

Estudo de Liderança e Cultura Organizacional na Agência dos Correios de Parintins-AM

Giglinéia Campos Ferreira¹ e Margareth Cristina Campos Seixas²

¹Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas

giglineia@gmail.com

²Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas

margarethseixas.seixas@gmail.com

Resumo

A cultura organizacional refere-se às crenças e valores que existem em uma organização, onde as crenças da equipe e o valor previsto do trabalho influenciam nas atitudes e comportamentos. Este artigo científico teve como objetivo investigar a cultura organizacional e o perfil de liderança no setor público adotado com base na Agência dos Correios de Parintins-AM. Tratou-se de um estudo de caso de natureza bibliográfica e participante. Os sujeitos da pesquisa foram 08 (oito) empregados da agência. Os resultados mostraram que é importante reconhecer a ligação entre cultura organizacional e liderança, pois como a liderança superior se concentra no desenvolvimento da organização, reconheceu-se essa atenção e entendeu-se a importância da atividade de desenvolvimento. Os resultados evidenciaram que ao utilizar atividades de desenvolvimento com os funcionários adequadamente, se tornam outra alavanca a ser usada pelo líder transformador para derrubar a cultura ineficaz anterior e substituí-la por uma nova que apoia e aprimora a nova visão organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Cultura Organizacional. Necessidade. Variáveis Organizacionais.

Abstract

Organizational culture refers to the beliefs and values that exist in an organization, where team beliefs and the predicted value of work influence attitudes and behaviors. This scientific article aimed to investigate the organizational culture and leadership profile in the public sector adopted based on the Parintins-AM Post Office. It was a case study of a bibliographical and participant nature. The survey subjects were 08 (eight) agency employees. The results showed that it is important to recognize the link between organizational culture and leadership, because as the superior leadership focuses on the development of the organization, this attention was recognized and the importance of the development activity was understood. The results showed that by utilizing employee development activities appropriately, they become another lever to be used by the transformational leader to overthrow the previous ineffective culture and replace it with a new one that supports and enhances the new organizational vision.

Keywords: Leadership. Organizational culture. Need. Organizational Variables.

Administradora de Empresas pela UFAM e Pós Graduanda em Gestão Pública-IFAM.

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

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa nasceu da necessidade de identificar como os funcionários públicos da Agência dos Correios de Parintins-AM compreendem o processo de liderança e motivação dentro do seu ambiente de trabalho. Liderança e Motivação são de enorme relevância para as organizações, porém suas definições devem ser clara e objetiva. De fato, são dois conceitos que se complementam, onde é fundamental que os gestores saibam colocá-los em prática de forma eficaz.

A Liderança é o primeiro impulso e a Motivação é a continuidade efetiva. As organizações passaram a valorizar ambos os termos tendo em vista a busca por resultados em aumento de produção e volume.

O papel da liderança não se trata só de reter de forma estratégica os talentos e profissionais de alto potencial e desempenho. É preciso entender o cenário atual e as expectativas dos empregados, além de criar uma conexão com aspectos mais intangíveis da organização, como cultura organizacional, qualidade de vida, local físico, sistemas de reconhecimento remunerados ou não, alinhamento com os valores e possibilidades de carreira. Esses fatores e outros formam a lista de desafios da Gestão Pública na contemporaneidade e devem ser tratados como prioridade estratégica.

A Motivação encontra-se voltada para o futuro, ou seja, é formada principalmente por fatores tangíveis, que estão no presente e integram a relação do empregado com a organização através da proposta de trabalho e por questões subjetivas e é conduzido por direcionadores futuros, que são uma projeção e ainda serão concretizados. Não basta, portanto, o empregado estar na organização. É preciso que a organização esteja no empregado.

1. MÉTODO OU FORMALISMO

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa participante sobre estudo de Liderança e Cultura Organizacional na Agência dos Correios de Parintins-AM. Os dados são provenientes de um estudo bibliográfico e observação direta de 8 empregados públicos, com mais cinco anos de atuação.

O método de procedimento deste artigo científico foi o estudo de caso na Agência dos Correios, de acordo com Roesch (1999, p. 155) “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto”. Sobre a pesquisa bibliográfica, Cervo e Bervian (2002, p. 65), declaram que “procura explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos”.

Pedron (2001, p.132) diz que consiste no exame do conjunto de livros escritos sobre determinado assunto ou documento deixado por autores conhecidos ou inéditos. Com aplicação de questionário: é pautada em uma sequência sistemática de perguntas, que precisam de respostas por escrito e sem a permanência local do entrevistador (GIL, 1999).

Quadro1: Informações sobre os empregados observados durante a pesquisa participante

Nome	Idade	Sexo	Tempo de Serviço	Função
Funcionário A	47	M	22 anos	Operador de Triagem
Funcionário B	37	F	06 anos	Atendente Comercial
Funcionário C	62	M	32 anos	Supervisor Operacional
Funcionário D	39	M	12 anos	Carteiro
Funcionário E	60	M	33 anos	Atendente Comercial
Funcionário F	46	M	20 anos	Carteiro
Funcionário G	30	M	10 anos	Atendente Comercial
Funcionário H	34	M	18 anos	Carteiro

Fonte: As autoras

A agência dos Correios de Parintins-AM é composta por 15 empregados (duas mulheres e treze homens), com as seguintes funções: 1 gerente, 4 atendentes comerciais, 1 supervisor operacional, 8 carteiros e 1 operador de triagem.

2. LIDERANÇA

O discurso que gira em torno da liderança é desde a antiguidade para a Idade Média aos tempos modernos, é certo que a noção sobre o estudo da liderança não é nova. Em sua narrativa acadêmica moderna, apontando para o fato de que os estudos de liderança são de uma forma ou de outra, seja científico ou filosófico, tem sido um processo que se estende ao longo do tempo.

A capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso das organizações das quais são membros são os conceitos de liderança, ou seja, não importa como alguém defina, pois isso envolve tipicamente um elemento de visão, que fornece uma direção correta para o processo de influência. Um líder (ou grupo de líderes) pode ter uma ou mais visões para o futuro para ajudá-los a buscar um grupo em direção a essa meta com sucesso (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

De acordo com Chiavenato (2005, p. 183) o conceito de liderança é uma influência social por meio da qual o líder busca a participação de colaboradores em um esforço para alcançar metas de organização. Um líder pode ser definido como uma pessoa quem delega ou influencia os outros a agir de modo a realizar objetivos especificados. As organizações de hoje precisam de líderes que entendam as complexidades do ambiente global. Se a tarefa é altamente estruturada e o líder tem boa relação com os colaboradores, a eficácia será alta por parte dos mesmos. Em uma democracia os líderes tomam muito cuidado para envolver todos os membros da equipe em discussão, para assim trabalhar com uma pequena equipe, mas altamente motivada.

A liderança, mesmo nas democracias, é fundamental para o funcionamento da maioria das sociedades, e envolve pelo menos duas pessoas em busca de um objetivo comum. A literatura identifica a Liderança como um dos fatores críticos de sucesso para sustentar a melhoria contínua em qualquer organização. A Gestão Pública, trabalhando sob o guarda-chuva de uma organização, precisa para um ótimo funcionamento ser muito clara quanto aos princípios de liderança. O líder deve ter clareza sobre o seu papel profissional e contribuição no cumprimento das metas e objetivos traçados conjuntamente.

Uma das mais essenciais ferramentas para uma organização sustentar suas metas em face dos problemas causados pelo rápido crescimento do ambiente público, é a Liderança eficaz. Líderes são aqueles que controlam e assumem o comando da operação de uma organização. Bons líderes são capazes de definir metas e objetivos otimistas, através de estratégias eficazes. Além disso, bons líderes podem também influenciar seus funcionários e os motivam pelo fortalecimento de uma cultura organizacional positiva e através de benefícios generosos aos funcionários, por exemplo, plano de saúde, seguro de assistência, compensação do trabalhador, licença entre outros. Hersey e Blanchard (1986, p. 104) comentam que:

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

Líderes inteligentes também têm a responsabilidade de usar suas habilidades e conhecimentos de forma eficaz e orientar eficientemente suas metas em frente a um futuro incerto, e também para diminuir os sentimentos de insegurança em seus colaboradores causados por essa incerteza. Um líder tem o poder de influenciar o sucesso da organização, devido ao seu poder total para controlar a direção da organização, bem como através da influência que exercem sobre seus colaboradores, os motivando para levar a empresa a patamares maiores.

Bons líderes geralmente têm uma visão clara da organização e portanto, pode identificar facilmente os problemas e obstáculos que atualmente estão entre eles e os objetivos da organização. Desta forma, eles são capazes de realizar de forma eficiente as reformas necessárias que podem conduzir a empresa para o futuro, mantendo-se a par com mudanças contemporâneas no mundo dos negócios. Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 155):

O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.

Aqui cabe diferenciar Liderança e Gestão. A Gestão é o modo tradicional de gerenciamento de negócios, que o proprietário do negócio tem controle completo da organização e, sozinho, estabelecer uma direção e direcionar para que seus funcionários façam o trabalho de acordo com a instrução e plano do proprietário. Por outro lado, Liderança é quando o líder orienta seus funcionários em direção aos objetivos organizacionais, enquanto estabelece comunicação e motiva seus funcionários a fim de certifique-se que estão na posição correta para que usem seus talentos e se comprometam com suas responsabilidades.

A confiança é uma questão essencial na Liderança, podendo assim melhorar o desempenho e compromisso dos membros do grupo ou funcionários, uma vez que quando estes últimos confiam em seus líderes, isso reflete que são líderes eficazes. Apenas quando os funcionários confiam em seu líder a mudança passa a acontecer, porque as pessoas só seguem àqueles ou àquela em quem depositam a sua confiança para conduzi-los ao caminho correto (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Um verdadeiro líder não se resume somente à fala, mas em suas ações concretas em busca de bons resultados para a equipe. Se os funcionários confiam em seu líder, essa relação vai juntá-los tendo em vista melhorar o desempenho geral e comprometimento dos funcionários; se acontecer de forma inversa, o desempenho e compromisso dos funcionários vai diminuir, podendo causar uma alta rotatividade de funcionários na organização.

Um líder eficaz pode incentivar os funcionários da organização a aprender continuamente. A aprendizagem contínua é uma das maneiras de melhorar o desempenho geral da organização. Não são apenas os funcionários que precisam melhorar, mas até mesmo todos os segmentos dos níveis de liderança de uma organização, nem que seja para dar um bom exemplo ao resultado final para motivá-los a aprender. Os líderes devem participar de programas de treinamento de liderança, a fim de fortalecer suas habilidades e conhecimentos, tornando-os mais eficazes em suas estratégias e execução. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 117)

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.

A influencia os funcionários da organização fornece uma clara direção aos colaboradores de acordo com a organização, visão e missão. Líderes eficazes definem estratégias para ajudar os membros da equipe para alcançar as metas e objetivos da empresa. Líder também desempenha uma função de monitoramento, a direção dos funcionários para que verifique se os funcionários estão no caminho certo para atingir os objetivos de acordo com as estratégias. Isto só é possível com uma liderança eficaz que inspire confiança do funcionário, uma vez que os funcionários não estão dispostos a seguir alguém que tem pouca ou nenhuma ideia do que está fazendo ou quem desperdiça muito tempo e recursos de modo desnecessário.

Líderes que desejam facilitar mudanças efetivas na organização devem encorajar os funcionários a colaborar e a comunicar-se uns com os outros, pois é assim que as pessoas são capazes de criar e descobrir novas maneiras de pensar, o que produz um maior resultado para a organização e também incentiva-os a aprender com pessoas diferentes, as maneiras de melhorar a si mesmas. Até mesmo a alta gerência pode aprender com os pontos fortes de seus funcionários. A comunicação ajuda

as pessoas a se conhecerem e também a compartilhar ideias e opiniões entre si. É também uma das melhores maneiras de ganhar a confiança mútua e unir todos os funcionários da organização.

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas –, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder (CHIAVENATO, 2005, p. 185).

Embora a Liderança possa trazer muitas mudanças e aumentar o desempenho da organização, na realidade há mais fatores a serem considerados que podem afetar a possibilidade de mudanças ocorrerem. O comportamento e as atitudes de cada funcionário são diferentes, alguns funcionários podem se adaptar facilmente às mudanças, mas alguns criarão resistência; alguns podem aceitar os caminhos de seus líderes e aprender com a ação de seus líderes, mas alguns ficarão com ciúmes de seus líderes e se recusarão a cooperar. Isso arrastaria o desempenho da organização para baixo. A Liderança eficaz é a melhor maneira de gerenciar as mudanças, porém vale ressaltar que não existem soluções mágicas para resolver problemas, mas devem ser enfrentados para serem resolvidos.

Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito a competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combinada com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis (KRAUSE, 1999, p. 81).

Uma questão se faz importante destacar: a concepção de dois líderes em uma mesma organização. Como todo ser humano, todo líder deve ter alguma visão, mas a visão de dois líderes pode ser diferente, mesmo quando se gerencia a mesma organização ou a mesma matéria, porque a visão é uma percepção de coisas invisíveis. Dois líderes podem perceber de maneira diferente. Além disso, como não se pode dizer que este líder é inovador ou não é, antes que se possa ver sua ação, decisões, medidas tomadas e seus resultados, para um determinado assunto. Da mesma forma, não se pode dizer que esse líder é visionário ou não, antes de ver os resultados de suas percepções.

Além disso, o atual ambiente da Gestão Pública exige que se faça mudanças para acompanhar as rápidas mudanças no ambiente social, político e econômico. Se a organização não conseguir fazer mudanças para se adaptar às mudanças, não conseguirá sobreviver e alcançar suas metas. A liderança é responsável por fornecer uma visão clara e uma maneira sistemática de alcançar efetivamente essa visão, pois, se não houver liderança, não haverá mudanças no gerenciamento da organização.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Interesses na Cultura Organizacional a partir da Gestão Pública e do ponto de vista do desempenho derivam do fato de que a Cultura Organizacional foi vista como oferecendo uma abordagem não-mecanicista, flexível e imaginativa para entender como as organizações funcionam. Consequentemente, a cultura organizacional pode ser considerada uma importante solução para a maioria dos problemas organizacionais.

Cultura Organizacional refere-se a um sistema de pressupostos compartilhados, valores e crenças que mostram às pessoas o que é um comportamento apropriado e um comportamento inadequado. Esses valores têm uma forte influência no comportamento dos funcionários, bem como no desempenho organizacional. A cultura organizacional ainda é um conceito relativamente novo. Em contraste com um tópico como a liderança, que tem uma história que abrange vários séculos, a cultura organizacional é uma área jovem, mas de rápido crescimento, dentro da administração. Segundo Barreto et al. (2013, p. 34-35) “a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis

das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional”.

A cultura de uma organização é composta de características relativamente estáveis. Ela se desenvolve ao longo de muitos anos e está enraizada em valores profundamente arraigados aos quais os funcionários estão fortemente comprometidos. Além disso, há várias forças em operação contínua para manter uma determinada cultura. Estes incluem declarações escritas sobre a missão e filosofia da organização, o design de espaços físicos e edifícios, o estilo de liderança dominante, critérios de contratação, práticas de promoção anteriores, rituais arraigados, histórias populares sobre pessoas e eventos importantes, critérios históricos de avaliação de desempenho da organização e estrutura formal da organização.

Praticamente a cultura é invisível para alguns indivíduos, assim como o mar é invisível para os peixes que nadam nele, embora isso afete todos os comportamentos, pensamentos e padrões de comportamento dos funcionários, os indivíduos tendem a se tornar mais conscientes da cultura de sua organização quando têm a oportunidade de compará-la a outras organizações.

A função de organização envolve a criação e implementação de decisões de design organizacional. Por exemplo, uma cultura que capacita os funcionários a tomar decisões pode ser extremamente resistente a um projeto organizacional centralizado, dificultando a capacidade do gerente de aprovar tal projeto. No entanto, uma cultura que suporte a estrutura organizacional (e vice-versa) pode ser muito poderosa.

O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos. O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. [...] O segundo bloco percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos (BARRETO et al., 2013, p. 35).

Uma organização a cultura pode ser um dos seus ativos mais fortes ou sua maior responsabilidade. Na verdade, tem sido argumentado que as organizações que têm uma cultura rara e difícil de imitar desfrutam de uma vantagem competitiva. Isso não surpreende os líderes de empresas de sucesso, que rapidamente atribuem o sucesso de sua empresa à cultura de sua organização. Cultura, ou valores compartilhados dentro da organização, podem estar relacionados ao aumento do desempenho.

Os pesquisadores descobriram uma relação entre culturas organizacionais e desempenho da empresa, com relação a indicadores de sucesso, como receitas, volume de vendas, participação de mercado e preços de ações. Ao mesmo tempo, é importante ter uma cultura que se ajuste às demandas do ambiente da empresa.

Na medida em que os valores compartilhados são adequados para a empresa em questão, o desempenho da empresa pode se beneficiar da cultura. Por exemplo, se uma empresa está na indústria de alta tecnologia, ter uma cultura que incentive a capacidade de inovação e adaptabilidade apoiará seu desempenho. No entanto, se uma empresa do mesmo setor tem uma cultura caracterizada pela estabilidade, um alto respeito pela tradição e uma forte preferência por manter regras e procedimentos, a empresa pode sofrer por causa de sua cultura. Em outras palavras, assim como ter a cultura “certa” pode ser uma vantagem competitiva para uma organização, ter a cultura “errada” pode levar a dificuldades de desempenho, pode ser responsável pelo fracasso organizacional e pode agir como uma barreira que impede a empresa de mudando e assumindo riscos.

[...] cultura organizacional [...] deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do status quo cedessem lugar a inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir (CHIAVENATO, 2005, p. 29).

Além de ter implicações para o desempenho, a cultura organizacional é um mecanismo de controle eficaz que determina o comportamento dos funcionários. A cultura é uma maneira poderosa de controlar e gerenciar os comportamentos dos funcionários, até mais que as regras e regulamentações organizacionais.

Por exemplo, quando uma organização está tentando melhorar a qualidade do atendimento às pessoas, as regras podem não ser úteis, principalmente quando os problemas apresentados pelas pessoas são únicos. Em vez disso, criar uma cultura de melhor atendimento pode alcançar melhores resultados, incentivando os colaboradores a pensar como uma equipe, sabendo quais são as prioridades da organização.

Não há uma definição única para o conceito de cultura organizacional. Em vez disso, existem vários. Por exemplo, o processo de pensar ajuda a estabelecer um membro de outro com base no pensamento cognitivo. A orientação de sucesso baseada em diferentes valores e normas que tornam a cultura efetiva. O conjunto de crenças, comportamentos, normas e valores ajuda a tornar a cultura mais eficaz.

Uma compreensão da cultura organizacional é essencial para uma liderança eficaz. Líderes e gerentes estarão em melhor posição para implementar a estratégia e atingir seus objetivos, se entenderem a cultura de sua organização. Estratégias que são inconsistentes com a cultura organizacional são susceptíveis de encontrar resistência e serão mais difíceis ou mesmo impossíveis de implementar, enquanto as estratégias que estão em conformidade com ela serão mais fáceis de pôr em prática e com maior probabilidade de sucesso. Também é importante entender a cultura existente de uma organização ao pensar em introduzir mudanças (BARRETO et al., 2013).

Para obter uma compreensão da cultura de uma organização, suas regras escritas e não escritas devem ser examinadas juntamente com os relacionamentos, valores e comportamentos exibidos por seu pessoal. Esta lista de verificação começa descrevendo algumas abordagens bem conhecidas propostas pelos teóricos da administração para classificar as culturas organizacionais. Estes sugerem as dimensões que você deve olhar ao avaliar expressões de cultura em uma organização particular. Em segundo lugar, os principais passos a seguir e as perguntas a serem feitas para ajudá-lo a obter esse entendimento são apresentados.

A cultura organizacional é o modo como as coisas são feitas em uma organização, as regras não escritas que influenciam comportamentos e atitudes individuais e de grupo. Os fatores que podem influenciar a cultura organizacional incluem: a estrutura da organização, o sistema e os processos pelos quais o trabalho é realizado, o comportamento e as atitudes dos funcionários, os valores e tradições da organização e os estilos de gestão e liderança adotados.

4. MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004) as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e é neste contexto que para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios funcionários. O autor ainda afirma que quanto mais a empresa depositar confiança e dar autonomia a seus funcionários, melhor será o desempenho dos mesmos. Assim, cada pessoa em qualquer nível da organização precisa estar preparada para resolver problemas à medida que eles surgirem e sem necessidade de recorrer à hierarquia para obter aprovação de suas ideias e sugestões.

Nesse sentido, um conceito muito importante surge: *empowerment*, que de acordo com Silva (2008, p. 465) “é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, isto os leva a perceber sua competência provocando um impacto e capacidade de autodeterminação”.

Em relação à motivação, Maslow (1962) afirma que as necessidades humanas estão organizadas em níveis, obedecendo uma hierarquia de importância:

- Necessidades Fisiológicas: Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono.
- Necessidade de Segurança: Estão relacionados às necessidades de estabilidade e proteção.
- Necessidades Sociais: Necessidade de pertencimento de aceitação troca de amizade e de amor.
- Necessidade de estima: Está relacionado com a maneira como o indivíduo vê a si próprio, auto apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status.
- Necessidade de autorrealização: São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. É a necessidade de cada pessoa realizar o seu próprio potencial, de superar seus próprios limites.

Segundo Costa (2015) a motivação é o impulso para começar algo. Sendo assim, as organizações devem se sentir no dever de criar esses impulsos frequentemente para que seus funcionários façam seu trabalho com mais empenho e dedicação e assim trazer inúmeras vantagens para a organização e para si, como: aumento da produtividade, lucratividade, melhoria do clima organizacional, mais engajamento, dentre outros.

É neste sentido que Chiavenato (2005, p. 217) afirma que a motivação funciona “de maneira cíclica e repetitiva [...]. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade”.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos documentos coletados, conjectura-se que a cultura organizacional da Agência estudada é crucial para permitir o desenvolvimento humano e, além disso, essa liderança e cultura organizacional trabalham em conjunto uns com os outros. A cultura organizacional está intimamente interligada e que ambos são necessários para uma inovação bem-sucedida. Diante disso, as respostas mencionadas acerca das **Variáveis Organizacionais** e a **Situação**, mostram que a cultura organizacional encontrada é um fator importante que influencia a liderança e o desenvolvimento de cada empregado e que leve em consideração as variáveis organizacionais.

Enquanto alguns outros estudiosos encontraram uma relação de conexão entre liderança e inovação, os resultados do estudo sugerem fornecer uma visão adicional de como a liderança e a cultura trabalham juntas e com que propósito, quando trata de inovação.

A Liderança e a Cultura Organizacional são consideradas dois dos elementos organizacionais mais cruciais para que as empresas compitam com sucesso e obtenham vantagem sustentável. Examinamos a interconexão entre os elementos acima mencionados e criamos uma ligação empírica baseada em dados extraídos de uma indústria competitiva.

A observação da atuação dos empregados mencionados mostrou que uma cultura toma forma tanto das suposições e teorias do fundador, bem como a organização de lições coletivas de sua própria experiência única. Para três deles, os líderes tipicamente modelam esses princípios, tanto por meio de

foco e como eles reagem a eventos críticos. Especificamente, a cultura é criada através da observância do conjunto de comportamentos demonstrado pelos líderes que imediatamente seguem um incidente crítico e a avaliação da eficácia ou não dos comportamentos.

Quadro2: Pergunta realizada durante a pesquisa participante

Nome	Como você compreende a influência do fator liderança na cultura organizacional da agência ?
Funcionário A	<i>Os líderes precisam "descongelar" o sistema atual, delineando e discutindo ameaças iminentes à organização. Em segundo lugar, uma nova direção precisa ser formalizada junto com um novo conjunto de suposições; esta etapa é a "mudança" real. Finalmente, os membros da organização precisam ser positivamente reforçados quando suas ações se alinham com as novas suposições, e punidos quando eles aderem a suposições antigas. Este terceiro passo é "recongelar" a nova cultura.</i>
Funcionário B	<i>Manutenção cultural requer um líder para sustentar a cultura atual, enquanto ambos reconhecendo conflitos internos existem e facilitando discussões entre subculturas com interesses diversos. Porque a inovação cultural requer um líder para unir seguidores e substituir antigos elementos culturais em resposta a uma crise percebida, os autores afirmam que a inovação exige qualidades pessoais mais dramáticas, como o líder precisa vender membros da organização em suas ideias.</i>
Funcionário C	<i>A maioria dos líderes tem a capacidade de influenciar a partir de uma organização de valores através do processo de recrutamento, socialização e sistemas específicos de recompensa. A literatura existente sugere que a transformação de líderes pode ir além dessas mudanças de processo e influenciar a cultura de outras maneiras. Para mim, os líderes transformacionais exibem quatro qualidades: motivação inspiradora, estimulação intelectual, idealizada influência e estimulação individual.</i>
Funcionário D	<i>A liderança e a cultura são capazes de explorar os sistemas de valores dos funcionários, ao fazer a conexão entre os valores organizacionais e os resultados desejados explícitos. A liderança, como bem sabemos, desempenha um papel crítico no desenvolvimento bem-sucedido dos seguidores. Um líder é capaz de conseguir isso conectando tarefas ao indivíduo para a visão mais ampla da organização.</i>
Funcionário E	<i>A liderança influencia diretamente a cultura organizacional em face das normas que os membros de uma organização precisam experimentar e descrever em seu ambiente de trabalho, levando em consideração como os colaboradores se comportam e se adaptam para obter resultados na organização. Na minha opinião, especificamente a cultura organizacional é como os membros de uma organização interagem uns com os outros e com outras partes interessadas.</i>
Funcionário F	<i>A cultura organizacional pode brotar de fontes diferentes, principalmente a partir das crenças dos fundadores, mas principalmente da forma de liderança empregada na organização. Isso inclui a experiência de aprendizagem dos membros do grupo, bem como as novas crenças e suposições de novos membros e gerentes. Os líderes têm a oportunidade de apresentar uma estratégia e direção da organização em um estágio inicial da organização. Esses mesmos líderes têm um impacto significativo na forma como a organização opera.</i>
Funcionário G	<i>Os líderes de uma determinada organização são uma das principais fontes no estabelecimento de uma nova cultura para a nova organização. O impacto da cultura ocorre quando seus líderes implementam sua estratégia de negócios e suposições operacionais. As suposições dos líderes podem desenvolver sua experiência pessoal e coletiva.</i>
Funcionário H	<i>Um fator importante de liderança em uma cultura organizacional é a experiência de aprendizado. A experiência de aprendizagem deriva das tendências sociais do</i>

	<i>ambiente de trabalho. Os gerentes da organização adaptam alguns atributos da comunidade e do clima organizacional.</i>
--	---

Fonte: As autoras

Os resultados indicam uma forte relação entre esses dois fatores operacionais, enquanto a coordenação dos fatores (tipo cultural e estilo de liderança idênticos) reforça essa relação. Além disso, é investigado se as condições do mercado, como a força da competição e a “idade e tamanho operacionais”, podem determinar a extensão e a direção do relacionamento. A concorrência no mercado parece afetar a direção do relacionamento, enquanto a idade e o tamanho da operação afetam a extensão relevante (COSTA, 2015).

Silva (2008) afirmou que os líderes motivam os seguidores a alcançar resultados além das expectativas, compartilhando uma visão clara de excelente desempenho, buscando que os seguidores coloquem as metas da organização acima de seus próprios interesses e conseguindo que os seguidores atendam às necessidades de nível mais alto. Os líderes poderiam trazer mudanças fundamentais e duradouras em uma organização.

A necessidade de mudança foi exemplificada pela constatação de que algum aspecto crítico do desempenho organizacional estava abaixo das expectativas, seja devido a mudanças no ambiente operacional ou à degradação da eficácia operacional interna. Uma vez que a necessidade de mudança foi percebida, a liderança transformacional mostrou-se eficaz em trazer mudanças positivas.

Há também limitações neste estudo relacionadas com o seu enquadramento geral, pois foram feitas apenas investigação de algumas dimensões de inovação, liderança e cultura organizacional, assim podemos fornecer apenas uma imagem parcial de liderança, relacionamento e cultura organizacional. Existe a necessidade de mais pesquisas para que sejam analisados aspectos adicionais. Também existe a importância de examinar cada subfator de liderança separadamente a fim de entender o seu efeito na organização.

Os resultados sugerem a presença de um relacionamento, registram alguns estudos empíricos sobre o impacto da cultura organizacional. A cultura da organização deve ser desenvolvida para apoiar, melhorar o estilo de trabalho dos funcionários e, assim, desenvolver uma conscientização da qualidade.

Segundo Chiavenato (2005), a cultura organizacional influenciou o comportamento do trabalho dos funcionários como resultado dos comportamentos e atitudes aceitáveis para vários trabalhos na organização. A cultura organizacional é um dos principais determinantes da eficiência de um funcionário e eficácia na realização de seus trabalhos. Ou seja, cultura organizacional e liderança são dois grandes determinantes de como os funcionários realizam ou se comportam em seu trabalho para alcançar o sucesso organizacional.

As informações coletadas são úteis, pois definem o estilo de liderança e desenvolvem elementos culturais desejáveis, onde os funcionários podem ser motivados a cultivar uma mentalidade eficiente e uma cultura organizacional.

A compreensão do estilo de liderança e do tipo cultural pode ser uma ferramenta útil no ambiente econômico global, onde ocorrem fusões, aquisições e alianças estratégicas. Acreditamos que diante desses dados, gerentes, concorrentes e reguladores devem ter evidências desses elementos antes de tomar qualquer decisão. Liderança e cultura podem se tornar uma vantagem competitiva não imitável e garantir viabilidade e crescimento.

A falta de coordenação entre esses dois elementos pode levar a mudanças - fenômenos de evitação, conflitos entre a alta administração e os funcionários e a redução da eficiência operacional.

A viabilidade organizacional e o crescimento operacional exigem uma relação bilateral, mas a força de cada elemento depende de uma série de condições de mercado. Como os resultados implicam, cada tipo de cultura é fortemente e positivamente afetado pelo tipo equivalente de

liderança, enquanto a falta de coordenação entre os dois elementos resulta em um impacto negativo. Isso tem uma importância significativa no gerenciamento de mudanças.

Novos estilos de liderança podem distrair a harmonia organizacional e novos elementos culturais podem se tornar obstáculos para o gerenciamento efetivo da liderança. Antes que qualquer mudança gerencial ocorra, o tipo cultural deve ser examinado para revelar a estrutura operacional. Caso contrário, podem ocorrer alterações, resistências e fricções (CHIAVENATO, 2005).

Muito já foi dito sobre a necessidade de visão nos líderes, mas muito pouco tem sido dito da sua necessidade de ouvir, absorver, pesquisa ambiente para tendências e para construir a capacidade da organização aprender. É especialmente no nível estratégico que a capacidade de ver e reconhecer que a complexidade total dos problemas se torna crítica. A capacidade de reconhecer a complexidade também pode implicar na disposição e força emocional para admitir a incerteza e para abraçar a experimentação e possíveis erros como a única maneira de aprender (BHOTE, 1992).

Em uma cultura organizacional eficaz, as lideranças definem a organização, missão, fornecendo propósito e significado para todas as principais partes da missão. Por sua vez, a missão contém direção e visão claras, orientação estratégica, decisão e intenção, metas e objetivos a serem alcançados, os quais os membros usam para orientar as atividades da organização. Os líderes usam a missão e visão da organização para determinar os objetivos de curto e longo prazo, fornecendo a direção apropriada, levando em consideração os cenários políticos, econômicos e sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concebida desta forma, a liderança é, em primeiro lugar, a capacidade para superar a própria cultura organizacional, para ser capaz de perceber e pensar em maneiras de fazer as coisas que são diferentes do que as suposições atuais implicam, especialmente quanto à cultura organizacional. Para cumprir adequadamente esse papel, aprender os líderes, portanto, devem ser um pouco incorporados no ambiente externo da organização.

No mesmo tempo, os líderes aprendentes devem estar bem ligados àquelas áreas da organização que estão bem conectadas com o meio ambiente, organização de vendas, compras, marketing, relações públicas, finanças, pesquisa e desenvolvimento.

Os líderes aprendentes devem ser capazes de ouvir informação proveniente dessas fontes e para avaliar as implicações para o futuro da organização. Somente quando eles realmente entendem o que está acontecendo e o que será necessário no caminho da mudança organizacional podem começar a tomar ação em iniciar um processo de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BHOTE, Keki R. **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**. Segunda Impressão. Editora dublinense. Porto Alegre - São Paulo, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU 1986.

KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica**: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 3.ed. Brasília : Do autor , 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.