

## LIDERANÇA E ESTILOS DE GESTÃO NO CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Isabel Guimarães Diógenes<sup>1</sup>  
Delane Kátia Silva Gomes<sup>2</sup>  
Maria Emanuela Oliveira dos Santos<sup>3</sup>

### INTRODUÇÃO

Para poder falar sobre liderança e a cultura organizacional, observando também os estilos de liderança, há de se contextualizar o que significa uma organização e seu papel na história humana. Antes nômades, desestruturados e sem forma, os homens viviam um caos ao confrontar sua própria existência e a de seus iguais. As primeiras organizações surgiram com o papel de criar moldes, métodos e processos para que o individual pudesse construir o coletivo, alcançando assim um objetivo comum a todos. Não apenas os itens supracitados, mas as organizações também mudam o ambiente em que se encontram, transformando paisagens, pessoas, pensamentos e o futuro dos que participam dela, direta ou indiretamente.

Então surgem os agrupamentos sociais para coordenar as ações desta espécie, tendo a organização como forma que desponta como a mais eficaz e eficiente. Os recursos humanos então se apresentam como a grande ferramenta para que as organizações atinjam suas metas. É possível enxergar também a organização como um sistema, constituído de recursos como: pessoas, informação, conhecimento, espaço, tempo, recursos e instalações físicas para atingir os objetivos da sociedade, notadamente suas necessidades básicas.

O crescimento e expansão da ocupação do planeta, que transformou paisagens inóspitas em cenários familiares e confortáveis, criou outra gama de problemas que careciam de respostas. Quanto mais complexa esta sociedade se tornar, mais complexos serão os problemas que emanarão. Compreende-se que as organizações funcionam para resolver estes problemas ao distribuir subsídios para a sociedade, que podem se manifestar na forma de pecúnia ou serviços prestados. Neste contexto, a administração é o processo de tomada de decisão que permite o sustento das organizações, atingindo objetivos comuns para o coletivo e controlando os recursos, tanto os que precisam de transformação para se atender as necessidades humanas, como a energia elétrica, como os que precisam apenas de distribuição, como a água.

As organizações funcionam em nível micro e macro. Uma família é uma organização de pequeno porte que tem influência em um número diminuto de indivíduos, enquanto empresas multinacionais, governos e religiões são organizações de grande porte, atuando na vida de milhares, milhões, ou até mesmo bilhões de pessoas. Comum a todas, qualquer que seja o seu

---

<sup>1</sup> Mestranda em Gestão pelo Instituto Politécnico de Tomar -PT. Especialista em Gestão e Coordenação Pedagógica pela Universidade Contemporânea. Especialista em Psicopedagogia Clínica, Institucional e Hospitalar pela Universidade Christus. Graduada em Pedagogia pela Vale do Acaraú – UVA. Professora da Rede Municipal de Fortaleza. [isabel.diogenes31@gmail.com](mailto:isabel.diogenes31@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda em Gestão pelo Instituto Politécnico de Tomar -PT. Especialista em Gestão e Coordenação Pedagógica pela Universidade Vale do Jaguaribe. Licenciatura em História e Geografia pela Universidade Vale do Acaraú. Professora da Rede Municipal de Fortaleza. [delane\\_k@yahoo.com.br](mailto:delane_k@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Mestranda em Gestão pelo Instituto Politécnico de Tomar -PT. Especialista em Gestão escolar e Coordenação Pedagógica pelo Centro Universitário 7 de Setembro – UNI7. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Cearense – FaC. Professora da Rede Municipal de Fortaleza, [manu.oliver.07@gmail.com](mailto:manu.oliver.07@gmail.com)

tamanho, são as atividades de administração, como a tomada de decisões, o gerenciamento dos recursos disponíveis e a figura do líder. igualdade.

## **METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)**

O instrumento de coleta de dados utilizado para atingir estes objetivos foi a revisão de literatura, que permite mostrar o estado da arte dos conceitos preteridos para responder o problema científico que originou a pesquisa. A primeira seção do trabalho aborda o conceito de liderança, a segunda trata das competências do líder e do estilo de liderança, a terceira dispõe da relação com a cultura organizacional, e ao final estão os comentários conclusivos.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **1 CONCEITOS DE LIDERANÇA**

Dada a importância das organizações, com o seu papel de prover as necessidades básicas humanas e moldar o próprio mundo através de suas ações, logo surgem questionamentos acerca da figura que as conduz, não interessando o tamanho e escala da organização. Este indivíduo se chama de muitos nomes, como líder, gestor, chefe, presidente, mas o que não muda é o seu papel: o gestor é o responsável por coordenar os esforços da organização para que atinjam seus objetivos. O gestor é responsável por decidir o que será feito, quem fará e quando, além de ter que avaliar as atividades realizadas pela ótica das métricas de eficiência e eficácia. Ser gestor implica em dedicação ao sucesso do coletivo. Como Abecassis (2015): aponta:

O direito de acesso à informação está versado no artigo 5º da CF de 1988, quando esta afirma que

A nossa espécie é uma espécie social habituada a viver em grupo e a evolução favoreceu grupos compostos por líderes e seguidores ao contrário de uma multidão descoordenada e desorganizada. Esta teoria mostra que quando dois intervenientes se organizam em, um líder e um seguidor, em vez de dois líderes ou dois seguidores, a prosperidade vem ao primeiro grupo citado. (ABECASSIS, 2015, p. 12).

A própria evolução das espécies tornou claro que grupos organizados, dotados de líderes, tiveram mais chance de prosperar do que outros que não usavam qualquer tipo de coordenação. Entra neste aspecto também a questão do instinto de sobrevivência de nossa espécie e de outras que também se organizam em grupos: foi percebido que o senso de comunidade gerava segurança. A figura de um único líder também é apontada neste trecho do autor, ao indicar que quando há mais de um líder, as chances de resultados positivos diminuem. Sobre o aparecimento do líder, o autor comenta ainda:

Vivemos num mundo de mudança e a nossa primeira reação face à mudança é a ansiedade, e perante esta, o primeiro reflexo é procurar alguém que nos possa guiar no sentido do conter, minimizar ou apaziguar essa mesma ansiedade, havendo como solução a necessidade de seguir alguém, o líder. (ABECASSIS, 2015, p. 13).

O líder, além de seu compromisso com a realização dos objetivos, surge também como alguém preparado para lidar com o lado emocional dos integrantes de seu grupo, onde os indivíduos são parte de um sistema que muda constantemente e ganha mais complexidade na medida em que a sociedade avança e cria outras demandas, mais necessidades.

Os primeiros esboços de estudos sobre a liderança surgiram na década de 40, e ganharam força após o fim da segunda guerra mundial, onde muito se estudou as figuras públicas envolvidas neste conflito armado, que tiveram papel de protagonismo. O autor indica ainda que a Teoria do Grande Homem foi a primeira a aparecer, seguida da Teoria dos Traços de Personalidade, ainda muito influenciadas pelo cenário da guerra. Alguns anos depois, a teoria Comportamental deu continuidade a esses estudos, seguida então das teorias chamadas Contingenciais, como a de Fiedler, Situacional, Caminho-Objetivo e Líder-Participação.

## 2 COMPETÊNCIAS DO GESTOR E ESTILOS DE GESTÃO

Tendo definido o que são as organizações, o papel delas na sociedade e tendo exposto as teorias e definições sobre o que constitui um líder, é tempo de se debruçar sobre as competências necessárias para o gestor. Entende-se como competências as habilidades mínimas e recomendadas que o líder precisa ter para assumir o seu posto dentro de uma organização, não importa o tamanho dela. É possível visualizar que estas são características desejáveis a qualquer gestor, não apenas aos que estão à frente das maiores organizações. Como aponta Oliveira (2007), não se trata de apontar o líder como um “super-homem”, perfeito e livre de qualquer possibilidade de ser corrigido ou aperfeiçoado, pois como as teorias mais contemporâneas sobre a liderança tem mostrado, o líder deve estar aberto ao aprimoramento, seja pela prática ou pela situação em que se encontra. Comenta ainda que “quando um executivo inteligente identifica quais são suas falhas, pode exercitar sua real inteligência e amenizar seus pontos fracos” (OLIVEIRA, 2007, p. 257).

A lista de competências é extensa, mostrando que o líder de uma organização no século XXI deve estar preparado para lidar com o nível de complexidade inerente aos conflitos do mundo contemporâneo. Todas estas habilidades, como aponta o autor, são desejáveis de um líder, mas, no entanto, compreende-se que há um processo de construção do gestor, onde ele pode aprender e aprimorar estas habilidades, como visto nas teorias contemporâneas de liderança, que descartam o conceito de alguém que nasce líder, preparado para encarar o papel e as responsabilidades inerentes ao cargo.

Há de se investigar também a pluralidade do ser humano, e apesar de todos os líderes precisarem das mesmas habilidades, cada um deles exercerá sua liderança de diferentes maneiras. Para contemplar isto, surgiram as teorias sobre os estilos de liderança. Chiavenato (2001) compreende que são três estilos: Autoritária, Liberal e Democrática.

Para melhor exemplificar os estilos de liderança, o autor cita um estudo de White e Lippit, datado de 1939, que testou os impactos dos diferentes modos de liderar em quatro grupos, durante seis semanas. Os resultados encontrados indicaram que na liderança autoritária os grupos mostraram “forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade” (CHIAVENATO, 2001, p. 198). Nestes grupos o trabalho não funcionava sem a presença constante do líder, e os participantes chegavam a extremos de indisciplina e agressividade. Os grupos de liderança liberal apresentaram atividade intensa, com produção medíocre, com número elevado de oscilações. Mostraram características como individualismo e pouco respeito em relação ao líder. Na liderança democrática, “Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. Houve um nítido senso de responsabilidade e de comprometimento pessoal.” (CHIAVENATO, 2001, p. 200). Comenta-se ainda que estes grupos apresentaram alto grau de satisfação. Por fim, Chiavenato sintetiza os resultados sobre a produção obtidos com cada um dos grupos:

Os grupos submetidos à liderança autoritária apresentaram a maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal, não se saíram tão bem quanto à quantidade e quanto à qualidade. Com a liderança democrática, os grupos não

apresentaram um nível quantitativo de produção como quando submetidos à liderança autoritária, porém, a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente superior. (CHIAVENATO, 2001, p. 200).

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre as organizações, *a priori*, tinham como objetivo apenas o caráter econômico destas instituições, deixando de lado os aspectos humanos, culturais e sociais. Ver as organizações sob uma visão holística é algo muito recente na literatura científica. Muitas são as definições sobre cultura, um termo tão complexo quanto a história humana, pois ele tenta explicar parte do que torna esta espécie diferente dos animais irracionais. Como explica Silva (2016), esta diferença surge ao se observar que os outros animais nascem e permanecem dentro de sua própria natureza, “aquilo que são e as atividades que estão ao seu alcance, como a de caçar e procriar, são impostas, de fora e para todo o sempre pela natureza” (SILVA, 2016, p. 48), enquanto que, somente aos homens, foi concedida a possibilidade de fazer mais do que o que lhe fora imposto biologicamente. O autor explica que existe:

Uma capacidade de devir segunda natureza. Ou seja, a capacidade, por um lado, de agir sobre si mesmo com o propósito racional de se tornar mais excelente que a própria natureza o fez de início, a capacidade de agir sobre o mundo material de que faz parte e o rodeia, com o propósito racional de o tornar mais propício e mais útil a ele mesmo. (SILVA, 2016, p. 49).

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entende-se que a cultura organizacional é um conjunto de regras, tácitas e explícitas, que devem ser acatadas minimamente para que um indivíduo seja aceito como membro daquela organização. Isto leva ao que foi exposto anteriormente neste trabalho, mostrando a relação direta com as organizações e o papel dos líderes no processo. Como aponta Costa: “o líder é considerado mais um ator e o seu papel dilui-se e relativiza-se desempenhando, ora um papel de influenciador, ora de influenciado, acabando por sobressair o conflito, a dissensão e a heterogeneidade” (COSTA, 2012, p. 32). Tudo isto faz parte de compreender também como as organizações fazem o planejamento de suas ações. Estudar a cultura única de uma organização é essencial para entender seu funcionamento e poder ajustá-lo às necessidades que se encontram em constante mudança. A cultura organizacional também englobará tudo o que deu origem àquela instituição e tudo que ela produzirá, criando registros e fazendo com que seja possível analisar o seu percurso histórico

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira seção do trabalho se ocupou de mostrar os conceitos de liderança e elencando este papel como primordial nas organizações. Ao observar que a nossa sociedade é, por natureza, organizacional, pode-se ponderar que as organizações que têm um líder à sua frente alcançarão seus objetivos, tendo em vista que sistemas que não têm liderança ou têm mais de um líder mostraram resultados negativos. Aqui foi possível observar que a sociedade necessita destas duas figuras: organizações e líderes.

A segunda seção tratou das competências que um líder necessita para assumir esta posição. São muitas as habilidades desejadas para tal, e cada uma delas demandaria muito de qualquer indivíduo, no entanto, há de se comentar que o líder, seja lá em qual organização ele esteja, pequena ou grande, carrega uma responsabilidade maior que a soma de todos os outros participantes. Compreende-se que o líder precisa ser alguém disposto a sempre aprimorar sua atuação, estando preparado para mudanças. Esta seção abordou ainda os diferentes estilos de

liderança, apontados por Chiavenato e Abecassis, e os possíveis resultados da implementação de cada um. Foi possível constatar que os estilos de gestão são complementares, e que um gestor deve usar de cada um dos estilos de acordo com a situação em que se encontra.

A terceira e última seção mostrou que as maneiras únicas de agir de uma organização formam o que se denomina como cultura organizacional, e está diretamente ligada com a singularidade de cada ser humano: da mesma forma que cada um tem um jeito de ser, assim funcionam as organizações. Elas têm uma identidade, única e intransferível, que é composta de todo um conjunto de regras que precisa ser internalizado por todos os seus participantes, e é a partir dos estudos dessa cultura que se pode teorizar sobre o funcionamento de uma organização. Foi possível constatar, com tudo o que foi exposto neste trabalho, que: os líderes e as organizações são necessárias; que eles precisam de diversas habilidades e componentes distintos e que os estilos de liderança são complementares, e que isso tudo forma a cultura de uma organização.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão. Competências.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público: aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios/Ministério da Fazenda**, Secretaria do Tesouro Nacional. – 5. ed. – Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Subsecretaria de Contabilidade Pública. Coordenação-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação, 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público**. – 6. ed. Disponível em: [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/367031/CPU\\_MCASP\\_6edicao/05eea5ef-a99c-4f65-a042-077379e59deb](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/367031/CPU_MCASP_6edicao/05eea5ef-a99c-4f65-a042-077379e59deb). Acesso em: 02 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional (2000). **Lei Complementar nº. 101, 4 de maio de 2000**. LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal, Brasília, 24 p. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/70313>. Acesso em março de 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei de Acesso à Informação**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em março de 2019.

CEARÁ. TCE-CE. **Portal do Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. Disponível em: <http://tec.ce.gov.br>. Acesso em março de 2019.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. **A política da avaliação de políticas públicas**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 20, n. 59, p. 97-109, out. 2005. \_\_\_\_\_. **Idéias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 21-29, fev. 2003.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública**. – 11. ed. rev., ampliada e atualizada até novembro de 2009 – São Paulo: Atlas, 2010.

QUINTANA, Alexandre Costa et al. **Contabilidade pública: de acordo com as novas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e a lei de responsabilidade fiscal.** São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Valmir Leôncio da. **A nova contabilidade aplicada ao setor público: uma abordagem prática.** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.