

Percepções sobre liderança: análise da Secretaria Santa Helena do Município de Parintins-AM

Gigliane Campos Ferreira¹ e Margareth Cristina Santos Seixas²

¹Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas

E-mail: giglianeferreira@gmail.com

²Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas

E-mail: margarethseixas.seixas@gmail.com

Resumo

O presente artigo conseguiu mostrar que o problema da organização institucional é encontrar um processo para capacitar os funcionários para que os mesmos possam compreender a importância da liderança, tanto individual quanto coletiva, ao mesmo tempo em que podem ter insight e poder suficientes para superar algumas das restrições às pressuposições culturais, especialmente quanto a Gestão Pública. O desenvolvimento da liderança é distinto do desenvolvimento gerencial, medida em que envolve preparar pessoas para papéis e situações além de suas experiências. Enquanto o desenvolvimento de gestão equipa os gestores com o conhecimento e habilidades para melhorar o desempenho em tarefas conhecidas através da aplicação de soluções, o desenvolvimento de liderança busca desenvolver capacidade para lidar com desafios imprevistos. O presente trabalho teve como objetivo examinar a gestão de pessoas e liderança na Gestão Pública, procurando descrever a perspectiva de funcionários públicos da Secretaria Santa Helena do Município de Parintins-AM. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, participante, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, com observação direta de 2 servidores públicos denominados Funcionário A e Funcionário B.

Palavras-chave: Gestão Pública. Liderança. Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional.

Abstract

This article has shown that the problem of institutional organization is to find a process to enable employees to understand the importance of leadership, both individual and collective, while at the same time having sufficient insight and power to overcome some of the constraints on cultural assumptions, especially regarding Public Management. Leadership development is distinct from managerial development, as it involves preparing people for roles and situations beyond their experiences. While management development equips managers with the knowledge and skills to improve performance on known tasks through the application of solutions, leadership development seeks to develop capacity to deal with unforeseen challenges. The present work had as objective to examine the management of people and leadership in Public Management, trying to describe the perspective of public employees of the Santa Helena Secretariat of the Municipality of Parintins-AM. It is characterized as a qualitative research, participant, using bibliographical research, with direct observation of 2 public servants named Employee A and Employee B.

Keywords: Public Management. Leadership. People management. Organizational culture.

¹ Licenciada em Pedagogia pela UFAM, campus Parintins, Pós, Graduada em Psicopedagogia pela Educanorte e Pós Graduada em Gestão Pública.

² Administradora de Empresas pela UNINILTONLINS, Mestra em Engenharia de Produção pela UFAM e professora da Pós Graduação de Gestão Pública.

INTRODUÇÃO

Gradativamente, a Gestão de Pessoas tem ampliado sua parcela de colaboração para que as finalidades das instituições sejam alcançadas. Assim sendo, os líderes dispõem de uma expressiva função no âmbito das instituições, uma vez que são eles os responsáveis por administrar os mais importantes recursos, ou seja, as pessoas.

Ao discutir sobre a liderança, os autores aqui mencionados admitem que a mudança organizacional é um processo no qual uma forma futura mais desejável e adequada de uma organização é percebida e o roteiro é decidido para obter essa nova forma. Portanto, uma liderança visionária com abordagem inovadora é fundamental para que essa mudança ocorra com sucesso. A visão é uma imagem mental de um futuro desejável, por isso é importante que esse futuro seja percebido com precisão, o que requer uma liderança firme, inspiradora e visionária. Os estudiosos também destacam que a abordagem inovadora de um líder pode aumentar as chances de sucesso para obter sua visão. Sob a luz de livros, artigos e periódicos científicos, pode-se perceber que a visão e a abordagem inovadora são duas dessas características importantes da liderança, que podem tornar sua eficácia mais eficaz para abordar a questão da mudança organizacional.

O papel da liderança é bem investigado com base em suas competências e características para abordar diferentes questões organizacionais. Muitas teorias de liderança e estilos de liderança são apresentadas pelos estudiosos para lidar e gerenciar diferentes situações organizacionais. Definindo e discutindo diferentes características de autores de liderança, também mencionamos que algumas dessas características são mais importantes, que uma liderança deve ter para lidar com os fenômenos da mudança organizacional com sucesso.

Vive-se em um universo de trabalho que passou por mudanças significativas, as quais se encontravam sob a liderança de uma grande quantidade de sujeitos, condições estas que influenciaram direta e indiretamente o comportamento das pessoas, como a instabilidade do sistema capitalista. Essas transformações ocasionaram constantes alterações no perfil da classe trabalhista e na maneira de administrar e liderar as pessoas, principalmente no departamento, que remotamente era denominado de Recursos Humanos. Precisou-se diante disso passar por mudanças, tendo em vista atender as novas necessidades, pois as transformações demandavam um perfil de trabalhador mais atual. Diante disso procurou-se responder a seguinte pergunta norteadora: qual a percepção sobre liderança existente na Secretaria Santa Helena Município de Parintins-AM?

Para tanto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as percepções sobre liderança, apresentando a que se encontra em maior evidência e disponibiliza melhores condições para se lidar com as pessoas. Igualmente pretende apresentar como precisa ser a função do líder no âmbito das instituições e quais as particularidades fundamentais para essa que o mesmo necessite apresentar ou desenvolver no decorrer de sua profissão.

1. MÉTODO OU FORMALISMO

Esta pesquisa foi desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica e de campo, realizando análise de artigos, monografias, livros e revistas específicas a respeito da temática abordada. A pesquisa está estruturada em quatro capítulos, começando com a introdução. A segunda seção delinea a revisão teórica acerca da liderança, gestão de pessoas, direcionadas às instituições, a função do líder e peculiaridades fundamentais aos que exercem a liderança na contemporaneidade; a quarta seção apresenta as considerações finais.

Este trabalho é uma pesquisa participante sobre liderança e gestão de pessoas com análise da Secretaria Municipal de Assistência Social do município de Parintins-AM, os dados são provenientes de um estudo bibliográfico e observação direta de 2 servidores públicos denominados Funcionário A

e Funcionário B. De acordo com Gil (2010, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Durante o processo de observação, foi estabelecida uma relação dialógica com os referidos funcionários tendo em vista correlacionar suas ideias com as ideias apresentadas na leitura dos referenciais teóricos.

Segundo Lakatos e Marconi (1996), a observação direta é um tipo de atividade que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, examinando os fatos ou fenômenos alvo de estudos. Diante dessa possibilidade metodológica, compreende-se que a pesquisa bibliográfica, além de fornecer um arsenal bibliográfico esclarecedor, também pode contar direta e indiretamente com a observação direta, demandando por parte da pesquisadora uma análise crítica sobre o modelo de liderança que se desenvolve no ambiente pesquisado, tratando-se de um espaço público, vale ressaltar.

2. ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

O principal objetivo de todas as organizações do setor público é satisfazer os interesses públicos através de atividades para a sociedade. Seu conceito abrange não apenas os tipos de organizações públicas, mas também o desenvolvimentos dessas organizações, usadas para implementar as decisões relativas à satisfação dos interesses públicos. A organização pública encontra-se especialmente relacionada com a implementação de decisões políticas no modo administrativo, ou seja, através da criação de determinadas regras sociais.

A literatura analisada mostra que o setor público é formado por governos e por todas as agências, empresas e outras entidades controladas publicamente ou financiadas publicamente, as quais fornecem programas, bens ou serviços públicos. O conceito de setor público é mais amplo do que simplesmente o de governo central e pode se sobrepôr aos setores sem fins lucrativos ou privados. Para os propósitos desta compreensão, o setor público consiste em um anel de organizações em expansão, com o governo no centro, seguido por agências e empresas públicas. O entorno deste anel é uma zona cinzenta composta por empreiteiros financiados com fundos públicos e empresas públicas, que podem ser, mas na maior parte não são, parte do setor público (MOTTA, 2013, s/p).

Em virtude do fato de que os estudos organizacionais estão cada vez mais enraizados nas instituições sociais, a atenção e o foco da teoria organizacional tornaram-se distorcidos, levando a uma redução da atenção ao setor público. Isso significou que as ideias da comunidade econômica, pública e social tendem a prevalecer às custas de elementos da ciência política. A teoria da organização é dominada por um foco na eficiência e na produção que enfatiza a relevância prática às custas de outros fenômenos e considerações organizacionais. e o desenvolvimento geral do conhecimento. Vivencia-se uma orientação crescente para os problemas e as possibilidades de organizações individuais (empresas) e estratégias organizacionais, e uma mudança de atenção para longe das populações e grupos de organizações e estratégias sociais. Há um foco mais forte no ambiente técnico, com ênfase nas condições econômicas, tecnológicas e relacionadas ao mercado, do que no ambiente institucional com seus valores, normas, ideologias e doutrinas. Diante dessa circunstância, conjectura-se que:

Embora as empresas públicas e governamentais tenham a necessidade de serem tratadas separadamente, está claro que em muitos países existe um amplo interesse no papel do setor público como empregador, produtor, gastador e poupador. Até o presente momento, esse interesse tem sido principalmente popular, no sentido de que sua disseminação encontra-se presente em artigos de jornais, em vez de periódicos econômicos. No entanto, para várias preocupações contemporâneas de política econômica, o setor público pode ser um conceito

mais útil do que seus componentes individuais. Essas preocupações incluem, por exemplo, o papel do setor público como determinante da negociação salarial, o impacto inflacionário dos empréstimos, para que toda sociedade possa ter seus direitos e deveres resguardados (KLERING; PORSSSE, 2014, s/a).

Como todas as responsabilidades das organizações públicas encontram-se interrelacionadas e orientadas para a satisfação dos interesses públicos e necessidades públicas, seu pleno desenvolvimento depende da capacidade das organizações do setor público de planejar, preparar e tomar decisões de forma eficaz e controlar a implementação de tais decisões. Os usuários exigem melhores índices de desempenho das organizações do setor público, enquanto a satisfação com os serviços prestados manifesta o desempenho efetivo do mesmo.

O desempenho das organizações públicas foi reforçado pela administração pública contemporânea, a qual apresenta como objetivo ajustar os métodos de medição de desempenho aplicados em organizações privadas para as organizações do setor público, a fim de que o desempenho pudesse ser organizado de forma mais eficaz e para que as necessidades dos usuários possuísse melhor satisfação (KLERING; PORSSSE, 2014).

Atualmente, as organizações públicas estão fundamentadas na gestão, a qual leva em consideração o estudo de comportamento humano em detrimento do bom desenvolvimento organizacional. Compreende-se que a gestão pública elabora finalidades e metas que são comparadas medindo a eficácia dos resultados a curto, médio e longo prazos. A organização pública, diante disso, mostra interesse no aprofundamento e impactos dos resultados que afetarão toda a sociedade. Os métodos, sistemas ou recursos necessários para alcançar os resultados são minuciosamente analisados, compreendidos e colocados em prática, tornando as ferramentas de conquista a marca primária, aquela em que há responsabilidade para com o meio social.

3. GESTÃO PÚBLICA

As muitas definições da Gestão Pública refletem a visão de que a mesma está envolvida apenas na execução das políticas e programas do governo, tendo ou não responsabilidade na formulação de políticas, bem como localiza a administração no poder executivo. No entanto, hoje o termo gestão pública é usado em um sentido mais amplo, ou seja, não está apenas envolvido na execução dos programas do governo, mas também desempenha um papel importante na formulação de políticas e abrange os três ramos do governo.

Algumas instituições e organizações são parcialmente autônomas, mas todas prestam serviços públicos e respondem a questões sociais. Essas organizações não são mutuamente exclusivas porque precisam depender umas das outras e devem trabalhar juntas para lidar com situações complexas e com níveis variáveis de incerteza, provocadas pela mudança das necessidades das comunidades em que operam. O maior desafio que é constantemente enfrentado por essas organizações é garantir uma administração pública de alta qualidade (MOTTA, 2013, s/a)

Uma gestão pública que funcione bem é um pré-requisito para uma democracia transparente e eficaz governança, como a fundação e funcionamento do estado determina a capacidade de um governo para fornecer serviços públicos e fomentar a competitividade e crescimento. Ela também desempenha um papel fundamental e importante no processo de integração, implementação de reformas cruciais e organização de diálogo tendo em vista a adesão com a União. Por conseguinte, é necessário reconhecer e enfatizar a necessidade de um país para construir uma gestão pública com capacidade para prosseguir a partir de princípios de boa administração e eficazmente transpor e aplicar o acervo comunitário.

A Gestão Pública em termos gerais pode ser descrita como o desenvolvimento, implementação e estudo de políticas governamentais. Preocupa-se com a busca do bem público e com o fortalecimento da sociedade civil, garantindo que o serviço público seja bem executado, justo e que os serviços sejam eficazes no cumprimento das metas do Estado. A Gestão Pública está ligada à busca do bem público por meio do fortalecimento da sociedade civil e da justiça social, a fim de tornar a vida mais aceitável para os cidadãos através do trabalho realizado pelos funcionários das instituições governamentais e permitir que essas instituições atinjam seus objetivos (KLERING; PORSSE, 2014, s/a).

Em essência, a gestão pública consiste em atividades que fazem parte do executivo, em oposição aos poderes legislativo e judicial do lado administrativo do governo. Seu principal objetivo deve ser mobilizar recursos humanos e materiais para alcançar o objetivo da política pública. Isto é, a produção de certos produtos e a prestação de serviços em benefício da sociedade, a fim de proporcionar um modo de vida aceitável para essa sociedade (KLERING; PORSSE, 2014). O sucesso ou fracasso dessas atividades do estado depende de quão eficientes os funcionários públicos implementam as políticas. O ambiente em que esses funcionários exercem suas atividades tem influência em sua capacidade de atingir metas e objetivos do governo.

A Gestão Pública como um campo acadêmico é relativamente nova em comparação com campos relacionados, como a ciência política. No entanto, é um campo multidisciplinar que só surgiu no século XIX. Conceitos e teorias da economia, ciência política, sociologia, direito administrativo, gestão e uma variedade de áreas relacionadas são usados para enriquecer este campo de estudo. Os objetivos do campo da gestão pública estão relacionados aos valores democráticos de melhoria da igualdade, justiça, eficiência e eficácia dos serviços públicos (MOTTA, 2013, s/a).

Dentro das estruturas administrativas existem estruturas políticas que influenciam o tipo de políticas que são desenvolvidas e os processos que são seguidos durante a implementação. Sua relevância para a estrutura administrativa e implementação de políticas depende de seu valor instrutivo. Sua justificativa final depende de seu sucesso em conseguir que os atores relevantes contribuam para a solução da estrutura administrativa e desenvolvimento de políticas relevantes para abordar os problemas identificados (MOTTA, 2013). No entanto, a relevância das estruturas políticas dentro da estrutura administrativa depende de sua capacidade prática de controlar as ações dos políticos e desenvolver sua capacidade de criar políticas e programas que ajudem a administração a lidar com os desafios atuais e com a modelagem da sociedade na sociedade no futuro.

Vários métodos têm sido usados para explicar onde e como a administração pública se encaixa na administração de um estado. A abordagem sistêmica poderia fornecer informações sobre os papéis da estrutura organizacional, os atores políticos e os eleitorados. O principal objetivo da gestão pública neste contexto seria a identificação das tomadas de decisão e a determinação das contribuições de outros setores.

A evolução da gestão pública no que se refere a traduzir fora do tempo, concentra-se em fenômenos administrativos por meio de olhar para o passado, a fim de aprender sobre o presente. Há muitos exemplos do uso da pesquisa histórica no estudo da gestão pública que poderiam promover nossa compreensão da gestão contemporânea. Os debates em curso sobre a natureza e legitimidade da gestão pública devem ser elaborados, bem como a forma como a gestão pública se relaciona com a gestão educacional. O ambiente em que a gestão pública se realiza, bem como os princípios que regem a conduta dos funcionários públicos devem ser destacados.

4. LIDERANÇA

A liderança apresenta uma função de grande relevância, uma vez que a mesma é fundamental para o pleno desenvolvimento da equipe e da instituição tendo em vista cumprir todos os objetivos traçados. Organização, planejamento coletivo, supervisão, elaboração de procedimentos estratégicos integram a gerência e seus desdobramentos a curto e longo prazo. Um gerente que possui dinamicidade pode ser um excelente catalisador de ideias e um gestor e, simultaneamente, não apresentar as habilidades correspondentes a um líder, ou pode igualmente acontecer o oposto, um gerente pode ser improfícuo, no entanto, possuir as competências essenciais para um excelente líder. De acordo com Chiavenato (2010, p. 345):

é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples, pois o mundo organizacional requer líderes para condução bem sucedidas das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. A liderança introduz vigor e rumo definido nas organizações

A grande parte das pessoas não consegue expressar com muita facilidade o que compreende precisamente sobre o termo liderança, sendo que esta palavra possui uma grande quantidade de significados mostrados e defendidos por estudiosos e que comumente geram impasses teóricos entre si. Um dos significados mais comum e objetivo comenta que liderança é; “obter resultados através de outras pessoas” (CHIAVENATO, 1999, p. 555).

Kets de Vries (1997) evidencia que a liderança pode apresentar uma grande variedade de significados, onde existe discordâncias entre estudiosos, no entanto, todos mostram-se de acordo com determinadas particularidades gerais, consideradas primordiais àqueles que exercem a liderança. São elas: autocontrole, consciência, inteligência, energia, domínio, sociabilidade, abertura a novas vivências, conhecimento da importância de atividades e segurança emocional.

Diante disso, segundo Maximiano (2004), compreende-se a liderança enquanto a efetivação de um determinado objetivo mediante a supervisão daqueles que colaboram cotidianamente. Também pode-se compreender que a “liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 78). A significação de liderança defendida por Chiavenato (2000, p. 257) esclarece que a liderança “é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Para Senge (2000, p. 28) a liderança é a:

capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça.” ... “Acreditamos, especificamente, que a liderança se desenvolve, de fato, da capacidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (ou melhor, que possam) sobre a realidade atual. Isto também não é uma ideia nova”. “Liderança é uma visão”, diz Peter Drucker. Ou, como expresso nos Provérbios 29:18, “Onde não houver visão, as pessoas sucumbirão”.

Bowditch e Buono (2002, p.118) comentam que “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Afirma-se que a mudança é uma realidade importante da nossa época e a atualidade do assunto é enfatizada através do ditado “A única coisa que não muda é a própria mudança”. Diante da constante mudança, diz-se que não há como mudar para se adaptar à mudança. Organizações são sistemas dinâmicos e abertos que estão constantemente em transação e comunicação com seus ambientes. Quando visto desta perspectiva, é notório que torna-se altamente importante à uma organização se adaptar às mudanças em seu curso para manter

a sua existência. Possuir capacidade de mudar é importante e influente para organizações no processo de adaptação e mudança.

As organizações devem possuir algumas condições como o desejo de mudança e ter os recursos necessários para realizar as transformações imprescindíveis. Além disso, a contribuição de compreender a filosofia da mudança e ter uma quantidade suficiente de apoio político não deve ser ignorado. Outro ponto significativo é o fato de que a imutabilidade e estabilidade levam a resolução organizacional e entropia quando consideramos a necessidade de organizações para uma interação constante com seu ambiente como sistemas vivos.

Para que uma organização se adapte às mudanças ao redor, é necessário que ela adote uma liderança eficaz. A razão subjacente para essa é a percepção de que ganhar características variáveis e tornar essas características sustentáveis são problemas de liderança significativos. A literatura sobre liderança comenta, direta e/ou indiretamente, que se os administradores com fortes qualificações de liderança não possuírem uma palavra nas organizações gestoras, a possibilidade de que a organização se renove e se adapte às mudanças será reduzido.

5. GESTÃO DE PESSOAS

Em face da demanda de considerar a importância dos aspectos mentais e sociais no processo de produção em uma organização, despontou um movimento de reconhecimento do comportamento do ser humano nas organizações, plenamente fundamentado nas pesquisas realizadas pelo psicólogo norte americano Elton Mayo. De acordo com Gil (2001, p. 19):

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.

No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas funda a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, na qual eram apresentados os direitos dos trabalhadores, desponta a inquietação das organizações empresariais em acompanhar as leis, igualmente desponta o significado de gestão de pessoas (CORREA, 2011). O funcionário começa a ser visto como um colaborador e não como um simples mecanismo de reprodução automática, dessa forma colaborando com o seu recurso intelectual ao executar sua parcela no processo de desenvolvimento da organização empresarial.

De acordo com Neves (2013), em 1980 começa a época da administração estratégica, que objetiva colaborar com a organização, tendo em vista alcançar suas metas, empregando as políticas de conservação dos recursos humanos, na qual a organização passa a compreender efetivamente os efeitos, que consequências podem provocar ao seu espaço, o Gerente de RH passa a fazer parte da diretoria, mas em condição estratégica, uma vez que as organizações empresariais encontram-se em face de um universo carimbado por sucessiva competitividade, pela procura de contemporâneos modelos de gestão eficientes e pela atomização de informações que mostrem capacidade de enfrentar a dinâmica do mercado, conseqüentemente, existe a necessidade de planejamento, supervisão, coordenação, delegação de responsabilidade e autoridade, bem como melhores relações no trabalho.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pesquisas empíricas apresentadas neste artigo mostraram que a cultura organizacional representa um dos fatores que determinam a vida interna de uma empresa. Como tal, também afeta a liderança. Os resultados da pesquisa evidenciaram que há uma conexão sistemática e estatisticamente significativa entre os estilos de liderança e os tipos de cultura organizacional nas empresas da amostra.

A principal análise das bibliografias e documentos coletados neste artigo está na compreensão de que a cultura organizacional é um fator que afeta a escolha do estilo de liderança na empresa, ou seja, devido a diferentes conteúdos de valores e normas, diferentes tipos de cultura organizacional ditam diferentes estilos de liderança. Assim, cultura de poder e cultura de papéis são culturas autoritárias com distribuição equilibrada de poder e, como tal, implicam um estilo de liderança autoritário. Ao descrever seus estilos de liderança, a maioria dos participantes mencionou o papel da cultura como um dos principais fatores que moldam ou influenciam sua abordagem. Por exemplo:

... Essa é uma mentalidade que precisa ser incorporada em todos os funcionários pelos gerentes. Os gerentes também precisam dar o exemplo, criar a visão e influenciar a compra dos funcionários. Isso pode ser difícil... (Funcionário A)

A cultura de tarefas e a cultura de pessoas são culturas igualitárias, ou seja, culturas em que o poder é distribuído de forma desigual e, como tal, implicam um estilo de liderança participativa. O papel cultura implica estilo autoritário orientado para tarefas e que a cultura de tarefas implica estilo participativo orientado para tarefa. No entanto, a hipótese de que a cultura de poder implicar um estilo autoritário orientado para as pessoas não foi confirmada, assim como a hipótese de que a cultura popular implica um estilo participativo orientado para as pessoas.

O que não pode ser claramente visto deste estudo e o que ainda precisa ser explorado é se a cultura organizacional, além de direta, também tem influência indireta ou moderadora sobre a liderança? Isso se refere principalmente à possibilidade de que a cultura organizacional afeta alguns dos outros fatores de liderança, afetando a própria liderança. Sobre isso o funcionário B comenta que:

“Eu aplico esse estilo porque sei que funciona. Os benefícios estão aí para todos verem, ou seja, lucro, clientes satisfeitos, funcionários engajados.... ”

É importante ressaltar que este estudo possui algumas limitações tanto no referencial teórico quanto na metodologia de pesquisa. A limitação teórica deste trabalho é que a análise da cultura organizacional foi feita a partir da percepção dos funcionários sobre o tipo dominante de cultura em sua organização, e não do tipo real de cultura organizacional presente na empresa. Além disso, o modelo usado no estudo é bastante esparso. Ou seja, apenas a influência de duas variáveis foi explorada no artigo, de modo que a inclusão de algumas outras variáveis daria uma imagem mais precisa da influência da cultura na liderança. As culturas organizacionais diferem de acordo com o que as organizações componentes favorecem como a principal. Nesse sentido, distinguimos entre culturas que, por seus valores e normas, favorecem a orientação para pessoas e culturas que, por seus valores e normas, favorecem a orientação para as tarefas.

“Líderes orientados para pessoas resolvem problemas através de estrutura de trabalho e tarefas. Líderes orientados a tarefas resolvem problemas através da estrutura social. Neste sentido, distinguimos entre quatro tipos de líderes: estilo autoritário orientado a pessoas, estilo autoritário orientado a tarefas, estilo participativo orientado a pessoas e estilo participativo orientado a tarefas” (Funcionário A).

A implicação mais óbvia já foi declarada, eles devem aprender a decifrar pistas culturais para que o fluxo normal de trabalho seja não interrompido por mal entendidos culturais. Mais importante que este ponto, no entanto, é a implicação de que a maneira pela qual líderes agem suas próprias suposições sobre o tempo e espaço vem para treinar seus subordinados e, finalmente, toda a sua organização aceitar essas suposições.

“A maioria dos líderes não sabe como as premissas que eles tomam como garantidas são passadas adiante no comportamento cotidiano pela maneira como administram a tomada de decisões processo, tempo e espaço. Se o contexto externo for alterado, exigindo novos tipos de respostas, não só será difícil para o líder para aprender coisas novas, mas será ainda mais difícil treinar os membros da organização que se acostumaram com a forma como o

líder estruturou as coisas no passado. Como definimos a realidade tempo, e espaço representa o nível mais profundo de suposições e, portanto, é o nível que mais nos agarraremos para evitar a incerteza e ansiedade” (Funcionário B)

Em toda cultura há suposições compartilhadas sobre o que significa ser humano, quais são nossos instintos básicos e que tipos de comportamento são considerados desumanos e, portanto, motivos para ejeção de o grupo. Ser humano não é apenas uma propriedade física, mas também uma construção cultural, como vimos ao longo da história. Escravidão muitas vezes foi justificado por uma sociedade particular, definindo escravos como não humano. Em conflitos étnicos e religiosos, o “outro” é frequentemente definido como não humano. Dentro da categoria daqueles definidos como humanos tem mais variação.

A partir da leitura e interpretação dos referenciais bibliográficos e documentais coletados, podemos compreender sistematicamente que o indivíduo deve alcançar a harmonia com a natureza, desenvolvendo suas próprias capacidades e, assim, alcançar uma união perfeita com o meio ambiente. Através do desapego, meditação e controle daquelas coisas que podem ser controladas, obtém-se o autodesenvolvimento completo e a autorrealização. O foco está no que a pessoa é e não no que a pessoa pode realizar, ao atingir um certo estado de desenvolvimento em vez de fazer e realizar.

“Uma vez que a organização desenvolve uma história substancial própria, sua a cultura se torna mais uma causa do que um efeito. A cultura agora influencia a estratégia, a estrutura, os procedimentos e as formas de em que os membros do grupo se relacionam entre si. A cultura se torna uma influência poderosa na percepção, pensamento e sentimento, e essas predisposições, juntamente com fatores situacionais, influenciará o comportamento dos membros. Porque serve uma importante função redutora da ansiedade, a cultura será agarrada mesmo se torna-se disfuncional em relação às oportunidades ambientais e restrições” (Funcionário B)

Organizações de meia idade mostram dois padrões basicamente diferentes, no entanto. Alguns, sob a influência de uma ou mais gerações de líderes, desenvolvem uma cultura altamente integrada, embora tenham tornar-se grande e diversificado; outros permitem crescimento e diversificação em suposições culturais também e, portanto, pode ser descrito culturalmente diversificada no que diz respeito aos seus negócios, funcional, geográfica, e até mesmo subunidades hierárquicas. Como os líderes gerenciam a cultura neste estágio da evolução organizacional depende de qual padrão eles percebem e que padrão eles decidem é o melhor para o futuro.

“Líderes nesta fase precisam, acima de tudo, de discernimento e habilidade para ajudar a organização evoluir para o que for mais eficaz no futuro. Em alguns casos isso pode significar diversidade, permitindo alguma da uniformidade que pode ter sido construída no estágio de crescimento para corroer; em outros casos, isso pode significar reunindo um conjunto culturalmente diversificado de unidades organizacionais e tentando impor novas suposições comuns a eles. Em ambos caso o líder precise ser capaz de analisar a cultura em detalhe para saber quais pressupostos culturais podem ajudar e quais entram o cumprimento da missão organizacional e ter as habilidades de intervenção para fazer as mudanças desejadas acontecerem” (Funcionário A)

A maioria das análises prescritivas de como trazer organizações através deste período enfatizar que o líder deve ter certas insights, visão clara e habilidades para articular, comunicar e implementar a visão, mas eles não dizem nada sobre como uma determinada organização pode encontrar e instalar esse líder. Em algumas organizações, os membros externos do conselho provavelmente desempenham um papel crítico neste processo, mas se a organização teve uma forte base cultura, seu conselho pode ser composto exclusivamente de pessoas que a visão do fundador. Consequentemente, mudanças reais de direção podem não se torna possível até que a organização entre em séria sobrevivência dificuldades e começa a procurar por uma pessoa com suposições diferentes para liderar.

Na organização madura, se desenvolveu uma cultura unificadora forte, que a cultura agora define até mesmo o que deve ser pensado como liderança, o que é comportamento heroico ou pecaminoso, e como autoridade e a energia deve ser alocada e gerenciada. Assim, que liderança tem criado agora se perpetua cegamente ou cria novas definições de liderança, que pode até não incluir os tipos de empreendedorismo suposições que começaram a organização no primeiro Lugar, colocar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O descongelamento de uma organização requer a criação de segurança, o que significa que o líder deve ter a força emocional para absorver grande parte da ansiedade que a mudança traz consigo, bem como a capacidade de apoiar a organização através da fase de transição, mesmo que os membros do grupo se tornem irritados e obstrutivos. O líder provavelmente será alvo de severas críticas porque, ele ou ela deve conduzir a equipe a novos patamares de conhecimento do real significado de trabalho em conjunto, mesmo que encontre resistência quanto a isso, ou seja, pode envolver um simbolismo tão poderoso como fechamento de uma divisão na empresa que foi a sua fonte original do crescimento da empresa e a base do orgulho e identidade de muitos funcionários. Pode envolver demitir ou se aposentar funcionários leais e dedicados e velhos amigos. Dedicção e compromisso são especialmente necessários para demonstrar para a organização que o líder realmente se preocupa com o bem-estar da organização total, mesmo que partes dela estejam sob o desafio. O líder deve lembrar que desistir de um elemento requer que se corra riscos e, no final zele pelo crescimento da organização.

A mudança organizacional pode tornar uma organização capaz de responder melhor às tendências futuras, mudanças tecnológicas, mudanças sociais e econômicas, e também pode fornecer uma vantagem competitiva nesta era de altas competições. A mudança também pode melhorar o desempenho de uma organização que, no final, pode levar as organizações a um sucesso e sustentabilidade de longo prazo.

Ao falar sobre organizações, a liderança e seu papel são a questão mais preocupante no gerenciamento de organizações e mudanças organizacionais. É aceito pelos estudiosos que a liderança organizacional tem um papel central na evolução e no cultivo de uma organização. Pode ajudar o membro de uma organização e equipes de trabalho a enfrentar os desafios e a trabalhar pela meta organizacional de maneira digna. O papel de um líder também é muito proeminente ao mesmo tempo em que aborda a questão da mudança para as organizações.

O processo de mudança organizacional é muito exigente e desafiador. A liderança estratégica é extremamente necessária para as organizações, que são capazes de prever antecipadamente as alterações e mudanças essenciais e criar o compromisso necessário e uma atmosfera altamente adequada para que o trabalhador e as equipes compreendam e adotem essas mudanças com sucesso.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus,1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. ed. Compacta: São Paulo. ed. Campus, Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta, 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2010.

CORREA, Larissa Rosa. **A tessitura dos direitos:** padrões e empregados na Justiça do Trabalho (1953-1964). São Paulo: LTr/Fapesp, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa:** como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KLERING, L. R.; PORSSSE, M. C. S. Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 25, p. 41-80, 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O Estado da Arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NEVES, D. **Apostila de Gestão de Pessoas.** Disponível em: <<http://files.davineves.com/200000076943789536d/APOSTILA%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS.pdf>>. Acesso em: 15/09/2013.

SENGE, P. et al. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.