



Revisão Bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança

Manuel Fernandes Neto¹; Bruno de Amorim Cantermi²; Suzete Antonieta Lizote³

Resumo: O atual projeto tem como objetivo identificar a relação entre cultura organizacional e liderança dentro das empresas. Este projeto tem como justificativa para o seu desenvolvimento a falta de material que mencione a relação entre eles e espera servir de base para os próximos estudos relacionados com o tema. A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste artigo foi a revisão bibliográfica, que irá mencionar a abordagens de autores nacionais e internacionais sobre cultura organizacional, liderança e a relação entre eles. Nas obras a serem citadas neste artigo, iremos enfatizar a pesquisa com dados verdadeiros e credibilidade, buscando em livros, revistas, banco de dados e sites. A fim de enfatizar o objetivo do atual artigo, iremos responder a seguinte pergunta: Será possível haver uma relação entre cultura organizacional e liderança?

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Liderança; Tipos de Líder.

Literature Review: Relation between Organizational Culture and Leadership

Abstract: The current project aims to identify the relationship between organizational culture and leadership within companies. This project is justified by the lack of material that mentions the relationship between them and hopes to serve as a basis for future studies related to the topic. The methodology chosen for the development of this article was the bibliographical review, which will mention the approaches of national and international authors on organizational culture, leadership and the relationship between them. In the works to be cited in this article, we will emphasize research with true data and credibility, looking in books, magazines, databases and websites. In order to emphasize the objective of the current article, we will answer the following question: Is it possible to have a relationship between organizational culture and leadership?

Keywords: Organizational Culture; Leadership; Types of Leaders.

¹ Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Pós-Graduado em Gestão e Economia pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-SP) e Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM-RJ). Professor do Programa de Educação Superior para o Desenvolvimento Regional de Santa Catarina (PROESDE). Empresário, franqueado na empresa Massa Viva e proprietário da empresa PF Alimentos. Atualmente é graduando em administração pela UNISUL e desenvolve pesquisas nos temas: Cultura Organizacional, Inovação e Empreendedorismo. fneto.manuel@gmail.com;

² Mestrando em administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. E-mail: brunocantermi@terra.com.br;

³ Doutora em Administração e Turismo. Docente na Universidade do Vale do Itajaí - Escola de Negócios, nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis; Mestrado Profissional em Gestão, Internacionalização e Logística (PMPGIL) e Mestrado e Doutorado em Administração (PPGA). lizote@univali.br.

Introdução

Nos dias atuais, a busca pelo entendimento sobre as características dos colaboradores dentro de uma empresa se tornou de suma importância para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, e maximizar a competitividade entre os seus concorrentes.

O objetivo deste artigo é identificar e demonstrar a relação entre cultura organizacional e liderança. A partir deste princípio, as empresas e organizações poderão propor características desta relação dentro os seus setores, a fim de maximizar os resultados e aumentar a competitividade.

O que justifica o desenvolvimento deste trabalho, é a falta de material sobre o tema que está sendo estudado e a necessidade de aprimorar o entendimento e as técnicas, sobre a relação entre cultura organizacional e liderança dentro das empresas e organizações. Nesta conjuntura, a busca pelo conhecimento sobre as tendências de mercado auxilia no processo de desenvolvimento organizacional e expandi a atuação da empresa no mercado nacional e internacional.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo foi a revisão bibliográfica, onde por meio da análise de autores renomados no mercado nacional e internacional, iremos entender e discutir sobre o assunto. Desta forma, a busca por tais dados se dará por meio de livros, sites, revistas, acervos digitais confiáveis, entre outros de busca científica.

O aprofundamento sobre o tema se dará pela busca de informações de relevância acadêmica nos setores de Cultura Organizacional com Hofstede (1983), Pettigrew (1979) Smircich (1983) e Schein (1996). Na busca por dados sobre Liderança iremos abordar assuntos citados por Yukl (2010), Campos (2013), e Lunardi, Desenhard e Zonato (2019).

A fim de enfatizar o objetivo do atual artigo, iremos responder a seguinte pergunta: Será possível haver uma relação entre cultura organizacional e liderança?

Cultura Organizacional

A cultura organizacional por si o que é? Dentro do contexto de um país, é o produto de uma combinação de fatores derivados de sua cultura nacional, e de como essa cultura emprestou características para que essa cultura organizacional fosse construída. Hofstede (1983) descreveu essa situação ao discutir como quatro “dimensões” descritas por ele: Individualismo *versus* coletivismo, distância do poder alta ou baixa, aversão forte ou fraca à incerteza e masculinidade

versus feminilidade, influenciam a cultura organizacional em vários países e o impacto dessas quatro dimensões nas percepções das organizações e empresas.

Dimensões da Cultura Organizacional

A primeira dimensão, que descreve a questão do individualismo versus coletivismo, foca na relação entre o indivíduo e outros indivíduos. No caso das organizações, se classificam as mesmas pelo nível em que relações entre individuais são fortes, com ênfase na concepção de indivíduos como parte de um grupo, onde decisões são tomadas no intuito de beneficiar os interesses do grupo, e não do indivíduo por si, definido como coletivismo, e fracas, onde o foco das decisões passa a ser o próprio indivíduo, e beneficiando os seus interesses e quando possível os interesses de sua família, definido como individualismo (HOFSTEDE, 1983)

A segunda dimensão, que descreve a questão de distância do poder, mede o grau da desigualdade entre as pessoas em questão de capacidades físicas e intelectuais. Nas organizações, se analisa o nível de centralização do poder e de liderança autocrática, na qual se define por distância do poder alta a situação no qual a relação entre os indivíduos e seus líderes é distante e desigual, com líderes geralmente tendo privilégios por razão de sua posição, onde a hierarquia é considerada uma necessidade, e distância do poder baixa a situação no qual os líderes são considerados iguais como os indivíduos liderados por eles, e a hierarquia é meramente uma convenção, servindo como uma formalidade social.

A terceira dimensão, que descreve a questão da aversão à incerteza, lida com a maneira em que as pessoas enfrentam riscos. Em se tratando de organizações, o que se mede é a capacidade de assumir riscos e enfrentar as incertezas do futuro, sendo a aversão forte à incerteza o ambiente em que a segurança e a estabilidade são priorizadas face à incerteza que caracteriza o futuro em si, o que motiva da parte dos líderes a criação de regras, regulamentos, códigos de conduta, e recursos similares em uma tentativa de legislar e regular o ambiente e a vida dos indivíduos ao redor de si, com pouca motivação para tomar riscos ou aceitar opiniões diferentes, e a aversão fraca à incerteza o ambiente em que existe uma maior motivação em enfrentar riscos, baseada na concepção de que o futuro é incerto, mas que a melhor forma de lidar com situações incertas é enfrentar as mesmas sem medo de temer as consequências de atitudes e decisões a serem tomadas, avaliando qual é a melhor coisa a fazer em caso de enfrentar as situações surgidas no caminho (SMIRCICH, 1983).

E por fim, a quarta dimensão, que descreve a questão da masculinidade versus feminilidade, examina a divisão de tarefas entre sexos, sendo que no caso das organizações, se foca na questão da predominância de valores masculinos ou femininos na cultura organizacional. Neste contexto, a divisão de tarefas se caracteriza entre a predominância da masculinidade, que enfatiza valores como assertividade e dominância, e a da feminilidade, que enfatiza valores como respeito, cooperação, tolerância entre outros. Cada uma destas quatro dimensões tem um efeito diferente na definição de que rumo irá tomar a cultura organizacional, e junto com isso a maneira pela qual uma organização ou empresa irá agir em questão de lidar com as culturas de países pelos quais venha a se expandir.

De fato, Hofstede argumentou que até os anos 50 e 60, ao menos nos Estados Unidos e na Europa, a crença dominante em questões de cultura organizacional era de que existia uma espécie de convergência entre práticas de gerência nos diversos países do mundo, o que levaria a uma espécie de “universalidade das práticas de gerência”, e que se existissem diferenças nas práticas locais, era então hora de mudar tais práticas para adequar a cultura organizacional de um país às daqueles países mais bem-sucedidos. Isso aparentemente traria aos países que adotassem essas práticas maiores chances de serem tão bem-sucedidos como esses países (SCHEIN, 1996).

Tal abordagem de cultura organizacional dominante nessa época, por si, não considerava o fator da influência da cultura local desses países em seu ambiente organizacional, fenômeno esse que seria mais aprofundado com trabalhos já existentes como o de Pettigrew (1979) e Smircich (1983), e posteriores como os de Schein (1984a, 1984b, 1996), e Modelos de Cultura Organizacional como o *Competing Values Framework* de Cameron e Quinn (1999 e 2006).

Liderança

O conceito de liderança está em contínuo processo de transformação, por isso a dificuldade em identificar com uma única definição (DAY; HARRISON, 2007). Altera de acordo com a abordagem adotada, em função do enfoque da linha de estudo dos pesquisadores, e pelas perspectivas individuais e seus aspectos de interesse (CAMPOS, et al., 2013).

A liderança para Yukl (2010) tem sido definida em termos de comportamentos, influencia, padrões de interação, papel dos relacionamentos e ocupação de uma posição administrativa, relacionando algumas definições representativas nos últimos cinquenta anos: a)

é o incremento da influência sobre uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da empresa; b) é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção a realização de um objetivo; e, c) é um processo de dar propósito ao esforço coletivo e provocar o desejo de despende este esforço para atingir o objetivo proposto.

Em outro entendimento, a liderança pode ser definida como uma destreza para inspirar pessoas, um processo de influência intencional, comprometendo as pessoas de forma voluntária (ROBBINS, 2002). Dessa forma fortalece relacionamentos, assinalando e direcionando para o alcance de metas em comum ou compartilhadas. Ela influencia diretamente o liderado para que se atinja um objetivo tanto da equipe, como os objetivos organizacionais (DUBRIN, 2006).

Depreende-se que a liderança está presente em vários ambientes como escolas, empresas, comunidades e demais organizações ou grupos sociais. É um tópico de interesse multidisciplinar e um amplo campo para estudos e pesquisas (BASS, 2008). Determinados estudos procuraram compreender o conceito das lideranças. O Quadro 1 apresenta a evolução dos conceitos de liderança, em ordem cronológica.

Quadro 1 - Evolução dos conceitos de liderança

Pesquisadores	Conceitos
Stogdill (1950)	Considerada o ato de influenciar as atividades dos grupos de trabalho, com o intuito de organizar esforços para a obtenção de metas comuns.
Hemphill e Coons (1957)	Comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda (1960)	Relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, em que outro membro do grupo pode prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige.
Jacobs (1970)	Interação entre pessoas que uma apresenta informação de tal maneira que os outros se convencem de que os resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.
Fiedler e Chemers (1974)	Relação entre pessoas na qual a influência e poder não são desigualmente distribuídos em bases legítimas.
Burns (1978)	Incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização. Processo recíproco de mobilização, por pessoas, visando atingir objetivos defendidos por líderes e seguidores.
Hersey e Blanchard (1986)	Caracteriza-se por um processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, a fim de atingir objetivos comuns, em diferentes situações.
Bass e Avolio (1990)	Consiste no exercício da influência com o propósito de modificar a conduta de outras pessoas. Processo de dar propósito ao esforço coletivo, levando à utilização de esforços para se atingir tais propósitos.
Motta (2001)	Influência que uma pessoa exerce sobre outras, fazendo-as se comprometer na busca de objetivos em comum.
Robbins (2005)	Processo de orientação para que os líderes obtenham o suporte de diversas pessoas e grupos de interesse, tanto dentro quanto fora da organização, para conduzir a mudança.
Avolio; Walumbwa e Weber (2009)	Sistema dinâmico e interativo no qual os líderes e liderados interagem em redes complexas tendo o feedback como ferramenta para disseminar conhecimento, aprendizagem e adaptação a mudanças.
DeRue e Ashford, (2010)	Um dos papéis do gestor, referente às relações pessoais, com os membros do grupo. Processo mútuo, independente do papel formal ou estrutura organizacional, evidenciada nas relações entre os membros de uma organização.

Northouse (2013)	É um processo em que um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.
Moscardini e Klein (2015)	Interação social e capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças e valores, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela empresa.
Abelha, Carneiro e Cavazotti (2018)	Considerada um processo essencial para a motivação dos membros das organizações e para mobilizar recursos no sentido do cumprimento de suas missões.
Fernandes, Souza Jr. e Moraes (2020)	É a habilidade de convergir as metas e os objetivos dos liderados com os da organização e adaptar seu estilo de liderança às variáveis presentes para alcançar as metas e os objetivos da organização.

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

No Quadro 1 se observa o conceito de liderança desde um processo de influências para execução das tarefas e comportamento para dirigir atividades em direção a um objetivo comum. Perpassa pelo relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo na interação entre as pessoas e no exercício da influência com o propósito de modificar a conduta de outras pessoas.

Abordagens da liderança

As primeiras publicações de estudos realizados em relação ao fenômeno da liderança, e como ela ocorre nas organizações, datam do fim do século XIX. O termo liderança é, muitas vezes confundido com administração. Talvez seja por este motivo que inicialmente os estudiosos focaram nos aspectos relacionados à personalidade do líder, que não tinha perspectiva relacionada ao comportamento ou relacionamento do líder com o liderado (BRYMAN, 1996).

De acordo com Bergamini (2009), a preocupação com os estudos sobre a liderança vem se desenvolvendo nos últimos anos e é importante para as organizações, já que a liderança seria a explicação do sucesso corporativo. Dessa forma, os conceitos podem adquirir diferentes significados quando observados no campo organizacional (SPISAK, et al. 2015).

É sabido que a produtividade é resultado não apenas de um fator, mas sim de um conjunto de fatores que incluem equipamentos, ferramentas, processos, tecnologia, pessoas e seus líderes (SOUZA; DOURADO, 2016). Algumas abordagens são centradas no líder, ou na organização, e outras são situadas nos processos que envolvem a díade líder x liderado, e podem considerar o contexto de cada situação em que o fenômeno da liderança ocorre.

Mesmo considerando a diversidade de conceitos, teorias e modelos relacionados a liderança, pode-se dizer que o papel do líder em uma organização ainda é observado como

facilitador e influenciador do esforço individual ou da equipe no alcance de objetivos comuns (BERGAMINI, 2009; YUKL, 2010; FERNANDES, SOUZA, MORAES, 2020).

As perspectivas teóricas consideram a liderança como uma característica individual ou como um processo. Entre as abordagens mais reconhecidas tem-se a teoria dos traços, que marca o início dos estudos a respeito de liderança, entre os períodos de 1904-1948 (BURNS, 1978; BASS, 1990). A abordagem do estilo, caracterizada pela dinâmica do comportamento do líder, que teve início na década de 50 até o final dos anos 60, a abordagem contingencial ou situacional que surgiu no final dos anos 60 e início dos 80; e a abordagem processual considerada mais importante a respeito do tema, e tem sido a influente nova liderança (BURNS, 1978; BASS, 1990; YUKL, 2010; NORTHOUSE, 2013).

Para autores como Schley et al. (2015), a liderança atualmente tem visão sistêmica, é criativa, está disposta a assumir riscos e empodera a equipe que lidera. Forma e mantém equipes competentes e produtivas, porque observa e se sensibiliza com os problemas dos liderados. Para que seja desenvolvido uma liderança eficaz no contexto organizacional, os princípios éticos, morais e culturais no relacionamento interpessoal, bem como inteligência emocional, também são necessários ser desenvolvidos

Com o intuito de obter maior compreensão do estudo da liderança atualmente, o Quadro 2 apresenta um resumo de acordo com o tempo, abordagem, modelos e características.

Quadro 2 - Evolução dos modelos de liderança

Tempo	Abordagem	Modelos	Características
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 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 dar e receber <i>feedback</i> , 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: Adaptado de Pedruzzi Júnior, et al. (2016).

Ao analisar o Quadro 1 se verifica que os estudos sistemáticos sobre liderança surgiram, com a teoria dos traços, caracterizada pela abordagem da personalidade do líder, passando pelas teorias comportamentais, situacionais e contingenciais. Na sequência serão abordados os estilos de liderança.

Estilos de liderança

As definições sobre estilos de liderança estão relacionadas ao processo de escolha do indivíduo sobre qual o estilo vai se adaptar as necessidades individuais e organizacionais do líder e liderado (SILVA, NUNES, ANDRADE, 2019). Os estudos de Lunardi, Desenhart e Zonatto (2019) orientam que tais estilos devem ser considerados como uma variável importante no contexto organizacional, já que eles são dinâmicos e podem influenciar e direcionar para adequação do comportamento dos indivíduos.

Na continuidade, se apresenta o contexto dessa nova liderança de forma mais detalhada, uma vez que do modelo de Bass e Avolio (2004) serão os estilos contemplados no presente estudo: a liderança transformacional, a transacional e a *laissez-faire*.

- **Liderança transformacional**

No estilo de liderança transformacional, o líder inspira seus subordinados a serem criativos, e em certos casos inovadores de modo a resolverem problemas que venham a surgir na empresa. Ela diz respeito ao processo de influência que os líderes possuem gerando o empenho dos liderados, fomentando sua capacidade de ultrapassar seus próprios limites em prol dos objetivos do grupo ou da firma. (BERGAMINI, 2009). Os indivíduos que se encontram perante um estilo de liderança transformacional devem ser incentivados no local de trabalho (REZENDO, NETO, TANURE, 2014).

A liderança transformacional tem como objetivo mudar a forma como seus liderados se percebem, fazendo com que eles identifiquem como o meio pode oferecer oportunidades (BASS; AVOLIO, 2004). Nesse estilo de liderança há um entendimento de propósito, de fazer sentido e um sentimento familiar, no qual os interesses são compartilhados com um senso de objetivo comum, no qual o destino leva líderes e liderados para mesma direção, os líderes são modelos, mentores, treinadores, representam inspiração.

Bass, Avolio e Atwater (1996) esclarecem que a liderança transformacional é constituída de quatro características:

a) carisma: capacidade do líder de fazer os funcionários da organização se inspirarem nele o suficiente para escolhê-lo como o seu modelo;

b) motivação inspiracional: capacidade do líder de motivar seus subordinados a se inspirarem nas expectativas colocadas pelo mesmo de modo a compartilhar os objetivos da organização, entre outros fatores por meio do reforço do espírito de equipe.

c) estimulação intelectual: o líder influencia seus funcionários a desafiarem suas próprias opiniões sendo inovadores e criativos, fomentando um ambiente propício à busca de soluções para problemas dentro da empresa.

d) consideração individualizada: o líder oferece suporte a seus subordinados, tirando tempo para escutar a cada um e tratando cada subordinado unicamente. Tal comportamento é importante em ocasiões que requerem soluções inovadoras para a resolução de problemas dentro de uma organização.

Os líderes transformacionais, segundo Neto, et al. (2012); Fernandes, Souza Jr. e Morais (2020), além dessas características, se consideram agentes de mudanças, pois são designados para transformar a organização a que pertencem. Visualizam o erro como uma personalidade de aprendizado e podem enfrentar a complexidade e a incerteza

- **Liderança transacional**

A liderança transacional é caracterizada por Burns (1978) como uma relação de laços superficiais, que se baseiam em troca de interesses com foco em objetivos pessoais, enquanto a liderança transformacional inspira profundamente os liderados para que se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos organizacionais, estabelecendo uma relação de confiança entre os envolvidos.

No estilo de liderança transacional, o líder, ciente de quaisquer problemas que existam dentro da empresa, colabora com seus funcionários para a resolução deste problema, neste caso fazendo transações com determinados funcionários em questão de garantir a conciliação entre visões divergentes e frequentemente contraditórias a respeito do que acontece dentro da organização em nome de um melhor funcionamento do ambiente organizacional.

Segundo Marques, et al. (2007), que por sua vez seguem a linha de Bass e Avolio (1990) e de Northouse (2013), a liderança transacional, no contexto de um líder procurando a

colaboração de seus funcionários para resolver problemas dentro de uma organização, é caracterizada como sendo constituída de dois fatores:

a) recompensa contingente: o líder oferece recompensas como forma de motivar funcionários a cumprirem tarefas específicas

b) gerência pela exceção: o líder somente dá feedback aos seus funcionários em caso de falhas deles ou quando ocorrem problemas dentro da empresa.

Fazendo uma relação com os estudos de Yukl (2010), a questão vem de encontro à eficiência versus capital humano, quando a eficiência é reduzida em esforços de melhoria de recursos e relações humanas. Isto porque contexto de liderança transacional, o líder precisa garantir a lealdade de subordinados com visões divergentes sobre o que acontece dentro do ambiente da empresa para poder ter a sua eficiência na resolução dos problemas dentro do ambiente organizacional. Isto se dá quando tais funcionários possuem o capital humano para permitir este tipo de resolução apesar de suas visões divergentes com a visão do líder.

O modelo transacional, segundo Robbins e Moreira (2005), explica a liderança por meio dos diferentes comportamentos dos líderes frente aos seus liderados, ou seja, a maneira pela qual ele se comporta ao orientar os seus subordinados em relação ao desenvolvimento das suas atividades. É diferente do transformacional, em que o líder guia os seus liderados ao desenvolvimento das suas atividades considerando o coletivo e não somente o individual.

- **Liderança *laissez-faire***

A liderança *laissez-faire*, que também é conhecida como liberal, segundo Bass e Bass (1990) é marcada pela falta de responsabilidade na postura dos líderes, passando para os liderados as responsabilidades, eles se recusam a tomar decisões e acabam interferindo quando um problema maior se instala, para que o objetivo seja atingido, caso contrário essa falta de postura é reconhecida neste estilo. Ao contrário da liderança transacional e transformacional, Escandon-Barbosa; Hurtado-Ayala (2016) explanam que neste estilo, não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia a tomada de decisão, ignorando suas responsabilidades.

Para Bass e Avolio (2004), a liderança *laissez-faire* é composta por dois elementos:

a) gestão por intimidação passiva: o líder não toma nenhuma atitude diante dos problemas e não avalia o desempenho dos seus subordinados.

b) ausência da tomada de decisão e do descumprimento das responsabilidades: o líder não cumpre suas obrigações e não exerce o papel de direcionar seus seguidores.

A liderança *laissez-faire* pode inclusive ser considerada como um cenário de ausência de liderança, quando se considera, por exemplo, o que Marques et al. (2007) citam de Bass e Avolio (1990), também citado por Northouse (2013) que os líderes abdicando de sua responsabilidade como tais, não dando feedback e se abstendo de fazer grandes esforços por ouvir seus funcionários, geralmente delegando funções e decisões a outros abaixo da hierarquia. Neste cenário, pouco se faz por criar um ambiente onde os subordinados cresçam.

Por outro lado, o estilo *laissez-faire* suscitaria também uma certa medida de liderança estratégica que venha a fomentar a adaptação em face de mudanças no ambiente externo à empresa, não se limitando meramente, por exemplo, a mudanças incrementais ou até mesmo cosméticas em práticas tradicionais, como menciona Yukl (2010). A própria resposta ao feedback fornecido por outros agentes a respeito da conduta de subordinados a respeito da performance no cumprimento de tarefas deve vir a servir como forma de orientar o líder a respeito de como deve agir, por exemplo, em situações adversas causadas por ambientes externos.

Liderança e Cultura Organizacional

Falando um pouco mais sobre conceitos de liderança, Smircich e Morgan (1982), apresentam uma definição de liderança como gerência de significado, dizendo que o conceito de liderança permeia e estrutura a teoria e a prática de organizações e junto com isso a maneira que entendemos e damos forma à natureza da ação organizada e suas possibilidades, além de afirmar que o conceito e prática de liderança está tão internalizado no pensamento popular a ponto da ausência de liderança ser frequentemente vista como uma ausência de organização.

Esta definição de liderança não somente reforça como também reafirma o papel do líder como criador, mediador e influenciador de significado dentro do ambiente organizacional, com a capacidade de introduzir novas ideias em uma organização, adequar novas ideias a antigos conceitos de sua cultura organizacional ou até mesmo atribuir um significado totalmente diferente à cultura organizacional como um todo, o que significaria mudar radicalmente a orientação dessa cultura organizacional.

Por outro lado, Argyris (1976), define o papel do líder também como possuindo uma característica de administração em conjunto com uma fase de aprendizado, na qual a liderança

é definida como influência efetiva, que precisa de uma aprendizagem repetitiva e constante não somente de sua influência, mas também sobre os problemas que surgem dos assuntos relacionados tanto à gerência da organização como às relações entre os líderes e seus funcionários, com uma das principais habilidades do líder sendo a de exercer sua liderança de modo a ter recursos em tempo real para lidar com problemas e mediar a resolução de conflitos, seja entre gerentes ora entre funcionários. Esta definição contempla o líder como gestor e mediador de conflitos, abrindo oportunidades para que a cultura organizacional, em tempos de questionamento de valores da cultura e de redefinição de metas e estratégias, seja definida em questões de consenso e de integração de novas ideias.

Esta definição de liderança, apesar de ter sido formulada nos anos 70, ainda pode ser considerada relevante para a realidade dos dias de hoje, frente a um mundo cada vez mais competitivo e ao mesmo tempo mais integrado e globalizado, no qual elementos de várias culturas e de vários estilos de vida e de consumo entram em constante intercâmbio, e com isso, nos vemos com uma variada gama de opções em constante ampliação, o que se verifica e se verificará com o passar do tempo.

Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do atual trabalho foi a revisão bibliográfica, que estabeleceu por meio de autores renomados no mercado nacional e internacional fundamentação para a atual pesquisa. Os dados foram analisados por meio da pesquisa em livros, dissertações, teses, periódicos, resumos, entre outros.

Ao propor avançar sobre este paradigma com a realização desta pesquisa, busca-se a sustentação numa construção teórica explicativa funcionalista, na qual se sugere, por exemplo, identificar a relação entre Cultura Organizacional e Liderança. Adaptando essa percepção para o que compreendemos como um ambiente propício à inovação, é esperado que a presença de inovação revigore o que é entendido como cultura organizacional, mantendo os valores e as práticas tradicionais, em novas configurações, por meio d investimento em liderança.

Resultados e discussão

A Relação entre Cultura Organizacional e Liderança é em vários fatores um processo de mediação, no qual se tem papéis definidos entre os gestores que participam em tal processo. Isto começa pela figura do líder dentro do contexto organizacional, que possui o papel de frequentemente conciliar dirigentes, gerentes, chefes administrativos e até mesmo funcionários com visões diferentes a respeito de como a Cultura Organizacional é vista dentro de uma empresa, de modo a focar a energia e o potencial daqueles que trabalham dentro de uma Organização em um objetivo comum, frequentemente ditado pelos objetivos que a Empresa quer atingir dentro de um nicho de Mercado.

Tal processo frequentemente envolve vários fatores, que incluem desde o desenvolvimento dos líderes, em um contexto de disseminação de valores de cultura organizacional, a questões de como estimular funcionários a serem criativos e inovarem no ambiente organizacional e também de ética e liderança. Isto transforma o Líder dentro do contexto da Cultura Organizacional principalmente em um mediador de interesses. Mas ao mesmo tempo o Líder se transforma em um criador de novas práticas, um inovador e um contribuinte para o fortalecimento de uma Cultura Organizacional, além também de um planejador de futuro e um estrategista, o que é importante em um ambiente em constante mudança como o ambiente organizacional nos dias de hoje.

Ao mesmo tempo, além dos Estilos de Liderança tradicionais, como a Liderança Transformacional, Transacional e *laissez-faire*, outros Estilos de Liderança surgem no Ambiente Organizacional, levando em consideração outros tipos de fatores que também afetam o desempenho de funcionários no ambiente de trabalho. Um deles, apresentado em uma pesquisa realizada por Ali e Kashif (2020), é a chamada *Liderança Ressoante*, Estilo de Liderança que entre outras coisas, incorpora a questão da compaixão como Fator de Mediação no Ambiente de Trabalho.

Segundo essa pesquisa, isso se daria por meio da aplicação de uma Cultura de Atendimento que estimula a amizade no local de trabalho, como um fator de estímulo de Comprometimento Organizacional dentro de ambientes frequentemente competitivos, levando a um maior grau de coesão e de cooperação entre Funcionários dentro de uma Empresa ou Organização, o que pode ser considerado um fator diferencial para o desempenho de uma Empresa no Ambiente do Mercado.

Ao mesmo tempo, eis que questões como a da Ética e Liderança também desempenham um papel considerável na relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança, dado que ser

ético é frequentemente considerado como sendo um importante atributo na questão da Liderança.

Isto é enfatizado por Souza et al. (2004), ao falarem a respeito de líderes como Jack Welch, presidente da General Electric, e Konosuke Matsushita, o fundador de marcas como a Panasonic, e sobre os princípios éticos que guiaram a ambos em suas carreiras como empresários e que fizeram de ambos os empresários conhecidos e respeitados em todo o mundo que eles foram em suas vidas.

Ao mesmo tempo a Relação entre Cultura Organizacional e Liderança deve ser também um processo de estímulo à criatividade tanto de Funcionários de uma Organização quanto de seus Líderes e de seus gestores, num contexto em que se venha a estabelecer uma Gestão da Criatividade, da maneira que, por exemplo, é definido por Muzzio (2017), ao dizer que “uma cultura organizacional criativa deveria buscar que os valores, as regras, as práticas e todos os elementos culturais estivessem em convergência com uma ação criativa coletiva”.

Em um contexto assim, se pode afirmar que dentre os Tipos de Cultura Organizacional descritos por Cameron e Quinn (1999, 2006) no *Competing Values Framework*, os principais Tipos de Cultura Organizacional que em tese contemplariam o estímulo deste tipo de Gestão seriam predominantemente a Cultura Inovativa, pela natureza inerentemente inovativa da mesma, e em certa medida a Cultura Clã, por fomentar entre Funcionários de uma Empresa uma relação mais Familiar, que em teoria viria a gerar o senso de pertencimento a empresa que permitiria a motivação necessária, para se comprometer com os objetivos da empresa, embora a Gestão da Criatividade por si exigiria um pouco mais além do contexto em questão.

Conclusão

Entendemos que a pesquisa realizada no atual artigo poderá servir como base para novos estudos sobre a relação entre Cultura Organizacional e Liderança. Nesta conjuntura, o artigo conseguiu criar um material confiável e de relevância sobre o tema abordado, além de conseguir identificar os pontos positivos desta relação e o entendimento sobre a importância de cada fator para a empresa.

Identificamos que a principal relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança é o desenvolvimento de um ambiente propício a inovação, de maneira que os integrantes desta organização e empresas, podem ser mais dinâmicos e resolverem problemas de forma mais

rápida e fácil, mediante ao desenvolvimento de ambos os fatores por meio de análise e planejamento.

Estabelecemos a necessidade de entender que o mercado organizacional está mudando, e que o estudo sobre a qualidade de vida dos colaboradores e as suas características são de suma importância para garantir a qualidade dos serviços e a rapidez dos processos. Desta forma, o estudo aponto a necessidade de propor novos investimentos no desenvolvimento de líderes dentro das organizações, com a finalidade maximizar a competitividade entre os seus concorrentes.

Concluimos que pode sim haver relação entre Cultura Organizacional e Liderança, que nos mais variados aspectos aprimora os produtos e serviços, criando um ambiente propicio a inovação e a criação de novos produtos e serviços, com o objetivo de solucionar problemas com o menor tempo possível.

Referências

ABELHA, D. M.; CARNEIRO P. C. da C.; CAVAZOTTI, F. de S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

ARGYRIS, C. Leadership, learning and changing the status quo. **Organizational Dynamics**, v. 4, n. 3, p. 29-43, 1976.

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.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA F. O.; WEBER T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Leadershi Questionnaire**: third edition manual and sampler. Redwood City: Mind Garden, Sep. 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire**; manual and sampler Set, 3. ed. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed., São Paulo Atlas, 2009.

BRYMAN, A. **Charisma & leadership in organizations**. London: Sage Publications, 1996.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Hanging Organizational Culture**: based on the Competing values framework: Ed. Addison-Wesley, Reading, 1999.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Hanging Organizational Culture**: based on the Competing Values Framework: 2nd ed. San Francisco. CA. The Jossey – Bass business & management series, 2006.

CAMPOS, H. L.; et al. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 389-409, 2013.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 360-373, 2007.

DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.

DOURADO, Níleide Souza. MILITARY ORGANIZATION: EDUCATIVE INSTITUTIONS, THEIR DIFFERENT SUBJECTS AND SCHOOL CULTURE AT MATO GROSSO CAPTAINCY. **Educação em Revista**, v. 32, n. 3, p. 71-90, 2016.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ESCANDON-BARBOSA, D. M.; & HURTADO-AYALA, A. Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. **Est. Gere.**, v. 32, n. 139, p. 137-145, 2016.

FERNANDES NETO, M. et al. Cultura organizacional e inovação: a produção científica de 2008 a 2018. **REUNA**, v.24, n.3, p. 80-98, 2019.

FERNANDES, C. S.; SOUZA JÚNIOR, A. A.; MORAES, A. F. M. Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 57-77, 2020.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Leadership and effective management**. Glevieview, IL: Scott, Foresman and Company, 1974.

HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. Development of the leader behavior description questionnaire, in R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), **Leader behavior**: its description and measurement, Columbus, OH: Bureau os Busines Research, Ohaio State University, 1957.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional (E. Royer, Trad.). São Paulo: EPU. (Obra original publicada em 1982). 1986.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, p. 75-89, 1983.

JACOBS, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations**. Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

JANDA, K. F. **Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power**, Human Relations, 1960

LUNARDI, Micheli Aparecida; DEGENHART, Larissa; DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa. CCG582-ANTECEDENTES QUE INFLUENCIAM A CONFIGURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA PARTICIPATIVA E SEUS EFEITOS NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO VERTICAL E NO DESEMPENHO GERENCIAL.

MARQUES, G. M.; et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista ADM.MADE**, v. 11, n. 2, p. 99-125, 2007

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.

NETO, A. C.; et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed., Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2013.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

REZENDE, F. V.; NETO, A. C.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre os estilos de liderança. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

ROBBINS, S. P. **Administración**. Pearson Educación, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; MOREIRA C. K. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, p. 1-14, 1984(a)

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 5, n. 1, p. 71-81, 1984(b)

SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 71-81, 1986.

SCHLEY, Joice et al. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SILVA, P. L. da; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Rev. Bras. Gest. Neg.** v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.

SOUZA, M. J. C. de; DOURADO, D. C. P. Estilo de liderança: o caso de uma empresa de serviços. **Revista Raump**, 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.

STOGDILL, Ralph M. Leadership, membership and organization. **Psychological bulletin**, v. 47, n. 1, p. 1, 1950.

YUKL, G. **Liderança nas organizações**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

FERNANDES NETO, Manuel; CANTERMI, Bruno de Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta. Revisão Bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Outubro/2021, vol.15, n.57, p. 01-18, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 02/08/2021;

Aceito 05/08/2021.