

DESAFIOS E IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA DIVERSIDADE DE GERAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

CHALLENGES AND IMPACTS OF LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF GENERATION DIVERSITY IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS

Luzia Corsini Dejavitte¹

RESUMO: Liderar é ter a capacidade de direcionar pessoas, estimulá-las e influenciar atitudes que atraiam excelentes resultados, envolver e engajar as equipes para alcançar os objetivos organizacionais. A liderança é de suma importância em todos os tipos de corporações, inclusive às que pertencem ao setor público, visando atingir o melhor desempenho do profissional de uma instituição governamental, cabendo ao líder ter amplo e profundo conhecimento dos membros de sua equipe, possuir bom relacionamento interpessoal, saber incentivar a motivação, e, conseqüentemente, alcançar a excelência nos resultados, para isso, precisa ser eficaz na definição das metas e nas tomadas de decisões assertivas, gerando ganhos de competitividade, valorizando o trabalho em equipe, corroborando na criação de um clima organizacional saudável e harmônico, propício ao desenvolvimento humano e empresarial. O presente trabalho demonstra a importância e os impactos da liderança na gestão das organizações públicas brasileiras, através de pesquisa bibliográfica.

622

Palavras- chave: Liderança. Diversidade. Organizações Públicas. Gerações. Eficácia.

ABSTRACT: Leadership is having the ability to direct people, encourage them and influence attitudes that attract excellent results, involve and engage teams to achieve organizational goals. Leadership is of paramount importance in all types of corporations, including those belonging to the public sector, aiming to achieve the best performance of the professional of a governmental institution, it being up to the leader to have broad and deep knowledge of his team members, to have a good relationship interpersonal, knowing how to encourage motivation, and, consequently, achieving excellence in results, for this, it needs to be effective in setting goals and making assertive decisions, generating gains in competitiveness, valuing teamwork, supporting the creation of a healthy and harmonious organizational climate, conducive to human and business development. The present work demonstrates the importance and impacts of leadership in the management of Brazilian public organizations, through bibliographical research.

Keywords: Leadership. Diversity. Public Organizations. Generations. Efficiency.

¹ Mestranda em Administração pela Must University . Especialista em Gestão de Negócios e Controladoria. Graduada em Ciências Econômicas. Licenciatura Plena em Administração. E-mail: ludejavite123@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

A busca por resultados positivos promove imediato destaque para as pessoas que ocupam cargos de liderança formal nas empresas, sobretudo as que compõem a iniciativa privada, diferente das ações direcionadas à promoção da integração, cooperação, motivação, autodesenvolvimento, entre outras, no cenário das entidades públicas, que não detém a mesma visibilidade, apesar da evolução dos estudos sobre liderança, ainda se discute pouco a respeito desse tema no contexto da gestão pública, mesmo sendo de grande valia para o alcance do sucesso.

Em virtude desse movimento de reorganização produtiva embasada no desenvolvimento científico e tecnológico, a nova gestão pública tem como desafio modificar suas estruturas altamente burocráticas e focadas na hierarquia, em organizações flexíveis, empreendedoras e inovadoras, aproximando mais da realidade das empresas que constituem a iniciativa privada.

Portanto, este artigo visa apresentar e responder ao seguinte inquirimento: Quais os impactos e desafios da liderança na gestão da diversidade de gerações na administração das entidades públicas? As pessoas passaram a ser vistas como o principal ativo das empresas, e é nesse quadro que a capacidade de liderar ganha proeminência e passa a ser condição essencial para o progresso das organizações. Dessa forma, verifica-se que o líder tem a habilidade de influenciar de maneira positiva, quando bem ajustado, como influenciar negativamente, quando o indivíduo não está preparado e não conhece seus liderados. De acordo com Maxwell (2008), o chefe inspira medo, depende da autoridade, dá ordens, cobra resultados. A Liderança para Hunter (2004, p.23) “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O presente trabalho teve como metodologia a pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo e foi realizado por meio do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado a partir das discussões sobre o tema.

1.1 A liderança no contexto das organizações públicas

De acordo com Meirelles (2010, p.68) órgãos públicos são “centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem. São unidades de ação com atribuições específicas na organização estatal”. Segundo Santos (2006, p. 12 apud Silva, 2008, p.12),

“administração pública é a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual e municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum”.

Pizolotto (2012) destaca que as instituições públicas atuam da seguinte maneira:

- Administração Estatal Direta (entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo);
- Administração Indireta (instituições de saúde, hospitais, empresas públicas de água e saneamento, companhias de fornecimento de energia, entre outras);
- Empresas Privadas (bancos, empresas produtivas, empresas de prestação de serviços etc.);
- Empresas Públicas da Administração Direta: são formais e regedoras, pois se sustentam com tributos, impostos e taxas, com administração exclusiva. Existem instituições públicas nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que praticam e explanam a lei em conformidade com a Constituição Federal.

Porém na visão de Meirelles (2010, p. 85) “a administração pública não oferece contornos bem definidos, quer pela diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos em que se desenvolve a atividade administrativa”.

O setor da administração pública, buscando acompanhar as profundas mudanças ocorridas na tecnologia e globalização da economia, vem modificando consideravelmente seu modelo de gestão pública burocrática e lenta para uma administração mais eficaz dos serviços e do monitoramento de resultados, almejando a diminuição de custos e garantindo a qualidade no atendimento à população.

No decorrer das últimas décadas, o mundo corporativo tem experimentado diversas modificações, desde a organização de seu capital econômico até as relações humanas entre os colaboradores e a empresa. Seres humanos de várias origens, credos religiosos, titulações acadêmicas, personalidades e faixas etárias diferentes, se unem nas instituições com o objetivo de exercerem suas atividades laborais. Esta diversidade de pessoas demonstra, por exemplo, as discrepâncias de pensamentos, maneiras de realizar as tarefas, porém, as personalidades coletivas se sobrepõem às características individuais somente quando

começam a interagir, focando nos interesses do conjunto, assegurando a identidade e sintonia, porém, considerando os diversos grupos pertencentes à organização.

Segundo Chiavenato (2006, p.18-19) a liderança “é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Sendo considerada uma das competências cruciais para a boa governança, o líder precisa saber atrair os profissionais por meio dos valores e junção de esforços em prol de objetivos em comum, dependendo de uma gestão com qualidade dos serviços executados, centrados em resultados.

As empresas da administração pública estão sendo forçadas a reverem suas estruturas e seu processo funcional, focando em uma maior satisfação nos resultados, envolvendo modificações no comportamento e nas atitudes das pessoas, tornando-se um desafio para os gestores organizacionais executarem a função de líderes transformadores e empreendedores.

Robbins (2005) descreve duas teorias atuais sobre liderança:

- Carismática: são os líderes que possuem visão, que se arriscam, é sensível ao ambiente e aos anseios de seus subordinados, demonstrando credibilidade, incentivando a autoestima, apresenta uma postura a ser seguida com confiança e audácia;
- Transformacional e Transacional: Conforme Robbins (2005) na liderança transformacional o líder foca nos desejos dos membros de sua equipe, estimulando e inspirando os indivíduos, é confiável e com iniciativa.

Para Bass (1990 apud Robbins, 2005) a liderança transformacional se divide em importantes características, como o carisma, inspiração, possibilidade de desenvolvimento intelectual e cuidados individuais, proporcionando atendimento personalizado aos profissionais. Bass (1990 apud Robbins, 2005) dividiu a liderança transacional em quatro dimensões:

1. Aplicação da recompensa contingente, transacionando a troca de benefícios através da dedicação e comprometimento, recompensando pela alta performance, valorizando e reconhecendo as conquistas;
2. Identificação e visualização do descumprimento de normas e regras, corrigindo e orientando, sempre que necessário;
3. Intervenção somente quando os resultados não são atingidos;
4. Condução liberal ou “*Laissez-faire*”, diz respeito à inexistência de um líder.

Portanto, os tipos de liderança têm o objetivo de inculcar as pessoas a realizarem os propósitos organizacionais, desenvolvendo competências importantes para a administração eficaz das instituições, proporcionado um clima harmônico e confiável.

1.2 A diversidade das gerações na administração pública

Para entendermos bem as especificidades, é preciso compreender o conceito da terminologia “geração”. Segundo Kullock (2010), o conceito de gerações denomina um grupo de pessoas que têm como fator comum a época em que nasceram, suas características e, principalmente, seus costumes. São diversas pesquisas especializadas que acompanham o percurso do trabalho e que buscam compreender as diferentes características socioeconômicas, humanas e operacionais que ultrapassam a vida organizacional. Muitas pessoas de diversas origens são recrutadas para trabalhar nas variadas funções e cargos das empresas, sendo reconhecidas como as gerações Baby Boomers, X, Y e Z. Esses estudos visam analisar seus comportamentos distintos e compreender como acontece a convivência nas tarefas laborais diárias entre essas gerações, em uma repartição pública.

Ainda, de acordo com o dicionário Aurélio, geração é o “conjunto de indivíduos nascidos pela mesma época: a geração do pós-guerra; o espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração a outra” (Ferreira, 1986, p. 847). Verifica-se, porém, que a literatura não tem seguido à risca o tradicional intervalo de 25 anos usados nessa divisão.

1.3 A geração baby boomers

Os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas depois da Segunda Guerra Mundial até a metade dos anos 1960, o termo decorre do vocábulo "*baby boom*", caracterizando a explosão do índice de nascimentos nos Estados Unidos na referida época, demonstrando a ideia de segurança, manutenção e desejo de renovar o mundo, centrados em resultados, visando o ajustamento e comprometimento com a missão empresarial, aprecia status, crescimento profissional e lealdade às organizações.

2. Geração X

Compreendem os nascidos entre 1965 e 1978, vivenciaram a Guerra Fria, a caída do muro de Berlim, modificações de conceitos, movimentações estudantis, época de queda nos

empregos, alta da inflação e a evolução da tecnologia. São criativos, entusiasmados quando focados em alcançar seus objetivos, apreciam o trabalho e o avanço profissional.

2.1 Geração Y

Constituídas pelas pessoas que nasceram entre 1979 e 1992, possuem ousadia, valorizam a vida, acreditam na necessidade de aprimoramento contínuo, estão cientes do que desejam e acompanham tendências de mercado, tem a habilidade de gerenciar o tempo, equilibrando a convivência entre as pessoas, atividades laborais e entretenimento.

2.2 Geração Z

São os indivíduos nascidos entre 1993 e 2003, são considerados os novos consumidores e predominam o mundo online, por isso são conhecidos também por Nativos Digitais. A letra que denomina essa linhagem vem da palavra zapear, atitude de mudar de canal de TV com frequência por meio do controle remoto. Essa geração lê muito menos que as gerações anteriores, mas ouvem música e sabem usar a maioria das novas tecnologias, são ambiciosas e criativas (Pelizari e Fleury, 2012). O líder tem que ser participativo, dar e receber feedback, reconhecer, valorizar o trabalho de pares, superiores e colaboradores, motivar, propor novos desafios para cristalizar mudanças rumo ao sucesso. (Pelizari e Fleury, 2012). Segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é um tema de suma importância, pois é no interior das empresas que passamos a maior parte das nossas vidas. O Gestor Organizacional tem a responsabilidade de reconhecer e saber lidar com pessoas diferentes, de diversas descendências, aproveitando suas cooperações, minimizando os conflitos que podem gerar danos ao ambiente de trabalho.

Contudo, as organizações da administração pública necessitam se preparar para mudanças profundas no cenário corporativo. A geração Z prefere trabalhar individualmente, a dedicação e comprometimento são maiores quando conhecem o todo em que a atividade está inserida e não veem com bons olhos a estrutura hierárquica, e, preferem a comunicação virtual à verbal.

Contudo, é essencial que os líderes tenham profundo conhecimento sobre essa diversidade tão atual e presente nos ambientes organizacionais, pois essa diversificação propicia, naturalmente, muitas oscilações, já que é formada por desigualdades. Portanto, a liderança necessita estar muito bem-preparada, adquirindo conhecimento contínuo que vai

lhe proporcionar totais condições para compreender as equipes, afinal são características fortes que podem gerar conflitos de ideias no ambiente laboral e o líder precisa possuir competências para realizar as devidas intervenções, mediações e soluções de enfrentamentos, e, conseqüentemente, criar estratégias de exploração das potencialidades de cada um.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse trabalho foi analisar os desafios e os impactos da liderança na gestão da diversidade da administração das organizações públicas, portanto, verifica-se que para alcançar os objetivos organizacionais, o líder necessita gerenciar com eficácia as mudanças no ambiente de trabalho, na tecnologia e na competitividade global, buscando conhecimentos continuamente e desenvolvendo a capacidade de superação, gerindo os conflitos decorrentes das relações humanas no trabalho e em um cenário cada vez mais dinâmico e desafiador.

Não existe um estilo de liderança ideal a ser praticado pelo líder, depende da situação e realidade onde se está inserido, entretanto, a liderança transformacional e carismática provoca uma influência significativa no desempenho humano e organizacional, demonstrando aspectos que são cruciais na alta performance da entidade.

A diversidade nas organizações abrange vários fatores que promovem a construção da sociedade, como a idade, nacionalidade, posição social, personalidade, entre outros. Em uma economia cada vez mais global, a diversificação de gerações em uma organização ultrapassa questões relacionadas ao respeito e às diferenças, sendo fundamental entender que uma equipe que possui diferentes perfis, dispõe de mais talentos, corroborando significativamente com o progresso empresarial.

Em um ambiente corporativo no qual se respeita as diferenças, automaticamente haverá redução nos conflitos, maior engajamento dos colaboradores. Com uma convivência saudável e harmônica dentro da empresa, a confiança e segurança dos colaboradores aumentam, podendo reduzir a rotatividade (*turnover*) na instituição, melhorar o clima organizacional, e, com isso, incentivar o desenvolvimento da criatividade, da interação e do engajamento, aumentando o interesse das pessoas a irem além de suas responsabilidades.

A gestão da diversidade na administração das organizações públicas traz resultados positivos e, também, auxilia na solução de dificuldades que não seriam possíveis se todos

tivessem os mesmos perfis, experiências e vivências. O setor da administração pública, buscando acompanhar as profundas mudanças ocorridas na tecnologia e globalização da economia, vem modificando consideravelmente seu modelo de gestão pública burocrática e lenta para uma administração mais eficaz dos serviços e do monitoramento de resultados, almejando a diminuição de custos e garantindo a qualidade no atendimento à população.

Ao longo dos anos, o mundo corporativo tem experimentado muitas modificações, desde a organização de seu capital econômico até as relações humanas entre os colaboradores e a empresa. Seres humanos de várias origens, crenças, títulos acadêmicos, personalidades e de diferentes faixas etárias, estão trabalhando nas mesmas instituições. Esta diversidade de pessoas apresenta, por exemplo, as desigualdades de pensamentos, formas de executar as diversas atividades laborais, porém, as personalidades coletivas se sobrepõem às características individuais e se destacam quando começam a interagir focadas nos propósitos organizacionais, garantindo a identidade e o alinhamento das ações.

Visto que se faz necessário que a liderança das empresas compreenda os diferentes tipos de postura e conduta das gerações Baby Boomers, X. Y e Z, presentes no contexto do trabalho, provoque o embate para a reflexão de novas técnicas de gestão e de formas diferenciadas de organização do trabalho, visando o alinhamento dos interesses individuais envolvidos com os diversos agentes, tais como funcionários, clientes, fornecedores, objetivando a criação de ferramentas que aproveitem o potencial de cada um, sem levar em consideração sua geração, propiciando o desenvolvimento e crescimento mútuo, entre pessoas e o ambiente de trabalho, aprimorando as suas capacidades e promovendo condições de melhorias contínuas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. M. (1990) *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics*, v..8, Issue 3, p. 19-31.
- CHIAVENATO, I. (2006.) *Administração geral e pública*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2008) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FERREIRA, A. B. de H. (1986.) *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- HUNTER, J. C. (2004) *O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Kullock, E. (2010) **Por que as gerações estão no nosso foco?** Disponível em: Acesso em: 31 mar.
- MAXEWLL, J. C. (2008) **Você Nasceu para Liderar**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- MEIRELLES, H. L. (2010) **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores.
- PELIZARI, C, Fleury, S. (2012.) **Gerações em Conflito nas Empresas**. In Rev. Bras Guia Pessoal – Finanças, Carreira, Negócios.
- PIZOLOTO, M. F.; Silva, M. (2012) **Estudos organizacionais: abordagem estrutural e humanista**. Ijuí: Editora Unijui
- ROBBINS, S. P. (2005) **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva.
- SANTOS, C. S. dos. (2006) **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva.
- SILVA, M, (2008) **Teoria da Administração Pública**. Ijuí: Editora Unijuí.