



**FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ISAQUE DE OLIVEIRA DINIZ

**GESTÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA
NAS ORGANIZAÇÕES**

UBÁ – MG

2022

ISAQUE DE OLIVEIRA DINIZ

**GESTÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA
NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá – FUPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Prof. Orientador Me. Carlos Augusto Ramos dos Reis

**UBÁ – MG
2022**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me amparar e proteger em todos os momentos.

A minha amada mãe, Rosélia, pelo amor e incentivo dado durante as cansativas semanas de provas, trabalhos, outros tantos...

Ao meu pai, Heloisio, pelos esforços feitos para que eu conseguisse vencer essa etapa e conquistar o meu título.

A minha namorada, Ana Márcia, pelo amor, apoio e carinho, pela paciência nos momentos difíceis e por me encorajar nos momentos de fraqueza.

A todos professores, pelos ensinamentos, pelas informações transmitidas, selecionadas e processadas. Cada um, do seu jeito especial, fez-se presente e foi fundamental nesta caminhada.

Ao meu orientador Ms. Carlos Augusto Reis Ramos, pelo seu incentivo e empenho que foram valiosos neste trabalho.

E a todos aqueles que, direta e indiretamente, colaboraram e tornaram possível a realização deste trabalho, deste curso e desta conquista!

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre gestão, cultura organizacional e liderança nas organizações. A cultura organizacional é um fator importante que influencia uma força competitiva de uma organização. A gestão também é um componente crítico no sucesso de uma organização. Diante do exposto e devido à importância da gestão nas organizações, este trabalho teve como objetivo identificar elementos como gestão eficaz, cultura organizacional e liderança; compreender como os relacionamentos podem influenciar a organização, considerando alguns aspectos, como a cultura organizacional, gestão, líderes, comportamento individual e o trabalho em equipe; demonstrar como bons relacionamentos podem contribuir para o sucesso de uma empresa. Como metodologia foi feita uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se de textos retirados de livros, *sites*, revistas, artigos acadêmicos, cujos autores versam sobre o tema. É importante entender como esses poderosos determinantes de desempenho organizacional afetam um ao outro. Na cultura organizacional, a gestão lida com a criação de uma visão articulada e possuindo as habilidades e a determinação de recrutar e desenvolver seguidores que estejam engajados com a realização da visão. Os líderes atuam como construtores, como mantenedores e como vigilantes da cultura organizacional e valores. O sucesso organizacional na obtenção de metas e objetivos ocorre a partir da liderança da organização e o modo como é gerida. Ao adotar os estilos de gestão apropriados, os líderes podem afetar o trabalho dos funcionários, satisfação, comprometimento e produtividade.

Palavras-chave: Gestão; Cultura Organizacional; Liderança nas Organizações.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between management, organizational culture, and leadership in organizations. Organizational culture is an important factor that influences a competitive strength of an organization. Management is also a critical component in the success of an organization. Due to the importance of management in organizations, this study aimed to identify elements such as effective management, organizational culture and leadership; understand how relationships can influence the organization, considering some aspects such as organizational culture, management, leaders, individual behavior and teamwork; demonstrate how good relationships can contribute to the success of a company. The methodology was based on bibliographical research through texts taken from books, websites, magazines, and papers, whose authors deal with the theme. Understanding how these powerful determinants of organizational performance affect each other is important. In organizational culture, management deals with creating an articulated vision and having the skills and determination to recruit and develop followers who are committed to realizing the vision. Leaders act as builders, maintainers, and vigilantes of organizational culture and values. Organizational success in achieving goals and objectives comes from the leadership of the organization and the way it is managed. By adopting the appropriate management styles, leaders can affect employee work, satisfaction, commitment, and productivity.

Keywords: *Management; Organizational culture; Leadership in Organizations.*

1 INTRODUÇÃO

A partir da revolução industrial, houve grande avanço tecnológico e desenvolvimento econômico, pois os produtos passaram a ser produzidos por máquinas, em curto período de tempo, simplificando a produção e favorecendo a eficiência dos objetivos.

A indústria, nos dias atuais, opera em um clima de mudança, de modo que exigem que os gestores redirecionem as organizações para que seja obtido lucro sobre o investimento e com isso, reter e fidelizar clientes; aumentando as taxas de produtividade.

Todo este desafio é em função da extrema competição, desregulamentação, avanços tecnológicos, fusões, aquisições, a economia no mercado globalizado, agravado pela má gestão dentro das organizações.

Gestão é um processo pelo qual uma pessoa influencia outros (seus seguidores) para realizar um objetivo e direciona a organização de forma a torná-la mais coesa e coerente. Gestores realizam este processo, aplicando os seus atributos de gestão, tais como crenças, valores, ética, caráter, conhecimento, cultura organizacional e habilidades.

Um dos atributos mencionados é a gestão que respeita a cultura e empresas com uma forte cultura, coesa, formada através de ações e de aprendizado em equipe, gozam de grande fidelização de clientes. Face ao exposto, vale a pena o investimento na cultura organizacional que, normalmente, forma-se por meio de valores, normas, rituais e comportamentos que surgem na organização.

As culturas organizacionais são muito mais do que *slogans* e promessas vazias. Algumas organizações optam por demitir a ter que treinar e desenvolver competências.

Uma cultura organizacional bem gerenciada pode significar a diferença entre sucesso e fracasso, nos dias atuais, em um ambiente exigente. A cultura organizacional é um determinante significativo no comportamento e desempenho corporativo.

À medida que as organizações adaptam-se visando à eficácia em ambientes dinâmicos e competitivos, o papel de sua cultura organizacional em apoiar ou resistir a mudanças internas é crítico. A gestão da organização deve buscar uma cultura que se ajuste a novas demandas, e que a própria cultura pode precisar mudar à medida

que a estratégia evolui. Mudar uma cultura geralmente significa mudar alguns dos valores, crenças e formas habituais de fazer as coisas.

Os gestores devem ser capazes de ver, entender e atender a essas mudanças e reduzir a probabilidade de comportamento disfuncional das partes interessadas.

Devido à importância da gestão nas organizações, esse trabalho tem como objetivo identificar elementos como gestão eficaz, cultura organizacional e liderança; compreender como os relacionamentos podem influenciar a organização, considerando alguns aspectos, como a cultura organizacional, gestão, líderes, comportamento individual e o trabalho em equipe, demonstrar como bons relacionamentos podem contribuir para o sucesso de uma empresa. Como metodologia foi feita uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se de textos retirados de livros, *sites*, revistas, artigos acadêmicos, cujos autores conversam sobre o tema.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto comum de valores e crenças que são compartilhados por membros de uma organização que influencia a forma como as pessoas percebem, pensam e agem (KOTLER, 2000).

Lück (2017) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos implícitos que um grupo detém e que determina como ele percebe, pensa sobre isso e reage aos seus vários ambientes. Em todas as organizações, existem sistemas ou padrões de valores que estão em constante evolução.

Esses valores compartilhados também afetam como os funcionários lidam com questões e preocupações dentro e fora da organização. Cada pessoa vem de um estilo de vida e costumes, mas em uma cultura organizacional, cada um deles percebe a cultura organizacional no mesmo caminho. Assim, essa percepção é um dos aspectos compartilhados de uma cultura organizacional. No entanto, eventos recentes no mundo dos negócios sugerem que a compreensão da cultura organizacional e seu impacto sobre o comportamento humano nas organizações pode ser importante (SCHERMERHORN JÚNIOR, 2009).

A cultura torna-se um conjunto básico de suposições que orientam o desenvolvimento social de uma organização. Os relacionamentos são moderados por um processo de socialização não dito, que é tomado como garantido pelos membros investidos. De acordo com Martins (2008, p. 23); "cultura organizacional refere-se a um sistema de significado partilhado pelos membros que distingue a organização de outras organizações." São as características que definem o que é a organização.

A cultura organizacional influencia os funcionários a se tornarem motivados e desempenharem melhor seus papéis dentro da organização. A cultura aumenta o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento do empregado (BALDWIN *et al* 2015).

Segundo Schermerhorn Júnior (2009), quando um grupo tem experiência comum suficiente, forma uma cultura. As culturas são formadas em qualquer escala, desde grupos de trabalho até nações. Todos pertencem a muitas culturas e possuem diferentes comportamentos culturais em diferentes situações. Alguns pontos importantes para se identificar a cultura:

Estratégia: A maneira mais fácil de identificar a cultura é observar; o que se vê, ouve e sente no contexto organizacional. É importante observar como as pessoas interagem, sem que elas percebam o que isso significa até que sejam informadas sobre tais observações com *insiders*¹.

Valor: Material escrito e descrições pessoais podem auxiliar a capturar os princípios e valores de uma empresa, suas estratégias, objetivos e filosofias. Ao encontrar inconsistências entre alguns desses valores adotados e os artefatos comportamentais observados, um nível mais profundo de cultura estará dirigindo e influenciando o comportamento.

Suposições tácitas compartilhadas: Para entender esse nível de cultura, conheça a história da organização. Quais valores, suposições e crenças fizeram com que fosse bem-sucedido? Crenças que apoiam o sucesso são compartilhadas e assumidas como certas.

Para entender qualquer cultura, deve-se expor as suposições de fundo que os membros podem até desconhecer. A cultura controla mais do que é controlada e seus elementos-chave são essencialmente invisíveis. Os membros não podem explicar sua própria cultura. Nenhuma cultura é certa ou errada, exceto se permite que a organização atinja seus objetivos. A cultura é profunda, ampla e estável, porque os membros de uma organização se apegam ao que os tornaram bem-sucedidos. (MILLER, 2013).

Uma cultura inclui visão da organização, missão, estratégia e objetivos; como detectar e corrigir erros; como distribuir recompensas, *status* e sua linguagem comum. Isto inclui suposições sobre como as pessoas devem se relacionar umas com as outras, como as pessoas se relacionam para com a natureza. A estrutura de uma organização reflete sua cultura. (RIBEIRO, 2017).

Se uma organização for bem-sucedida, os membros acreditarão que sua estrutura é a melhor. Subunidades e grupos de trabalho dentro de uma organização têm suas próprias subculturas, que também refletem a história organizacional. Uma ação rápida não pode mudar a cultura. Deve-se primeiro, entender como sua organização funciona antes de poder mudar sua cultura. (SCHERMERHORN JÚNIOR, 2009).

¹ Indivíduo reconhecido ou aceito como membro de um grupo, categoria ou organização.

2.2 Gestão e seus estilos

Segundo Ribeiro *et al* (2006), “Gestão é um processo por meio de que um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para conseguir um objetivo comum”. A partir dessa definição, a gestão pode ser descrita como o que se faz e como se faz afetar a mudança. Por conceito, a gestão é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para a realização de metas. (CHIAVENATO, 2008).

O ato de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento compartilhado em direção a um objetivo é a definição mais simples e direta de gestão. O indivíduo que pode executar este dever é aquele que traça planos e objetivos, depois identifica os aspectos que precisam ser abordados ou melhorados dentro de uma organização, em outras palavras, o gestor deve ser capaz de pensar estrategicamente, analisar indicadores e liderar (CHIAVENATO, 2008). É como um maestro de orquestra, se preocupa com o tom de cada instrumento a fim de obter o resultado mais harmônico.

Por muito tempo, a humanidade tem sido "gestora", mesmo que a palavra ainda não existisse, pode-se identificá-la com a visão convencional de liderança. Práticas de gestão rudimentares permitiram aos grandes líderes construir cidades e impérios, assim como estruturas gigantescas como catedrais e castelos. Então, em meados do século XVIII, o economista Adam Smith e outros pensadores da área começaram a explorar o aumento da produtividade através da divisão do trabalho. A partir daí, acabou assumindo um tom mais científico, focalizando o desenvolvimento das organizações. Dessa forma, antes mesmo do século XX, os gestores já estavam familiarizados com ideias como planejamento estratégico, controle de qualidade, custos de produção e padronização de atividades (CAVAZOTTE, 2015).

O estilo de gestão também tem um impacto significativo no desempenho (BENTO, 2008). A gestão embora apresente uma simples definição, pode tomar várias formas nas operações diárias de uma corporação. Pode significar uma variedade de coisas, dependendo do contexto, ou pode ser decomposta em performances individuais, conforme se verifica a seguir.

2.2.1 Gestão empresarial

A gestão empresarial engloba todos os aspectos do negócio; sua definição está relacionada com o conjunto de atividades e estratégias implementadas na empresa. Toda organização tem certos processos que descrevem o planejamento da gestão empresarial, tais como: ênfase na expansão, aumentar a amplitude dos resultados e empregar ferramentas que ajudem os gerentes a atingir seus objetivos estratégicos. (PIRES, 2019).

Os princípios da Gestão Empresarial estão ligados à forma como os processos são organizados e as rotinas de trabalho são gerenciadas. Isto pode abranger as áreas administrativa, financeira, recursos humanos, infraestrutura e quaisquer outras áreas vitais para expandir a empresa e aumentar o sucesso da organização a longo prazo (MOREIRA, 2020).

2.2.2 Gestão financeira

De acordo com Santos e Veiga (2014), gestão financeira concentra-se na gestão das operações e registros relacionados ao caixa da empresa: transações financeiras, fluxo de caixa, investimento, orçamento, e assim por diante. O objetivo do profissional aqui é identificar e vincular receitas e custos, e então planejar para melhor manter este equilíbrio.

2.2.3 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas também é fundamental para o sucesso de uma empresa. Afinal, eles são o núcleo operacional e produtivo que permitirá que a organização ofereça bens ou serviços. É quando a liderança e os traços de empatia cruciais dos gestores de sucesso entram em jogo (CHIAVENATO, 2008).

Gerenciar pessoas é delegar e permitir que estas se expressem e façam seus próprios julgamentos. Ao contrário do que alguns profissionais mais conservadores pensam, compartilhar a autoridade não a diminui e sim a multiplica.

2.2.4 Gestão de processos

Pessoas e processos são dois componentes de uma empresa que trabalham em conjunto para administrar a empresa no dia a dia. É inútil ter especialistas

altamente talentosos, bem preparados e criativos se a maneira como eles operam é ineficiente e constitui um impedimento. (PIRES, 2019).

Os gestores de processos estão preocupados com a otimização: quanto menos passos forem necessários para concluir um trabalho, menos burocracia, e menos tempo e recursos necessários para oferecer um produto ou serviço ao mercado. Em outras palavras, a gestão de processos está intrinsecamente ligada à qualidade e ao custo. Como resultado, este trabalho está se tornando mais importante dentro de empresas futurísticas (PIRES, 2019).

2.2.5 Gestão de logística

A estrutura de armazenamento, processamento e transporte, assim como os sistemas que permitem sua operação, fazem parte da gestão logística. Trata-se de mais um segmento de mercado que está crescendo como resultado dos avanços tecnológicos (GRANT, 2017). Os gestores de sucesso de hoje são aqueles que apostam na automação do controle, na rastreabilidade e na utilização inteligente de espaços físicos como os estoques.

2.2.6 Gestão de marketing

Desde que a publicidade se tornou popular no setor empresarial, toda empresa tem exigido um departamento de marketing para que seja visível ao público. A gestão de *marketing*, por outro lado, envolve mais do que apenas gerar campanhas publicitárias. É o departamento encarregado de estudar e conhecer seu público-alvo, conhecer seu idioma e determinar a melhor maneira de contatá-los. Em outras palavras, o *marketing* está encarregado de supervisionar a conexão entre o cliente e a marca. Ele está se tornando um fator cada vez mais crucial para o sucesso comercial (LIMA, 2015).

2.2.7 Gestão de vendas

Como ambos utilizam conjuntos de dados comparáveis para criar suas táticas, a gestão de vendas é muitas vezes aliada ao *marketing* (PIRES, 2019). Entretanto, nesta situação, a ênfase não está tanto na mensagem, mas em quem ela alcança. Um

gestor de vendas inteligente aproveita as oportunidades de *marketing* e desenvolve maneiras de fortalecer a conexão entre o cliente e a marca. Além disso, ele é o encarregado de analisar as tendências do mercado e ajustar-se às expectativas dos clientes, a fim de garantir uma receita corporativa consistente.

2.2.8 Gestão de mudanças

Para Pires (2019), a gestão de mudanças é uma noção relativamente nova no mundo corporativo. Ela ganhou popularidade à medida que se tornou evidente que o mercado está exigindo, cada vez mais, que as empresas se adaptem continuamente a novos consumidores, processos e soluções. Como a mudança pode causar conflitos dentro de uma empresa, os especialistas, nessa gestão, devem atuar como mediadores e planejadores. O equilíbrio ideal no trabalho é criar processos de adaptação orgânicos e naturais sem queimar etapas, a fim de se antecipar a um ponto específico do mercado.

2.2.9 Gestão de inovação

O gestor de inovação é outro novo conceito em gestão corporativa. Como discutido no tópico anterior, as soluções (principalmente tecnológicas) são aspectos que estão crescendo e se tornando mais populares no ambiente empresarial. Os gestores de inovação são pessoas que estão, continuamente, pensando no próximo passo. Eles buscam padrões, desenvolvem modelos de teste internos e ilustram os efeitos de qualquer nova tecnologia introduzida nos procedimentos do dia a dia. Como resultado, é fundamental que eles tenham a liberdade de explorar, buscar ideias e criar. Pessoas que são criativas e empreendedoras frequentemente desempenham bem este papel (PIRES,2019).

2.2.10 Gestão de projetos

Considerando os muitos tipos de gestão aqui mencionados: inovação, *marketing*, vendas e transformação. Todos eles têm algo em comum: todos eles precisam de atividades contínuas voltadas para melhorar o desempenho e os indicadores, a fim de contribuir para o sucesso da empresa. Estes atos são geralmente

transformados em projetos. Mas como podem ser implementadas iniciativas de mudança, enquanto as operações regulares da empresa continuam? Os gestores de projetos desempenham este dever. São especialistas que, dependendo das metas estabelecidas e dos recursos disponíveis, desenvolvem as fases e o pessoal necessário para atingir a meta da empresa (PIRES, 2019).

2.3 Liderança e seus estilos

A liderança é a capacidade de encorajar e inspirar positivamente os outros. Na liderança, a inspiração vem das atitudes reais do líder e não das palavras que ele fala. O líder tenta influenciar e liderar a equipe na batalha pelo mesmo objetivo, confiando, constantemente, no envolvimento de todos e abrindo portas para que a equipe possa se engajar no processo (ARRUDA, 2010).

Liderança e gestão são termos usados em muitas indústrias no dia a dia. Essas funções são tão semelhantes que, muitas vezes causam confusão quando discutidas, mas liderança difere da gestão por não se preocupar em resolver problemas a curto prazo (MARCHIORI *et al*, 2010).

O líder conduz uma avaliação centrada no bem-estar dos trabalhadores e na manutenção de uma atmosfera organizacional. Enquanto o gestor prioriza a conclusão do trabalho, a fim de cumprir os prazos, o líder prioriza as pessoas. Ele motiva seu pessoal, fala com eles individualmente, vislumbrando entender melhor seus talentos e limitações, e se envolve em outras atividades. Tudo isso reforça a confiança da equipe no líder e, a longo prazo, ajuda a todos a terem um melhor desempenho (PAUL, 2017).

No mundo dinâmico de hoje, os líderes devem ser capazes de lidar com o aumento da volatilidade e turbulência do meio ambiente devido à era da globalização (LOBATO, 2015).

Os funcionários estarão mais propensos a se comprometerem e se identificarem com o líder, se a visão dele for baseada nos valores e justificativas morais, aceitáveis para os funcionários. Se os funcionários não apoiarem a postura do líder, subculturas divergentes podem surgir na organização (CHARAUDEAU, 2006). Dentre diversos tipos de liderança, dois se destacam:

2.3.1 Liderança transacional

De acordo com BURNS (1978), a liderança transacional está enraizada na crença de que os líderes trocam promessas de recompensas e benefícios aos subordinados pelo cumprimento dos acordos com os subordinados.

Esse estilo de liderança é aquele em que o líder não individualiza as necessidades dos funcionários, nem se concentra no desenvolvimento dos funcionários (MARCHIORI *et al*, 2010). Em vez disso, os funcionários são recompensados com base no desempenho.

A liderança transacional enfatiza a construção e o esclarecimento da recompensa e contingências para subordinados. Líderes transacionais se envolvem em trocar relações instrumentais com os subordinados negociando e fornecendo estrategicamente recompensas e retorno para realização de metas. A liderança transacional é baseada em uma relação de troca entre líder e subordinado (DIAS, 2018). O líder articula os comportamentos necessários e o que será recompensado, fornecendo *feedback* ao subordinado sobre seu comportamento. O subordinado, por sua vez, cumpre com estes requisitos de comportamento, se as recompensas são desejadas.

2.3.2 Liderança transformacional

Hilsdorf (2015) opina que a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam interesses de seus empregados, quando geram conscientização e aceitação dos propósitos e missão do grupo, quando eles estimulam seus funcionários a olharem além seus próprios interesses pelo bem do grupo. Esse estilo de liderança tende a se concentrar nos objetivos organizacionais, construindo comprometimento do empregado (CHIAVENATO, 2008). Existem várias características que compreendem liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspirada, estimulação intelectual e consideração individualizada.

O líder realmente demonstra o que significa sê-lo, concentrando-se na felicidade e no desenvolvimento coletivo de sua equipe e, ao mesmo tempo, reimaginando-se continuamente.

Portanto, ele é capaz de administrar eficazmente sua equipe, já que mantém uma proximidade com todos os trabalhadores e trabalha consistentemente para

encorajá-los. O líder compreende o significado de ter uma equipe que se contenta com o trabalho que realiza, pois isto contribui para resultados positivos e para a realização bem-sucedida dos objetivos que foram delineados. Todos trabalham lado a lado e coordenam seus esforços com suas respectivas funções (BURNS, 1978).

Nesse tipo de liderança, o líder faz da manutenção de relações saudáveis com seus subordinados uma prioridade, deixando a porta da comunicação sempre aberta. O líder transformacional lidera inspirando e estimulando seguidores e criando visões altamente absorventes e motivadoras (DIAS, 2010). Líderes transformacionais utilizam comportamentos como carisma e estímulo intelectual para induzir o desempenho de subordinados. Líderes transformacionais desenvolvem uma visão e motivam seus seguidores a se esforçarem nessa visão. Além disso, eles incentivam os seguidores a desafiar o *status quo*² para poderem prosseguir essa visão.

2.4 A ligação entre Gestão, Cultura organizacional e Liderança.

A cultura organizacional e a gestão têm uma ligação empírica entre si e cada fator desempenha um papel na determinação da eficácia organizacional (MURARO, 2014). Além disso, a cultura organizacional pode influenciar a eficácia dos líderes. A cultura da organização desenvolve-se em grande parte a partir de sua liderança, enquanto a cultura de uma organização também pode afetar o desenvolvimento de sua liderança. Por exemplo, os líderes transacionais trabalham dentro de suas culturas organizacionais, seguindo as regras existentes, procedimentos e normas; líderes transformacionais mudam sua cultura pela primeira compreensão e, em seguida, realinham a cultura da organização com uma nova visão e uma revisão de seus pressupostos compartilhados, valores e normas (LUZ, 2016). Organizações eficazes exigem tanto pensamento tático quanto estratégico, bem como cultura construída por seus líderes.

O pensamento estratégico ajuda a criar e construir a visão de um futuro da organização. A visão pode emergir e avançar enquanto o líder constrói uma cultura que se dedica a apoiar essa visão. A cultura é o cenário dentro do qual a visão toma conta. Por sua vez, a visão também pode determinar as características da cultura de uma organização (ARAÚJO, 2012).

² Expressão latina que significa; “no estado das coisas”

Líderes transacionais desenvolvem trocas ou acordos com seus seguidores, apontando o que os seguidores receberão se fizerem algo de forma correta como também incorreta (BURNS,1978). Eles trabalham dentro da cultura existente, enquadrando suas decisões e ações com base em normas operativas e procedimentos que caracterizam suas respectivas organizações.

Os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo refletido em crenças, valores, suposições, ritos e cerimônias embutidas na cultura que podem dificultar os esforços para mudar a organização. Eles precisam modificar os principais aspectos da cultura, quando é possível para fazer isso, para se encaixar em novas direções desejadas pela gestão e organização. Por exemplo, eles podem inventar novos ritos para substituir os antigos, alguns dos quais simboliza o valor da mudança em si. Um exemplo é a introdução cerimonial de um novo produto ou processo para substituir um mais antigo. À medida que as organizações se movem ao longo do tempo, restrições mudam forçando a empresa a questionar suas suposições profundamente enraizadas e valores. À medida que novos membros são trazidos para a organização, eles também realizam suposições, embora as organizações muitas vezes contratem pessoas que têm valores semelhantes para aqueles dominantes na cultura organizacional (BELLO, 2017).

Consequentemente, cabe aos líderes da organização ver o desenvolvimento de suposições e valores como um processo evolutivo pelo qual a organização e seus membros periodicamente questionam suas suposições e as alteram caso suas condições justificarem tal mudança. Infelizmente, no declínio de uma organização, sua cultura pode se tornar um constrangimento na inovação, desde que as suas raízes estão no passado da organização. Tem sido sugerido que os líderes podem ajudar a desenvolver, moldar e manter uma cultura organizacional e que podem afetar a capacidade de inovação organizacional, criando novos conjuntos de valores compartilhados (MURARO, 2014).

Quando as organizações são fundadas, líderes têm um efeito importante sobre a cultura emergente. Nesse ponto, eles são “definidores” e “doadores” da cultura, que podem criar e infundir os valores, crenças e suposições que eles acreditam ser necessários e bons para a organização (SCHERMERHORN, 2009).

À medida que uma organização cresce e se desenvolve, os funcionários usam suas próprias experiências e a cultura resultante reflete a experiência total do grupo,

bem como aquelas partes das crenças dos fundadores que pareciam funcionar na prática.

2.5 Satisfação no trabalho

Lück (2017) definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo de um trabalho ou experiência. Essa definição sugere que os funcionários formem atitude em relação ao seu trabalho, levando em conta seus sentimentos, crenças e comportamentos.

A satisfação dos empregados é considerada, geralmente, como um ingrediente importante para sucesso organizacional. Segundo Schermerhorn *et al* (2009), o sucesso as organizações normalmente têm funcionários satisfeitos, enquanto a falta de satisfação no trabalho pode prejudicar uma organização, humor, satisfação com a comunicação, efeitos de gênero e estilo de comunicação dos supervisores.

2.6 Comprometimento organizacional

Segundo Chiavenato (2002, p 55) compromisso pode ser definido como:

“um partido afetivo, apego aos objetivos e valores de uma organização, ao papel de um em relação aos objetivos e valores de uma organização e para a organização, por si só, além de seu valor puramente instrumental”.

Compromisso organizacional em conformidade ao pensamento de Dessen (2010) é definido como a força da identificação de um indivíduo, com seu envolvimento na própria organização. O comprometimento organizacional é diferenciado da satisfação no trabalho naquele compromisso; é uma resposta afetiva a toda a organização, enquanto a satisfação no trabalho é uma resposta afetiva a aspectos específicos do trabalho (NASCIMENTO *et al*, 2006).

Empregados com senso de organização e compromisso são menos propensos a se engajar em comportamentos de abstinência e mais dispostos a aceitar mudança (DESSEN, 2010).

A abordagem tridimensional de Meyer e Allen (1991) classifica o compromisso organizacional em três tipos: afetivo, instrumental e normativo.

- I. Comprometimento afetivo está ligado aos conceitos de lealdade, pertencimento e um desejo de participar e oferecer energia à

organização. Também inclui sentimento de orgulho e um desejo de ser membro ou de desfrutar da filiação. Os funcionários que têm um alto compromisso emocional permanecem com a empresa porque querem.

- II. Comprometimento instrumental indica até que ponto uma pessoa se sente presa em uma área devido aos altos custos de deixá-la. Esta forma de compromisso é congruente com a teoria instrumental ou de intercâmbio, na qual o trabalhador se sente recompensado pelo que a organização proporciona, e desistir significaria grandes custos econômicos, sociais ou psicológicos. Os funcionários que têm um forte compromisso instrumental permanecem com a empresa porque devem.
- III. Comprometimento normativo é o resultado da interiorização ou identificação com as crenças e objetivos da organização. Este tipo de compromisso varia do compromisso afetivo na medida em que expressa um senso de dever, responsabilidade ou um chamado para trabalhar para a organização, ao invés de um relacionamento emocional. Os funcionários que têm um forte compromisso normativo permanecem com a empresa porque se sentem obrigados a fazê-lo.

O comprometimento afetivo tem um relacionamento positivo em relação ao *turnover*³, absenteísmo, desempenho no trabalho, cidadania organizacional e comportamento. Esses funcionários têm menos intenção de sair de suas respectivas organizações e estão mais dispostos a aceitar mudanças (MURARO, 2014). Além disso, outros pesquisadores encontraram compromisso afetivo como preditor consistente de rotatividade. Espera-se também que o compromisso normativo tenha consequências como compromisso afetivo. Os funcionários sentem-se obrigados a recompensar sua organização e, portanto, são menos propensos a sair, ter baixo absenteísmo e estão mais abertos a mudanças.

De acordo com Luz (2003), os funcionários que têm altos níveis de compromisso, atribuem continuamente reações negativas em direção à mudança, mas têm resultados positivos em relação ao baixo absenteísmo e baixa rotatividade. Pesquisas anteriores indicaram que os funcionários estarão mais comprometidos quando seus valores estão mais alinhados com os valores da organização

³ Expressão inglesa que na linguagem de gestão de pessoas significa: “rotatividade de pessoas”.

(Schermerhorn *et al*, 2009) e que os funcionários são mais propensos a permanecer em organizações que fornecem uma correspondência positiva (SOBRAL, 2013).

2.7 Intenção de desligamento

A intenção de desligamento é definida como o plano de intenção do empregado de abandonar o emprego atual e sobre sua ansiedade em encontrar outro emprego em outra organização (AGAPITO *et al*, 2012). Geralmente, a intenção de desligamento ocorre por variáveis da economia externa, variáveis organizacionais e variáveis individuais. Essa intenção é uma medida subjetiva que consiste na probabilidade estimada de um indivíduo deixar a organização em algum momento. Esta probabilidade é baseada no comportamento e no tempo em que o comportamento ocorre. As intenções devem ter um relacionamento negativo com percepções dos seguidores do estilo transformacional de um líder (NASCIMENTO, 2006).

2.8 A importância da gestão na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desligamento.

Gestão eficaz e satisfação no trabalho dos funcionários são dois fatores que têm sido considerados fundamentais para o sucesso organizacional. Um líder capacitado fornece direção para a organização e direciona os seguidores para alcançar as metas desejadas. Dentro da mesma linha, os funcionários com alta satisfação no trabalho, provavelmente, exercerão mais tarefas atribuídas e buscar interesses organizacionais. Uma organização que promove a satisfação dos funcionários no trabalho também é mais capaz de reter e atrair funcionários com as habilidades de que necessita (GOMES, 2001). Vários estudos examinaram também a relação entre os dois fatores e concordaram que Gestão tem impactos significativos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional (DESSEN *et al*, 2010). A alta satisfação no trabalho melhora o bem-estar psicológico e físico dos funcionários além de influenciar positivamente no desempenho dos mesmos (VENDEMIA e TTI, 2010).

Líderes transformacionais eficazes diminuem as intenções de desligamento, mostrando que existe um acordo fundamental entre os objetivos e valores do grupo,

seguidor, líder e organização (GOMES, 2001). Seguidores são menos propensos a desistir, porque o líder é visto como um facilitador da realização de metas, especificamente, objetivos que são congruentes com os da organização.

Devido ao fato de que os compromissos normativos foram descritos segundo (SOBRAL *et al*,2010, p. 56), como “pressões normativas internalizadas para agir de uma maneira que metas e interesses organizacionais” pode-se especular líderes transformacionais, que inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses e alinhá-los com os interesses da organização induzem altos níveis de compromisso com os funcionários.

A capacidade de criar formas e processos organizacionais, para inovar as culturas organizacionais e criar outras mais fortes, é crucial para permanecer competitivos em um mundo cada vez mais turbulento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância da gestão nas organizações, esse trabalho teve como objetivo identificar elementos como gestão eficaz, cultura organizacional, liderança; compreender como os relacionamentos podem influenciar a organização, considerando alguns aspectos, como a cultura organizacional, gestão, líderes, comportamento individual e o trabalho em equipe, demonstrar como bons relacionamentos podem contribuir para o sucesso de uma empresa.

Desta forma, os líderes devem estar cientes, não apenas da contribuição que seus subordinados fazem para a organização, mas também de sua própria liderança e serem capazes de combiná-la com as coisas que seus subordinados valorizam. Além disso, para prosperar em um contexto global, devem ser versáteis e preparados para operar em uma gama de contextos culturais.

A cultura organizacional é vista como o fator crítico que determina como o trabalho é realizado dentro de uma organização (conforme definido por metas, planos, medidas e incentivos) e como a infraestrutura (processos e estruturas de sistema) é utilizada. A obtenção de uma vantagem competitiva e o aproveitamento da liderança em seu setor podem ser feitos através do emprego de táticas de sucesso que sejam consistentes e coerentes com a cultura organizacional da empresa. O conceito de "cultura" foi criado para descrever como as pessoas dentro de uma sociedade interpretam seu ambiente ao redor e seu lugar dentro dela.

Uma das habilidades cruciais para executivos que desejam atingir objetivos estratégicos é a compreensão da cultura corporativa e de como alterá-la. Devido à sua posição dentro da organização, os líderes transformacionais têm o melhor ponto de vista para monitorar a dinâmica da cultura, incluindo as características devem ser mantidas e quais devem ser ajustadas. Este é o elemento essencial para obter sucesso através da estratégia. Empresas eficazes proporcionam aos funcionários autonomia e envolvimento em seu trabalho, são organizadas em torno de equipes e desenvolvem o potencial humano em todos os níveis.

Para ajudar na criação de uma forte cultura corporativa, é necessário adotar uma abordagem proativa para integrar os valores e informações obtidas tanto de fontes internas quanto externas.

Os esforços desta iniciativa para conciliar as necessidades da empresa com as dos funcionários requerem a atenção dos líderes e eles devem atentar para esses

esforços. Além disso, devem implementar técnicas e estratégias de gestão que não apenas contribuam para o sucesso da empresa como um todo, mas também satisfaçam a qualidade de vida no trabalho. Isto implica refinar a maneira como as tarefas são executadas, no intuito de garantir a eficácia e o desempenho contínuo da organização a longo prazo, sendo ao mesmo tempo dinâmica e competitiva no ambiente empresarial.

Referências

- AGAPITO, Paula R. *et al.* **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** 2012.
- ARAÚJO, Paula M. **Gestão, cultura e mudança organizacional: os pilares da sobrevivência no mercado.** 2012. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.
- BALDWIN, Timothy; BOMMER, Bill; RUBIN, Robert H. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem.** Elsevier Brasil, 2015.
- BELLO, Janine da Silva Alves *et al.* **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais.** 2017.
- BENTO, António Maria Veloso. Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. **Atas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas**, p. 145-157, 2008.
- BURNS, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper & Row.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança compartilhada: superando a complexidade e criando inovação.** 2015. Tese de Doutorado. PUC-Rio.
- CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias.** São Paulo: Contexto, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Elsevier Brasil, 2002. **Gestão de pessoas.** Elsevier Brasil, 2008.
- DESSEN, Marina Campos; DA PAZ, Maria das Graças Torres. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.
- DIAS, Ana Isabel Barros Monteiro. **Estilo de liderança e comportamentos de cidadania organizacional em estabelecimentos de ensino público.** 2018. Tese de Doutorado.
- DIAS, Marco Antônio dos Santos. **Liderança Estratégica: reação face à mudança e orientação dos comportamentos dos líderes.** 2010. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- GOMES, Manuel Álvaro Ferreira. **Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo: uma proposta para a quantificação do índice de satisfação dos praticantes.** 2001.

GRANT, David B. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. Saraiva Educação SA, 2017.

HILSDORF, Carlos. **Atitudes empreendedoras: Como transformar sonhos em realidade e fazer seu projeto de vida acontecer**. Portfolio-Penguin, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2000.

LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing**. Editora FGV, 2015.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. Editora FGV, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.

LUZ, Leonardo Paulino. **Liderança servidora de expatriados**: Validação de uma escala em organizações missionárias. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 6, n. 1, 2016.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Qualitymark Editora Ltda, 2003.

MARCHIORI, Marlene *et al.* **A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

MARTINS, Ana Paula Lopes Tavares *et al.* **Qualidade de vida no trabalho**: estudo da relação da qualidade de vida no trabalho dos técnicos de diagnóstico e terapêutica com a cultura organizacional e estilo de liderança, numa organização de saúde. 2008. Tese de Doutorado.

MEYER, J. P.; Allen, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. **Human Resources Management Review**, (1), 61-89. 1991.

MILLER, Daniel. **Trecos, troços e coisas**: estudos antropológicos sobre a cultura material. Zahar, 2013.

MOREIRA, K. **Gestão Empresarial**: o que é e como funciona. Disponível em: <https://mereio.com/blog/gestao-empresarial/>. Acesso em: 10 out. 2022.

MURARO, Kely Luana. **Gestão de pessoas voltadas a atração e manutenção de talentos da geração Y**: um estudo de caso na organização. Cotricampo. 2014.

NASCIMENTO, Silvana Helal *et al.* **As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho**. 2006.

PIRES, R. **Confira tudo sobre gestão e boas práticas para sua agência.**

Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-gestao/>. Acesso em: 10 out. 2022.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração.** Editora Saraiva, 2017.

RIBEIRO, Mirtes; SANTOS, Sheila Lopes; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em enfermagem. **Esc Anna Nery Rev Enferm**, v. 10, n. 1, p. 109-15, 2006.

SANTOS, F. de A., & VEIGA, W. E.. **Contabilidade:** com ênfase em micro, pequenas e médias empresas. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2014.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Bookman Editora, 2009.

SOBRAL, Filipe João Bera; MANSUR, Juliana Arcoverde. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.

VENDEMIÁ Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. TTI, Mariana *et al.* **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, p. 1301-1314, 2010.