



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

Vieira, Alexandre Antônio; Gasperi, Lediane; Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Everton  
Luis; Dias Alperstedt, Graziela

CULTURA E LIDERANÇA NA EMPRESA PLANTAFLOR

Revista Alcance, vol. 20, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 272-288

Universidade do Vale do Itajaí  
Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748344009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# CULTURA E LIDERANÇA NA EMPRESA PLANTAFLOR

CULTURE AND LEADERSHIP AT THE COMPANY PLANTAFLOR

CULTURA Y LIDERAZGO EN LA EMPRESA PLANTAFLOR

**Alexandre Antônio Vieira**

Especialista

Universidade do Vale do Itajaí

avieira@univali.br

**Lediane Gasperi**

Especialista

Universidade do Vale do Itajaí

ledigasperi@hotmail.com

**Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier**

Doutor

Universidade do Estado de Santa Catarina

everton.cancellier@gmail.com

**Graziela Dias Alperstedt**

Doutora

Universidade do Estado de Santa Catarina

gradial@gmail.com

Submetido em: 18/01/2013

Aprovado em: 25/04/2013

## RESUMO

A empresa PLANTAFLOR é uma empresa atacadista que atua no setor de plantas ornamentais. Impulsionada pelo crescimento de mercado, procura também acompanhar essa evolução. Para tanto, vem estruturando alguns setores e revendo seu modelo de gestão, pois alguns problemas operacionais e, administrativos, têm acompanhado esta fase. Atualmente a empresa caracteriza-se como tipicamente familiar, com pouca formalização dos processos. Com a necessidade de crescimento, algumas questões ligadas à cultura e à liderança também começam a se destacar. O objetivo desse caso para ensino é justamente levar à reflexão e à discussão acerca de temas gerenciais, tais como liderança e cultura organizacional. Especificamente busca-se identificar a cultura e o estilo de liderança da organização, de modo a reconhecê-las como importantes atributos organizacionais que devem ser respeitados e trabalhados para que a empresa alcance o crescimento desejado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura. Liderança. Floricultura.

## ABSTRACT

PLANTAFLOR is a wholesale company that operates in the ornamental plants sector. Driven by market growth, it is seeking to keep up with this trend, for which purpose it has structured some sectors and reviewed its management model, as some operational and administrative problems have accompanied this phase. Currently the company is characterized as a typical family-run company, with little formalization of processes. With the growing need, some issues related to culture and leadership have also begun to stand out. The aim of this educational case study is to promote reflection and discussion on topics such as management leadership and organizational culture. Specifically, we seek to identify the culture and

leadership style of the organization in order to recognize them as important organizational attributes that must be respected and worked for if the firm is to achieve the desired growth.

**KEYWORDS:** Culture. Leadership. Flowershop.

## RESUMEN

La empresa PLANTAFLOR es una empresa mayorista que actúa en el sector de plantas ornamentales. Impulsada por el crecimiento de mercado, intenta también acompañar esa evolución. Para ello, viene estructurando algunos sectores y examinando su modelo de gestión, pues esta fase fue acompañada por algunos problemas operacionales y administrativos. Actualmente la empresa se caracteriza como típicamente familiar, con poca formalización de los procesos. Con la necesidad de crecimiento, también empezaron a destacarse algunas cuestiones relacionadas a la cultura y al liderazgo. El objetivo de este caso para la enseñanza es justamente llevar a la reflexión y a la discusión acerca de temas gerenciales tales como liderazgo y cultura organizacional. Específicamente se busca identificar la cultura y el estilo de liderazgo de la organización, para poder reconocerlas como importantes atributos organizacionales que deben ser respetados y trabajados para que la empresa alcance el crecimiento deseado.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura. Liderazgo. Floricultura.

## INTRODUÇÃO

A floricultura no Brasil não é uma atividade recente. Os registros mais antigos datam de 1870 com a produção de orquídeas no Rio de Janeiro. Imigrantes alemães, como os Dierberger e os irmãos Boettcher, foram pioneiros na produção de dália e rosas. Os imigrantes tiveram um papel fundamental no processo de organização e crescimento da floricultura brasileira. Além dos alemães, destacam-se italianos e japoneses. Mas foi em 1948 que imigrantes holandeses se instalaram no leste paulista e fundaram a Cooperativa Agropecuária de Holambra, dedicada a várias atividades, dentre elas a plantação de flores. Com a Cooperativa, a floricultura teve outro grande impulso. A Cooperativa de Holambra responde atualmente por cerca de 60% da produção de flores no Brasil (SILVA, 2010).

No que se refere à floricultura, o Estado de Santa Catarina tem mostrado, ao longo de sua história, a vocação de grande produtor e exportador, gerando empregos, promovendo a fixação do homem no campo e o fortalecimento de pequenos e médios produtores em função, principalmente, do clima favorável e da sua diversidade. Em função das boas condições climáticas, a produção, antes concentrada no norte do Estado, está se difundindo lenta e continuamente, permitindo que 93% da área utilizada para o cultivo de plantas de jardim dispense algumas tecnologias, como o uso de estufas ou o cultivo protegido, os quais oneram o produto final (CIRAN / EPAGRI, 2010).

A Empresa PLANTAFLOR aproveita esse cenário e vislumbra novos horizontes, impulsionada pelo crescimento das vendas. Para tanto, vem ampliando setores internos e construindo um novo prédio para abrigar as áreas administrativa e comercial. A empresa já identificou a possibilidade de atender a novas regiões. Há também a intenção de montar pontos de distribuição em estados vizinhos, como estratégia de logística. Mudanças organizacionais também já estão ocorrendo, como negociação com fornecedores para reduzir valores e tornar o produto mais competitivo, compras em maiores volumes para obter ganho em escala, negociação com clientes para garantir fornecimento, extensão dos incentivos da equipe de vendas para os colaboradores do setor de carregamento, dentre outros.

Entretanto, estes desafios exigem o reconhecimento da cultura e do estilo de liderança como fatores fundamentais para diagnosticar o estado atual e planejar o futuro da organização, pois são dimensões que interferem diretamente no cotidiano empresarial. Partindo dessa premissa, o objetivo deste caso de ensino é identificar a cultura e o estilo de liderança da organização, de modo a reconhecê-las como importantes atributos organizacionais que devem ser respeitados e trabalhados para que a empresa alcance o crescimento desejado.

## A EMPRESA PLANTAFLOR

No ano de 1949, desanimado com a situação em que se encontrava, o senhor Peter Johannes Reiner Bovee deixa a Holanda e chega ao Brasil acompanhado de sua família para tentar reconstruir uma nova vida. Ao chegarem ao Brasil, instalaram-se em Holambra/SP e passaram a trabalhar com o cultivo de plantas ornamentais e outras atividades agrícolas. Por volta do ano de 1960, mudam-se para Santa Catarina e instalam-se no município de Biguaçu, na região de Tijucuinhas. Mais tarde, com a expressividade e o cultivo de diversas espécies, nasce a Empresa Floranda, administrada pelo senhor Peter e sua família. Neste período, cada um de seus seis filhos era responsável por um setor da empresa. Coube ao filho mais novo, o senhor Lamberto, a responsabilidade pelo cultivo de algumas plantas ornamentais, dentre as diversas espécies cultivadas pela empresa. No começo dos anos 80 o desejo de empreender levou os filhos a pensarem na possibilidade de cada um criar a sua própria empresa.

No ano de 1983, o senhor Peter e os filhos resolveram dividir a herança adquirida pelo trabalho de família. Um dos filhos passou a administrar a Empresa Floranda e os demais criaram novas empresas. Nesta divisão, coube ao senhor Lamberto a parte que ele já era responsável na produção. Assim deu prosseguimento às atividades e, posteriormente, no ano de 1984, adquiriu um novo terreno na localidade de Sorocaba de Fora. Com sua família, dá continuidade às atividades de cultivo de plantas ornamentais. No ano de 1986, a família mudou-se definitivamente para Sorocaba de Fora e desfez-se da antiga área de cultivo.

Por cerca de 10 anos o senhor Lamberto desenvolveu suas atividades como produtor rural. Em 1995, fundou a Empresa PLANTAFLOR, dando continuidade ao crescimento de suas atividades. O nome PLANTAFLOR surgiu em um momento de inspiração, quando o senhor Lamberto retornava de uma entrega, sendo este o nome fantasia da Empresa Lamberto João José Bovee EPP. As atividades neste período eram desenvolvidas basicamente com sua esposa e filhos. À medida que a empresa foi crescendo, a família já não era suficiente para absorver o elevado volume de trabalho. A parte de produção já contava com novos colaboradores, porém áreas que eram de controle restrito da família, como administrativo/financeiro e vendas, passaram a contar com colaboradores externos. Entretanto, sempre com a supervisão do dono.

A esposa do senhor Lamberto dava apoio na parte administrativa e comercial e, com o passar do tempo, suas tarefas foram sendo transferidas para outros colaboradores. Com a separação do casal, houve mudanças no comportamento do senhor Lamberto, as quais refletiram diretamente na cultura da empresa. Um fato que chamou a atenção dos colaboradores é que ele deixou de ser o primeiro a chegar, não tendo mais horário fixo para iniciar as atividades ou deixar a empresa.

## O DESEMPENHO DO SETOR

O agronegócio de flores e plantas ornamentais vem se expandindo no país (FRANÇA; MAIA, 2008). Um dos aspectos que contribui para a expansão são as condições climáticas do Brasil, que favorece o cultivo de flores de clima temperado e tropical. Em função dessa diversidade climática, é possível produzir internamente a um custo reduzido flores, folhagens e outros produtos associados.

Esses fatores favorecem a consolidação da floricultura como uma atividade econômica relevante com um caráter social próprio, uma vez que o agronegócio de flores e plantas ornamentais é uma atividade dominada por pequenos produtores rurais, o que contribui para uma melhor distribuição de renda. A capacidade de geração de ocupação e renda da floricultura é muito grande. Dos empregados nessa atividade, 80% da mão de obra é formada por mulheres, e 19% do total é de origem familiar. Entre as culturas agrícolas, a floricultura destaca-se por empregar, em média, de 10 a 15 funcionários por hectare, superando em dez vezes os demais cultivos (VENCATO *et al.* apud FRANÇA; MAIA, 2008).

O principal mercado para a floricultura brasileira é o interno, com grande potencial de expansão devido ao baixo consumo *per capita*, em torno de US\$ 10 por habitante (IBRAFLOR, 2012). Para se ter uma ideia, a Suíça possui um consumo *per capita* de aproximadamente US\$ 170 por habitante.

Para França e Maia (2008), a tendência de globalização da economia também está presente nesse mercado, verificando-se iniciativas de entradas de produtos no país (principalmente flores naturais da Colômbia e Equador e flores artificiais da China), além do crescente investimento de

empresas internacionais de serviços (acessórios, insumos, mudas, etc.). Outro aspecto importante em termos de mercado externo brasileiro é o aumento de negociações oriundas do MERCOSUL.

O mercado interno de flores, ao contrário de muitos setores impactados pela crise internacional, se expande a cada ano (IBRAFLOR, 2012). Tradicionalmente, o setor registra taxas de crescimento que variam entre 15% e 17%. Em 2010, o setor empregava 194 mil pessoas. As estimativas para 2012 giravam em torno de um crescimento esperado em 15%, se comparado a 2011 e movimentando U\$ 2,4 bilhões. Imagina-se que existam hoje 21.124 pontos de venda e 7.609 produtores. Outro fator a ser levado em consideração é a aprovação da Lei de Proteção de Cultivares em 10 de abril de 1997, que possibilitou a entrada de diversas empresas fornecedoras de material de propagação e tecnologia, além da possibilidade de surgirem diversas parcerias com empresas nacionais (FRANÇA; MAIA, 2008).

Nesse sentido, o cenário que se apresenta para a floricultura nacional é bastante promissor, devido à formação de polos regionais de produção em todo o país, amparado pela entrada de novas tecnologias e conceitos internacionais de qualidade, padronização e pós-colheita, fatores esses que irão beneficiar o consumidor brasileiro que terá acesso a produtos de melhor qualidade e preços médios cada vez mais compatíveis com a realidade brasileira.

## PRINCIPAIS DIFICULDADES DO AGRONEGÓCIO DE FLORES

Entre as dificuldades para a expansão do agronegócio de flores e plantas ornamentais no Brasil está o baixo consumo *per capita*. A maioria da população brasileira restringe o consumo de flores e plantas a eventos, tais como funerais, dias especiais de aniversário, casamento, noivado, dentre outros, e a épocas especiais, como Natal e Ano Novo. A escassa expressividade de grandes plataformas para distribuição de produtos da floricultura também inibe o consumo, aliada ao reduzido número de floriculturas distribuídas no país, sem considerar a inexistência de organização por parte das atuais floriculturas para adequarem o seu espaço para melhorar a apresentação dos seus produtos (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Outro fator a ser superado é a logística. O padrão de qualidade dos produtos da floricultura depende de transporte adequado. Nesse sentido, o sistema aeroportuário brasileiro dispõe de poucos aeroportos com câmaras frias para armazenamento de produtos da floricultura, levando os empresários a contratar contêineres refrigerados, aumentando o custo do produto (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

A adoção de tecnologia de ponta também precisa ser implementada no processo produtivo pelos floricultores de forma a incrementar a qualidade do produto. Apesar de disponível, a maioria dos produtores ainda utiliza tecnologias rudimentares (BUAINAIN; BATALHA, 2007). Assim, observa-se que o agronegócio de flores necessita de uma maior capacitação e profissionalização dos diversos segmentos da cadeia produtiva, a fim de aumentar a sua competitividade.

## O MERCADO DE PLANTAS EM SANTA CATARINA

De acordo com o Instituto CEPA/SC (2002), Santa Catarina, pelas suas características fundiárias e de relevo, na qual predominam pequenas propriedades rurais assentadas sobre uma topografia na sua maior parte acidentada, não apresenta condições favoráveis para que o pequeno agricultor familiar retire unicamente das culturas tradicionais (milho, feijão, etc.) renda suficiente para se manter com dignidade no espaço rural. Desta forma, o cultivo de flores e as plantas ornamentais pode ser uma rentável alternativa.

Voltadas a atender demandas de um consumidor cada vez mais exigente em segurança alimentar e em qualidade, estas atividades representam alternativas que permitem ao pequeno agricultor sonhar em empreender “voos mais altos”; em desenvolver explorações destinadas a atender nichos de mercado que exigem técnicas mais sofisticadas de produção e de relacionamento com o mercado.

O número de produtores de flores e plantas ornamentais saltou de 115 para 389 entre 1997 e 2012 (IBRAFLOR, 2012). Estes produtores estão, atualmente, distribuídos em 121 municípios, enquanto que até 1997 estavam localizados em apenas 25.

Em termos de importância econômica da atividade, os dados estimados pelos técnicos da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural do Estado de Santa Catarina - Epagri revelam que o valor da produção situa-se ao redor de R\$ 27,6 milhões, o que representa, a grosso modo, um valor bruto aproximado de 30 mil reais por hectare cultivado.

No que diz respeito à infraestrutura de apoio, destaca-se o esforço de várias entidades no sentido de se estruturar, visando criar as condições favoráveis ao desenvolvimento da atividade. Com este propósito, a Epagri está se preparando para dar a este segmento o suporte necessário, particularmente no que se refere aos serviços de pesquisa, capacitação e assistência técnica. A Apex, organismo federal criado para promover exportações, também está desenvolvendo ações, visando incrementar o cultivo de flores e plantas ornamentais voltadas ao mercado externo.

## O COTIDIANO DA PLANTAFLOR

O dia mal amanhece, e antes mesmo das 7h00 as pessoas já vão se preparando para mais um dia de trabalho na empresa PLANTAFLOR. Independente da função, todos iniciam muito cedo, pois, como a maioria das pessoas do interior, o senhor Lamberto acredita que "Deus ajuda quem cedo madruga".

Os funcionários, em sua maioria, vão para o trabalho a pé ou de motocicleta, por morarem nas proximidades da empresa. Não utilizam uniformes, pois a empresa ainda não se preocupou com este detalhe. Ao chegarem, geralmente se reúnem para pôr as novidades em dia. De acordo com as atividades do dia, este processo pode se estender por mais alguns minutos, ou não. Cumprida esta etapa, cada um se dirige ao seu posto de trabalho.

Se o assunto é interessante, como sempre acontece nas segundas-feiras quando sempre há novidade fresquinha do final de semana, o papo continua durante o expediente. É um falando de cá, outro dando indiretas de lá, e assim passa o tempo. Este é um fato que ocorre com frequência em vários momentos do dia, pois não há uma cobrança rigorosa sobre as pessoas. Geralmente os colaboradores são chamados por apelidos e todos conversam entre si de maneira informal, com exceção do dono da empresa, que sempre é chamado de senhor, não por imposição dele, mas pelo respeito que todos o têm.

## OBJETIVO, ESTRUTURA E GESTÃO DA EMPRESA

A PLANTAFLOR tem como objetivo atuar com qualidade, sustentabilidade e esmero no mercado atacadista voltado para o paisagismo. Seus clientes englobam floriculturas, *garden centers* e decoradores.

A empresa é organizada basicamente em três setores: produção, que compreende do cultivo das espécies até a entrega para o carregamento; comercial, que é responsável pela comercialização e logística; administrativo, que responde pelas atividades administrativo/financeiras e compras. Os filhos são responsáveis pelos setores comercial e de produção, sendo que este último é compartilhado com um técnico agrícola. O administrativo/financeiro é de responsabilidade de uma colaboradora em regime CLT.

Parte do cultivo das espécies é realizada de forma terceirizada. Os interessados entram com mão de obra, defensivos agrícolas e ferramentas, enquanto a empresa fornece o espaço para cultivo, máquinas pesadas, fertilizantes, embalagens e mudas. Além disto, todo o suporte de transporte e as vendas ficam por conta da PLANTAFLOR. Do preço de revenda a empresa repassa a seus parceiros 25%.

As contratações, na sua maioria, ocorrem por indicação. Geralmente são pessoas da região que o Sr. Lamberto já conhece a família. Desta forma, ele já tem um breve conhecimento da pessoa e dos valores familiares, antes de o colaborador ingressar na empresa. A avaliação de desempenho e a remuneração dependem da avaliação que o proprietário faz do colaborador, sendo um julgamento subjetivo, ou seja, depende dos valores que o senhor Lamberto julga fundamentais para a empresa, tais como chegar pontualmente ao trabalho, ajudar em todos os setores no que for requisitado, ser uma pessoa de família (zelar por esposa e filhos) e ser honesto.

O setor comercial é tido como o mais crítico pelos gestores. Nos últimos anos, com a expansão das atividades da empresa, este setor passou por diversos períodos de dificuldade e ainda caminha para se alinhar aos interesses da organização.

Um dos problemas neste setor é a falta de treinamento dos novos colaboradores. Este fato também se reflete em outros setores, pois, ao ingressarem na empresa, as pessoas não recebem treinamento de integração ou específico para a função. Elas apenas são colocadas junto a outro colaborador mais experiente para aprender com a prática.

Os funcionários deste setor exercem basicamente a função de vendedor e auxiliar de escritório. Abordam os clientes que contatam a empresa e cuidam das atividades inerentes à carga dos veículos que realizam as entregas. Geralmente, para cada caminhão tem um funcionário responsável no escritório. Os pedidos inerentes à determinada região são destinados ao funcionário designado para tal. Seu papel é remeter o pedido, verificar a disponibilidade e a qualidade das espécies e dar um retorno ao cliente, caso necessário. Esta função também é exercida pelo motorista que atende a região.

Quando o cliente solicita uma grande quantidade de uma mesma espécie, por exemplo, é preciso confirmar a disponibilidade, a qualidade e o padrão das mudas. Isto ocorre porque são plantadas em períodos diferentes para evitar que todas cheguem a sua maturidade ao mesmo tempo, permitindo que sejam feitas colheitas ao longo de vários dias. Esta consulta de padrão, geralmente é solicitada a um funcionário da doca de carregamento, a um motorista, ou ao senhor Lamberto e filhos. A resposta de imediato é repassada ao escritório para o procedimento da negociação com o cliente.

Em dias de grande movimento no setor de vendas, geralmente no meio da manhã, os ânimos já se encontram um pouco exaltados. É todo mundo querendo utilizar os telefones ao mesmo tempo, quase todos falando muito alto para serem ouvidos, microtratores chegando e saindo do carregamento das plantas, caminhão manobrando, carrinho de plantas para todos os lados e aquela correria para dar conta de separar tudo antes do início da tarde.

## A LIDERANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS

Quando o senhor Lamberto ou os filhos estão presentes na doca de carregamento, a coordenação deste trabalho fica por conta deles. Ambos dão apoio, tanto no escritório de vendas, para auxiliar nas negociações; quanto na doca de carregamento, visando organizar o trabalho lá fora. Como o escritório fica na mesma estrutura da doca de carregamento, este trabalho fica mais fácil, pois de dentro do escritório, ou de uma salinha que fica na parte superior, é possível observar todo o trabalho de separação e carregamento das espécies, repassando orientações, caso necessário. É desta salinha, que muitas vezes “escondidinho” o senhor Lamberto acaba descobrindo as coisas incorretas. Este local também é utilizado como escritório, sala de reuniões, sala para conversas particulares, entre outros.

Como na maioria das empresas, quando o “chefe” está presente, o ambiente muda. Isto é, as pessoas procuram se comportar da maneira como o gestor gostaria que elas fossem, e acabam mudando de postura. Com a ausência dele, voltam ao estado de normalidade e, por essa razão, nem sempre as coisas acontecem como o esperado.

A funcionária responsável pelo setor administrativo/financeiro está entre os funcionários mais antigos da empresa, e ocupa um cargo de confiança, tomando à frente dos negócios na ausência dos gestores, ou em situações nas quais ela já possui autonomia para decidir. Há casos, por exemplo, em que quando o senhor Lamberto precisa se ausentar e nenhum dos filhos pode apoiar o setor de vendas, o senhor Lamberto designa esta funcionária para que fique supervisionando o setor até o final do expediente. Tal situação gera comentários do tipo: “lá vem ela pra ficar mandando em nós”, “veio só para ver o que estávamos fazendo”, “o chefe não está, quem manda é ela”.

Segundo confidências de um motorista representante de uma região de vendas, “o pessoal da doca morre de medo dela, pois sabem que ela já conhece o trabalho deles e sabe o tempo e as necessidades para realizá-lo. Morrem de medo que ela os entregue para o senhor Lamberto”. As pessoas têm certo medo quando esta funcionária está presente, pois acreditam que o senhor Lamberto cumpre à risca quando ela aponta algum problema de comportamento relacionado a algum funcionário. Embora a percepção de alguns aponte um perfil mais autoritário por parte da

colaboradora, acredita-se que isto acontece porque as pessoas reconhecem o quanto ela é influente nas ações da empresa, passando a ideia de que “é ela quem manda” em alguns assuntos.

Por outro lado, essa funcionária consegue ter um bom relacionamento com estes mesmos funcionários, pois, muitas vezes, ela é procurada para conversar quando alguém precisa desabafar assuntos pessoais, ou pedir para que ela converse com o senhor Lamberto quando o assunto for mais delicado, como, por exemplo, problemas familiares.

Na maioria das vezes, o senhor Lamberto tem o hábito de procurar conversar com as pessoas e querer saber delas se as coisas estão transcorrendo dentro das expectativas, ou se tem algo que ele ou a empresa possam fazer para melhorar. A estrutura da empresa permite que qualquer um procure um superior para conversar ou sugerir algo, mesmo que não lhe seja solicitado. Ocorre que o próprio senhor Lamberto já percebeu que lhe faltam habilidades para conversar e melhor compreender os funcionários. Como ele costuma dizer “difícil é conseguir explicar o que eu estou querendo dizer”, e, na maioria das vezes, só tendo um pouquinho de intimidade para entender o que realmente ele quer transmitir.

Por essa razão, algumas vezes, o senhor Lamberto solicita que a funcionária converse com as pessoas para saber delas como anda o clima no setor. Além disso, o seu trabalho também contribui muito nesta questão, pois é ela quem faz a prestação de contas dos funcionários que fazem entregas e serviços externos à empresa, sendo uma das primeiras a ter contato com esses funcionários ao retornarem de suas atividades.

Este momento, conforme já colocado por alguns funcionários, é muito gratificante, pois, às vezes, estes chegam sobrecarregados, cansados, e acabam aproveitando este momento para desabafar. Prova disso é que já houve casos de indicação e acompanhamento psicológico de um funcionário que se mostrou bastante abalado emocionalmente. Como relatado por um funcionário, “parece que quando chegamos aqui em cima (sala da administração) tudo muda. A gente conversa e chega lá em baixo (setor comercial) mais tranquilo”.

## O SETOR ADMINISTRATIVO E A TOMADA DE DECISÃO

No setor administrativo, o trabalho acontece de forma mais tranquila. Como o setor recebe um volume menor de atendimento externo, é possível fazer uma programação e dividir as tarefas do dia a dia. Sob a supervisão da funcionária responsável, trabalham outras duas funcionárias que ajudam nas atividades. Neste setor são tratados assuntos inerentes à contratação e ao desligamento de funcionários, ao faturamento, às contas a pagar e receber e a diversos assuntos que envolvem o dia a dia da administração. É geralmente pela funcionária responsável pelo setor que o senhor Lamberto é colocado a par dos assuntos. É ela quem delimita os assuntos a serem tratados e o que deve ser resolvido com maior prioridade. Pendências não resolvidas acabam sendo solucionadas mais tarde com um dos filhos do senhor Lamberto.

Quando a presença do senhor Lamberto não é muito constante, os filhos também ajudam na administração e, em parceria, as decisões vão sendo tomadas. É muito comum nestes casos a consulta ao senhor Lamberto por meio de telefonemas, a fim de ter o seu consentimento para o que está sendo decidido. Por outro lado, há momentos em que o senhor Lamberto deixa a responsabilidade por conta dos filhos, e eles realizam conforme suas expectativas e experiências. Em contrapartida, há momentos em que ele sozinho toma as decisões, que, às vezes, desagradam os filhos, gerando pequenos conflitos, ou vice-versa.

## O CARREGAMENTO DOS VEÍCULOS

Um momento que exige muita dedicação e desenvoltura por parte dos gestores é quando os veículos estão sendo preparados para as entregas. Geralmente é no início da tarde que os motoristas organizam o carregamento dos seus veículos. Com as folhas de carga em mãos, tomam nota do que deve ser carregado e fazem a conferência para ver se está tudo em ordem. É muito comum estar faltando espécies produzidas pelos terceirizados. Estes recebem uma área de cultivo e ali cuidam das espécies que lhes cabem. Conforme são vendidas, eles recebem pelo valor combinado. Dependendo

do volume de vendas, esse pessoal fica sobrecarregado e acaba atrasando a entrega dos pedidos. Além disso, em dias de muito movimento, também é comum a escassez de mão de obra para o carregamento dos veículos, o que também contribui para o atraso da conclusão do carregamento. Este problema ocorre porque no horário do pico a demanda por mão de obra conjunta é alta, ou seja, em torno de 15 pessoas transportando as espécies para dentro dos veículos. E como a equipe da doca de carregamento não possui este número de funcionários, alguns são emprestados por outros setores da produção. Isto nem sempre agrada o técnico agrícola responsável pela produção, pois nestes períodos o processo de cultivo precisa ser reduzido pela escassez de mão de obra.

Essa situação é motivo de exaltação dos ânimos, principalmente dos motoristas que querem adiantar o serviço nos seus veículos, e da equipe de trabalho da doca de carregamento, que passa a reclamar por ter que realizar o serviço sem o número de funcionários ideal. Dessa forma, se o carregamento não se completar no horário de expediente, ambos terão que ficar além do horário de trabalho. Por ter conhecimento da situação, o senhor Lamberto e os filhos sempre tentam intervir, procurando dividir a equipe e tentando ajustar o número de ajudantes de acordo com o volume de vendas de cada região.

O problema é quando não há nenhum dos gestores presentes, o pessoal não consegue se entender muito bem. Às vezes, outros funcionários recorrem à produção, solicitando ajuda dos terceirizados, os quais negam auxílio, alegando grande volume de trabalho. Em certas situações, somente com o pedido de um funcionário mais influente, como um motorista, por exemplo, o pedido é atendido.

Entre uma atividade e outra, o funcionário responsável pela organização da doca de carregamento tenta auxiliar neste processo de organização. Entretanto, sua autoridade não é muito bem reconhecida, e nem sempre ele é ouvido. Este é motivo de reclamação de sua parte, pois segundo ele, "se eu sou responsável, eles têm que me ouvir. Não dá para eu pedir para fazer algo, e alguém chegar e pedir algo diferente e eles atenderem". Questionado por este desabafo, um dos filhos do senhor Lamberto explica que isto vem acontecendo porque este funcionário não tem realizado bem as suas atividades. Nem sempre executa o que lhe é solicitado, transferindo os colaboradores para outras atividades sem consentimento do responsável pelo setor. Infelizmente, também acontecem casos de um dos filhos pedirem para fazer algo e outro irmão, ou o próprio senhor Lamberto, solicitar algo diferente ou vice-versa, sem que esteja combinado entre eles, fazendo com que a situação se complique ainda mais. Neste caso, só com muito diálogo para que as coisas se encaminhem novamente.

## A ÁREA DE PRODUÇÃO

No setor produtivo, mais precisamente nos campos de cultivo das espécies e das estufas, as coisas ainda caminham na direção dos ajustes, mas, na sua maioria, já com resultados excelentes. Este setor tem apresentado grandes resultados, principalmente após a contratação de um técnico agrícola. Este técnico é o responsável pela área produtiva dos campos de cultivo que ficam na região de Sorocaba de Fora (sede da empresa), os demais campos têm outros responsáveis. Ele é diretamente responsável pela parte de germinação e propagação das mudas, além de acompanhar o plantio, a pulverização e o preparo do solo das partes que cabem aos terceirizados.

Este técnico também é responsável pela supervisão dos funcionários que trabalham neste setor, encaminhando ao senhor Lamberto e aos filhos as reivindicações e as sugestões propostas por eles. Em situações, como abordadas anteriormente, em que há necessidade de liberação de funcionários para auxiliar no carregamento, os funcionários deste setor são liberados mediante autorização deste responsável. Em situações que não foi localizado ou que precisou se ausentar, o senhor Lamberto ou os filhos indicam as pessoas que serão afastadas e se comprometem de repassar ao responsável, assim que possível, esclarecendo o motivo da troca de funções. O grande motivo para que o técnico agrícola não concorde totalmente com a liberação dos funcionários é o fato de que, com a saída dos trabalhadores, os trabalhos ficam interrompidos, atrasando a parte da germinação e do transplante das mudas, o que impacta diretamente na falta de espécies nas etapas seguintes do cultivo.

Apesar de coordenar com excelência as tarefas no setor de produção, o técnico agrícola precisa desenvolver seu lado gerencial para negociação com os colaboradores. São constantes as situações em que as pessoas comentam o fato de ele ficar fazendo "vista grossa" para não precisar chamar a atenção ou punir comportamentos inadequados. A pedido dele, por diversas vezes, o senhor Lamberto

chama a atenção dos funcionários, pois, segundo ele, "é difícil chamar a atenção e depois fazer com que as pessoas se comprometam com o trabalho". Tarefas simples como acompanhar o controle de ponto da sua equipe precisam ser acompanhadas pelo senhor Lamberto ou pelas funcionárias do escritório. Em caso de demissão de um membro da equipe, o anúncio também é feito pela funcionária responsável pelo administrativo, pois este teme que as pessoas levem para o lado pessoal. Esta situação acaba gerando certo desconforto à funcionária que faz a comunicação, pois quase não há conhecimento sobre o motivo do desligamento do funcionário. Segundo ela, se o anúncio fosse feito por este funcionário, já que as etapas anteriores (treinamento, interação, etc.) foram promovidas por ele, poderia ser aproveitado o *feedback* oferecido pelo funcionário, como, por exemplo, o que faltou para que ele pudesse atingir o desempenho esperado pela empresa. Quando o senhor Lamberto foi questionado pela responsável do administrativo sobre a capacidade deste colaborador em fazer a gestão da equipe, o mesmo relatou: "sim, ele pode não ser um bom gestor, mas tecnicamente ele é muito bom". Afirmou ainda que já havia percebido tal deficiência, mas que no momento não achava tão relevante. Os funcionários do setor produtivo estão diretamente relacionados aos do setor comercial e vice-versa, pois a maioria deles mantém contato diário quando fazem o transporte das espécies ao setor de carregamento, local onde também abriga a área comercial. Também é muito comum a troca de informações entre estes funcionários, no sentido de saber aquilo o que mais está sendo solicitado pelos clientes, a disponibilidade e o padrão das espécies, entre outros.

## O DIA A DIA DO GESTOR

O senhor Lamberto no seu dia a dia procura intercalar o seu tempo com seus assuntos particulares, entre eles seu negócio paralelo, a comercialização de produtos da *Forever Living Products*. Entre uma atividade e outra, dá a atenção necessária para o andamento dos negócios, contatando seus revendedores, ligando para consumidores, expedindo pedidos, verificando com os funcionários parceiros do negócio como está o andamento das atividades, entre outras tarefas. À medida que as coisas vão ocorrendo, ele vai procurando resolver, e assim que percebe que sua presença não se torna mais obrigatória, procura retornar para casa para dar continuidade à sua atividade paralela. Esta atividade tem gerado comentários entre os funcionários, pois acreditam que ele tem dedicado mais atenção a esta atividade do que à própria empresa. Uma característica do senhor Lamberto frente aos negócios da empresa é o pensamento de que as pessoas jamais devem se submeter a algo pelas quais elas não se satisfazem, principalmente no trabalho. Ele sempre procurou ajudar no sentido de tentar fazer acordos trabalhistas, de forma que o funcionário pudesse sair à procura de um novo emprego, tendo como garantia o seguro desemprego. Como o senhor Lamberto costuma dizer, "uma mão lava a outra e as duas juntas lavam o rosto", e "ajudo no que puder, pois sempre fui ajudado quando solicitei". Mesmo em casos em que seria arriscado, por não haver confiança suficiente para promover um acordo desta natureza, o senhor Lamberto afirma que "não é o medo que vai fazer com que eu deixe de ajudar alguém, só vou ganhar o carinho e a consideração das pessoas agindo desta forma". Assim, em quase 90% das demissões totais da empresa foram realizados acordos de trabalho.

## OS EVENTOS PROMOVIDOS NA EMPRESA

Alguns eventos marcam o ano da Empresa PLANTAFLOR, entre eles, a festa de fim de ano, e a festa das crianças. Como de costume, há muitos anos, o senhor Lamberto e a sua família oferecerem a funcionários, familiares e terceirizados uma confraternização. A confraternização de final de ano costuma sempre acontecer nas dependências da empresa entre a semana de natal e ano novo, aproveitando o momento de reflexão e expectativa das pessoas. Este ato é muito aprovado pelos colaboradores, pois a maioria acredita que este seja um momento no qual todos podem conversar de igual para igual, deixando certas formalidades e hierarquias de lado. Também costumam participar deste evento autoridades do município e do estado, além de fornecedores que possuam um relacionamento mais próximo com a empresa.

Já a festa das crianças é um evento promovido pelos próprios funcionários da empresa à comunidade. A ideia surgiu após a distribuição de brinquedos e doces para as crianças na época de Natal. Com a iniciativa da funcionária responsável pelo setor administrativo e de um filho do senhor

Lamberto, a ideia se concretizou. Todo ano é feita a arrecadação de dinheiro entre os funcionários e terceirizados da empresa, os quais autorizam uma quantia a ser descontada do seu salário todos os meses. O montante é utilizado para a locação de brinquedos e para a aquisição de guloseimas para o dia do evento. Esta festa já está virando referência na região, e é muito aguardada pela comunidade, principalmente pelas crianças.

## E AGORA, QUAL O PRÓXIMO PASSO A TOMAR?

As oportunidades de crescimento para a Empresa PLANTAFLOR são latentes, cabe a sua direção avaliar a cultura e a liderança estabelecida na empresa para maximizar os resultados almejados pela organização. Sobre essa questão, DuBrin (apud STEFANO; BERNADIM, 1998) chama atenção para o impacto da liderança no desempenho organizacional, mostrando o papel do líder como promotor de mudanças importantes e de uma cultura voltada para os resultados almejados.

Nesse sentido, a partir de suas ações e influência pessoal, os líderes têm o papel de promover as mudanças. Com a compreensão e a parceria dos líderes, fica mais fácil aproveitar e incrementar os aspectos culturais existentes nas organizações a favor de resultados positivos. No caso da PLANTAFLOR, a semente está lançada. Quais seriam os próximos passos a serem tomados pelos gestores?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos Educacionais

Este caso de ensino tem por objetivo levar os alunos a discutirem e refletirem sobre as questões culturais e de liderança presentes na organização e relacioná-las com questões similares em outras organizações.

O caso da Empresa PLANTAFLOR foi desenvolvido para ser utilizado com alunos de graduação em Administração e áreas afins, assim como em cursos de pós-graduação, em disciplinas que abordem a liderança e a cultura organizacional, e na área de gestão de pessoas, podendo também ser utilizado em treinamentos e atividades relacionadas à gestão de pessoas nas organizações.

### Fontes de dados

Para a construção do caso, utilizaram-se fontes de dados primárias e secundárias. As fontes primárias foram coletadas por meio de entrevistas informais, não estruturadas, com funcionários e com o proprietário da Empresa PLANTAFLOR, os quais forneceram informações necessárias à elaboração e ao desenvolvimento do caso. As entrevistas foram realizadas durante o expediente de trabalho e foram agendadas à medida que o caso foi sendo construído. A duração média das entrevistas foi de 25 minutos. As fontes secundárias foram extraídas de artigos e publicações referentes ao setor de atuação da empresa, consultadas, em sua maioria, por meio eletrônico pelos autores do caso durante o período de elaboração. As informações associadas aos "números do setor" foram disponibilizadas por órgãos públicos como SEBRAE, Epagri, Ibraflor e Instituto Cepa.

### Revisão de Literatura e Análise

#### Liderança

Um dos assuntos voltados à Administração que mais instigam estudos e despertam a curiosidade das pessoas está relacionado à questão da liderança. Admite-se que a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Esse processo é exercido como uma influência interpessoal em uma determinada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução dos objetivos específicos. Nessa perspectiva, Robbins (2000,

p. 371) define liderança como o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Ao se tratar de liderança, é importante mencionar a distinção entre líder e liderança, algo que se parece muito comum, mas que, no entanto, ainda gera muitas dúvidas. Bateman (1998, p. 335) define o líder como alguém que influencia as pessoas a alcançarem as metas. Quanto maior o número de seguidores, maior a sua influência. O líder é o indivíduo, e liderança é a função ou a atividade que o indivíduo executa. Nessa perspectiva é que se discute a respeito do papel da liderança, pois será que todos os líderes exercem papel de liderança? (ROBBINS, 2000). Há quem se posicione defendendo a ideia de que mesmo que um indivíduo exerce formalmente uma posição de líder numa organização, não significa que ele de fato exerce um papel de liderança. Além disso, certas estruturas organizacionais, ou o estilo de cultura da organização, podem conferir a certas pessoas autoridade informal, independentemente da sua posição na organização formal.

Estudiosos da Universidade de Iowa, dentre eles Kurt Lewin, foram um dos primeiros a identificar os estilos de liderança de um administrador. A princípio, três estilos foram identificados: liderança autocrática, quando o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões e quando os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha; liderança democrática, em que o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo, funcionando como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias; liderança liberal, ou *laissez-faire*, quando o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, participando somente quando solicitado pelo grupo, caracterizando um comportamento evasivo e sem firmeza por parte do líder respectivamente.

Outra abordagem diz respeito a dois estilos: Orientação para as tarefas e orientação para as pessoas. Robert Blake e Jane S. Mouton idealizaram a “grade gerencial”. Mostraram que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos complementares e não mutuamente exclusivos. De acordo com seus estudos, os líderes devem unir essas duas preocupações para conseguir resultados eficazes das pessoas (SOBRAL; PECI, 2010).

A grade gerencial é formada por um eixo horizontal e um eixo vertical. O eixo horizontal refere-se à preocupação com a produção, ou seja, com o trabalho a ser realizado, enquanto o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, ou seja, com a sua motivação, satisfação, liderança, entre outros. Cada um destes eixos está subdividido em nove graduações, totalizando 81 estilos de gestão, em que a menor graduação (1) significa pouquíssima preocupação por parte do administrador, e a maior graduação (9) significa a máxima preocupação possível. Desta forma, o líder pode apresentar variados níveis de preocupação. Tomamos como referência os cantos e o centro da grade para melhor explicá-los (SOBRAL; PECI, 2010).

O líder deve avaliar o seu estilo de liderança e verificar onde está situado na grade gerencial. O objetivo desta avaliação é tentar gradativamente mover-lo no sentido de alcançar o estilo 9,9, que constitui o estilo da excelência gerencial, ou seja, a ênfase na produção e nos resultados, simultaneamente com a ênfase nas pessoas e nas suas atitudes e comportamentos. Robins (2000, p. 379) menciona que “a grade gerencial é mais útil como referencial para conceituar o estilo de liderança do que como um guia para os gerentes”. A grade evidencia que as características do seguidor e os fatores contextuais precisam ser acrescentados à equação para que os estilos de liderança signifiquem alguma coisa. Nesse sentido, estudiosos começaram a compreender que as pesquisas revelavam problemas por não levar em consideração os fatores situacionais, os quais poderiam modificar a escolha do melhor estilo a adotar (SOBRAL; PECI, 2010).

As pesquisas consecutivas permitiram concluir que a relação entre liderança e eficácia era muito mais complexa do que poderia parecer, levando os pesquisadores a investigar quais as circunstâncias situacionais poderiam influenciar a eficácia do líder (SOBRAL; PECI, 2010).

Dentre as principais abordagens situacionais estão o modelo contingencial e a teoria do caminho-mota. O modelo contingencial de liderança eficaz de Fred Fiedler foi desenvolvido a partir da ideia de que não existe um único e melhor modelo de liderança que seja válido para toda e qualquer situação. Segundo esta abordagem, quanto maior o poder da posição, a estruturação da tarefa e o nível das relações entre líder e membros, maior a favorabilidade da situação para o exercício da liderança

eficaz. Essas dimensões podem ser combinadas em proporções diferentes, produzindo diferentes graus de favorabilidade situacional para o líder alcançar bons resultados (SOBRAL; PECI, 2010).

Já a teoria caminho-meta estuda como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados, suas metas de autodesenvolvimento e os caminhos para atingi-las. Segundo essa teoria, o trabalho de líder consiste em auxiliar os subordinados a obterem recompensas individuais, esclarecendo o caminho a ser seguido para alcançar determinado nível de desempenho para atingir objetivos individuais e organizacionais. Seu fundamento reside na teoria da expectativa. Assim, as atitudes, a satisfação, o comportamento e o esforço de um indivíduo no trabalho podem ser previstos a partir do grau em que o trabalho ou o comportamento é percebido pela pessoa como o caminho que leva a resultados (expectativas) e a preferências da pessoa por esses resultados (valências) (SOBRAL; PECI, 2010). Os indivíduos ficarão satisfeitos com o seu trabalho na medida em que acreditam que ele levará a resultados desejáveis, e trabalharão mais se sentirem que esse trabalho dará frutos compensadores.

Percebeu-se, dentre os inúmeros estilos de liderança abordados nestas notas de ensino, que não existe um estilo ideal e único de liderança, pois os líderes são indivíduos suscetíveis a fraquezas e instabilidades como qualquer outra pessoa.

## Cultura Organizacional

Para Schein (2004), a cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos seus objetivos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, entre outros fatores.

Segundo Robbins (1999, p. 375), o reconhecimento de que a cultura organizacional possui propriedades comuns não significa, contudo, que não pode haver subculturas dentro da organização. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas. A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando se fala da cultura de uma organização, nos referimos à sua cultura dominante. É essa visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta. As subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros.

Para Robins (1999, p. 376), se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido, pois não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos apropriados e os não apropriados.

O aspecto do valor compartilhado da cultura organizacional se torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento. É isso que nos permite, por exemplo, dizer que a cultura da Microsoft valoriza a agressividade e a assunção de riscos, e utilizar essa informação para melhor entender o comportamento dos executivos e de seus funcionários.

Segundo Robbins (1999, p. 378), os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançado, levando a fonte primária da cultura organizacional: os fundadores da empresa.

Os fundadores da empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização, eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar as novas empresas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização. Assim, o processo de criação de uma cultura ocorre, segundo Robbins (1999, p.378), de três maneiras: (1) os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles; (2) os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir; e (3) o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, mostras seus valores, convicções e premissas.

Um aspecto importante a ser notado é que, quando a organização tem sucesso, a visão dos seus fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, a personalidade completa dos fundadores torna-se parte integrante da cultura da organização.

Após a fixação de uma cultura, ou seja, depois que foi estabelecida, existem práticas dentro da organização que visam mantê-la, dando aos funcionários um conjunto de experiências. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados se ajustem à cultura. A empresa, por seu turno, recompensa quem a ela se ajusta e penaliza (ou até expulsa) aqueles que a desafiam (ROBBINS, 1999).

Assim, três forças têm um papel particularmente importante na manutenção da cultura, são elas: o processo de seleção, os próprios dirigentes e os processos de socialização.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 295), desde que a organização tenha uma cultura forte, e a sua liderança permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre membros de pouca influência na estrutura. Desta forma, pode-se verificar a forte influência que a direção e os líderes exercem sobre a cultura, sendo, desta forma, peças fundamentais a serem trabalhadas para manter ou alterar a cultura organizacional.

### Sugestões para análise do caso

01- É possível perceber uma liderança situacional na empresa?

No caso da Empresa PLANTAFLOR, percebe-se que a liderança exercida pela funcionária responsável pelo setor administrativo pode ser uma liderança situacional. Por exemplo, quando esta funcionária comparece no setor de vendas, percebe-se que as pessoas mudam a sua forma de comportamento, passando a agir de uma maneira mais formal na sua presença. Mesmo sem que as pessoas percebam, elas acabam se submetendo a uma liderança oculta, que não foi formalizada pelos gestores da empresa. O que é mais peculiar nessa situação é que nestes momentos não é a funcionária que se coloca no papel de líder, mas os funcionários que interpretam que, na ausência dos gestores, ou quando ela comparece no setor de vendas, o papel de líder é exercido por ela. Percebe-se claramente a intensidade de forças por parte do líder em relação aos subordinados.

Por manter um bom relacionamento com os funcionários e ocupar um cargo de confiança, esta funcionária em diversas situações é procurada por alguns funcionários para desabafar sobre assuntos pessoais ou tratar de assuntos delicados. Esta liderança é percebida por alguns funcionários, que inclusive relataram se sentir bem após estas conversas. Neste caso, as forças utilizadas são outras, como, saber ouvir, capacidade de compreensão do problema, abertura para o diálogo, exposição de vivências pessoais, fazendo-se adotar uma postura mais paternalista, de forma que se sobressaiam as forças do subordinado.

02 – Discuta a importância da existência de um líder na organização para o atingimento dos objetivos organizacionais. Faça isso a partir da análise do item 10 do caso a respeito do carregamento dos veículos.

Este item do caso mostra a dificuldade e o conflito que pode existir quando há escassez de recursos ou de pessoas nas organizações. O líder possui nesse sentido um papel muito importante na coordenação das pessoas e do trabalho e, como ele exerce influência sobre elas, sua presença é ainda mais essencial nessas situações. Esse trabalho é exercido por meio de processos de influência interpessoal e de comunicação humana, de forma a alcançar os objetivos específicos. Nessa perspectiva, Robbins (2000, p. 371) define liderança como o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

03 - O funcionário responsável pelos campos de cultivo (técnico agrícola) possui uma orientação voltada para pessoas ou para resultados? Quais ações e comportamentos justificam essa orientação?

Baseado na teoria apresentada, pode-se afirmar que este funcionário é um líder que possui orientação voltada para os resultados. As tarefas que estão sob sua supervisão são tarefas mais técnicas, que requerem muita dedicação, pois o resultado reflete integralmente na maneira como a tarefa foi realizada. Por exemplo, a preparação do solo para o plantio: se o solo não for preparado da forma adequada, recebendo adubação, correção mineral, pulverização, entre outros, como consequência a colheita não vai ser como planejada, fazendo com que o resultado não seja alcançado com sucesso. Além disso, o técnico agrícola é solicitado quando há necessidade de liberação de funcionários para atender outros setores. Estes só podem sair mediante sua autorização, pois com a saída, os trabalhos ficam interrompidos, atrasando a parte da germinação e do transplante das mudas, o que vai impactar diretamente na falta de espécies para a venda, o que indica mais uma vez sua preocupação com o resultado da atividade.

04 - Como você classificaria o estilo de liderança do proprietário da empresa – autocrático, democrático ou liberal? Procure descrever elementos do seu estilo que evidenciem a classificação escolhida.

De acordo com as informações apresentadas no caso e, com base na teoria consultada, o estilo de liderança que mais condiz com o perfil do senhor Lamberto é o estilo democrático.

Segundo os autores, o senhor Lamberto procura coordenar os trabalhos dando apoio no escritório de vendas para auxiliar nas negociações e na doca de carregamento, visando organizar as entregas. No setor administrativo, as atividades ficam sob a coordenação de uma funcionária, que, com o aval do senhor Lamberto, age conforme seu desejo. Reforçam, ainda, que é esta funcionária quem delimita os assuntos a serem tratados e o que deve ser resolvido com maior prioridade, e em caso de pendências, esta acaba tentando resolver com os filhos, ou mediante consultas ao senhor Lamberto por telefone. Outro fato que reforça esta posição é o que acontece no setor produtivo, em que a supervisão dos trabalhos fica sob a responsabilidade de um funcionário, apenas encaminhando ao senhor Lamberto e filhos as reivindicações e as sugestões propostas por eles.

Outros relatos que podem confirmar com o estilo de liderança predominante são as situações nas quais o senhor Lamberto tem o hábito de procurar conversar com as pessoas e querer saber delas se as coisas estão transcorrendo dentro das expectativas, ou se tem algo que ele ou a empresa podem fazer para melhorar ou, ainda, solicitar ajuda para que outro funcionário realize esta atividade. O pensamento de que as pessoas jamais devem se submeter a algo pelas quais elas não se satisfazem, principalmente no trabalho, mostrando-se aberto para acordos trabalhistas, é outro indício deste estilo.

Apesar de possuir algumas características centralizadoras, que poderiam apontar um estilo autocrático, como, por exemplo, dar o aval final para as ações a serem tomadas, é normal este tipo de comportamento, pois como gestor e proprietário da empresa, não “poderia/deveria” ter comportamento contrário, pois mesmo com a descentralização de algumas atividades, é típico dos gestores opinar e continuar decidindo em favor dos resultados por ele esperados.

Cabe ressaltar que, embora apontando um perfil mais democrático, seu estilo de liderança se traduz em uma liderança situacional. Ou seja, de acordo com a situação, ao agir com os subordinados, com os filhos ou com os gerentes, adota estilos diferentes, condizentes com a tarefa e o perfil de quem está no comando da situação.

05 - Quais são as características da cultura organizacional da PLANTAFLOR? Como podemos descrever sua cultura?

Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 301), a cultura organizacional pode ser observada pelo meio da prática de ritos coletivos. No caso descrito, é possível a identificação de alguns ritos coletivos, dentre eles a entrada de novos funcionários - que é apontada como um dos problemas da empresa, pois ao ingressarem os empregados não recebem treinamento de integração ou específico para a função. Eles apenas são colocados junto a outro colaborador mais experiente para tentar aprender a tarefa na prática. Além disso, a empresa só contrata por indicação. Ou seja, há valores culturais ligados à experiência e à confiança e possivelmente menos profissionalismo.

Outro ponto destacado são as festas promovidas pela empresa para integrar seus colaboradores e a comunidade, conforme pode ser observado na descrição do caso.

A percepção de mitos, boatos ou de histórias na organização sobre o dono, fundadores, chefes e dirigentes revelam muito sobre sua cultura. Normalmente não se sabe o autor dessas histórias – elas circulam livremente entre os membros. A existência de tabus ou assuntos proibidos –, assuntos ou acontecimentos que não devem ser comentados ou são proibidos refletem a cultura predominante no sistema.

Quanto às normas de comportamento, percebe-se que a empresa não tem de forma rígida. Os colaboradores não utilizam uniforme e têm liberdade para conversar livremente com suas superiores. É comum as pessoas serem chamadas por apelidos e não pelo próprio nome, revelando o certo grau de intimidade entre todos.

Valores emergentes do grupo organizacional também se destacam, uma vez que o senhor Lamberto e a PLANTAFLOL não possuem cartilhas implicativas ou painéis com o que se espera de cada colaborador. Mas é na participação de cada membro, em seus atos e palavras que se percebem os principais valores da empresa. O que se destaca é a disposição para trabalhar e a honestidade.

A linguagem é outro componente da cultura da organização, formada por pessoas simples e, como na maioria das pequenas empresas, com uma integração muito grande entre elas.

Desta forma, pode-se afirmar que a cultura da PLANTAFLOL representa uma empresa sem muitas formalidades, em que as pessoas têm o direito de expressar suas opiniões e conversar com seus líderes abertamente. Valorizam-se aqueles que, como o Sr. Lamberto, iniciam suas atividades na primeira hora da manhã e prezam pelo trabalho e pela honestidade. A cultura é paternalista e baseada em laços familiares, de amizade e confiança.

06 - Como a direção da empresa pode criar e difundir a cultura de forma a contribuir para os objetivos da organização?

Segundo Robbins (1999, p. 378), os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançado, levando à fonte primária da cultura organizacional os fundadores da empresa.

Os fundadores da empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização, eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar as novas empresas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização. Na PLANTAFLOL essa continuidade de valores pode ser evidenciada no fato do Sr. Lamberto dar continuidade ao negócio da família, fundado pelo pai. Essa continuidade dos valores já se repete no filho mais velho que, seguindo o caminho do pai, já montou sua própria empresa no mesmo ramo de atividade. Sua empresa atualmente é concorrente da Empresa PLANTAFLOL em determinados produtos e serviços.

No caso PLANTAFLOL, o processo de contratação ocorre por indicação. Geralmente são pessoas da região, que o Sr. Lamberto já conhece a família. Desta forma, ele já tem certo conhecimento da pessoa e dos valores familiares, antes do colaborador ingressar na empresa. A avaliação de desempenho e a remuneração irão depender da avaliação que o proprietário fizer do colaborador. Sendo um julgamento subjetivo, vai depender dos valores que o senhor Lamberto julgar com sendo fundamentais para empresa.

O processo de perpetuação da cultura organizacional da PLANTAFLOL ocorre principalmente pelo fato dos novos colaboradores serem treinados com os funcionários mais experientes, que além de terem conhecimento técnico, estão totalmente inseridos na cultura da empresa.

Outro fator que faz com a cultura da empresa se perpetue é a baixa rotatividade, evidenciada: "Os funcionários, em sua maioria, vêm a pé ou de motocicleta, por morarem nas redondezas da empresa [...]. Ao chegarem, geralmente se reúnem para pôr as novidades em dia, já que todos se conhecem e praticamente não há rotatividade na empresa".

Assim, pode-se concluir que a Empresa PLANTAFLOL tem criado e difundido sua cultura por meio da seleção de seus colaboradores, espelhados nos valores de seu proprietário, no treinamento com os funcionários mais antigos e na baixa rotatividade.

Entretanto, com o passar do tempo e para alcançar o crescimento, a empresa deverá profissionalizar e formalizar os processos de recrutamento, seleção e socialização de forma que a cultura possa ser mantida, mesmo com a ausência dos fundadores.

07 – Como a gestão de pessoas da empresa pode auxiliar na formação de uma cultura organizacional que esteja alinhada com os objetivos organizacionais?

No caso PLANTAFLOR foi identificada a ausência de um sistema devidamente formalizado para o processo de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho. Este sistema atualmente está muito centrado nas mãos e na cabeça do fundador. Típico de pequenas empresas, este e outros sistemas organizacionais necessitam de profissionalização para que a empresa possa continuar crescendo e se desenvolvendo.

Desta forma, a gestão de RH por meio da criação e da manutenção de uma política de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho poderia ajudar a empresa a desenvolver a cultura necessária e, ao mesmo tempo, manter aspectos culturais importantes para atingir os objetivos almejados.

## REFERÊNCIAS

- ANEFALOS, Lílian Cristina. **Modelo insumo-produto como instrumento de avaliação econômica da cadeia de suprimentos:** o caso da exportação de flores de corte. São Paulo, 2004. (Tese de doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.
- APRENDENDO A EXPORTAR. Flores e plantas ornamentais. **Aprendendo a Exportar.** São Paulo, 2008. Flores. Disponível em: <<http://www.aprendendoexportar.gov.br/flores/setor/polos.asp>>. Acesso em: 24 jan. 2011.
- BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio. **Cadeias produtivas de flores e mel.** Brasília, dez. 2007.
- EPAGRI/CIRAM. Agricultura. **Zoneamento Agrícola de Espécies Florísticas e Ornamentais.** Florianópolis, 2011. Disponível em <<http://ciram.epagri.sc.gov.br/portal/website/index.jsp?url=jsp/agricultura/floricultura.jsp&tipo=agricultura>> Acesso em: 02 maio 2011.
- FRANÇA, Carlos Alberto Machado de: MAIA, Moacyr Boris Rodrigues. **Panorama do agronegócio de flores e plantas ornamentais no Brasil.** In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 46, 2008, Rio Branco. Porto Velho. 2008. p. 3- 8.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA. **Mercado Interno.** 2013. Disponível em [http://www.ibraflor.com/ns\\_mer\\_interno.php](http://www.ibraflor.com/ns_mer_interno.php) Acesso em: 14 abr. 2013.
- INSTITUTO CEPA/SC. **Flores e plantas ornamentais são alternativa em SC.** Portal do agronegócio. Viçosa, 2002. Agricultura – Flores. Disponível em <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=5314>> Acesso em: 19 jan. 2011.
- INSTITUTO CEPA/SC. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina - 2010-2011** Florianópolis, 2011. Disponível em: [http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/Sintese\\_2011/Flores%20e%20plantas%20sintese%202011.pdf](http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/Sintese_2011/Flores%20e%20plantas%20sintese%202011.pdf).> Acesso em: 14 abr. 2013.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership.** 4<sup>th</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SEBRAE. Homenagem aos Artistas. **SEBRAE Agronegócios:** Jardim de Oportunidades. Brasília, out. 2005. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2011.
- SILVA, Alessandra Teixeira da. Agronegócio: Flores e plantas ornamentais. **Lavras 24 horas.** Lavras, 2010. Disponível em: <<http://www.lavras24horas.com.br/portal/agronegocioflores-e-plantas-ornamentais/>>. Acesso em: 18 jan. 2011.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- STEFANO, Silvio Roberto; BERNADIM, Márcio Luiz. A ação da liderança. In: LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabrícia Durieux. **Ação empreendedora:** como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010. p. 291-306.
- MOTTA, Fernando C. Preste. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 8<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

## BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

MOTTA, Fernando C. Preste. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 8<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.