



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**GICELLIA DE PAULA VASCONCELOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA:  
UMA ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

**PIMENTA BUENO-RO**

**2024**

**GICELLIA DE PAULA VASCONCELOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA:  
UMA ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EAD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Professora Mestre Marizete Albino Marta.

**Pimenta Bueno-RO**

**2024**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Vasconcelos, Gicellia de Paula.  
CULTURA ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA  
LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / Gicellia de Paula Vasconcelos, Pimenta  
Bueno-RO, 2024.  
21 f.

Orientador(a): Professora Mestre Marizete Albino Marta.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão  
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de  
Rondônia - IFRO, Pimenta Bueno-RO, 2024.

1. Cultura. 2. Liderança. 3. Organizacional. I. Marta, Marizete Albino  
(orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia  
- IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# CULTURA ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gicellia de Paula Vasconcelos<sup>1</sup>  
Marizete Albino Marta<sup>2</sup>

## Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar a cultura organizacional e a importância da liderança. A cultura organizacional influencia tanto o funcionamento interno quanto a relação com outras instituições, podendo ser um fator positivo ou negativo ao longo do tempo. As organizações, incluindo as públicas, enfrentam o desafio para se diferenciar e sobreviver no mercado. O engajamento dos colaboradores é crucial para a eficiência, refletindo na necessidade de uma liderança forte que define valores e objetivos, além de desenvolver talentos. Compreender a interligação entre cultura e liderança é essencial, pois ambos impactam o desempenho e o clima organizacional. Assim, é vital analisar como a cultura organizacional pode afetar o funcionamento de instituições públicas que lidam com desafios complexos. A operacionalização desta pesquisa, ocorreu a partir da abordagem qualitativa, amparada pelo levantamento bibliográfico e de uma pesquisa de campo, realizada com servidores do município de Pimenta Bueno/RO. Os resultados apontaram que a liderança e gestão de pessoas possuem um papel importante e centralizado quando se trata do tema abordado neste artigo, sendo considerado um grande norteador para garantir um ambiente de trabalho propício à inovação, cooperação e ao alcance dos objetivos institucionais.

**Palavras-chave:** Cultura, Liderança, organizacional.

## Abstract

The aim of this article is to analyze organizational culture and the importance of leadership. Organizational culture influences both internal functioning and relations with other institutions, and can be a positive or negative factor over time. Organizations, including public ones, face the challenge of differentiating themselves and surviving in the market. Employee engagement is crucial for efficiency, reflecting the need for strong leadership that defines values and objectives, as well as developing talent. Understanding the interconnection between culture and leadership is essential, as both have an impact on performance and the organizational climate. Thus, it is vital to analyze how organizational culture can affect the functioning of public institutions dealing with complex challenges. This research was carried out using a qualitative approach, supported by a bibliographical survey and a field survey of civil servants in the municipality of Pimenta Bueno/RO. The results showed that leadership and people management play an important and centralized role when it comes to the topic addressed in this article, and are considered a major guiding factor in ensuring a work environment conducive to innovation, cooperation and the achievement of institutional objectives.

**Keywords:** Culture, Leadership, organizational.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Pimenta Bueno Zona Norte. e-mail: givasconcelos@gmail.com

<sup>2</sup> Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Mestre em Geografia (PPGG/UNIR). e-mail: marizete.marta@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é caracterizada por um conjunto de fatores, relacionados a valores, crenças, normas e práticas que são compartilhadas e servem de orientação para todos os membros de uma determinada organização. Nesse contexto, a cultura organizacional tem grande impacto no progresso da instituição, porque afeta tanto o interior e a sua formação, quanto as suas relações com outras instituições organizacionais. Isso porque todos os costumes e tradições de uma organização mudam o seu movimento e podem constituir pontos positivos ou negativos que mudam com o passar do tempo.

O maior desafio que as organizações enfrentam é tentar sobreviver no mercado e, para isso, precisam encontrar formas eficazes de se diferenciarem dos seus concorrentes no mercado. Nessa empreitada, inclui também as organizações públicas, considerando que seus colaboradores são peças fundamentais porque o seu envolvimento e compromisso tornam a organização mais eficiente. Isto significa que quanto mais fortes forem as capacidades da equipe, mais competitiva será a empresa. Nessa direção, a “personalidade” da organização, reflete a forma como as pessoas interagem, realizam a tomada de decisão e se comportam, sendo o papel da liderança fundamental pois define os valores e objetivos da organização e serve como modelo para os colaboradores.

Convém referir, que liderança tem como principal função atrair, mobilizar, desenvolver e reconhecer talentos da organização. Os líderes de inovação costumam criar novos líderes, encorajar novas ideias e assumir os riscos inerentes a elas. Nesse sentido, é fundamental compreender como a cultura organizacional e a liderança estão interligadas, impactando diretamente o desempenho e o clima organizacional. Nesse ínterim, essa pesquisa se justifica diante da necessidade de compreender como a cultura organizacional pode afetar diretamente o desempenho de uma instituição pública, que enfrentam desafios complexos e demandam um alto nível de coordenação e eficiência.

Para alcançar essa compreensão, o objetivo principal deste estudo consiste em investigar a relação entre cultura organizacional e liderança, bem como a importância da liderança na construção e manutenção de uma cultura forte e positiva dentro das organizações. Sendo assim, foi necessário analisar o ambiente de trabalho de uma empresa pública localizada no município de Pimenta Bueno/RO, tendo como objetivos específicos identificar os principais fatores que influenciam a cultura organizacional e analisar o efeito da liderança gerencial sobre esses fatores.

Os estudos sobre cultura organizacional em órgãos públicos são de fundamental importância, pois compreender o papel da liderança neste contexto pode auxiliar na implementação de políticas de gestão mais eficazes. Para atingir o propósito deste trabalho, foi necessário realizar um estudo qualitativo, apoiado por uma pesquisa bibliográfica e, por fim, uma pesquisa de campo.

Essa última foi realizada, com servidores de uma instituição pública do município de Pimenta Bueno/RO, por meio de aplicação de um questionário, no qual os mesmos tiveram a liberdade de expor suas opiniões a respeito dos principais fatores que relacionam cultura organizacional e liderança, a análise de como a liderança influencia a cultura organizacional.

Adicionalmente, busca-se com essa pesquisa oferecer apoio para gestores e profissionais que desejam impulsionar transformações positivas em suas instituições. Entender a função da liderança neste cenário pode ajudar na execução de políticas de administração mais eficientes.

## **1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

A metodologia empregada na elaboração do estudo foi uma abordagem qualitativa, apoiada por uma revisão bibliográfica. Foram realizadas buscas em sites, livros, artigos científicos e revistas especializadas sobre o assunto, em plataformas de pesquisa como Google Acadêmico e SciELO, usando termos como cultura organizacional, liderança e gestão pública, além de outras palavras relevantes ao assunto, que tiveram um impacto direto na elaboração do artigo.

Para a pesquisa de campo, foi usado um questionário padrão aplicado em entrevistas semiestruturadas com questões abertas e fechadas. O cenário de estudo envolveu a colaboração voluntária de 22 (vinte e dois) funcionários públicos do município de Pimenta Bueno - RO. Para os participantes da pesquisa, foi solicitado o termo de consentimento e esclarecimento livre para participação antes da pesquisa de opinião pública, conforme estabelecido na Resolução no 510, de 07 de abril de 2016, Art. 2ª, XIV.

A cidade de Pimenta Bueno/RO, está situada aproximadamente a 510 KM da capital Porto Velho e faz parte da região norte do país. De acordo com o censo demográfico de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a cidade possui cerca de 37.601 habitantes e teve sua emancipação política em 1977. (IBGE, 2022)

Para alcançar a resposta do problema e cumprir os objetivos deste estudo, o questionário foi estruturado em um bloco de perguntas, contendo três perguntas, com a finalidade de coletar informações relacionadas às questões centrais do estudo.

Para assegurar a confiabilidade e o sigilo do estudo, optou-se por não revelar a identidade dos participantes. Portanto, os participantes foram nomeados, seguidos por números para identificar as respostas.

Depois de coletar as respostas com base nas questões propostas, os dados foram analisados em três fases:

Na primeira fase, realiza-se a análise inicial das anotações, reconhecendo os padrões de respostas e classificando-os.

Em contrapartida, a segunda fase envolveu uma pré-análise: os dados foram estruturados através de uma metodologia, separando-os por categorias relacionados ao tema da pesquisa.

Já a terceira etapa tratou-se da interpretação dos resultados, nesse momento a pesquisadora dialoga com a fundamentação teórica adotada, estabelecendo correlações com as informações provenientes de outros estudos.

## **2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A LIDERANÇA**

O termo cultura é de extrema importância. Entretanto, ao longo do século XX, migrou para os demais campos de estudo e hoje tem muita importância para a compreensão dos processos de inovação. De acordo com Schein (2009, p. 16), é possível que se defina cultura como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Assim, a cultura organizacional diz respeito às crenças que todos os membros de um determinado grupo ou organização têm em comum. Logo, o conjunto de valores que uma determinada organização difunde entre os seus funcionários, é o que se pode chamar de cultura organizacional:

Cultura é, portanto, em certo sentido, um reflexo do clima, mas opera em um nível mais profundo. Considerando clima é observável nas práticas e políticas da organização, as crenças e valores da cultura não são visíveis a esse nível, mas existem como esquema cognitivo que regem o comportamento e as ações a determinados estímulos ambientais (Ahmed, 1998, p. 33).

Muitas vezes a cultura organizacional não aparece diretamente, sendo que não raro está em outro nível que não o aparente. A cultura organizacional não é necessariamente visível ou destacável num primeiro momento. Pelo contrário, o nível em que ela opera é muito mais profundo, é o nível das mentes dos indivíduos que é atingido pelos administradores através de comunicados, ou mesmo da história da própria empresa que lhes é contada com o intuito de se divulgar estes valores.

Por isto, afirma Schein (2009, p. 15):

o papel dos fundadores da organização é moldar seus padrões culturais, pois ao resolverem os problemas da organização, imprimem sua visão de mundo aos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Estes precisam, para além de visar o lucro, estabelecer os valores segundo os quais os seus funcionários poderão desenvolver suas atividades. Tais valores operam em um nível profundo, capaz de direcionar os comportamentos destas pessoas. Há várias formas de se transmitir a cultura e estimulá-la. Entre estas, Guimarães (2016, p. 22) elenca:

O autor ainda elenca alguns mecanismos para que os fundadores possam incorporar e transmitir a cultura, como o grau de importância no que é medido e no que prestam atenção; aos critérios de atribuição de recompensas e status; as regras para recrutamento, seleção, premiações e promoção funcional; às reações a incidentes e crises; alocação de recursos; aos critérios de processos formais como normatizações; treinamentos e ensinamento dos líderes.

É por isso que:

[...] os gerentes seniores desempenham um papel fundamental na formação da cultura, uma vez que eles são capazes de dar prioridade à inovação, bem como envidar esforços, em termos de recompensas, por exemplo, para proteger contra complacência. Os funcionários adotam os valores gerenciais e os usam para guiar suas ações. O desafio para a gestão em seguida, é certificar-se de que os funcionários fazem o tipo certo de atribuições, uma vez que quaisquer incompatibilidades ou falta de comunicação leva facilmente à confusão e caos (Ahmed, 1998, p. 33).

Então, uma vez que os gerentes seniores, os responsáveis diretos pela propagação dos valores que fundam a cultura organizacional, são os mesmos capazes de valorizar as inovações inserindo-as no contexto da cultura da organização de que fazem parte tais funcionários.

A cultura organizacional, dizem Neto *et al.* (2021), é um conceito fundamental para o funcionamento e desenvolvimento de qualquer instituição. Ela envolve um conjunto de normas, valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Além de influenciar diretamente a dinâmica interna, a cultura organizacional molda o ambiente de trabalho, a comunicação, e a maneira como os colaboradores se relacionam entre si e com os objetivos da instituição. Neste sentido, o estudo da cultura organizacional é essencial para entender os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Na cultura organizacional, segundo os mesmos autores, a liderança desempenha um papel importante. Os líderes, especialmente os gestores, são responsáveis por promover, manter e, muitas vezes, moldar a cultura de uma organização. A forma como os líderes praticam a liderança pode ter um impacto significativo no bem-estar organizacional, motivar os funcionários, promover um ambiente colaborativo e influenciar o desempenho e a satisfação. Portanto, a relação entre liderança e cultura organizacional deve ser mais explorada para determinar como os gestores podem criar um ambiente de trabalho positivo.

A cultura organizacional, cabe destacar, não é estática. Pelo contrário: é flexível e exige mudanças e ajustamentos constantes porque estamos atualmente no que é comumente designado por Sociedade da Informação. Portanto, organizações inovadoras são fundamentais para a criação de uma nova cultura organizacional que possa atender às necessidades da era moderna. Para tanto:

É o desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes e que cria uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia a dia (Morgan, 1996, p.164).

O processo de mudança cultural é longo, portanto, demanda tempo e requer mudanças a um nível profundo que só pode ser alcançada se for feita coletivamente. A mudança cultural não pode ser feita a nível individual, sendo necessárias que estas mudanças ocorram de forma coletivas e também inovadoras, desenvolvendo ainda mais a cultura da organização e contribuem, em certa medida, para a sua transformação. É fato que não é necessário ficar questionando se pode ou não promover uma mudança cultural., sendo de fato inegável, sendo importante atentar-se a como elas

podem ocorrer e quais serão os seus impactos diretos na cultura organizacional de uma empresa. Cameron e Quinn (1999), desenvolveram um estudo profundo dos tipos possíveis de cultura organizacional. Estes autores identificaram ao menos 4 (quatro) tipos, embora antes disso tenham definido dois modelos específicos de empresa a partir de pelo menos duas matrizes diferentes:

A primeira dimensão bipolar diferenciou critérios de efetividade que enfatizavam flexibilidade e dinamismo de um lado, contra estabilidade, ordem e controle de outro. Isto quer dizer que algumas empresas são eficazes porque mudam e inovam, enquanto outras em função de serem tradicionais, previsíveis e mecanicistas – o que apesar de parecer contraditório, é possível, dependendo dos setores em que atuam (Cameron; Quinn Domenico *et al.* 2006, p. 04)

Desta feita não há uma receita para o sucesso, dizem Cameron e Quinn (*apud* Domenico *et al.*, 2006) se considerarmos que muitas destas empresas têm sucesso porque mudam, enquanto que outras o mantêm justamente porque não sofrem alterações e resolvem seguir com os seus valores.

Ora, vê-se, porém mais uma vez a importância da cultura organizacional na formação das empresas e na sua manutenção como um conjunto de valores a serem preservados. Além disso, Cameron e Quinn (1999), defendem outro tipo de matriz, em que se pode dividir as empresas, as de orientação interna e as de orientação externa que são, a saber:

A segunda dimensão bipolar relacionou a orientação interna, segundo a qual a efetividade organizacional é dada em função de características internas harmoniosas, obtida mediante a integração e unidade dos membros da empresa, em oposição à orientação externa, focada na diferenciação e na competição com as demais organizações, para a qual a efetividade ocorre pela luta além das próprias fronteiras (Cameron; Quinn Domenico *et al.* 2006, p. 04)

Naturalmente a mesma empresa pode apresentar estas duas dimensões: ao mesmo tempo em que é voltada para organizar internamente as suas características fundamentais, pode se definir, também, pela oposição a outras empresas e seus valores externos. O importante é que o trabalho de Cameron e Quinn (1999), é pioneiro na classificação dos quatro tipos ou *clusters* de cultura organizacional:

Hierarquia: tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização; o Clã: este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é

pressuposto que a melhor forma de se obterem resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade; o Mercado: organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros; o Adhocracia: tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco (Cameron; Quinn *apud* Domenico *et al.* 2006, pp. 04-05).

O primeiro dos tipos de cultura organizacional, a saber, a hierarquia, é aquela em que o líder se configura como alguém voltado à burocracia, que estimula sobretudo a cobrança em relação aos horários e tarefas básicas, sem dar muita atenção à criatividade. Faz jus, pode-se dizer, à teoria administrativa derivada do trabalho de Max Weber, para quem a burocracia é o ponto chave de compreensão do trabalho do chefe.

De acordo com Motta (1994), deve-se a Max Weber a invenção do pensamento burocrático. Para este sociólogo alemão, o modelo burocrático deveria seguir modelos muito rígidos e, assim, disciplinar os funcionários para que todos seguissem numa mesma direção. Não é um modelo, deve-se dizer, que deixa espaço para a criatividade. Além disso, Max Weber propunha a punição para a demonstração de emoções que não poderiam, de acordo com ele, contribuir para a administração bem-sucedida de uma empresa.

Por outro lado, a cultura organizacional do tipo clã, estimula que se estreite o relacionamento entre os funcionários de forma a criar uma espécie de segunda família. Isto deve ser feito pelo líder, que muitas vezes, de acordo com Cameron e Quinn (1999), desenvolve uma liderança paternalista. Este tipo de cultura organizacional apareceu com as teorias administrativas voltadas para a humanização da empresa, isto é, a teoria das relações humanas, a partir das experiências de Elton Mayo (1927)

Este importante estudioso estadunidense, influenciado pelo ideário democrático dos fundadores de seu país, percebeu que a administração deveria passar a ter conteúdos muito mais humanos e democráticos, espelhando a sociedade ideal que os governos estariam trabalhando para formar. Logo, não poderia haver um descompasso entre o modelo administrativo e o modelo de governo de uma nação sem causar um certo desequilíbrio em ambos os lados.

Por isso, Elton Mayo (1927) e os demais pesquisadores que seguiram os seus passos na elaboração da teoria das relações humanas percebeu, de acordo com Megginson (1986), a

necessidade de se dar espaço ao humano dentro da administração, elaborando constantes formas de estímulo e motivação para os funcionários para que estes pudessem desenvolver todo o seu potencial.

O terceiro tipo de cultura organizacional que Cameron e Quinn (1999), estabeleceram é o chamado de mercado que pretende estabelecer como parâmetros de valores empresariais as flutuações mercantis e, também, os resultados obtidos neste campo. Desta feita, neste tipo de cultura organizacional estimula-se o comportamento dos funcionários a partir das determinações dos mercantis.

O quarto tipo de cultura organizacional, ainda de acordo com Cameron e Quinn (1999) é a adocrática que, a rigor, é o tipo de cultura em que se valoriza a criatividade do funcionário sendo que os líderes que surgem deste tipo de cultura são os que inspiram os seus funcionários.

Além disso, deve-se considerar a importância da liderança dentro do contexto da cultura organizacional.

Pode-se dizer, com Spisak *et al.* (2015), que a liderança é um elemento central na construção e manutenção da cultura organizacional, influenciando diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Em qualquer organização, a cultura reflete os valores, normas e práticas que moldam a forma como os funcionários interagem e trabalham em conjunto. A liderança tem a função de direcionar esses elementos culturais, alinhando a missão e os objetivos da empresa com as ações diárias da equipe. Quando a liderança é eficiente, ela cria um ambiente onde os funcionários se sentem engajados, motivados e capacitados para contribuir com o sucesso organizacional.

Souza e Dourado (2016), afirmaram que líderes eficazes não apenas comunicam a visão e os valores da organização, mas também os vinculam às suas ações e decisões. Ao fazer isso, ele dá um exemplo claro de como os membros da equipe devem se comportar e o que se espera deles. O alinhamento entre palavras e ações é essencial para uma cultura organizacional forte, onde todos entendam seus papéis e trabalhem pelos mesmos objetivos. O alinhamento entre liderança e cultura cria confiança e transparência, ingredientes essenciais para o sucesso a longo prazo.

Além de influenciar o comportamento individual, a liderança também desempenha um papel crucial na formação de um senso de identidade coletiva dentro da organização. Uma cultura organizacional bem definida pode inspirar um sentimento de pertencimento entre os colaboradores, fazendo com que eles se sintam parte de algo maior. A liderança contribui para essa construção ao

promover uma cultura de inclusão e colaboração, onde as diferenças são valorizadas e o trabalho em equipe é incentivado. Esse ambiente inclusivo não apenas melhora o moral, mas também pode levar a uma maior inovação, uma vez que diferentes perspectivas são consideradas e integradas. (Souza; Dourado, 2016)

A liderança também é essencial para mudar e transformar a cultura organizacional, segundo Neto et al. (2021), os líderes devem ser visionários e flexíveis, cultivando uma cultura flexível e adaptável às novas realidades, também devem ser capazes de inspirar esperança em tempos de incerteza e mostrar à equipa que, embora a mudança seja inevitável, também pode ser uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

Outro aspecto importante da gestão da cultura organizacional, relatam Souza e Dourado (2016), é a capacidade de promover o crescimento e o bem-estar dos funcionários, uma vez que a cultura organizacional não prosperará se os funcionários não se sentirem apoiados e valorizados. Os líderes eficazes compreendem a importância do crescimento pessoal e profissional e criam um ambiente que incentiva a aprendizagem contínua, a inovação e o desenvolvimento de novas competências., sendo assim, ao investir nos colaboradores, os líderes não só melhoram a produtividade, mas também reforçam uma cultura de envolvimento e lealdade para com a organização.

De acordo com Spisak et al. (2015), a comunicação aberta e a eficácia são outros princípios de liderança na cultura organizacional. Líderes que promovem uma comunicação aberta, honesta e bidirecional facilitam a troca de ideias e a resolução construtiva de conflitos, isso cria uma cultura de abertura onde os funcionários são livres para compartilhar ideias e sugestões. Quando os colaboradores sentem que as suas vozes são ouvidas e valorizadas, ficam mais comprometidos com o sucesso da organização.

Além disso, informam estes mesmos autores (Spisak *et al.*, 2015), a liderança desempenha um papel fundamental na gestão de crises dentro da organização. Em momentos de desafios, a cultura organizacional pode ser testada, e é o comportamento dos líderes que determinará se a equipe será capaz de superá-los com sucesso. Líderes que demonstram calma, confiança e uma abordagem estratégica em tempos de crise ajudam a reforçar uma cultura organizacional forte e resiliente. Eles mostram que, mesmo diante das adversidades, os valores da organização permanecem intactos e orientam as ações para a superação de obstáculos.

Neto *et al.* (2021). aborda que a liderança é um componente essencial no estabelecimento e manutenção da cultura organizacional, ele não apenas define valores e comportamentos esperados, mas também serve como modelo e guia para os funcionários. Líderes eficazes podem criar uma cultura organizacional que incentive a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a resiliência, entendem-se a importância de apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores, promovendo um ambiente onde todos possam crescer e contribuir para o sucesso da equipe. Em última análise, uma boa liderança é a chave para uma cultura organizacional forte, saudável e sustentável.

Há diversas abordagens da liderança no contexto da cultura organizacional. Veja-se:

**QUADRO 1 – ABORDAGENS DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Tempo</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Modelos</b>	<b>Características</b>
1930 a 1940	Personalidade	Teoria dos Traços	Atitudes e características cognitivas e físicas. Líder possui características inatas.
1955	Comportamental (kartz)	Teoria das Habilidades	Enfatiza os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional (Burns)	Teoria Transacional	A liderança acontece por meio da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos como viagens, promoção entre outros.
1986	Situacional (Hersey e Blanchard)	Teoria Situacional	Buscou identificar variáveis situacionais que são importantes, identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional (Bass)	Carismática	Comunicador, sabe-se dar e receber feedback encanta e envolve motivando-os.
		Transformacional	Possui carisma, inspira e estimula. A liderança não está somente na pessoa ou na situação, mas na interação social.
		Transacional	Seguem regras, alta performance, não possuem muita flexibilidade. Motivam seus seguidores na direção das metas.
		Visionária	Entendida como a capacidade de criar e articular a imagem de onde se quer chegar. Cria e articula uma visão de futuro.

Fonte: Neto *et al.*, 2021, p. 07.

O quadro acima apresenta diferentes abordagens da liderança ao longo do tempo, com seus respectivos modelos e características. Ele nos permite observar a evolução do conceito de liderança, passando de uma visão mais centrada na personalidade do líder até uma abordagem mais complexa e interativa nos dias atuais.

Assim, a primeira abordagem, de 1930 a 1940, baseia-se na “Teoria dos Traços”, que sugere que os líderes possuem traços e características inatas que os fazem aptos para liderar. Esta visão é bastante limitada, pois presume que a liderança depende de qualidades fixas e não leva em consideração o desenvolvimento ou a adaptação ao contexto (Neto *et al.*, 2021).

Ainda de acordo com os mesmos autores, nos anos 1950, surge a “Teoria das Habilidades”, dentro da abordagem comportamental. Essa teoria começa a deslocar o foco para os comportamentos necessários ao exercício da liderança, enfatizando que a liderança não é somente inata, mas também pode ser desenvolvida através do aprendizado e da prática de habilidades específicas.

Já em 1978, com a “Teoria Transacional”, a liderança é vista como uma troca de recompensas entre líder e liderados, por isso, esse modelo traz uma visão mais pragmática, onde a relação de liderança é baseada em incentivos e desempenho, focando em metas claras e na motivação externa dos seguidores. (Neto *et al.*, 2021)

Em termos de a “teoria situacional” os mesmos autores argumentam que a liderança eficaz depende de variáveis sociais, isso significa que o estilo de liderança ideal pode variar dependendo da situação. Esta abordagem reconhece que a flexibilidade e a capacidade de adaptação de um líder são fundamentais para o sucesso.

Neto *et al.* (2021), informam que nos anos 1990, o modelo de liderança transforma-se ainda mais com as teorias “Carismática” e “Transformacional”. A liderança carismática é marcada pela capacidade de inspirar e motivar através do carisma pessoal, enquanto a liderança transformacional destaca o papel do líder em criar uma visão inspiradora e promover o desenvolvimento dos seguidores. Esses modelos enfatizam a importância do relacionamento social e da interação entre líder e equipe. Por outro lado, o modelo transacional, ainda presente nos anos 1990, continua enfatizando regras e desempenho, mas com menor flexibilidade. Aqui, o líder segue uma abordagem mais tradicional, focada em recompensas e metas, sem grandes estímulos à inovação.

A análise da “Liderança Visionária” centra-se na capacidade de um líder criar uma visão para o futuro e reunir a sua equipe em torno dessa visão. Esta abordagem é amplamente utilizada

no ambiente de negócios atual, onde a inovação e a adaptabilidade à mudança são cruciais. (Neto et al., 2021)

Ocorre que essas abordagens demonstram como a compreensão sobre liderança evoluiu, indo de uma visão rígida e centrada no líder, para uma abordagem mais dinâmica e flexível, onde a interação social e o contexto têm papéis fundamentais no exercício da liderança.

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

#### **3.1 A influência do gestor na cultura organizacional**

O gestor possui um papel de suma importância para manutenção e formação de uma cultura organizacional de qualidade, principalmente no setor público, por isso, o gestor vai atuar como agente de transformação, ajudando a moldar comportamentos e influenciar valores importantes no ambiente de trabalho. Este papel de gestão e liderança é imprescindível para obter um clima organizacional saudável, uma vez que o setor público possui muita burocracia podendo limitar a implementação de inovação.

Para compreender de forma como gestor pode influenciar na cultura organizacional fizemos a seguinte pergunta: de que forma você percebe que o gestor influencia diretamente a cultura organizacional em seu ambiente de trabalho? Dos 22 (vinte e dois) participantes que se submeteram a responder o questionário, 95% destacou a presença constante do gestor e sua abordagem aberta à comunicação, ao passo que 5% não souberam responder.

Sendo que um dos participantes afirmou: “sempre podemos falar com o gestor, ele ouve nossas sugestões e preocupações” (Participante 01, 2024), sublinhando a importância de uma liderança acessível. Já outro participante por sua vez, completou que “a forma como ele lida com os problemas de maneira calma e respeitosa afeta diretamente a nossa maneira de lidar com os desafios no trabalho” (Participante 06, 2024).

Em concordância, outro participante pontuou que: “o gestor cria um ambiente em que todos se sentem à vontade para expor suas ideias sem medo de represálias” (Participante 18 ,2024), enfatizando a confiança estabelecida na relação entre liderança e equipe. A análise das respostas obtidas nas entrevistas, revela uma percepção muito positiva dos participantes em relação ao papel

desempenhado pelo gestor Municipal da instituição na criação e manutenção de um clima organizacional saudável.

Os entrevistados reconheceram que o gestor exerce um impacto direto e benéfico sobre a dinâmica de trabalho, enfatizando características de liderança que contribuem para a comunicação eficaz, confiança entre os membros da equipe e um ambiente colaborativo e produtivo. Com isso, nota-se que o gestor possui um papel fundamental como norteador para o desenvolvimento da cultura organizacional, equilibrando comunicação, valorização e confiança de seus colaboradores, tendo influência direta no comportamento da equipe e na promoção de práticas que vão agregar a cultura organizacional do setor.

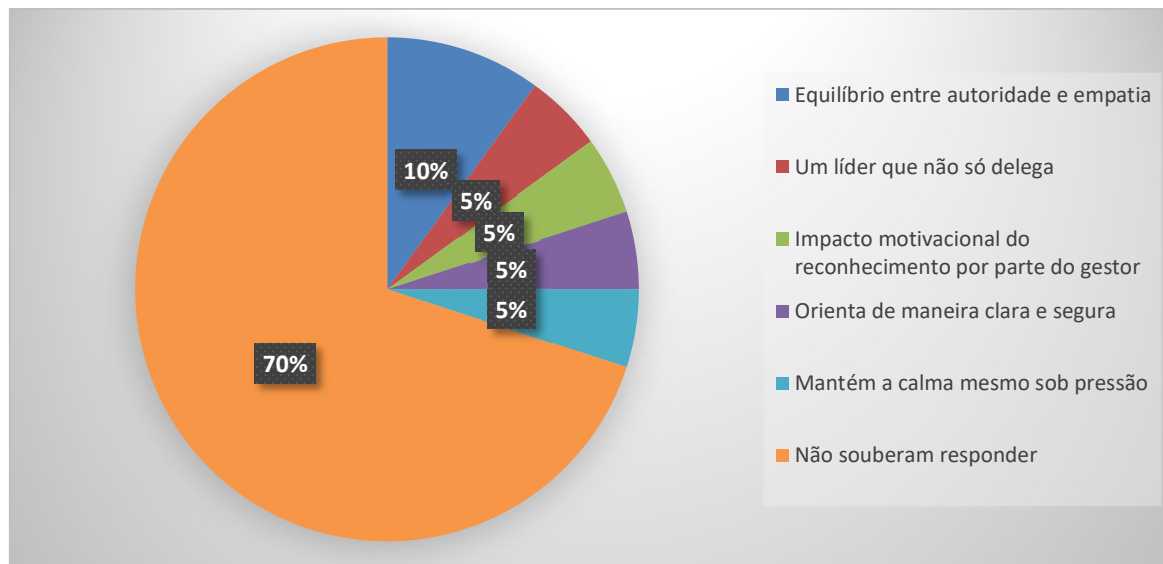
Diante dos dados apresentados na pesquisa, é válido destacar a importância de atenção contínua para as necessidades da equipe e aos desafios específicos que são empregados na gestão pública, para que assim ocorra da melhor forma possível a manutenção cultural organizacional deste setor.

### **3.2 As características mais importantes da liderança para manter um clima organizacional positivo e produtivo**

A questão do clima organizacional positivo e produtivo está fortemente relacionada a características de gestão e liderança aplicadas no ambiente de trabalho, sendo os gestores eficazes vão desempenhar um papel crucial para o alinhamento dos objetivos institucionais e para as necessidades de sua equipe, assim, adquirindo uma ambientação de confiança, produtividade e colaboração. Sendo importante possuir características como empatia, reconhecimento e assertividade para o desenvolvimento da sua função e boa comunicação que se tornam essencial para uma gestão de sucesso.

Partindo desse pressuposto, buscou-se extrair dos participantes a resposta para a seguinte pergunta: quais características da liderança você acredita serem mais importantes para manter um clima organizacional positivo e produtivo? Dos 22 (vinte e dois) participantes 10% destacaram equilíbrio entre autoridade e empatia, 5% um líder que não só delega, 5% impacto motivacional do reconhecimento por parte do gestor, 5% orienta de maneira segura, 5% manter a calma mesmo sobre pressão e já 70% não souberam responder, conforme gráfico abaixo:

### Gráfico 1- Importância da liderança para manter um clima organizacional positivo e produtivo



Fonte: Pesquisa de campo, 2024. Organização: VASCONCELOS, Gicellia de Paula (2024)

De acordo com as respostas obtidas, nota-se que 30% dos entrevistados valorizam e acreditam que o gestor possui competências que contribuem para uma gestão e ambientação de trabalho produtivo, apontando também que a capacidade do gestor de lidar com situações de crise e adversidade de forma assertiva foi uma característica muito mencionada pelos entrevistados, embora a maioria não soube responder, mas percebe-se a existência da valorização do líder. Com isso, pode-se afirmar que esta habilidade colaborou de forma significativa para a estabilidade organizacional e até mesmo emocional da equipe em cenários adversos.

Com base nas respostas deste tópico, mostrou-se que um bom gestor deve possuir entre suas qualidades de liderança: comunicação eficaz, saber reconhecer e gerenciar situações adversas, empatia, saber identificar as necessidades de sua equipe, entre outras qualidades que vão ajudar a promover um clima organizacional eficaz e positivo, além de impactar de forma direta a produtividade do setor, consolidando de forma sólida e extrair bons resultados baseados na implantação da cultura organizacional eficaz.

### 3.3 Como os pilares da cultura organizacional são promovidos ou afetados pelo estilo de liderança

A cultura organizacional é sustentada por três principais pilares que vão ser os principais responsáveis pela caracterização de um ambiente e gestão qualificado, saudável e produtivo, sendo eles: a comunicação, a confiança e o reconhecimento (como citado anteriormente no trabalho). Através disto, os estilos adotados pela liderança e gestão serão baseados nestes pilares e terão influência direta na formação da equipe, promovendo ou afetando o cotidiano dos colaboradores e seu modo de trabalhar, sendo assim, o gestor quando valoriza a equipe vai estar inclinado a fortalecer estes pilares e conseqüentemente a equipe e sua gestão.

Desse modo, faz-se mister compreender quais pilares da cultura organizacional são promovidos ou afetados pelo estilo de liderança sendo, portanto, lançado aos entrevistados a seguinte pergunta: como os pilares da cultura organizacional (como comunicação, confiança e reconhecimento) são promovidos ou afetados pelo estilo de liderança praticado em sua equipe? Sendo que um dos participantes destacou que “a comunicação aberta é uma constante; ele está sempre disponível para reuniões e para discutir tanto questões profissionais quanto pessoais, se necessário” (Participante 07, 2024), apontando a transparência e a disponibilidade do gestor como fatores críticos para o clima organizacional.

Um outro participante acrescentou que, “a confiança entre a equipe é fortalecida porque o gestor é claro em suas expectativas e nos dá a liberdade de tomar decisões dentro de nossas funções” (Participante 20, 2024) essa abordagem confiante em delegar responsabilidades foi reiterada das palavras de outro participante quando afirmou que, “ele confia no nosso trabalho e nos dá autonomia para decidir o que é melhor para o andamento das atividades diárias, o que aumenta nossa sensação de pertencimento e motivação” (Participante 02, 2024).

O reconhecimento dos esforços e a valorização dos colaboradores também foram citados como elementos-chave da liderança do gestor na resposta do Participante 14 quando disse que “mesmo em tarefas mais simples, como as que realizo, ele faz questão de reconhecer o trabalho de todos e isso nos dá orgulho de fazer parte da equipe” (Participante 14, 2024).

Nesse entendimento, o Participante 11 observou que, “Ele sempre nos lembra da importância do nosso trabalho para o bem-estar da cidade e do meio ambiente, o que nos faz sentir parte de algo maior” (Participante 11, 2024). Essa capacidade de criar um sentido de propósito compartilhado foi reiterada pelo Participante 12, que destacou: “Sentimos que estamos fazendo um

trabalho importante, e isso vem da forma como o gestor valoriza cada pequeno esforço” (Participante 12, 2024).

O Participante 3 por sua vez, trouxe à baila a percepção de que, “trabalhamos como uma equipe porque sabemos que nosso líder nos apoia” (Participante 03, 2024). Enquanto outro Participante, destacou que “ele sempre incentiva a colaboração entre as diferentes áreas, o que nos faz sentir que estamos todos no mesmo barco” (Participante 05, 2024).

Essa percepção de unidade e apoio mútuo foi reforçada pelo Participante 8, que comentou: “A forma como ele trata a equipe cria um ambiente onde nos sentimos à vontade para colaborar e nos ajudar, o que aumenta nossa eficiência no trabalho” (Participante 08, 2024). Ocorre que, a partir das respostas obtidas, pode-se dizer que a relação entre cultura organizacional e liderança pode ser compreendida como um processo de mediação, onde gestores e líderes desempenham papéis fundamentais na integração de diferentes visões e valores dentro de uma organização.

O líder, nesse contexto, age como o principal agente de conciliação, reunindo dirigentes, gerentes e funcionários, que muitas vezes possuem perspectivas distintas sobre como a cultura organizacional deve ser interpretada e aplicada, além disso, inclui a motivação dos colaboradores para serem criativos e inovadores, aspectos éticos e questões de liderança propriamente dita, nesse cenário, o líder não atua apenas como mediador de interesses, mas também como um criador de novas práticas, um agente de inovação e um facilitador do fortalecimento da cultura organizacional. Ele é, simultaneamente, um planejador estratégico e alguém que antecipa o futuro, habilidades essenciais em um ambiente corporativo em constante transformação; a ética, por sua vez, também desempenha um papel fundamental na relação entre cultura organizacional e liderança. Ser um líder ético é considerado um atributo essencial para uma gestão eficaz e respeitada.

Outro aspecto importante dessa relação é o estímulo à criatividade. Tanto os gestores quanto os funcionários devem ser incentivados a explorar novas ideias e soluções criativas para os desafios organizacionais. Em relação à terceira pergunta, que tratava da promoção dos pilares da cultura organizacional, como comunicação, confiança e reconhecimento, os entrevistados indicaram que o estilo de liderança do gestor é fundamental para promover esses aspectos de forma consistente.

A análise das respostas, por fim, pode-se dizer, revela que os participantes consideram o gestor um líder que desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura organizacional positiva. Ele é visto como um gestor que equilibra autoridade com empatia,

incentiva a comunicação aberta, promove a confiança entre os colaboradores e reconhece os esforços da equipe de forma consistente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este se propôs analisar as questões relativas a cultura organizacional de um setor público no município de Pimenta Bueno – RO, sendo possível compreender com o auxílio da revisão da literatura e questionário aplicado, a importância da atuação do gestor, notando que o mesmo possui impacto direto na formulação de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador.

A hipótese norteadora desta pesquisa, confirmada no transcorrer das análises dos dados, foi que a comunicação, reconhecimento e empatia são pilares fundamentais para um ambiente positivo e eficaz, notando-se também que a capacidade de liderar com clareza e assertividade é um fator diferencial e de extrema importância para o fortalecimento da base organizacional, da confiança e da valorização da equipe.

Além disso, constatou-se na pesquisa de campo, que as entrevistas realizadas revelaram que o gestor exerce uma liderança acessível, promovendo uma comunicação aberta e transparente, além de encorajar a participação e o envolvimento ativo da equipe. Esse estilo de liderança, que combina empatia, assertividade e reconhecimento, tem sido crucial para fortalecer a confiança entre os membros da equipe e fomentar um ambiente colaborativo, onde todos se sentem valorizados e motivados, podendo constatar através dos relatos que a liderança desempenhada pelo Secretário, então, não apenas influencia positivamente o clima organizacional, mas também fortalece a cultura da organização em questão.

Por fim, concluiu-se que a liderança e gestão possuem um papel importante e centralizado quando se trata do tema abordado neste artigo, sendo considerado um grande norteador para garantir um ambiente de trabalho propício à inovação, cooperação e ao alcance dos objetivos institucionais.

## REFERÊNCIAS

ALI, R.; KASHIF, M.; O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: o papel mediador da compaixão no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 799-819, 2020.

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.1, p. 30-43,1998.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. Diagnosing and changing organizational culture. Addison Wesley, 1999.

GUIMARÃES, M. L. Cultura organizacional e inovação: um estudo em pequenas empresas de Bragança Paulista. Campo Limpo Paulista: Faculdade de Campo Limpo Paulista, 2016.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2022: características da população e dos domicílios. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/pimenta-bueno/panorama>. Acesso em: 19 nov. 2024.

MEGGINSON, L. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. Teoria Geral da Administração: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1994.

NETO, M. F. *Et al.* Revisão bibliográfica: relações entre cultura organizacional e liderança. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 15, n. 57, p. 01-18, 2021.

SCHEIN, E. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, M. J. C. de; DOURADO, D. C. P. Estilo de liderança: o caso de uma empresa de serviços. **Revista Raunp**, v. 8, n. 2, p. 34-47, 2016.

SPISAK, B. R. *Et al.* Niche construction and the evolution of leadership. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 2, p. 291-306, 2015.

DE DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: XXX Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, 2006.