organização, seja ela mais conservadora ou mais propensa a mudanças constantes.

A resistência enfrentada diante de uma cultura forte e engessada é expressamente maior. Ocorre que esse é o contexto ideal para o desabrochar do líder carismático. Romper a barreira da resistência, atrair e convencer a equipe, inspirá-los com seus talentos e mantê-los motivados são a sua própria motivação, sua “graça”.

A liderança carismática tem em seu cerne a ideia de ser um líder inserido nos meandros da organização administrativa da empresa, sendo aquele que move as estruturas, triunfa sobre os paradigmas, trazendo novos caminhos a serem perseguidos, posicionando-se de forma a guiar seus subordinados e não apenas indicar a direção a seguir.

Ao confrontarmos essa realidade com a cultura organizacional da empresa, seja ela forte ou fraca, o papel do líder carismático torna-se de suma importância para a aplicação, manutenção, transformação dessa cultura estabelecida de forma,

que alcance os objetivos almejados e que em última análise não fuja da ideia central que fora inicialmente criada pelos fundadores da organização.

A liderança carismática se adapta nos dois tipos de cultura organizacional, seja ela forte, mais conservadora sobre os aspectos referentes ao modo com que a empresa e seus colaboradores atuam, como também na cultura organizacional fraca onde se tem uma flexibilidade maior na condução dos processos administrativos e gerenciais. Isto torna a liderança carismática moderna pelo fato de seus seguidores e aplicadores, terem uma visão do todo, uma visão de conjunto e principalmente de enxergarem o líder com um indivíduo que merece absoluta confiança.

Essa característica de liderança mostra-se capaz de administrar e conseguir alavancar de maneira mais prática e menos dolorosa para aceite das mudanças visto que se coloca em uma posição de comando gerencial completa. Isto porque sua característica de gestão traz implícito um maior nível de confiança e comprometimento, ao passo que toma as rédeas e o comando do jogo para si, criando um cenário de estabilidade entre líder e liderados, cruciais para o sucesso da implantação da cultura organizacional como também a possibilidade de se alcançar de forma mais satisfatória os objetivos pretendidos quando de sua criação.

Assim, tem-se que a liderança carismática traz consigo uma grande capacidade de fazer surgir nos liderados um sentimento maior de comprometimento e confiança, sem necessariamente ter como contrapartida uma recompensa, como na liderança transacional.

Essa forma moderna de gestão de equipes é plenamente eficaz e aplicável, seja em organizações com cultura organizacional forte ou fraca, dada sua grande capacidade de dirimir situações.

O carisma é um diferencial desejável, mas a sua ausência não quer dizer que esse líder não obterá sucesso. Porém, todos podem buscar exercê-lo, já que é uma potencialidade onde todos poderão se tornar inspiradores e inesquecíveis.

Para os colaboradores ter a oportunidade de compartilhar ideias e iniciativas de valor agregado para a equipe ou para o trabalho com seu superior, é muito gratificante e motivador. Dando esta liberdade, o líder aumentará sua credibilidade e força, e os colaboradores não se sentirão acuados, coagidos ou negativamente pressionados.

O primordial é que o líder possa propiciar um ambiente de facilitação para o diálogo, de forma que seus colaboradores sintam-se à vontade para interagir, perguntar, dividir e confiar.

Não se pode deixar de verificar que pelo fato deste estilo de liderança caracterizar-se pela confiança também na autoridade do líder, eventual ou definitiva ausência podem gerar conflitos e desestruturação O líder carismático pode julgar-se indispensável, criando uma forte dependência de seus liderados. Por vezes pode tomar uma postura paternalista, sentindo-se feliz por notar que os outros dependem dele.

Em um cenário de ausência parcial ou definitiva deste líder, reações coléricas podem aparecer e contagiar todo o grupo, como o fato de se sentirem perdidos ou desassistidos, mesmo conhecendo todos os procedimentos não se sentem aptos a tomarem suas próprias decisões, provocando um vácuo no poder de comando.

O líder carismático por todas suas características tende a transformar uma cultura organizacional fraca em forte, consolidando diretrizes e valores.

A supracitada ausência pode causar diferentes efeitos colaterais dependendo da estrutura organizacional, no momento da perda, fraca, forte ou em transição de uma para a outra.

CHARISMATIC LEADERSHIP: INTERACTION WITH ORGANIZATIONAL CULTURES STRONG AND WEAK

Célia Mara Galvão

ABSTRACT

There is a debate about which comes first: culture or leadership. One side argues that the leader creates corporate culture (Schein, 1985), the other says that culture can be a variable both predecessor as intervening simultaneously. The important thing is that there is an association between culture and leadership. The behavior of leaders becomes symbol of organizational culture, and strengthens its principles (Pool, 2000 apud Parry and Proctor-Thomson, 2003). This work originated from the awakened interest of the researcher to understand how the strong and weak organizational culture interact with the charismatic leader. Thus, this article aims to discuss, through literature review, as the behavioral style influence organizational culture and in return as strong or weak organizational culture benefits or hinders the profile of the charismatic leader.

Keywords: Organizational culture. Leadership. Interaction

REFERÊNCIAS

- AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio B. de & LIMA, Arnaldo José de. **Práticas de gestão no grupo Cecrisa SA**. Revista de Administração da Unimep, v. 9, n. 3, p. 1-23, Piracicaba, setembro/dezembro 2011, disponível em <<http://www.redalyc.org/pdf/2737/273721469001.pdf>> acessos em 01 de dez de 2014;
- BASS, B. (1985). **Leadership: Good, better, best**. **Organizational Dynamics** 13, 3, 26-40 in Bento, A.(2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J, Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas, Aveiro, (145-157), disponível em <<http://digituma.uma.pt/handle/10400.13/55>>, acessos em 10 dez 2014;
- BENNIS, Warren. “**A nova Liderança**”. In: **Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31 – 46.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994;
- BERTERO, C. O. **Cultura Organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.29-44;
- BURNS, J.M. **Leadership**. **New York**: Harper, 1978 in GOMES, António Rui e CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança**. **Psicol. USP** [online]. 2007, vol.18, n.3, pp. 143-161. ISSN 1678-5177 in GOMES, António Rui; CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança**. **Psicol. USP**, São Paulo , v. 18, n. 3, set. 2007 Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16781772007000300008&lng=pt&nrm=iso> acessos em 12 dez. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução á Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000. 5-18 p.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **A.Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. **Reading,MA** : Addison-Wesley, 1982 in SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 2,n. 1, Apr

- 1998, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14155551998000100004&lng=en&nrm=iso. acessos em 05 dez. 2014;
- DUNPHY, D. (2000). **The embracing paradox**: Top-down versus participative management of organizational change: A commentary on Conger and Bennis in BENEVIDES, VITOR LUCIANO DE ALMEIDA. **OS ESTILOS DE LIDERANÇA E AS PRINCIPAIS TÁTICAS DE INFLUÊNCIA UTILIZADAS PELOS LÍDERES BRASILEIROS**, Fundação Getúlio Vargas p. 36, disponível em <http://migre.me/nvow0> acessado em 11 dez 2014;
- TYLOR, EDWARD B.. The origins of culture. Gloucester: Peter Smith 1970 in DE, ANUÁRIO DA PRODUÇÃO; DISCENTE, INICIAÇÃO CIENTÍFICA. **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ASPECTO AMBIENTAL**, disponível em <http://sare.anhanguera.com/index.php/anuic/article/view/7656> acessos em 10 nov 2014.
- FLEURY, Maria T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996;
- GARDNER, W. L. & CLEAVENGER, D. (1998). **The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level: A psycho historical assessment**. Management Communication Quarterly, 12, 3 – 41 IN FERREIRA, ALECIANE DA SILVA MOREIRA, and GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM ENTREVISTAS DE. "UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA-UFBA.", disponível em <http://migre.me/nvjBi> acessos em 05 de dez de 2014;
- GORDON, George. **Industry determinants of organizational culture**. Academy of Management Review, v.16, n.2, p.396-415, 1991 Rocha, Luiz Célio Souza. "Cultura e clima organizacionais: um estudo multicase em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte." (2010) disponível em <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/1/9665> acessos em 04 dez 2014;
- GUICHARD, Jean. **Quais os desafios para o aconselhamento em orientação no início do século 21?** Rev. bras. orientac. prof, São Paulo ,v. 13, n. 2 dez. 2012 Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200002&lng=pt&nrm=iso. acessos em 09 dez 2014 In CALORI, ROLAND; SARNIN, PHILIPPE. **Corporate culture and economic performance: a French study**. Organization Studies, v.12, n.1, p.49-74, 1991;
- Hartog, D. N. D., Muijen, J .J. V., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: Na analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and*

Organizational Psychology, 70, 19-34 in Delgado, Carolina Sofal **ASSOCIAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, COMPORTAMENTOS DE CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**, disponível em <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.fafich.ufmg.br/pospsicologia/attachments/article/230/carolina%2520sofal.pdf>> acessos em 12 dez 2014;

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977;

JABLIN, F. M., **Putnam Organizational Communication**, , L. L. (Eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 379-439 in Castellani, Márcia Reiff, and Ronaldo Zwicker. **"Informatizando a comunicação na universidade: uma análise cultural."**Revista de Administração da Universidade de São Paulo35.2 (2000);

KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997;

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KRISHNAN, V.R. **Value systems of transformational leaders. Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v.22, n.3, p.121-131, Spring 2001 in DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013 disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>> acessos em 07 dez 2014;

LANGAN-Fox, Janice; Tan, Philomena. **Images of a culture in transition: personal constructs of organizational stability and change**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p. 273-293, 1997 in Azevedo, Maria Candida. **A Relação entre Cultura e Crescimento Organizacional – Caso Magazine Luiza**. Supervisor Adriana Hilal. Dissertação de Mestrado Strictu Sensu – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007, disponível em <<http://peopleandresults.com.br/2013/04/22/cultura-e-clima-organizacional-seriam-mesmo-sinonimos/>> acessos em 11 dez 2014;

McWHINNEY, W. (1997). **Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage in LEITÃO, Sergio Proença; MACHADO, Sergio Jurandy. **Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades. Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 6, p. 1041 a 1064, 2005, disponível em

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6770>>, acessos em 11 dez 2014;

MELANDER FILHO, Eduardo. A **Cultura Segundo Edward B. Tylor e Franz Boas**. **Gazeta de Interlagos**, São Paulo, 13 mar 2009 a 26 mar 2009. História, p. 2;

MORGAN, Gareth. **Images of organizations**. London: Sage Publications, 1988 in BORENSTEIN, Carlos Raul; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano J. Castro. Mudança organizacional na Eletrosul: regulação e sistema de poder. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999. BORENSTEIN, Carlos Raul; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano J. Castro. Mudança organizacional na Eletrosul: regulação e sistema de poder. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999 disponível em <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=262> acessos em 12 dez 2014;

NELSON, Debra L.; Quick, James Campbell. **Organizational Behavior**. Thomson Sout-western, 2003. in Azevedo, Maria Candida, **Desvendando a Cultura Organizacional**, Outubro, 2012, disponível em <<http://peopleandresults.com.br/2013/04/23/desvendando-a-cultura-organizacional/>>, acessos em 01 dez 2014;

PACHECO, V. A. **Contabilidade de Recursos Humanos e o Capital Intelectual das Organizações**. Curitiba:Biblioteca do CRCPR, 2002.

PARRY, KEN W.; PROCTOR-THOMPSON, Sarah B. Leadership, culture and performance: the case of the New Zealand public sector. **Journal of Change Management**, v.3, p. 376-399, 2003 in Candida Baumer de Azevedo, Maria, **Desvendando a Cultura Organizacional**, disponível em <<http://peopleandresults.com.br/2013/04/23/desvendando-a-cultura-organizacional/>> acessos em 08 dez 2014;

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005;

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. **RAE** – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002;

RUSSO, Guiseppa Maria. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

- SCHEIN, E.H, **Cultura Organizacional e Liderança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E.H. Sloan **Management review** v. 25, n.2, 1984 in MACHADO, Denise Del Prá Netto; DE CARVALHO, Luciano Castro; HEINZMANN, Lígia Maria. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 715-729, 2012, disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a15v47n4.pdf>> acessos em 12 dez 2014.
- SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v.28, n. 3, p. 339-358, set. 1983 in DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006, disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> acessos em 10 dez 2014;
- SOUZA, J. **Gestão empresarial: Liderando, motivando e desenvolvendo talentos**. Salvador: Faculdade Ruy Barbosa, 2003. 57 p.
- STABER, Udo. **Social capital or strong culture?** Human Resource Development International, p. 413-420, setembro, 2003 in GRIMALDI, Wilianson et al. Comprometimento e Cultura Organizacional na Geração Y: Um estudo de caso no Ambiente Militar, disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos13/52918678.pdf>> acessos em 11 dez 2014;
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, v.2, n.2, p.149-169, 1991 in RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 1, n. 2, Aug. 1997, disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6551997000200004&lng=en&nrm=iso>. acessos em 11 dez 2014.