REVISTA MULTIDISCIPLINAR
FACULDADE DO NOROESTE DE MINAS
FINOM
HUMANIDADES & TECNOLOGIAS - ISSN 1809-1628

ORGANIZAÇÃO E CONEXÕES: cultura, gestão e liderança

David Victor Novais Lopes[1]
Adriana Santos do Prado Sadoyama[2]
Graciele Cristina Silva[3]
Luiz Almeida da Silva[4]

Resumo: Este estudo se propõe a analisar as evidências científicas que integram os conceitos de cultura organizacional, gestão e liderança. A busca pelas pesquisas com estas temáticas ocorreu de forma on-line, observando os critérios de inclusão: língua portuguesa e temporização das publicações, de 01 de janeiro de 2008 até 31 de dezembro de 2018. As bases de dados consideradas acessadas foram: Base de Periódicos da Fundação Getúlio Vargas, SciELO e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, com a utilização dos descritores: cultura organizacional, gestão e liderança conforme critérios metodológicos. Após a análise, três artigos foram inclusos na revisão, os quais abordam a cultura, gestão e liderança por uma perspectiva da influência no comprometimento, autenticidade e criatividade, tópicos relacionados às competências humanas e ciências sociais aplicadas. Conclui-se que esta influência é comprovada e estudada nas organizações, através dos achados de pesquisa, e que estes estudos são de importante valia para compreender os movimentos comportamentais dos grupos dentro das organizações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão. Liderança.

Abstract: This study proposes to analyze the scientific evidences that integrate the concepts of organizational culture, management and leadership. The search for the articles with these themes occurred online, observing the inclusion rules: Portuguese language and timing of publications, from January 1, 2008 until December 31, 2018. The databases considered were: Base de Periódicos da Fundação Getúlio Vargas, SciELO and Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, using the descriptors: organizational culture, management and leadership according to methodology. After the analysis, three articles were included in the review, which address culture, management and leadership through a perspective of influence on commitment, authenticity and creativity, topics related to human competences and social sciences applied. It is concluded that this influence is proven and studied in the organizations, through the research findings, and that these studies are of important value to understand the behavioral movements of the groups within the organizations.

Keywords: Organizational Culture. Management. Leadership.

[1] Mestrando, Universidade Federal de Goiás/UFG. Catalão (GO), Brasil. E-mail: Lopes.davidvictonnovais@gmail.com
[2] Doutora na Universidade Federal de Goiás/UFG. E-mail: drisadoyama@gmail.com
[3] Doutora em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: gcsilvanut@gmail.com.
[4] Pós-Doutorado pelo Programa de Ciências da Saúde da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Goiás, Linha Saúde do Trabalhador. E-mail: enferluiz@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Cultura organizacional e gestão são temas conectados e valorizados no âmbito das organizações. A partir das últimas déc9adas do século XX, a gestão, em seu conceito amplo, é profundamente estudada por pesquisadores da área das ciências humanas, no contexto da cultura organizacional, seus impactos e constante relevância para as organizações (JOO; LIM, 2009), gestão e liderança aplicadas à cultura (SHAO, Z.; FENG, Y.; LIU, 2013).).

Armstrong e Foley Nesse sentido(2003) suportam, Aa ideia de observar as organizações como um sistema de significados que são compartilhados pelos membros que a formam iniciou-se na década de 1980, onde esses estudos se intensificam e se incorporam às teorias organizacionais, mesmo que na época tenham sido considerados como modismo (SORENSEN, 2002).

Estes tipos de pesquisa se mostram promissoras, pois contribuem para uma melhor compreensão dos fenômenos dentro da organização, a qual está inserida em um contexto complexo do aspecto econômico, de aquisições, incorporações, fusões, mudanças de estratégia, da tecnologia, de automação e de incrementos na organização do trabalho e de um forte movimento de ressignificação das relações humanas, com novas maneiras de comunicação (redes sociais), entre outros (GARCÍA-MORALES; MATÍAS-RECHE; HURTADO-TORRES, 2008).

Isto se dá pela transversalidade da cultura, que influencia diretamente o comportamento de todos os indivíduos dentro da organização (liderança, funcionários) e estabelece a forma de relacionamento com atores de fora dela (fornecedores, clientes, etc.), além de inferir diretamente na estratégia e conceito de desempenho (SCHULZ, 2001).) performance individual e coletiva (BRODBECK; EISENBEISS, 2014).

Concatenados à este conceito, os temas ligados à gestão e liderança ganham espaço em pesquisas nesta mesma proporção (BRYMAN, 1996). A concepção da gestão por meio de uma liderança transformacional-transacional se torna mais evidente, pois permeia vários vieses da gestão organizacional como qualidade em produtos e serviços, desempenho da organização (GARCÍA-MORALES; MATÍAS-RECHE; HURTADO-TORRES, 2008) e inovação (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009).

Neste contexto, esta revisão integrativa se propõe atem como objetivo sistematizar o conhecimento entre os anos de 2008 e 2018, que compreendem a relação entre de cultura organizacional, gestão e liderança, bem como os movimentos destas variáveis aplicadas à vários contextos na organização, buscando responder a pergunta norteadora: há evidências em pesquisa da relação entre cultura organizacional, gestão e liderança?

1. MÉTODOS

A revisão integrativa se propõe a reunir as informações para um melhor entendimento dos temas estudados, bem como propiciar uma visão holística considerando as diferentes pesquisas realizadas (GALVÃO; MENDES, 2003).

Posto isto, a estratégia utilizada foi a PICO, acrônimo para Paciente, Intervenção, Comparação e Resultado (traduzido de 'Outcomes'), referenciando-se a pergunta norteadora exposta ao final da introdução. (SANTOS; PIMENTA; NOBRE, 2007).

Para esta revisão integrativa, a metodologia utilizada foi a proposta por Ganong (1987), que faz uma separação metodológica em seis etapas, sendo: 1) identificação da questão norteadora ou hipótese, que é a definição de uma problemática clara e objetiva, com o estabelecimento dos descritores e/ou palavras-chave; 2) seleção da amostragem, através da definição dos critérios de inclusão e exclusão, garantindo a confiabilidade, profundidade e qualidade na seleção das pesquisa; 3) categorização dos estudos: organização das informações, com o intuito de sumarizar os dados da pesquisa; 4) avaliação dos estudos: que considera a análise das pesquisas; 5) discussão e entendimento dos resultados: momento de comparar os resultados, cruzando-os com os conceitos da relevância e aplicabilidade da pesquisa; 6) apresentação e síntese do conhecimento: que contempla as informações de cada artigo de forma objetiva e sistematizada.

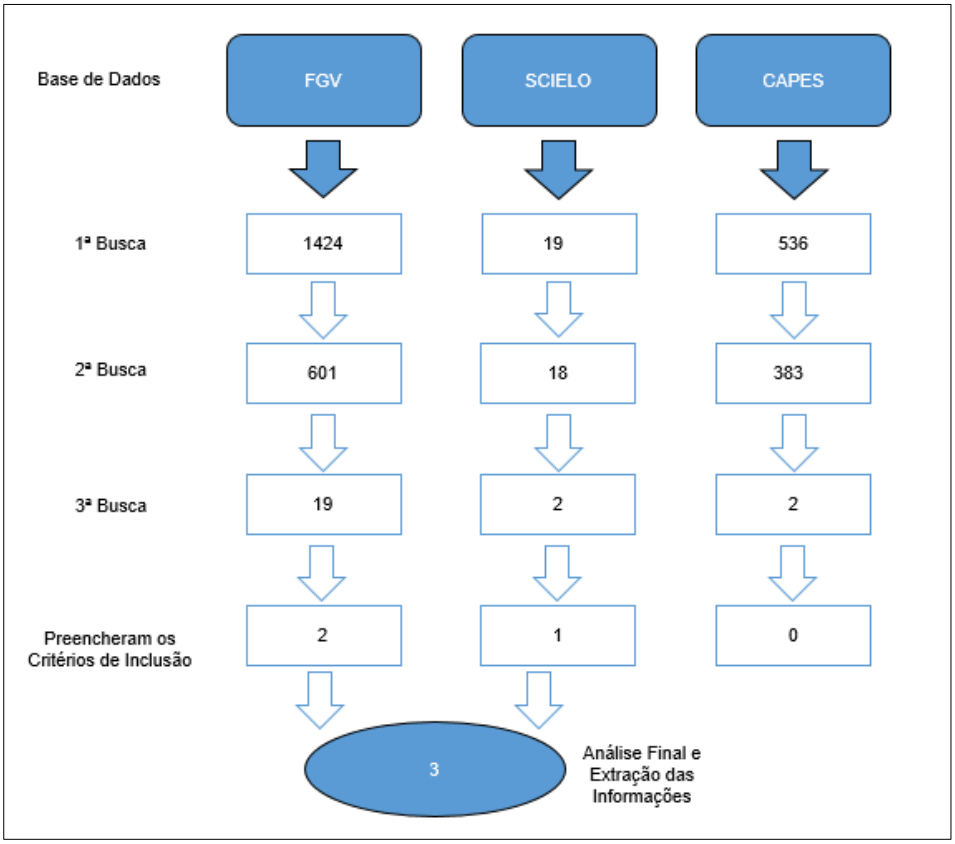
Para a estratégia de seleção dos artigos, realizou-se buscas em três bases de dados, FGV (Base de Periódicos da Fundação Getúlio Vargas), SciELO (Scientific Eletronic Library on Line) e Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). A busca na base de dados ocorreu entre 20 àa 24 de maio de 2019.

Nas bases apresentadas, foram inseridos os descritores controlados na base de dados de descritores em saúde (DECS) e validados em artigos da área de Ciências Sociais Aplicadas, que refletissem os objetos de estudo, acrescidos de marcadores: "cultura organizacional" AND "gestão" AND "liderança". Quanto aos critérios de inclusão, foram elencados: pesquisas

(artigos, teses, dissertações) originais e disponíveis na íntegra, com gratuidade, nos idiomas português, inglês e espanhol que foram publicados entre 01 de janeiro de 2008 e 31 de dezembro de 2018. Os estudos repetidos nas bases foram excluídos. Quanto aos critérios de exclusão, foram elencados: pesquisas que não eram originais e não estavam na íntegra, pesquisas que necessitavam pagamento para acesso, pesquisas em outras línguas não dispostas nos critérios de inclusão e pesquisas com publicação em períodos não contemplados entre os anos de 2008 e 2018.

A metodologia de busca está disposta na figura abaixo, sendo a primeira busca sem a aplicação dos filtros de busca; a segunda busca com a aplicação dos filtros de temporalidade do ano 2008 até 2018 e a terceira busca com a aplicação de todos os itens presentes nos critérios de inclusão anteriormente descritos.

Figura 1 – Fluxograma da Busca de Pesquisas



Fonte: Elaborada pelo autor.

2. RESULTADOS

Analisou-se nesta pesquisa três pesquisas, e a síntese das informações/dados foi organizada em uma tabela, conforme explicitado no Quadro 01. O primeiro dado analisado foi o ano de publicação dos artigos contemplados nos critérios de inclusão, sendo dois no ano de 2015 (66,7%) e um no ano de 2016 (33,3%). O segundo dado foi o tipo de publicação, onde dois são artigos publicados em revistas das áreas de ciências sociais aplicadas (66,7%) e 01 como Dissertação de Mestrado (33,3%). Quanto ao delineamento, uma apresenta abordagem mista, quantitativa e qualitativa (33,3%), um de abordagem qualitativa (33,3%) e uma de abordagem quantitativa (33,3%).

Quanto às bases de dados, 02 (dois) artigos foram encontrados na base de dados Periódicos FGV (66,7%) e um artigo encontrado na base de dados SciELO. Nenhuma pesquisa da Base CAPES foi inclusa.

Os resultados estão no quadro, a saber:

Autor/ Ano/Base de Dados	Título	Delineamento do Estudo	Resultados	Síntese das Conclusões
Roberto Bezerra Motta, 2015, FGV.	Os efeitos da cultura na relação entre estilo de liderança, confiança e comprometimento: comparando equipes de operações especiais no Brasil e nos Estados Unidos.	Misto (quantitativa e qualitativa)	A pesquisa estudou a relação de influência entre a cultura organizacional e os estilos de gestão, observando elementos da cultura nacional no contexto do Brasil e Estados Unidos, com os grupos do BOPE no Brasil e SWAT nos EUA. Como resultado mais significativo, a pesquisa evidencia que os aspectos da cultura organizacional influenciam mais os estilos de gestão e liderança dos times, em detrimento da cultura nacional.	A referida pesquisa propõe-se a melhor entender os estilos de gestão. No Brasil, há uma gestão menos autoritária e mais consultiva, se comparada ao estilo dos gestores nos Estados Unidos. A pesquisa refuta a hipótese de que a cultura nacional exerce maior influência nos indivíduos do que a cultura organizacional, sob à luz dos estudos desenvolvidos por Hofstede.

Germano Glufke Reis, Marcia Carvalho de Azevedo; 2015; FGV	Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional	Quantitativa	os impactos oriundos dos diferentes tipos de cultura organizacional, os quais interferem no agir autêntico dos indivíduos. O estudo aponta que cultura inovativa e de clã favorecem este agir autêntico e que a hierárquica e de resultado tendem a inibir este tipo de agir. Observou-se na pesquisa que profissionais em cargos de gestão/liderança apresentaram um incremento neste agir autêntico. Constatou-se que os gestores apresentam mais consonância entre seus valores, crenças e experiências pessoais e seu comportamento do que os seus subordinados.	A pesquisa conclui que o espaço para um agir autêntico é um fator determinante nas escolhas de carreira dos profissionais (principalmente no que tange à escolha da empresa para se trabalhar), pois indicam uma possibilidade de alinhamento/convergência entre os valores pessoais, expressão de crenças/propósitos e os valores organizacionais.
Henrique Muzzio, 2016, SciELO	Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade	Qualitativa	Os principais resultados encontrados foi o levantamento da interpretação destes gestores que a gestão criativa em um cenário de atividade econômica requer um olhar para práticas gerenciais que envolvam a liderança e a cultura organizacional.	A pesquisa traz como conclusão a importância do protagonismo do gestor no fomento de uma cultura organizacional com foco em criatividade pelo indivíduo. A pesquisa também conclui que há uma influência da gestão quanto ao incentivo da criatividade coletiva.

DISCUSSÃO

As pesquisas encontradas ossão congruentes com os conceitos trazidos pelos autores da área, indicando as retratam várias facetas dos conceitos de cultura organizacional, liderança e

gestão, aplicados em diversos cenários da organização. Os conceitos abordados apontam nos estudos para o comportamento organizacional e a influência que a gestão (líderes) e a cultura que eles praticam exercem nos indivíduos, os quais são estimulados a revisitar e modular constantemente seu comportamento e práticas, para fins de aceitação, adaptação ao meio, necessidade de defesa, identificação com os princípios e valores das organizações e competências dos indivíduos (DUTRA, 2001; FLEURY, 1996; JUNG;, CHOW, 1993).

Os resultados encontrados convergem com os conceitos achados na literatura para a importância da gestão na cultura organizacional, e do relevante papel do líder, que deve ser o guardião dos valores e princípios que sustentam as práticas culturais, que devem convergir para o atingimento de resultados individuais e coletivos, em linha com a razão de existir da organização, a qual está inserida em um ambiente competitivo, que exige um olhar inovador sobre pessoas e gestão (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009).

As pesquisas encontradas também Os artigos evidenciam e convergem em seu entendimento para a importante influência do gestor/líder como guardião, mantenedor, disseminador e educador a respeito da cultura organizacional. E este processo se dá através da percepção que ele mesmo tem a respeito desta cultura na organização, bem como se seu estilo de liderar processos e pessoas (BIO, 1996; SCHEIN, 1992).

Os resultados também vão de encontro às linhas de estudo da área de cultura e liderança em organizações, no que tange ao papel do líder em estimular a criatividade dos indivíduos, conectando aos conceitos de melhoria contínua e aproveitamento da diversidade de estilos dentro dos grupos que formam a cultura organizacional (BRODBECK; EISENBEISS, 2014).

Como apresentado nos métodos, houve um grande número de pesquisas encontradas nas bases de dados, mas poucos concatenando os três descritores. Ainda, estes artigos estudam a cultura de forma parcial (cultura de segurança, cultura de processos, cultura gerencial, somente). Mesmo com a relevância do tema fator humano, variável e profundamente rico dada a pela sua complexidade e leque de comportamentos, poucos se propõe a estudar a cultura organizacional por este viés, que podem contribuir para um melhor entendimento das tendências comportamentais, satisfação dos indivíduos nas organizações, seus motivadores e principais fontes de influência, entre outros.

Pontua-se também sobre as limitações metodológicas deste estudo, principalmente do nos aspectos das buscas e temporalidade, indicando a necessidade de se estudar os temas com

mais frequência, por outros tipos de métodos não abordados neste artigo, complementares à este, em diversas bases de dados.

CONCLUSÕES

Conclui-se que há evidências científicas que consideram e integram os conceitos de cultura, organizações e liderança, os quais ressaltam a relevância dos temas cultura organizacional, gestão e liderança, dada a quantidade de artigos encontrados nas bases de dados selecionadas no período delimitado dos critérios de inclusão.

Conclui-se ainda que os resultados encontrados são coerentes e convergentes com os estudos dos principais autores nas linhas de estudo da gestão, cultura organizacional e liderança e que estas pesquisas contribuem para a reflexão a respeito destes temas.

Coloca-se em relevância também que muitas pesquisas que foram encontradas nas buscas estudam de forma parcial a cultura organizacional, concatenada com liderança e gestão, isto é, fazendo uma leitura de um olhar segmentado da cultura (cultura de segurança e processos, por exemplo) em detrimento de um olhar mais amplo a respeito da cultura nas organizações.

Pontua-se também a diversidade dos temas abordados nos, sendo os descritores aplicados em vários cenários das organizações, dada a variedade exposta no quadro 1 de resultados e nas conexões propostas na discussão deste artigo.

Por fim, conclui-se que estas temáticas carecem de mais investigação, pois contribuem significativamente, para múltiplos olhares dos aspectos da cultura, liderança e gestão e sua influência direta no comportamento dos indivíduos que formam as organizações.

REFERÊNCIAS

BIO, Sérgio R. Notas de aulas da disciplina **“Cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial”** do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

BRODBECK, F.; EISENBEISS, S. **Cross-cultural and global leadership**. In: DAY, D. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford: Oxford University Press, 2014.

BRYMAN, A. **Leadership in organizations**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). Handbook of organization studies. London: Sage, 1996.

DUTRA, J. **Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competência**. In: DUTRA, J. (Org.) Gestão por Competências. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M.T.L. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GALVÃO, C.M, SAWADA, N.O, MENDES I.A.C. **A busca das melhores evidências**. Rev. Esc. Enferm. USP. v.37(4), 2003. p.43-50.

GANONG L.H. **Integrative reviews of nursing research**. Res Nurs Health. v.10(1), 1987. p.1-11.

GARCÍA-MORALES, V.; MATÍAS-RECHE, F.; HURTADO--TORRES, N. **Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector**. Journal of Organizational Change Management, Bradford, England, v.21, n.2, Feb. 2008. p.188-212.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. **Transformational leadership, creativity, and organizational innovation**. Journal of Business Research, New York, v.62, n.4, Apr. 2009. p.461-473.

JOO, B; LIM, T. **The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation**. Journal of Leadership & Organizational Studies, Thousand Oaks, v. 16, n. 1. p. 48-60, Aug. 2009.

JUNG, D.; CHOW, C.; WU, A. **The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings**. The Leadership Quarterly, Greenwich, Conn, v.14, n.4-5, Aug./ Oct. 2003. p.525-544.

SANTOS, C.M.C; PIMENTA, C.A.M; Nobre, M.R.C. **The PICO strategy for the research question construction and evidence search**. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2007; 15(3) Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/ v15n3a23.pdf>. Acesso em: 09 de junho 2019.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992. SCHULZ, J.W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. Management Quarterly, Washington, v.42, n.1, Spring. 2001. p.29-35.

SHAO, Z.; FENG, Y.; LIU, L. **The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China**. Computers in Human Behavior, Elsevier, ago – 2013, v. 28, p. 2400- 2413;

SORENSEN, J.B. **The strength of corporate culture and the reliability of firm performance.** Administrative Science Quarterly, New York, v.47, n.1, Mar. 2002. p.70-91.