

O alinhamento entre a Liderança e Cultura Organizacional na DaimlerChrysler

Prof. Dr. Heitor M. Quintella (UFF) hquintel@unisys.com.br

Leandro Gil S. Souza (UFF) leandro.gil@uol.com.br

Resumo: O presente artigo busca através do modelo de Práticas de Liderança de Kouzes e Posner e do Modelo Neo-Difusionista, verificar o alinhamento entre Práticas de Liderança e Cultura Organizacional, a partir de um levantamento de campo com aplicação de questionários em uma montadora multinacional alemã. Concluindo, são apresentadas as principais percepções dos entrevistados relacionando aspectos entre os métodos aplicados. Foi evidenciado que liderança potencializa as ações direcionando o comportamento e a mentalidade das pessoas o que reflete significativamente na cultura organizacional. Palavras-chave: Liderança; Cultura organizacional; estratégia.

1. Introdução

As práticas de liderança nos últimos anos promoveram além da interação e crescimento dos liderados uma maior acesso e difusão do conhecimento, pois a percepção e o modo de pensar também foi influenciado. Rhinesmith (2006), comenta a existência de forças que integram os paradoxos globais afetando o estilo de liderar, a sensibilidade cultural e a perspicácia do negócio. Neste cenário, as organizações também evoluíram em consonância com o mercado, desenvolveram novas características, ajustaram e moldaram suas Culturas Organizacionais. A liderança no contexto moderno, segundo Quintella (2003), representa um foco essencial para o sucesso nos negócios, ainda mais quando lidamos com as fragilizações resultantes do acirramento da competitividade. Segundo Kotter (1994), o trabalho do líder está fundamentado também no desenvolvimento de uma cultura. Neste sentido, e observando-se este contexto nas organizações, dois elementos essenciais foram destacados neste estudo: as Práticas de Liderança e a Cultura Organizacional.

A necessidade de identificação do nível de alinhamento nas relações entre as práticas de liderança e a cultura organizacional possibilita a obtenção e entendimento do sucesso dos objetivos planejados. Portanto, perceber como o líder se transforma em um elo entre a Cultura Organizacional e os Liderados possibilitaria entender como promover o engajamento das pessoas para um direcionamento estratégico.

1.1. Hipóteses e Questões da Pesquisa

Face ao problema apresentado é proposta a Hipótese e suas respectivas questões-chave no quadro 1:

Hipótese	Questões-chaves	Referencial Teórico	Instrumentos de Avaliação	Metodologia de Análise
Hipótese: Existe um alinhamento entre	a) Quais as Práticas de Liderança adotadas pelos Líderes?	Práticas de Liderança Kouzes e Posner	Teste de Avaliação das Práticas de Liderança	Lógica Paraconsistente



determinada prática de liderança e a cultura organizacional	b) Quais são os traços culturais predominantes na cultura organizacional percebida pelos colaboradores?	Cultura Neo difusionista Alvarez, M., H Quintella	Teste de Avaliação da Cultura de Negócios	Lógica Paraconsistente
	c) Não existe alinhamento entre a Cultura Organizacional e as Práticas de Liderança.	Método hipotético-dedutivo Karl Popper	Diagrama de Popper	Lógica Paraconsistente

Quadro 1 – Relacionamento entre Hipótese, Questões-chave, Referencial Teórico, Instrumentos de Avaliação, Metodologia de Análise

Fonte: Adaptado de Quintella 2006

2. Referencial Conceitual

2.1. Cultura Organizacional – Abordagem Conceitual

Entender a organização como cultura, onde se observa um sistema consistente que apresente valores, sentimentos, crenças e outros atributos comuns, não é uma inquietação recente dos pesquisadores do tema. Segundo Robbins (2002), até meados dos anos 80, as empresas eram vistas e entendidas como mecanismos racionais para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Estas pessoas, por sua vez estavam distribuídas em um organograma que indicava o seu departamento, seu chefe e subordinados. Porém, as organizações não são tão simplistas em sua estrutura, existe um fator altamente relevante que transforma todo esse contexto em uma dimensão muito mais rica e complexa: as pessoas.

Schein (1984) define a cultura de um grupo como:

“Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

Para Mintzberg. (2001), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

As organizações podem ser rígidas ou flexíveis, tradicionais ou desbravadoras, corporativas ou familiares. Não existe uma regra, uma lei que reúna todos os tipos de organização em um único modelo que possa ser regido pelos mesmos princípios, práticas ou estilos. A esse complexo conjunto composto por sentimentos, crenças, comportamento, valores, a própria estrutura entre outros denomina-se de cultura organizacional.

Desde dos anos 50, em algumas empresas, é possível perceber seus valores, crenças e sentimentos como uma variável independente e que agrega valor ao negócio. Esse efeito, segundo Robbins (2002), é denominado Institucionalização, ou seja, o momento quando a organização assume vida própria independente de seus fundadores, ou quaisquer de seus membros e assume a imortalidade.

2.2. Liderança – Abordagem Conceitual

O tema liderança possui estudos desde a década de 30, onde segundo Robbins (2002), em uma revisão de literatura de mais de 20 trabalhos, evidenciou os traços de vários líderes mundiais. Contudo, de 80 traços comuns observados, apenas 5 eram comuns a quatro ou mais



trabalhos. Embora os estudos não revelassem uma regra de comportamento a ser seguido pelos líderes, puderam-se evidenciar os principais traços que diferenciavam os Líderes dos Liderados. Além disso, pesquisas recentes demonstram que pessoas com alto grau de flexibilidade têm possibilidade maior de surgirem como líderes em um grupo.

A abordagem acima denominada teoria dos traços de liderança, apresentou no início dos estudos acerca do tema, quatro limitações:

- Não existe um traço universal
- Prevêem melhor em culturas fracas do que em culturas fortes
- Pouco claras em alinhamento a causa e efeito
- Funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que sua eficácia.

Essas limitações fizeram com que no final da década de 40, surgissem movimentos diferentes. Desse modo, a partir dos anos 60, estes movimentos se solidificaram em pesquisas sobre liderança enfatizando o estilo comportamental preferencialmente demonstrado pelos líderes. A principal contribuição da abordagem comportamental foi a classificação da liderança orientada a tarefas e a orientada as pessoas. Contudo, nenhuma das duas abordagens se mostrou efetiva.

Com a evolução dos estudos, chegaram-se as teorias contingências que levavam em consideração os fatores situacionais, como por exemplo: estrutura de tarefa do trabalho, o nível de tensão situacional, o nível de apoio do grupo, a inteligência e capacidade do líder e as características dos liderados, tais como capacidade, experiência, personalidade e motivação.

Atualmente, as teorias mais aceitas são as neocarismáticas, onde é crescente o estudo acerca dos líderes carismáticos e transformacionais que procuram promover o comprometimento e lealdade entre líderes e liderados, em busca de melhores resultados. Segundo Russo (2005) a discussão se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo é longa. Contudo a resposta, diz Russo (2005 *apud* Goleman, 2002), é simples e direta: as duas afirmativas são verdadeiras.

Concluindo, a busca da melhor liderança independente da teoria a ser seguida, deve sempre envolver um sentido de confiança mútua, visto que as organizações tornam-se cada vez menos previsíveis e estáveis. Desse modo a confiança mútua promoveria laços mais fortes frente a novos desafios e expectativas.

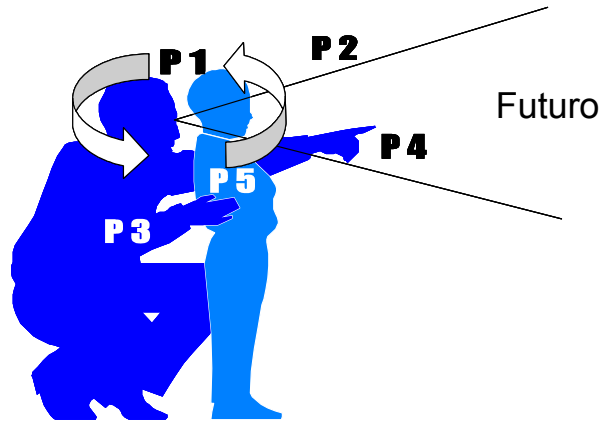
3. Referencial Teórico

3.1 As Práticas de Liderança: Modelo de Kouzes e Posner

As pesquisas de Kouzes e Posner, (1991), procuravam determinar as características dos Líderes admirados por seus seguidores. Inicialmente uma questão central foi o início das inquietações dos pesquisadores: “Que valores (traços ou características pessoais) você procura e admira em seus superiores?”

O resultado desta pesquisa, demonstrou a existência de uma regularidade, que demonstrava o caminho a ser seguido pelas pessoas até receberem o título de Líder. As características mais admiradas pelas pessoas em seus líderes eram: Honestidade, Competência, Olhar adiante, e Capacidade de inspirar.

Analisando com mais detalhes, esse processo dinâmico, incluindo estudos de casos somados aos questionários, Kouzes e Posner (1991), descobriram cinco práticas básicas para a liderança (figura 1) que permitem aos líderes um desempenho superior. Mostrou também que a liderança é um conjunto de práticas que se pode observar e aprender. Os líderes, quando estavam em seu melhor desempenho e em seu melhor ponto: Desafiavam o estabelecido, inspiravam uma visão compartilhada, capacitavam outros para agir, modelavam o caminho e encorajavam o coração.



- P1 - Prática 1 - O Líder costuma **desafiar as regras**, incentivando as mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio.
- P2 - Prática 2 - O Líder **inspira uma visão compartilhada** em toda a equipe, envolvendo seus colaboradores nesta visão de futuro.
- P3 - Prática 3 - O Líder é uma pessoa que **permite que os outros ajam**, isto é, as iniciativas e ações espontâneas são bem aceitas e estimuladas.
- P4 - Prática 4 - O Líder **aponta o caminho que deve ser seguido** pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento.
- P5 - Prática 5 - O Líder procura **encorajar o coração** de seus subordinados, motivando-os para que enfrentem os obstáculos e desafios do dia-a-dia.

Figura 1 – Práticas de Liderança de Kouzes e Posner

Fonte: Kouzes, James M. e Posner, Barry Z. O desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1997

3.2. Cultura Organizacional: Modelo Neo-difusionista

No modelo de análise da cultura organizacional apresentado em Alvarez (1995), utiliza-se o modelo neo-difusionista. Basicamente, este modelo trabalha com o conceito de átomo cultural que é composto pelos traços culturais, que são os elementos constituintes que como fios delicados mas entrelaçados tecem uma cultura organizacional. Neste modelo, conforme Quintella (2005), são agrupados alguns traços culturais sob o rótulo de dimensões culturais. Este esquema permite que se pesquise os fatores mais importantes na criação da harmonia em que devem atuar esses traços culturais para obtenção de um padrão cultural competitivo.

Para simplificar a análise, adotou-se um grupamento em cinco dimensões, cada uma constituída de três traços culturais conforme a figura 2.



Figura 2– Dimensões Culturais

Fonte: Quintella (2001)

4. Método de Pesquisa Hipotético Dedutivo

Para o desenvolvimento deste trabalho foi adotado o método hipotético-dedutivo de Karl Popper, segundo (Lakatos e Marconi, 1991), onde se apresenta uma dedução a partir da formulação de hipóteses, que são testadas buscando-se regularidades e relacionamentos causais entre elementos. Neste sentido, parte-se da percepção de lacunas no conhecimento para a solução de um problema. Os testes consistem de discussão crítica e confronto das hipóteses formuladas com os fatos. Para tal foram realizados levantamento de campo e conseqüentemente análises estatísticas para tratamento dos dados.

4.1. População / Universo da Pesquisa

O universo pesquisado compreende o contexto de uma indústria automobilística multinacional alemã, do grupo Daimlerchrysler, situada no estado de Minas Gerais. O trabalho aborda questões relativas ao comportamento de líderes e liderados da área de Planejamento de Fábrica e Engenharia Industrial. Considerando-se que a organização está inserida em uma estrutura mundial e corporativa, as características observadas e avaliadas se restringem apenas à unidade fabril estudada.

Não existe a pretensão de abordar todas as teorias sobre o assunto, nem de pesquisar todas as empresas do Grupo Daimlerchrysler. Contudo, o presente trabalho é um marco inicial para que outros pesquisadores apliquem, quando relevante, os estudos aqui demonstrados aumentando a abrangência da pesquisa.

4.2. Coleta de Dados

Para o levantamento de dados foi empregada a pesquisa descritiva, pois se buscou identificar traços culturais e práticas de liderança pertinentes ao universo estudado relacionando o alinhamento entre as variáveis observadas. A metodologia utilizada também privilegiou a pesquisa de campo, possibilitando a investigação empírica por meio da aplicação de questionários estruturados.

Para a pesquisa de campo foram propostos os seguintes instrumentos de pesquisa:

- ◇ **Teste de Avaliação da cultura de negócios** - questionário separado por cada dimensão (cultura organizacional, liderança, arquitetura, competências e tolerância a mudanças);e
- ◇ **Teste de Avaliação das Práticas de Liderança** – questionário com teste *LPI - Leadership Practices Inventory* onde a liderança se auto-avalia e em seguida os liderados avaliam seus respectivos superiores.
- ◇

4.3. Apresentação dos Resultados

Os dados apresentados representam o resultado das percepções das aplicações dos testes de Cultura de Negócios e Práticas de Liderança. Foi realizada uma interpretação tanto de natureza *quantitativa* utilizando gráficos e tabelas, quanto de natureza *qualitativa* através da interpretação dos mesmos.

4.4. Teste de Avaliação da Cultura de Negócios

Para o levantamento da percepção da Cultura de Negócios foi aplicado um teste composto de 70 questões que contemplam as seguintes dimensões e traços culturais apresentados no quadro 2.

DIMENSÕES		TRAÇOS CULTURAIS DAS DIMENSÕES DA CULTURA DE NEGÓCIOS
DIM 1	Missão e Cultura	Visão
		Valores
DIM 2	Arquitetura Organizacional	Estrutura
		Comunicação
		Sistema de Avaliação e Recompensas
DIM 3	Skills e Habilidades	Competências individuais
		Competências organizacionais
		Inovação e criatividade
DIM 4	Liderança	Estilo de liderança
		Processo decisório
		Gerência de resultados
DIM 5	Resiliência e Resistência a Mudanças	Resiliência a mudança
		Resistência á mudança

Quadro 2- Dimensões e Traços Culturais

Fonte: Elaboração Própria

A comparação entre as dimensões da Cultura de Negócios e a importância que cada uma representa para a organização na visão dos Líderes e dos Liderados, conforme Quintella (2002), é demonstrado no gráfico 1 e no gráfico 2 tipo “radar”. Este apresenta em seus eixos a mesma numeração e leitura acima mencionadas, bem como a nomenclatura:

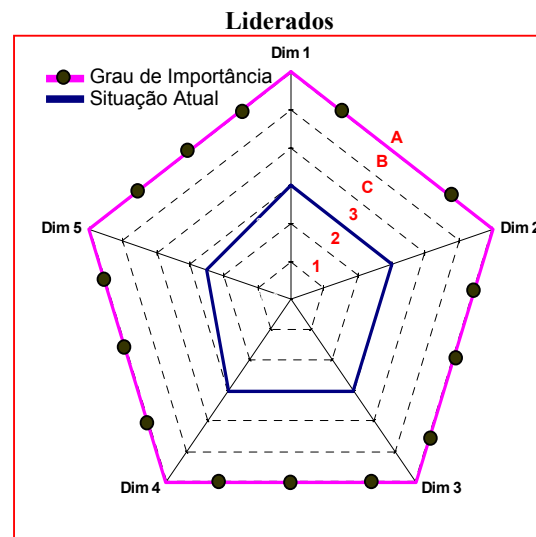
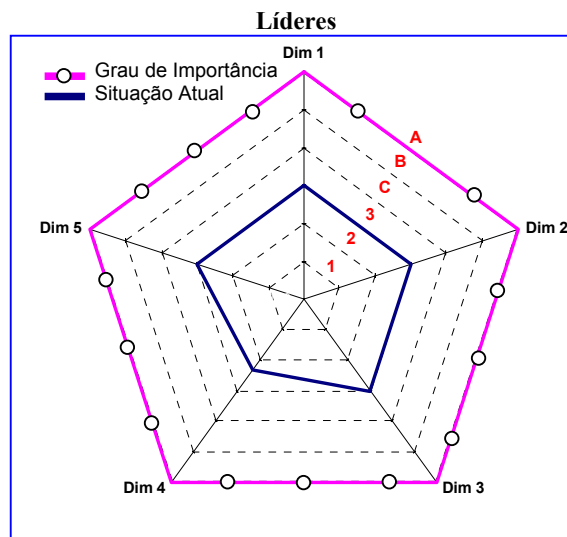


Gráfico 1 – Dimensões da Cultura de Negócios e importância para os negócios da empresa na visão dos Líderes

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2 – Dimensões da Cultura de Negócios e importância para os negócios da empresa na visão dos Liderados

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se tanto para liderados, quanto para líderes que todas as dimensões da Cultura de Negócios são consideradas importantes para os negócios da empresa. Os fatores críticos se encontram na dimensão “DIM 4” para os liderados e na dimensão “DIM 5” para os líderes.

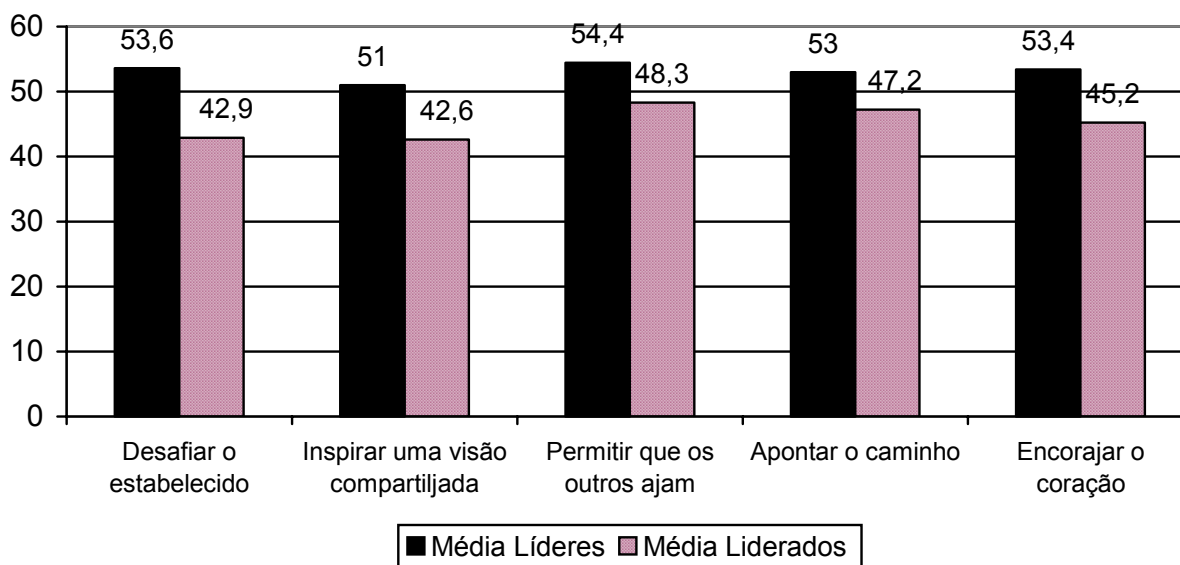
Os dados também confirmaram através do universo pesquisado, a existencial de uma forte cultura organizacional demonstrada pela coerência dos resultados nas demissões D1, D2 e D3.

4.5. Teste Práticas de Liderança

Foi realizado o levantamento de dados para avaliação da percepção dos colaboradores indicando quais as Práticas de Liderança adotadas segundo Leadership Practices Inventory – LPI de Kouzes e Posner. O gráfico 3 estabelece o comparativo entre os resultados dos Líderes e dos Liderados:

Gráfico 3 – Práticas de Liderança percebidas (Líderes e Liderados)

Fonte: O próprio autor



A P3 - prática 3, na percepção dos líderes e liderados, é a que melhor representa o grupo avaliado. Complementando a análise, o quadro 4 demonstra as afirmativas mais importantes segundo a percepção dos entrevistados:

Item	Prática 1	M1	M2	M3
26	toma a iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	9,00	7,93	8,47
Item	Prática 2	M1	M2	M3
22	é contagiosamente entusiástico e positivo sobre as possibilidades do futuro.	9,00	8,13	8,57
Item	Prática 3	M1	M2	M3
13	trata as pessoas com dignidade e respeito.	9,60	8,90	9,25
Item	Prática 4	M1	M2	M3
14	cumpe as suas promessas e compromissos.	9,00	8,30	8,65
Item	Prática 5	M1	M2	M3
5	elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.	8,80	8,47	8,63

Quadro 3 – Práticas de Liderança com maior pontuação média

Legenda:

M1 – Média das notas dos Líderes

M2 – Média das notas dos Liderados

M3 – Média da linha

Item – Número da questão do teste Leadership Practices Inventory – LPI

Varição das notas – 0 a 10
 Fonte: O próprio autor

Concluindo a análise, a partir da tabulação dos testes Leadership Practices Inventory – LPI, conforme mostra a figura abaixo, foi possível comparar o desempenho médio dos Líderes avaliados com outros 12.000 executivos avaliados em diversos países pela pesquisa de Kouzes e Posner, ao longo dos anos de 1986 a 1997.

Seguindo a metodologia para um comparativo internacional, verifica-se o que o enquadramento das Práticas de Liderança estão localizadas no 2º tercil com a média entre P1, P2, P3, P4 e P5 com 46 pontos.

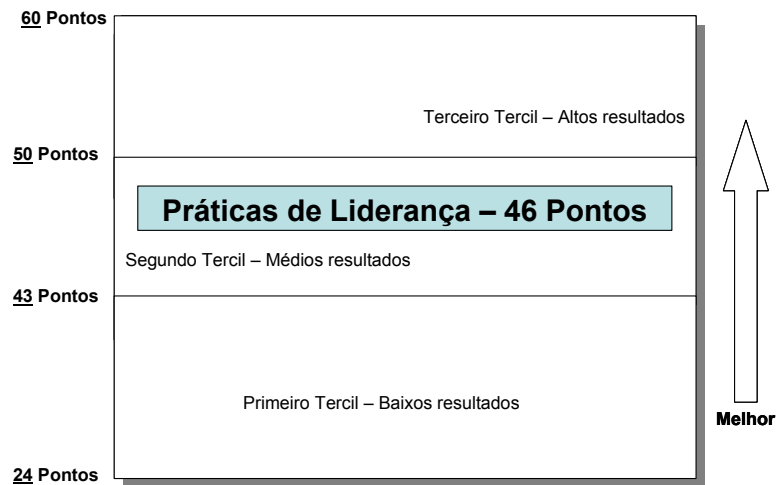


Figura 3 – Comparativo internacional das Práticas de Liderança
 Fonte: Elaboração Própria

5. Análise e interpretação dos dados utilizando a Lógica Paraconsistente

Para a devida sustentação da hipótese utilizou-se da lógica paraconsistente como ferramenta de apoio à tomada de decisão, conforme Carvalho (2003). Desse modo, foi verificada a plausibilidade da afirmativa e referidas questões-chave. Este método de lógica, segundo Murolo (1999), pode ser utilizado como lógica subjacente a teorias inconsistentes, mas não triviais. Isso implica que o princípio da não contradição deve ser de alguma forma, restringido. Disso são estabelecidos o grau de crença e descrença para os questionamentos, permitindo manipular conceitos de indeterminação e inconsistência. Historicamente, a lógica paraconsistente é classificada entre as chamadas lógicas não clássicas heterodoxas por derrogar alguns dos princípios basilares da lógica clássica. Um dos mais importantes nomes desse pensamento é o brasileiro Newton C. A. da Costa, considerado seu criador. As teorias do lógico brasileiro são de grande importância para diversas áreas, além da matemática, filosofia e computação. A Lógica Paraconsistente apresenta alternativas a proposições cuja conclusão enseja valores além de Verdadeiro e Falso, como Indeterminado e Inconsistente. De modo prático, um sistema paraconsistente funciona da seguinte forma:

- 1) Se existir um alto grau de contradição, não existe ainda certeza quanto a decisão, portanto deve-se buscar novas evidências.
- 2) Se existir um baixo grau de contradição, pode-se formular a conclusão desde que se tenha um alto grau de certeza.

A análise paraconsistente dos graus de crença e descrença pode ser feita através da representação do reticulado em um Quadrado Unitário no Plano Cartesiano – QUPC, onde os graus de crença ficam no eixo x e os de descrença no eixo y (Figura 04).

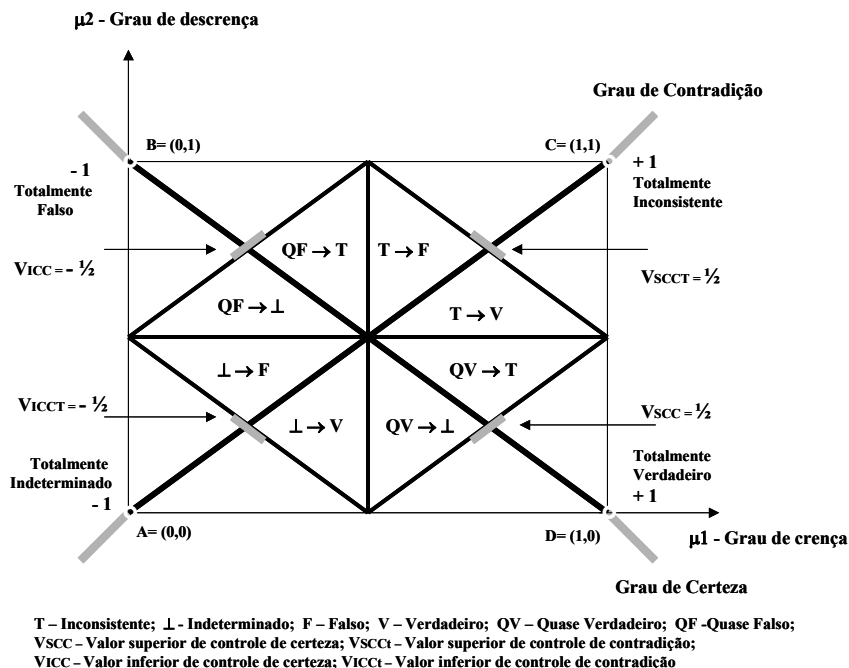


Figura 4 – QUPC – Quadro unitário do plano cartesiano

Fonte: Quintella 2005

5.1. Teste da Hipótese e Questões-Chave

Hipótese – Existe um alinhamento entre determinada prática de liderança e o a cultura organizacional.

Questão-chave A - Quais as Práticas de Liderança adotadas pelos Líderes? O estudo demonstrou que os líderes avaliados exercem efetivamente todas as práticas contempladas pelo modelo. Contudo a P3 - Prática 3, foi evidenciada como a mais representativa entre as 05 práticas contempladas pelo estudo.

Questão-chave B - Quais são os traços culturais predominantes na cultura organizacional percebida pelos colaboradores? O estudo evidenciou a presença de todos os traços culturais segundo o modelo Neo-difusionista. Contudo a maior percepção está concentrada na DIM 4 – dimensão Liderança.

Questão-chave C - Não existe alinhamento entre a Cultura Organizacional e as Práticas de Liderança. O alinhamento entre as Práticas de Liderança e Cultura organizacional é percebido através da sobreposição dos resultados encontrados nas Práticas de Liderança e na Cultura Organizacional, segundo a lógica paraconsistente. Desse modo podemos verificar na figura 5 que o alinhamento é percebido pelo enquadramento das mesmas na região de total verdade.

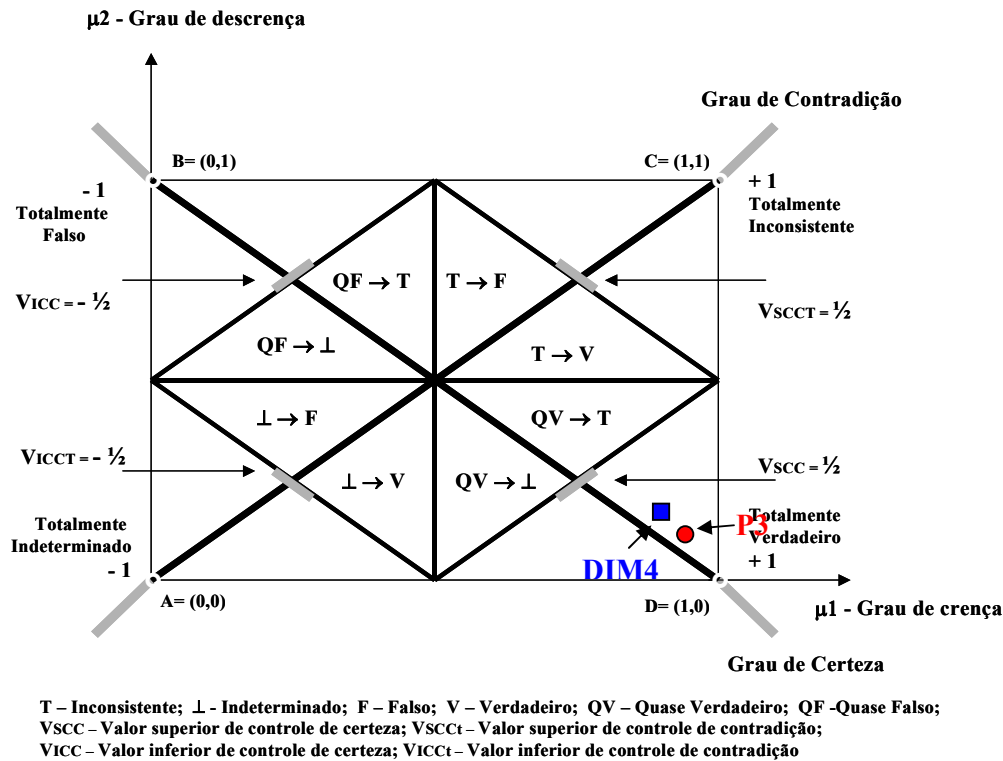


Figura 5 - QUPC – Práticas de Liderança X Culturas Organizacionais
Fonte: Elaboração Própria

5.2. Fechamento das análises

Após as comprovações das questões-chave é apresentado o quadro 04 com a amarração lógica resumando os resultados:

Hipótese	Questões-chaves	Referencial Teórico	Instrumentos de Avaliação	Metodologia de Análise	Análise	Validação	Respostas
Hipótese: Existe um alinhamento entre determinada prática de liderança e a cultura organizacional	a) Quais as Práticas de Liderança adotadas pelos Líderes?	Práticas de Liderança Kouzes e Posner	Teste de Avaliação das Práticas de Liderança	Lógica Paraconsistente	As práticas P3, P4 e P5, apresentam-se na região de total verdade.	Plausível	A prática P3 representa a melhor percepção do grupo
	b) Quais são os traços culturais predominantes na cultura organizacional percebida pelos colaboradores?	Cultura Neo difusionista Alvarez, M., H Quintella	Teste de Avaliação da Cultura de Negócios	Lógica Paraconsistente	A dimensão D4 apresenta-se na região de total verdade.	Plausível	A dimensão D4 é a única evidência encontrada
	c) Não existe alinhamento entre a Cultura Organizacional e as Práticas de Liderança.	Método hipotético-dedutivo Karl Popper	Diagrama de Popper	Lógica Paraconsistente	As práticas P3, P4 e P5 e a dimensão D4 estão alinhadas.	Refutada	O melhor alinhamento é percebido entre a prática P3 e a dimensão D4

Quadro 4 – QUPC – Amarração Lógica da Hipótese
Fonte: Elaboração Própria



6. Conclusão

A aplicação dos testes através dos modelos de estudo das Práticas de Liderança e Cultura Organizacional contribuíram para caracterização e enquadramento das diversas ações presentes na DaimlerChrysler do Brasil. O estudo apresenta, através da aplicação dos modelos, dois pilares bem evidentes:

- 1º Pilar: Práticas de Liderança

Os resultados demonstraram que as práticas estabelecidas pelos líderes estão em sintonia com as práticas percebidas pelos liderados. O grau de ajustamento entre ambos os grupos da pesquisa foi percebido através dos resultados da prática P3 (Permite que os outros ajam) que receberam a maior pontuação no universo pesquisado. Esta mesma prática, P3, representou o maior grau de crença nas afirmativas estudadas. Percebe-se também que os líderes estudados encontram-se em um nível médio de resultados para práticas de liderança, tendendo ao nível de altos resultados, quando comparados aos padrões internacionais.

- 2º Pilar: Cultura Organizacional

Este modelo mostrou uma harmônica percepção das dimensões mais importantes que sustentaram a presença dos traços culturais do universo pesquisado. Conseqüentemente, foi demonstrada a composição do padrão cultural estabelecido nas relações organizacionais. Percebe-se também a composição cultural das lideranças e como influenciam seus subordinados. Contudo, é observada a DIM 04 - Liderança como a de maior crença pelos pesquisados.

O alinhamento entre as Práticas de Liderança e a Cultura Organizacional no universo estudado é compreendido através dos altos conceitos percebidos nos testes do estudo. Contudo, torna-se, impossível evidenciar o não relacionamento entre os modelos. Apoiando-se em Sacamoto (2000), a chave do sucesso para um alto desempenho das organizações está na congruência entre os elementos da organização, principalmente entre a estratégia, a estrutura, as pessoas e sua própria cultura. Para tanto, se utilizou a lógica paraconsistente para a verificação do grau de crença e nível de verdade dos entrevistados. No contexto estudado observou-se que as Práticas de Liderança estão no limite inferior das práticas com altos resultados, segundo padrões internacionais. No mesmo sentido ficou também demonstrado a total compreensão dos traços culturais do universo estudado e conseqüentemente uma sólida e forte cultura. A dimensão D4, conforme análise paraconsistente, foi a única encontrada na região de total verdade. Sendo assim, compreendemos que os líderes estudados, através da P3 (Permite que os outros ajam), potencializam seus resultados com a cultura organizacional existente através da DIM 04 (Estilo de liderança, Processo decisório e Gerência de resultados). Complementando a confirmação da hipótese, percebe-se também que a cultura presente é uma facilitadora das práticas de liderança. Ratificando, segundo Russo (2005), a liderança é o processo de condução das ações influenciando o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e conseqüentemente alterando o meio.

Referências Bibliográficas

ALVAREZ, M., H QUINTELLA, **Relatório IBM de Transformação na Votorantim**, Recife: Ibm Consulting Group, Fev 1995.

AGUIAR, Ezequiel Pimentel de, **Fatores Críticos de Sucesso em Venda de Combustíveis no Mercado de Aviação Civil Doméstico e a Qualidade Percebida pelo Cliente**, Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2005.

CARVALHO, Fábio Romeu de, BRUNSTEIN, Israel, ABE, Jair Minor, **Um Estudo de Tomada de Decisão Baseado em Lógica Paraconsistente Anotada: Avaliação do**



- Projeto de uma Fábrica**, Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção n.1, dez. 2003. p. 47-62
- KOTTER, John P. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. SP: Makron Books, 1994. p. 4-8
- KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 31-255
- LAKATOS, E.M., MARCONI, A. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991. p.37-72
- MINTZBERG, Henry; e QUINN, James Brian, **O processo da Estratégia**, 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. capítulo 8 e capítulo 12.
- MUROLO, Afrânio Carlos, ABE, Jair Minoro, SILVA FILHO, João I. da, COSTA, Newton Carneiro Affonso da. e LEITE, Casemiro Fernando Soares, **LÓGICA PARACONSISTENTE APLICADA**, 1º Edição, Editora Atlas, 1999.
- QUINTELLA, Heitor M., LIMA, Luiz Fernando F. de M., **Percepção de Segurança em Sistemas de Informação e sua relação com o Perfil de Liderança, entre as diretorias do Inmetro**, LATEC – Universidade Federal Fluminense, a ser publicado, Niterói, 2006
- QUINTELLA, Heitor M., **Estudos de Caso em Metodologia: O Método Oriental**, Apresentação do Grupo de Pesquisa Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- QUINTELLA, Heitor M., **Estudos acerca de Impactos da Liderança sobre Cultura Organizacional em sociedades abertas**, Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, ISSN - 1678-2399, Vol. 5, núm. 8, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- QUINTELLA, H., Bellora, L., Ornellas, A., **Reflexões e Estudos Futuros de uma Pesquisa em Cultura Organizacional e do Modelo de Análise Cultural Neo-Difusionista**, Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, Issn - 1678-2399, Vol.3, num. 18, Niterói, 2003.
- QUINTELLA, H. L. M. M. ; SOUZA, L. P. ; LEONI, N. G. . **A comparative study of business culture in brasilian educational TV's**, In: BALAS, Tampa. In: BALAS 2002 Business Association of Latin American Studies, 2002, Tampa. Balas 2002. Tampa Florida : BALAS Univ. of Tampa, 2002. v. 1.
- QUINTELLA, H. L. M. M. ; SOUZA, L. P. . **Cultura de negócios: Nova perspectiva dos estudos sobre comportamento organizacional. O estudo de caso de duas emissoras de TV educativa**. In: ENANPAD, 2001, Campinas. ENANPAD. Campinas : ANPAD, 2001. v. 1.
- ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional**, 9º Edição, São Paulo, Prentice Hall, 2002. p. 302-524
- SACAMOTO Neto, Mário e ESCRIVÃO Filho, **Edmundo Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais**. Revista Gestão da Produção., Ago, vol.7, no.2, p.136-145. ISSN 0104-530X, 2000
- SCHEIN, Edgard. Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, 1984. p. 10
- RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri, RUIZ, Jose Moreno, CUNHA, Rosana Paulo da, **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos**, Revista Produção, Dez, vol.15, no.3, p.362-375. ISSN 0103-6513, 2005,
- RHINESMITH, Stephen, **A globalização e os Conflitos**, HSM Management 56, maio – junho, 2006. p. 106