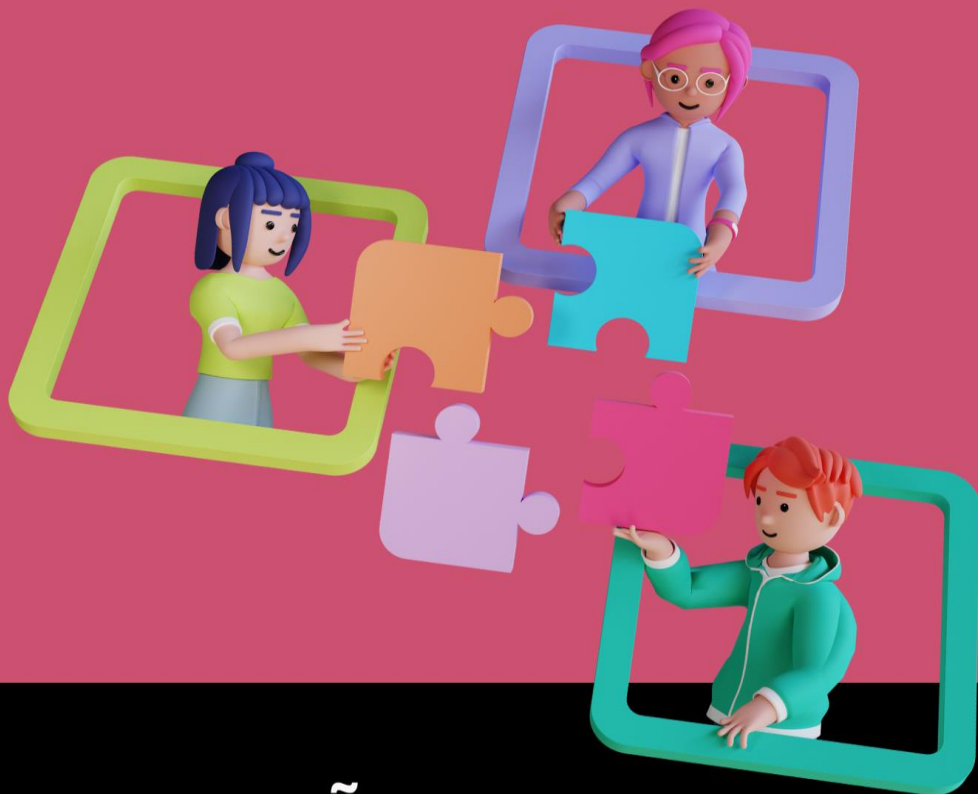


**RHUBENS EWALD** MOURA RIBEIRO  
**INDIRA GANDHI** BEZERRA DE SOUSA  
ORGANIZADORES



# GESTÃO DE PESSOAS

E LIDERANÇA NA PRÁTICA

Volume 2

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES

**LESTU**  
Publishing Company

**REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI  
FSA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
SANTA AGOSTINHA

## Organizadores

Rhubens Ewald Moura Ribeiro  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

## Diagramação

Ana Kelma Cunha Gallas  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

## Capa e Edição de Arte

Ana Kelma Cunha Gallas  
Dâmaris Gomes de Araújo Ferreira

## Revisão de Português

Maria Luzinete de Moraes Alves

## Conselho Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas  
Carlos Eduardo Gonçalves Leal  
Dina Ester Matias Coêlho  
Edson Rodrigues Cavalcante  
Eduarda e Silva da Cunha  
Elizete Alves de Oliveira  
Fabiana da Silva Xavier Ribeiro  
Gilberto de Araújo Costa  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa  
Izabel Herika Gomes Matias Cronemberger  
Joelson Obregão Matoso  
Kaíque Barbosa de Moura  
Lessandra Ribeiro Carvalho  
Lucyana Nahmias Ferreira  
Maria Luzinete de Moraes Alves  
Renildo de Sousa Maia  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro  
Vinicius Sales Oliveira Coelho

EDITORA LESTU

**LESTU**  
Publishing Company

Editora, Gráfica e Consultoria  
Ltda - Rua Olavo Bilac, 1951  
Teresina-PI 64.001-800, Brasil.

Contato: [editora@lestu.org](mailto:editora@lestu.org)  
site: [www.lestu.com.br](http://www.lestu.com.br) |  
Whatsapp: (86) 99522-7141  
Imagens da obra: Canva  
(Creative Commons)



## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Edson Rodrigues Cavalcante 1649/CRB3

R484g Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Orgs.), v. 2. Teresina: Lestu, 2024.

173 p. *online*. pdf.

ISBN: ISBN: 978-65-85729-08-6

DOI: [doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-08-6](https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-08-6)

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Diversidade. 6. *Downsizing*. 7. Clima Organizacional. I. Organizadores. II. Título. III. Editora.

CDD: 658.3

## Índices para catálogos sistemáticos:

1. Administração: Gestão Geral. Gestão de pessoal (Gestão de recursos humanos)

# A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA CULTURAL ORGANIZACIONAL

Araci Emily Neres Barroso  
Débora Ruth Rodrigues dos Santos Paz  
Natalia Karine dos Santos Moura  
Ruth Mayre Alves da Silva  
Vinícius Sales Oliveira Coelho

## RESUMO

O artigo aborda a interseção entre liderança transformacional e cultura organizacional, destacando a influência da liderança no comportamento dos membros da equipe e na eficácia geral da organização. A pesquisa que se propõe a analisar como a liderança transformacional pode ser aplicada de maneira efetiva na cultura organizacional para promover o bem-estar dos colaboradores. Os objetivos específicos incluem avaliar o impacto na motivação e no engajamento, bem como identificar práticas específicas associadas ao aumento do bem-estar. O referencial teórico explora conceitos fundamentais, incluindo as características da cultura organizacional, os níveis de cultura e os princípios da liderança transformacional. A metodologia da pesquisa é bibliográfica, com abordagem qualitativa, utilizando fontes como Scielo, Google Acadêmico e Capes. A conclusão destaca a importância da liderança transformacional na construção de uma cultura organizacional forte e positiva, ressaltando sua influência na motivação, engajamento e bem-estar dos colaboradores. O texto estabelece uma base teórica abrangente para compreender a relação entre liderança e cultura, sublinhando a interconexão entre esses elementos e a eficácia organizacional.

**Palavras-chave:** Bem-estar dos Colaboradores. Cultura organizacional. Liderança Transformacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional refere-se a significados compartilhados que moldam a maneira como seus membros se comportam dentro da organização. Ela impacta como os funcionários enxergam a empresa e lidam com seus problemas e desafios, tendo uma influência direta sobre o desempenho geral.

Ademais, ela é composta tanto de aspectos formais (tangíveis ou abertos) quanto de aspectos informais (intangíveis ou ocultos). Os aspectos formais incluem a estrutura organizacional, as políticas e diretrizes de pessoal, os objetivos e estratégias, os títulos e descrições de cargo, entre outros. Já os aspectos informais englobam padrões de influência e de poder, sentimentos e normas de grupos e relações afetivas.

Em resumo, a cultura molda a perspectiva e as respostas dos colaboradores diante das questões enfrentadas pela organização, o que, por sua vez, afeta diretamente a eficácia e o sucesso.

A liderança transformacional tem uma relação importante e relevante na construção da cultura organizacional, pois impacta significativamente o desempenho e a eficácia de uma organização por meio de valores e visão, inspiração e motivação, mudança cultural, desenvolvimento de talentos, envolvimento e comunicação.

Burns (1978, p. 1978) afirma que: “Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem umas com as outras, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade”.

Segundo Gimenes *et al.* (2019, p. 2), a liderança é “a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere lucratividade para a organização através do trabalho em equipe. O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, e um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização”.

Neste estudo, abordou-se a temática de que a liderança transformacional tem forte influência na cultura organizacional e quais são os impactos gerados por meio desse modelo de liderança.

A importância da liderança transformacional na cultura organizacional é um assunto de interesse latente no cenário empresarial atual. Este tipo de liderança vai muito além da mera administração, visando inspirar e motivar os colaboradores a atingirem patamares mais elevados de desempenho e inovação.

No âmbito da cultura organizacional, a liderança transformacional exerce um papel fundamental na formação e

manutenção dos valores, crenças e comportamentos que delinham a identidade da empresa. Essa forma de liderança não se limita apenas à gestão do presente, mas também exerce influência na configuração do futuro da organização, estimulando a adaptação, a criatividade e a abordagem proativa na resolução de desafios.

Em síntese, a liderança transformacional desempenha um papel de suma importância na formação da cultura organizacional, moldando os valores, comportamentos e atitudes dos membros da equipe. Ao inspirar uma visão compartilhada, promover a inovação e demonstrar autenticidade, os líderes transformacionais contribuem significativamente para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização no cenário empresarial dinâmico e desafiador.

Nesse sentido, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: Como a liderança transformacional pode ser efetivamente aplicada na cultura organizacional para promover o bem-estar dos colaboradores?

Responder a esse questionamento se faz relevante, tendo em vista que a liderança desempenha um papel primordial nas organizações, sendo o principal agente capaz de influenciar, orientar, gerenciar e inspirar, sendo modelo a ser seguido pelas pessoas sob sua liderança e promovendo um

clima organizacional agradável. Afinal, a liderança influencia o comportamento das pessoas lideradas por ela.

Segundo Chiavenato (2003, p. 122), a liderança é “essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Dentre os diversos tipos de liderança, neste trabalho foi dada ênfase ao papel que a liderança transformacional possui na cultura organizacional das empresas, que através dela inspira e motiva a equipe para alcançar seus objetivos além das expectativas, incentivando sempre a criatividade e inovação por parte dos liderados.

Em meio a tantas inovações e mudanças presentes no cenário atual, o que diferencia uma empresa é a sua cultura organizacional, esta precisa estar alinhada às estratégias, porque, caso contrário, não haverá bons resultados.

Uma organização que se preocupa em fortalecer a cultura organizacional através da liderança, além de ter colaboradores engajados, criativos e motivados, reflete diretamente como os clientes veem a empresa.

Portanto, ressalta-se que a cultura organizacional e a liderança transformacional estão intrinsecamente interligadas, influenciando-se mutuamente, impactando o clima

organizacional das empresas e promovendo o bem-estar dos colaboradores e clientes das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Conceitualmente, de acordo com Robbins, o conceito de cultura organizacional é definido como: “o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização” (2009, p. 226).

A cultura organizacional pode ser entendida como a personalidade de uma empresa, refletindo a maneira como ela se comporta diante da sociedade. A cultura organiza a estabilidade social da empresa, orienta o comportamento dos membros e influencia o desempenho dos colaboradores, proporcionando um senso de identidade aos membros e diferenciando uma empresa da outra. Ela impacta diretamente a gestão de pessoas, os estilos de liderança, as tomadas de decisão, a comunicação, entre outras áreas.

A cultura de uma organização pode ser descrita em relação a dez características principais. De acordo com Robbins (2009), elas são:



**Quadro 1:** Caracterização da Cultura Organizacional

Identidade do membro	grau de identificação com o ambiente organizacional
Ênfase no grupo	grau de trabalho em equipe
Foco nas pessoas	grau das decisões voltadas em torno das necessidades das pessoas da organização
Integração das unidades	grau de integração, coordenação e interdependência entre as unidades da organização
Controle	grau de acompanhamento e supervisão do comportamento e metas dos colaboradores.
Tolerância a risco	grau de propensão a risco dos colaboradores
CrITÉrios de recompensa	grau de reconhecimento, aumento de salários e promoções conforme desempenho dos colaboradores
Tolerância a conflito	grau com que os colaboradores expressam os conflitos abertamente
Orientação meios-fins	grau com que a organização explicita os resultados conforme o que foi planejado
Foco em sistemas abertos	grau com que as organizações respondem às ações do macroambiente

**Fonte:** Robbins (2009)

Existem alguns autores que acreditam que a cultura é caracterizada por três níveis:

- Artefatos: o que percebemos assim que temos contato com uma organização, ou seja, são processos visíveis no primeiro contato, como por exemplo um colaborador recém-chegado em seu primeiro dia de trabalho, ele irá analisar a disposição física do local, como as pessoas se vestem e se comunicam etc.
- Valores: relacionados com a crença no que é certo ou errado dentro da organização. Está em um nível consciente e são usados para balizar o comportamento dos seus membros, como por exemplo: histórias, lendas, linguagem e símbolos.
- Pressupostos básicos: são as verdades inquestionáveis. Valores tão arraigados que nem mais são explicitados. São as fontes originais dos valores, e é o nível mais profundo e difícil de ser mudado, como por exemplo histórias, lendas, na linguagem e nos símbolos.

De acordo com os estudos realizados, existem culturas dominantes e subculturas dentro das organizações. Uma subcultura é um conjunto de valores que não são compartilhados por todos os membros, mas apenas por alguns.

Muitas empresas possuem uma cultura dominante e algumas subculturas espalhadas por suas diversas divisões e setores.

Nas empresas menores nem sempre existem subculturas, mas nas grandes corporações existem comportamentos distintos entre algumas áreas, como por exemplo, pessoas que trabalham na área de marketing e outras que trabalham na área de finanças, os comportamentos das equipes são distintos dentro de uma mesma organização, gerando uma subcultura em áreas diferentes, e assim cada setor tem a sua característica própria.

Apesar da cultura organizacional ser um fator presente em todas as empresas, nem sempre essa cultura é forte. Uma cultura organizacional forte ocorre quando os valores dessa cultura são realmente seguidos e compartilhados por todos os seus membros. Quanto mais os funcionários de uma empresa seguem e compartilham os valores inseridos em sua cultura, mais forte ela será.

Uma empresa com cultura forte consegue reter melhor seus funcionários, obter maior lealdade por parte deles e compromisso com os objetivos e metas da organização. Além disso, reduz a necessidade de um controle mais rígido e de regras e regulamentos para coibir certos comportamentos.

Obter uma compreensão profunda do ambiente empresarial é essencial em qualquer iniciativa relacionada à

cultura organizacional. Além disso, o líder desempenha um papel essencial na consecução das metas, objetivos e na implementação de mudanças necessárias.

## **2.2 Liderança Transformacional**

Os fundamentos da liderança transformacional foram introduzidos por Burns em 1978 e posteriormente aprimorados por Avolio e Bass em 1995. A liderança transformacional é caracterizada por quatro traços principais: carisma, motivação/inspiração, consideração individualizada e estímulo intelectual. Esses componentes essenciais definem um modelo de liderança centrado na influência positiva sobre os liderados, no estímulo da motivação intrínseca, na atenção individualizada e na promoção do pensamento crítico e da criatividade. Esses princípios desempenham um papel crucial no aprimoramento da liderança eficaz e no sucesso das organizações.

A liderança transformacional, ao demonstrar a importância do carisma, da inspiração, da estimulação intelectual e da consideração individualizada por parte do líder na relação com os liderados, tornou-se fundamental para a satisfação no trabalho (Bass, 1985). Além disso, mostrou-se relevante para o processo psicossocial do ambiente pesquisado (Abdalla *et al.*, 2016).

Dentre as características de um líder transformacional, destacam-se a maneira como inspiram e motivam suas equipes, a eficácia na comunicação e na transmissão de mensagens, a visão de futuro, bem como habilidades como inovação, o desenvolvimento de seus liderados, a flexibilidade intelectual e o senso comum. Essas características são notáveis para todos ao seu redor, fazendo com que o líder seja visto como um modelo a ser seguido.

Um líder transformacional desempenha um papel fundamental nas instituições, auxiliando sua equipe a reconhecer e atingir objetivos compartilhados. Eles se tornam catalisadores de uma cultura orientada para interesses coletivos e para o desempenho organizacional.

O impacto da liderança em uma organização e em sua cultura pode ser tanto positivo quanto negativo. É importante reconhecer que a liderança não apenas reflete a cultura existente, mas também exerce uma influência ativa sobre ela. A liderança transformacional pode, assim, moldar e fortalecer a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza a motivação, a inovação e o desenvolvimento contínuo.

## **2.3 Intersecção entre Liderança Transformacional e Cultura Organizacional**

É importante ressaltar que há uma relação mútua entre a liderança e a cultura organizacional, visto que uma interfere na outra. A liderança, entretanto, pode ter uma influência positiva ou negativa na organização em geral (Bastos; Cyrne, 2017).

A liderança transformacional exerce uma influência positiva na cultura organizacional e no engajamento dos colaboradores. Tsu *et al.* (2006) afirmaram que, os líderes, por meio de suas ações e comportamentos, moldam e fortalecem a cultura de uma organização.

Um dos objetivos da liderança transformacional é alterar a forma como os liderados percebem a si mesmos e a organização, identificando esse espaço como um lugar que pode oferecer oportunidades. Nesse estilo de liderança, há a percepção de um propósito, algo que faz sentido e remete a um sentimento de família, onde os interesses são compartilhados como um objetivo comum entre líderes e liderados.

Os líderes nesse estilo são vistos como mentores, treinadores, fontes de inspiração e motivação, fomentando a aprendizagem contínua em ambientes engajados, motivados e cooperativos, promovendo um ambiente criativo e inovador.

A liderança sofre influência da cultura e das subculturas que podem existir dentro da organização, e a escolha da liderança em uma determinada empresa é influenciada por diversos fatores: a região onde a organização está localizada, o setor em que o líder irá atuar, o setor em que a empresa atua, a cultura da empresa, a necessidade de mudanças, entre outros. Porém, não há uma liderança ou uma cultura que seja melhor ou pior de modo geral, apenas lideranças e culturas que melhor se adaptem ao contexto atual da organização e às necessidades tanto do setor quanto da empresa (Bastos; Cyrne, 2017).

Em resumo, a interseção entre liderança transformacional e cultura organizacional ocorre quando os princípios transformacionais são internalizados e incorporados à forma como a organização opera, interage e define seus valores fundamentais. Isso cria uma sinergia que fortalece a identidade da empresa e impulsiona o alcance de metas comuns.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica. A pesquisa foi realizada entre os meses de outubro e novembro do ano de 2023, utilizando artigos, teses e dissertações publicados no Scielo, Google Acadêmico e Capes.

Para a coleta de dados, foram utilizados descritores como “cultura organizacional”, “cultura”, “liderança transformacional”, “liderança”, “tipos de lideranças” e “bem-estar no trabalho”.

O critério de seleção dos trabalhos foi estabelecido com base nos títulos e resumos, com especial consideração aos trabalhos mais recentes, menos citados e aqueles diretamente relacionados ao tema deste estudo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A liderança transformacional é uma maneira muito eficaz de criar uma cultura organizacional forte e positiva. Em vez de apenas administrar, os líderes transformacionais motivam e inspiram a equipe a alcançar metas mais altas e serem mais inovadores. Essa abordagem não se preocupa apenas com o presente, mas também prepara o terreno para o futuro, encorajando a adaptação, a criatividade e uma abordagem ativa para resolver problemas. Ao incorporar qualidades como carisma, inspiração, cuidado individualizado e estímulo intelectual, os líderes transformacionais criam um ambiente que afeta toda a cultura da organização, moldando como os colaboradores se relacionam, se dedicam e contribuem para alcançar objetivos em comum.



A conexão entre liderança e cultura organizacional é uma via de mão dupla, ressaltando a importância de líderes que estejam alinhados com os valores fundamentais da organização. Em primeiro lugar, líderes moldam e influenciam a cultura através de suas ações, decisões e comportamentos, estabelecendo um tom para a forma como os membros da equipe interagem e se engajam. Em segundo lugar, a cultura, por sua vez, exerce uma influência significativa na escolha e no desenvolvimento de líderes, pois os líderes eficazes são aqueles que compreendem e se harmonizam com os valores intrínsecos da organização. Assim, a simbiose entre liderança e cultura não só cria um ambiente coeso e alinhado, mas também sustenta o desenvolvimento contínuo da organização ao longo do tempo.

A garantia do bem-estar dos colaboradores está intimamente relacionada à aplicação efetiva da liderança transformacional na cultura organizacional. Líderes que adotam essa abordagem não apenas inspiram e motivam suas equipes para o alto desempenho, mas também cultivam um ambiente onde o cuidado pelo bem-estar psicológico e emocional dos colaboradores é uma prioridade.

A liderança transformacional não se limita a alcançar metas; ela se preocupa genuinamente com o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe, contribuindo assim para a criação de uma cultura organizacional que valoriza

o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, fator indispensável para o bem-estar duradouro dos colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo observou a importância da cultura organizacional como um conjunto de hábitos, crenças e valores que moldam o comportamento dos membros da organização. Essa cultura influencia diretamente o desempenho geral e a eficácia da empresa. E a liderança transformacional, por sua vez, é apresentada como uma abordagem relevante na construção e manutenção dessa cultura. Os líderes transformacionais, ao inspirar e motivar suas equipes, contribuem significativamente para o desenvolvimento de uma cultura que vai além da simples gestão do presente, impactando positivamente no futuro da organização.

A problemática da pesquisa está centrada na efetiva aplicação da liderança transformacional para promover o bem-estar dos colaboradores. Os objetivos específicos incluem analisar a relação entre liderança transformacional e elementos culturais, avaliar o impacto na motivação e engajamento dos colaboradores, e identificar práticas específicas associadas ao aumento do bem-estar psicológico. A justificativa ressalta o papel fundamental da liderança na influência sobre o comportamento das equipes, destacando que a cultura

organizacional e a liderança transformacional estão intrinsecamente interligadas.

O referencial teórico explora conceitos essenciais, abordando a cultura organizacional como um conjunto de hábitos e crenças compartilhados, suas características e níveis, além de enfatizar a influência da liderança transformacional.

Destaca-se a definição dos quatro traços principais da liderança transformacional: carisma, motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual. A intersecção entre liderança transformacional e cultura organizacional é ressaltada como uma relação mútua, influenciando positivamente a organização e seus membros.

Em resumo, o artigo estabelece a base teórica para compreender a relação entre liderança transformacional e cultura organizacional, destacando a importância dessa abordagem na promoção do bem-estar dos colaboradores e ressaltando a interconexão entre liderança, cultura e eficácia organizacional.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, B.J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v.6, n.2, p.199-218, Summer 1995.

ABDALLA, M. M. *et al.* Representação social da liderança: análise em uma organização da administração pública federal. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 2, n. 1, p. 52-66, 2016.

BASS, B. M. Leadership: Good, better, best. **Organizational dynamics**, v. 13, n. 3, p. 26-40, 1985.

BASTOS, P. L.; CYRNE, C. C. S. Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 9, n. 1, 2017.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

GIMENES, A. M. *et al.* A importância da liderança nas organizações. Instituto de Ensino Superior de Londrina. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol\\_41\\_1459808127.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_41_1459808127.pdf). Acesso em, v. 18, 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Organisational Behaviour in Southern Africa**. Pearson South Africa, 2009.

TSUI, A. S. *et al.* Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 113-137, 2006.

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO  
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA  
ORGANIZADORES



## GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES



## GESTÃO DE PESSOAS

Liderança na Prática v.01

A obra é rica em dicas valiosas e práticas para gestores que querem se tornar líderes inspiradores, orientações interessantes sobre os processos de gestão de pessoas e sugestões muito boas para profissionais que precisam alcançar resultados rápidos e sustentáveis.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

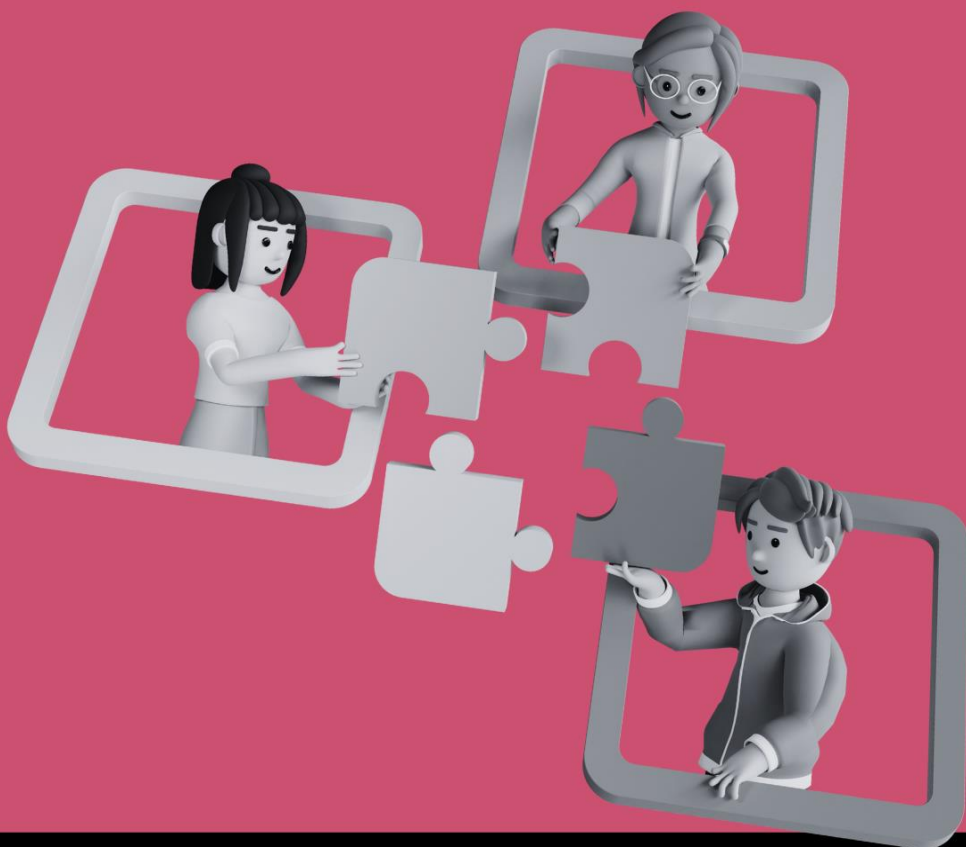
### na Era Digital

A obra explora as vantagens de um processo mais rápido e eficiente, utilizando ferramentas tecnológicas para facilitar o acesso às vagas, inovação na busca por talentos, comunicação direta com os candidatos e redução de custos em relação aos modelos tradicionais.



DOWNLOAD

[www.lestu.org](http://www.lestu.org)



**LESTU**  
Publishing Company

**R-REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI  
FSA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
SANTO AGOSTINHO

