



A Relevância da Cultura Organizacional e da Liderança: análise da percepção dos Integrantes da Direção Superior do Instituto Federal do Piauí no *campus* de Floriano-PI

The Relevance of Organizational Culture and Leadership: Analysis of the Perception of Members of the Senior Management of the Federal Institute of Piauí at the Floriano-PI campus

Relevancia de la Cultura Organizacional y del Liderazgo: Análisis de la Percepción de los Miembros de la Alta Dirección del Instituto Federal de Piauí en el campus Floriano-PI

Alexandre Garcia de Farias ¹
Universidade Paulista

Roberto Bazanini ²
Universidade Paulista

Alberiza Garcia de Farias ³
Universidade Federal do Piauí

Resumo: O objetivo central desta pesquisa é analisar a percepção dos(as) diretores(as) sobre cultura organizacional e liderança no contexto do Instituto Federal do Piauí, no *campus* de Floriano-PI. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo com abordagem de pesquisa qualitativa. Três diretores(as) participaram desta pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas com a utilização de questionários. Através dos resultados desta pesquisa, constatou-se que os (as) diretores(as) conhecem os elementos da cultura organizacional do referido instituto e entendem que exercer liderança influencia no trabalho das pessoas. Portanto, os hábitos e valores da cultura organizacional, bem como a liderança de pessoas, são fundamentais para os institutos federais obterem excelentes resultados.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Liderança; Instituto Federal.

Abstract: The main objective of this research is to analyze the perception of managers about organizational culture and leadership in the context of the Federal Institute of Piauí at the Floriano-PI campus. To this end, a descriptive study was carried out using a qualitative research approach. Three directors took part in this research through semi-structured interviews using questionnaires. The results of this research showed that the directors are aware of the elements of the organizational culture of the institute and understand that exercising leadership influences people's work. Therefore, the habits and values of organizational culture and the leadership of people are fundamental for federal institutes to achieve excellent result.

Keywords: Organizational Culture; Leadership; Federal Institute.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Paulista (Unip). São Paulo, São Paulo (SP), Brasil. E-mail: alexandre.garcia@ufvjm.edu.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4109600158492283>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2699-4539>.

² Pós-Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Paulista (Unip), São Paulo, São Paulo, (SP) Brasil. E-mail: roberto.bazanini@docente.unip.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0166946863505823>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1575-4791>.

³ Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Floriano, Piauí, (PI) Brasil. E-mail: alberizagarcia91@hotmail.com; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2570798742131417>; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5309-6687>.



Resumen: El objetivo principal de esta investigación es analizar la percepción de los directores sobre la cultura organizacional y el liderazgo en el contexto del Instituto Federal de Piauí en el campus Floriano-PI. Para ello, se realizó un estudio descriptivo utilizando un enfoque de investigación cualitativa. Tres directores participaron en esta investigación a través de entrevistas semiestructuradas mediante cuestionarios. Los resultados de esta investigación mostraron que los directores son conscientes de los elementos de la cultura organizativa del instituto y entienden que el ejercicio del liderazgo influye en el trabajo de las personas. Por lo tanto, los hábitos y valores de la cultura organizativa y el liderazgo de las personas son fundamentales para que los institutos federales logren resultados excelentes.

Palavras clave: Cultura organizativa; Liderazgo; Instituto Federal.

Recebido em: 02 de fevereiro de 2024

Aceito em: 23 de setembro de 2024

1 Introdução

A cultura organizacional e a liderança são temas que vêm recebendo ênfase por diversos pesquisadores e gestores organizacionais em vários países no mundo. Essas duas temáticas associam-se relevantemente ao comportamento organizacional e à gestão de pessoas nas organizações. Considerando o período das três últimas décadas, as buscas acadêmicas se intensificaram a respeito do entendimento da correlação desses dois temas. De forma amplamente aceita, a cultura é notada pelo aspecto social e pode ser comunicada de geração em geração (Akanji *et al.*, 2020). Assim, a cultura organizacional é entendida através de padrões de comportamento, crenças e preceitos compartilhados pelos integrantes da organização (Mohelska; Sokolova, 2015).

De modo semelhante, a liderança nos últimos cinquenta anos é notoriamente um assunto relevante para os acadêmicos e profissionais interessados nesse objeto de estudo (Akanji *et al.*, 2020). A liderança é, acima de tudo, constatada através da influência, ou seja, os líderes podem ser os responsáveis por determinar o modo que a organização irá agir, e por oferecer orientações aos seguidores para procederem do modo como se almeja (Walk, 2023).

Nota-se que a liderança é um elemento importante para direcionar as pessoas em busca de atingir os objetivos organizacionais. Somado a isso, têm-se a cultura organizacional que é essencial para a organização permanecer convicta do seu propósito. Tanto as organizações do setor privado como as do setor público podem focar seus objetivos em conformidade com a cultura organizacional e com as práticas de liderança.



Os Institutos Federais (IF), como é sabido, são integrantes do setor público e dispõem de diretores e diretoras para a sua eficaz funcionalidade e desenvolvimento. O foco dos IFs é a educação profissional e tecnológica, pois eles têm a incumbência de ofertar cursos técnicos e tecnológicos.

Além disso, os IFs ofertam cursos de ensino superior, cuja gestão é implementada seguindo diversas estratégias, direcionamentos e diretrizes da gestão universitária. Para Cunha *et al.*: “A gestão universitária ocorre mediante ações e interações administrativas para o funcionamento da instituição, desenvolvidas, em sua maioria, por docentes universitários, mesmo que estes não possuam formação apropriada para essa finalidade” (Cunha *et al.*, 2020, p. 2).

De acordo com Mikušová, Klabusayová e Meier (2023), a cultura organizacional existe em todas as organizações, e não apenas em organizações que almejam o lucro. Este é o caso das instituições educacionais, a exemplo das universidades e institutos federais de educação. Nesse ínterim, o exercício da liderança auxilia a organização a atingir resultados excepcionais e, consequentemente, impacta o desempenho organizacional (Darvishmotevali; Altinay, 2022).

À vista disso, o objetivo central desta pesquisa é analisar a percepção dos(das) diretores(as) sobre cultura organizacional e liderança no Instituto Federal do Piauí, no *campus* da cidade de Floriano. Busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: como os diretores(as) do Instituto Federal do Piauí, no *campus* de Floriano, compreendem a relevância da cultura organizacional e da liderança? Com a finalidade de responder a esta indagação, optou-se pelo estudo descritivo, com abordagem de pesquisa qualitativa. Como forma de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com questionários abertos.

Este estudo é organizado em cinco etapas, além desta introdução. A segunda etapa comprehende o referencial teórico a respeito do tema. Seguidamente, é apresentada a abordagem metodológica desta pesquisa. Na quarta etapa, são apresentadas a análise e a discussão dos resultados. Por fim, são feitas as conclusões.

2 Cultura Organizacional e Liderança em Organizações e Instituições Educacionais

Desde 1980, o conceito acerca de cultura organizacional recebe destaque nos estudos da teoria organizacional (Cheung; Wong; Wu, 2011). A cultura organizacional pode assumir diversas interpretações, já que é notada por diferentes concepções. Ela é compreendida através dos pressupostos e convicções básicas, bem como dos valores, normas vigentes, padrões comportamentais, hábitos, rituais, símbolos, artefatos, entre outros (Iivari; Iivari, 2011).



Não é uma tarefa simples definir a cultura de uma organização, pois a maioria dos seus aspectos são intangíveis. Ela é holística, difícil de ser mudada, tem fundamentação histórica e é constituída socialmente (Schraeder; Tears; Jordan, 2005). Por causa disso, existem diversas definições para cultura organizacional e seus conceitos são compreendidos por diferentes concepções.

Segundo Pawirosumarto, Sarjana e Gunawan (2017, p.1340), “[...] cultura organizacional são valores e símbolos que são compreendidos e aderidos juntos por todos os membros da organização”. Paralelamente a esse entendimento, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), esclarecem que: “[a] cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Já de acordo com Edgar Schein (2017), a cultura é analisada através de níveis, quais sejam: artefatos – que representam os processos e estruturas organizacionais; crenças e valores – que representam as filosofias e aquilo que a organização acredita; e suposições básicas – que são as percepções assumidas como verdadeiras no contexto organizacional.

Cada nível da cultura representa suas camadas. No respectivo modelo, são verificados distintos níveis de evidência cultural (Baumgartner; Zielowski, 2007). A cultura organizacional que é considerada forte possui elevado impacto sobre atitudes e comportamentos dos membros de uma organização. A cultura reconhecidamente forte é aquela em que os colaboradores respondem ao estímulo, em razão de seu alinhamento permanecer em consonância com os valores representados pela organização (Jain, 2015).

Nesse sentido, a cultura organizacional e a liderança associam-se intensamente no contexto organizacional, visto que ambas se influenciam. Em outras palavras, é um processo recíproco entre liderança e cultura organizacional. Assim, o líder é um moldador da cultura, mas também é moldado pela mesma (Giritli *et al.*, 2013).

A liderança engloba interações entre pessoas e influência social. Pesquisas anteriores destacam que seu campo de estudo é fértil e que ela pode ser constatada em diversas áreas, a exemplo da Antropologia, Sociologia, Economia, Psicologia, Ciência Política e Administração. Existe de fato um volumoso conhecimento que versa e esclarece a liderança (Banks, 2023).

O conceito de liderança acompanha a antiguidade humana, tendo sido notado a partir da criação de grupos e do gerenciamento de pessoas para a implementação de determinadas atividades. Entretanto, foi somente a partir da Revolução Industrial que ocorreram mudanças na forma de se fazer as coisas, em que pessoas influenciavam outras através de habilidades e poder, culminando, assim, em uma nova forma de teorizar esse fenômeno (Asrar-Ul-Haq; Anwar, 2018).

Os estudos iniciais sobre liderança receberam influência das teorias da Administração. A teoria clássica considerou a organização de forma abrangente e a teoria científica da administração deu ênfase à gestão sistemática das tarefas executadas pelos integrantes da organização com o intuito



de atingir os objetivos previamente definidos. Os autores Maslow, Herzberg e McGregor se preocuparam com a análise que compreende a situação de trabalho, o que impactaria líderes e seguidores, bem como o estudo das necessidades humanas, motivação e produtividade. A partir disso, surgiram os primeiros modelos e teorias a respeito do assunto (Asrar-Ul-Haq; Anwar, 2018).

A teoria do grande homem foi a primeira tentativa de estudar o conceito de liderança no século XIX. Essa teoria defende a ideia de que os líderes já nascem líderes, e possuem características pessoais em sua história de vida que demonstram liderança. Os atributos do líder podem ser exemplificados através de influência e sabedoria (Kumar; Khiljee, 2016). As pessoas reconheceriam um homem como um grande líder somente por ele apresentar qualidades intrínsecas que demonstram liderança. Nessa visão, grandes líderes aparecem diante de desafios e situações de confronto (Sackey, 2021).

Ainda no início do século XX, os estudos sobre liderança avançaram, fazendo emergir a teoria dos traços de personalidade, que tem afinidades e conformidades com a teoria do grande homem (Kumar; Khiljee, 2016). Nessa perspectiva, determinadas características de personalidade diferenciam líderes de não líderes, como, por exemplo, a inteligência, a capacidade de socializar-se e a confiabilidade. Assim, aqueles que apresentassem esses critérios poderiam estar entre as pessoas que exercem liderança. Essa teoria recebeu diversas críticas, ainda na primeira metade do século XX, pois não foi constatado que apenas os traços fazem a liderança. As características de uma pessoa podem ser importantes para o exercício da liderança, mas não é somente isso. Além dos traços, os comportamentos e as cognições também podem determinar a eficácia da liderança. Dessa forma, esse campo de estudo ganhou um novo foco, enfatizando, pois, o comportamento (Hernández *et al.*, 2011).

As teorias comportamentais de liderança divergem da teoria dos traços. Após a segunda guerra mundial, os analisadores americanos esclareceram que existia uma maneira de prever o comportamento humano a partir de estudos científicos. O estudo inicial é atribuído ao psicólogo Kurt Lewin e equipe, que intensificam suas pesquisas na Universidade de Iowa. A abordagem comportamental sobre o tema apresenta a ideia de qual seria o estilo de liderança mais adequado para ser exercido. Para Lewin e sua equipe, os estilos de liderança são: autocrático; democrático e laissez-faire (Rafiq; Mahmood, 2010).

O líder autocrático é aquele que comanda seus subordinados, faz a tomada de decisão considerando apenas sua vontade, sem qualquer participação de sua equipe. Através desse tipo de liderança, os seguidores vivenciam diversas tensões. A despeito disso, o líder usa sua imposição e dita como serão feitas as atividades, e a equipe acata o que está sendo ordenado. O líder democrático, por sua vez, ouve a opinião dos seus seguidores para tomar decisões. Na liderança democrática existe reciprocidade entre o líder e sua equipe, pois, para ele, a



participação de todos é relevante para atingir os objetivos. Assim, o líder democrático permite de forma colaborativa que todos desenvolvam suas atividades com liberdade, e se responsabiliza pelo atingimento do êxito. Por sua vez, o líder *laissez-faire* quase não se envolve nas atividades de seus seguidores. Nesse tipo de liderança, a participação do líder é demasiadamente curta para orientar a equipe, e há um nível baixo de supervisão e controle, o que resulta em uma equipe que quase não demonstra motivação (Rafiq; Mahmood, 2010).

Embora o foco do estudo comportamental de liderança tenha alcançado notoriedade, o contexto situacional ainda não tinha sido explorado. Entre 1960 e 1970, os pesquisadores de liderança focaram nos estudos das teorias contingenciais. A ideia dessas teorias é que os fatores situacionais podem limitar ou oportunizar a ação do líder (Hernández *et al.*, 2011). Assim, o líder agia conforme o tipo de situação e, nessa perspectiva, prevalecia o querer do líder e um estilo adequado de liderança para experenciar cada situação (Jogulu; Wood, 2006).

Como qualquer outro modelo, as teorias contingenciais receberam críticas e questionamentos (Hernández *et al.*, 2011). Dessa forma, novos estudos foram conduzidos nesse campo de pesquisa e novos modelos de liderança ganharam relevância, a exemplo do modelo de liderança transformacional e do modelo de liderança transacional, ambos considerados abordagens contemporâneas de liderança (Jogulu; Wood, 2006).

O autor James MacGregor Burns foi pioneiro em identificar a liderança transformacional e transacional. A liderança transacional é um processo de troca entre líderes e liderados, em que o liderado pode receber retribuições ou recompensas por acatar a vontade do líder (Rafferty; Griffin, 2004). Em outras palavras, seria o mesmo que o líder entregar algo de recompensador para seus seguidores, a fim deles realizarem seu querer.

A liderança transformacional, por sua vez, é entendida por James MacGregor Burns como a relação e a interação entre o líder e seus liderados em que exista profunda motivação de ambas as partes, tornando-se, assim, uma combinação de valores entre eles. Posteriormente, o entendimento de Burns foi expandido por Bernard M. Bass, que reconheceu que uma consistente visão e personalidade são as premissas comuns daqueles que exercem a liderança transformacional. Ademais, os líderes transformacionais inspiram seus liderados a focarem seus esforços para desempenhar atividades em direção ao alcance de objetivos intencionados por todos (Xu, 2017). Existem diversas outras teorias de liderança, contudo, este estudo focou nas principais teorias.

A partir das citadas teorias é possível compreender algumas definições e conceitos pertinentes. Nesse âmbito, Salehzadeh (2017, p. 865) comprehende liderança “[...] como o processo de influenciar seguidores para obter alguns tipos de resultados desejados”. Em



conformidade com esse entendimento, Mwesigwa, Tusiime e Ssekiziyivu (2020) compreendem a liderança como um ato de influenciar pessoas com a finalidade de obter resultados almejados.

Percebe-se, portanto, que liderança tem tudo a ver com influência e pessoas. O líder é o responsável por influenciar seus seguidores para alcançarem os objetivos preestabelecidos. Para Cong e Thu (2021, p. 302), “[...] líder é uma pessoa capaz de criar uma visão para uma organização ou grupo e de exercer seu poder de influenciar quem segue aquela visão”. Nessa visão, o líder vai além de dar ordens: ele influencia as pessoas para atingirem o propósito organizacional.

Nota-se que a liderança e a cultura da organização impulsionam significativamente o desempenho dos integrantes da organização (Ferine *et al.*, 2021). A liderança é relevante para alcançar êxito em todos os tipos de organizações, inclusive, nas instituições educacionais. Na literatura científica, uma parte dos estudos sugere que a liderança das organizações educacionais é semelhante às práticas de liderança das organizações corporativas. Entretanto, diversas pesquisas defendem que as práticas de liderança em instituições educacionais são diferentes de práticas de liderança de organizações de negócios, devido às suas peculiaridades.

De acordo com Alonderiene e Majauskaite (2016), os comportamentos de êxito de um líder em uma instituição de ensino superior abarcam a direção e a comunicação com os integrantes da equipe, visão de futuro, clima organizacional favorável, tratar as pessoas com integridade, levar em consideração as opiniões sobre decisões relevantes e dar feedback sobre o desempenho dos liderados.

Os líderes podem tanto influenciar a cultura organizacional de uma instituição educacional, como podem ser influenciados pela mesma. Para Trivellas e Dargenidou (2009), a cultura organizacional universitária é entendida como a identidade coletiva de uma universidade, faculdade ou outra organização. Esse entendimento representa a realidade dos IFs, que são responsáveis pela educação profissional, técnica e tecnológica de nível básico e superior. Desse modo, as instituições de ensino técnico precisam desenvolver uma cultura que proporcione focar na satisfação das partes interessadas por meio do aprimoramento contínuo e das reestruturações educativas (Nanjundeswaraswamy; Swamy, 2021).

3 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem de pesquisa qualitativa. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), “[...] os estudos descritivos são úteis para mostrar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação”. A pesquisa qualitativa, por sua vez, é realizada segundo Creswell (2014, p. 52), “[...] porque queremos compreender os contextos ou ambientes em que os participantes



de um estudo abordam um problema ou questão”. A respeito disso, este trabalho, analisa o contexto sobre a percepção dos(das) diretores(as) referente à cultura organizacional e à liderança na gestão de um IF situado na cidade de Floriano-PI.

No que diz respeito à população, três diretores(as) participaram desta pesquisa: a diretora geral do IFPI do *campus* de Floriano, o diretor de ensino e a diretora de administração e planejamento do mesmo *campus*. A seleção destes colaboradores se deve ao fato de que os(as) diretores(as) são os principais responsáveis pela liderança do *campus*. Além disso, como os departamentos e as unidades do *campus* precisam se reportar à direção máxima, os(as) diretores(as) têm muitas informações sobre cada unidade da instituição e sobre os valores e normas que estão sendo seguidos ali. Assim sendo, os(as) diretores(as) podem compartilhar diversas informações a respeito de sua liderança sobre esse espaço. No caso deste trabalho, o foco é na gestão institucional, que é composta por três diretores(as) do referido *campus*. Os(as) mesmos(as) diretores(as) são os(as) responsáveis pela gestão superior do *campus*. Nesse sentido, esta pesquisa analisa o total da população, já que o Instituto Federal do Piauí, do *campus* de Floriano, é integrado por 3 diretores(as). Assim, realizou-se a coleta de dados no mês de julho de 2023 por meio de entrevistas semiestruturadas com a utilização de questionários.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 426), as “[...] entrevistas semiestruturadas se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas”. Nesse sentido, os(as) diretores(as) responderam perguntas abertas elaboradas em um questionário que abordou questões sobre cultura organizacional e liderança. Antes do início das entrevistas, cada um dos(as) três diretores(as) entrevistados(as) recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para ser lido e assinado.

No que diz respeito à análise dos dados coletados nas entrevistas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 50), a “[...] análise de conteúdo é uma busca de outras realidades por meio das mensagens”. Assim, este estudo tomou como base a análise de conteúdo exemplificada no trabalho de Bardin (2016), sendo realizada através de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, e a interpretação. Nesta pesquisa, foram utilizadas as categorias de análise a partir do relato da percepção dos diretores(as) sobre cultura organizacional e liderança no Instituto Federal do Piauí, campus de Floriano.

A Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, ratifica a criação dos Institutos Federais de educação, os quais ofertam educação superior, básica e profissional (Brasil, 2008). A unidade de análise deste estudo é o Instituto Federal do Piauí, *campus* de Floriano. O Instituto Federal do Piauí é integrado por diversas unidades situadas nas seguintes cidades: Angical; cocal; Teresina Dirceu Arcoverde; José de Freitas; Parnaíba; Pedro II; Pio IX; São João; Teresina Central; Uruçuí; Campo Maior; Corrente; Floriano; Oeiras; Paulistana; Picos; Piripiri; São Raimundo Nonato e Teresina Zona Sul (IFPI, 2023).



As unidades administrativas do IFPI de Floriano são integradas por gestores, coordenadores e chefes de departamentos. Essas unidades e as subunidades são: Diretoria Geral do Campus Floriano; Gabinete da Diretoria Geral; Diretoria de Ensino do Campus Floriano; Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Floriano; Departamento de Apoio ao Ensino; Departamento de Ensino Superior; Departamento de Ensino Técnico; Departamento de Logística, Manutenção e Compras; Departamento de Contabilidade e Patrimônio; Coordenação de Extensão; Coordenação de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação; Coordenação do Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas; Coordenação do Curso de Licenciatura em Ciências Biológicas; Coordenação do Curso de Licenciatura em Matemática; Coordenação do Curso Técnico em Meio Ambiente; Coordenação do Curso Técnico em Informática; Coordenação do Curso Técnico em Eletromecânica; Coordenação do Curso Técnico em Edificações; Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional; Coordenação das Áreas das Natureza, Humanas e Letras; Coordenação de Disciplina; Coordenação de Biblioteca; Coordenação de Controle Acadêmico; Coordenação de Compras e Licitação; Assistente de Licitação; Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado e Coordenação do Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas (IFPI, 2023). Cada uma das respectivas unidades e subunidades administrativas e acadêmicas, representam a estrutura organizacional do IFPI de Floriano-PI, sendo cada qual gerenciada por professores e técnicos administrativos em educação. Nesse cenário, o enfoque da pesquisa centra-se nos(nas) diretores(as) do *campus* e suas percepções sobre cultura organizacional e liderança descritas na etapa seguinte.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos na pesquisa, tendo em conta a metodologia acima descrita. Para tanto, a análise centrou-se na percepção dos(as) diretores(as) do IFPI quanto à cultura organizacional e à liderança.

Em relação ao perfil dos participantes, a diretora-geral do Instituto Federal do Piauí, *campus* Floriano, possui mestrado em Ensino de Ciências e Matemática e exerce o cargo de diretor-geral há 1 ano e 11 meses. Por sua vez, o diretor de ensino possui mestrado em Modelagem Matemática e Computacional e está nesse cargo há 1 ano e 10 meses. Já a diretora de administração do *campus* tem uma especialização em Metodologia do Ensino Superior e ocupava o cargo recentemente. Entre os colaboradores, as duas diretoras dão mais visibilidade às iniciativas do desenvolvimento de liderança feminina, que aparece com mais destaque no contexto da direção do IFPI.



4. 1 Cultura Organizacional e Direção do IFPI, *campus* de Floriano

A questão norteadora explicitada neste estudo buscou avaliar a percepção dos(as) diretores(as) sobre cultura organizacional e liderança no contexto do Instituto Federal do Piauí, *campus* de Floriano. Os respondentes desta pesquisa estão assim organizados: a diretora geral do IF do *campus* de Floriano é a entrevistada 1, o diretor de ensino é o entrevistado 2 e a diretora de administração e planejamento é a entrevistada 3.

Questionados a respeito dos hábitos, crenças, rituais e comportamentos que integram a cultura organizacional do IFPI do *campus* de Floriano, e como isso influencia na gestão, os(as) três diretores(as) entrevistados(as) responderam da seguinte forma:

O hábito de ter rotina influencia na gestão (Entrevistada 1)

Eu seria até um tanto suspeito para falar do *campus*, porque eu estou aqui desde aluno. Fiz aqui no IFPI o meu ensino médio, também meu curso superior, então, a gente procura sempre se pautar em pessoas que temos como exemplo. E para se ter uma ideia, a diretora geral de hoje do *campus* foi minha professora. Hoje eu estou como diretor de ensino. Então, a gente tem um alinhamento, a gente procura seguir o comportamento desse tipo de pessoa que... a gente tem como pessoas influentes, pessoas que sempre tentam trilhar pelo caminho do bem e baseado nas normas também da instituição. A gente tem uma norma específica, uma resolução, um documento que pauta as nossas ações como um todo, tanto de professores, quanto de gestores, quanto de alunos, é um regimento geral que a gente chama de organização didática. Mas, a ideia é essa, essa questão que a gente absorve ao longo da vida toda, baseado em questões de crenças e rituais, hábitos até familiares, mesmo que a gente tem como o caminho mais correto a trilhar, seguir... E também a base no comportamento de pessoas que a gente tem uma certa admiração (Entrevistado 2).

Eu creio que é o comportamento das pessoas, manifestado no cotidiano através de suas crenças, rituais laborais, e o respeito às normas. Às normas legais e sociais que influenciam no processo de gestão influenciam diretamente na organização do IFPI (Entrevistada 3).

É relevante destacar o posicionamento dos entrevistados 1 e 2 quando se referem ao hábito. O hábito, além de ser um componente imprescindível da cultura organizacional, pode impactar diretamente na efetividade das ações das pessoas. Dessa forma, concorda-se com Maréchal (2010), que explica que o desenvolvimento de hábitos tem a ver com a inclinação do comportamento para reforçar uma ação bem efetuada em uma determinada situação. Nesse sentido, pessoas com excelentes hábitos no contexto de trabalho podem ser exemplos para outros integrantes da organização, bem como podem impactar positivamente o ambiente organizacional.



O posicionamento da entrevistada 3 e do entrevistado 2, ao se referirem às normas, demonstra como elas são importantes para a instituição. As normas são orientadoras de condutas das pessoas, ou seja, os integrantes de uma organização irão se comportar de uma determinada maneira, em certa situação (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018).

Questionados sobre os valores da cultura organizacional do IFPI no *campus* de Floriano, os pontos de vista dos entrevistados foram:

O IFPI tem em seu regimento interno a definição do que é a missão, visão e valores da instituição (Entrevistada 1).

O IFPI, como um todo, ele tem uma missão institucional, e essa missão de promover uma educação de excelência direcionada às demandas sociais. Essa é a missão que a gente procura aqui como gestor nesse momento: tentar colocar em prática e tentar chegar à questão dessa educação de excelência que o município de Floriano e os municípios circunvizinhos que a gente tem absorvido. A gente tem tido, ultimamente, muitos alunos de fora. Com a excelência desses nossos cursos, a gente tem atraído e tem dado certo. A gente, nessa nossa avaliação, tem cumprido essa missão institucional (Entrevistado 2).

Enquanto instituição de ensino, o IFPI tem como valor basilar a educação de indivíduos como organização em si. Sobre o meu ponto de vista, carrega valores, ou desenvolve valores de cooperação, respeito, inclusão (Entrevistada 3).

Percebe-se, pois, que para a entrevistada 1, o regimento interno declara os valores do IFPI, ao passo que o entrevistado 2 não se pronunciou a respeito dos valores do IFPI, mas enfatizou a importância da missão institucional. A entrevistada 3 acredita que esse instituto desenvolve seus valores e ela exemplificou isso. Esse entendimento está em consonância com o que afirmam Wiewiora *et al.* (2013): os valores são representados pelas normas da organização, princípios, concepções, regras, regulamentos e sua filosofia.

4.2 Liderança e Gestão do IFPI Campus de Floriano

Os(as) diretores(as) do IFPI do *campus* de Floriano foram também questionados sobre o que é liderança, e responderam assim:

Liderança é procurar equilibrar, organização das equipes, delegar tarefas e articular ações (Entrevistada 1).

Eu acho que liderança seria uma habilidade de motivar, de inspirar pessoas de uma forma positiva. No caso aqui, enquanto gestor, tentar motivar essas pessoas em prol do cumprimento dos nossos objetivos, dessa nossa missão institucional (Entrevistado 2).



A meu ver, liderança é a capacidade que um ser humano tem ou desenvolve, no intuito de coordenar outras pessoas de forma eficaz para buscar um bem comum para uma organização. Em poucas palavras, eu vejo liderança com essa capacidade de coordenação, de orientação, de guia (Entrevistado 3).

Esses entendimentos reforçam a compreensão que já existe sobre o tema. Conforme Maamari e Majdalani (2017), liderança é a capacidade que uma pessoa tem de incentivar e influenciar outras pessoas para alcançarem êxito e cumprirem metas da organização. Nesse sentido, liderança é direcionar pessoas para o cumprimento de um determinado propósito.

A respeito de quais qualidades um líder precisa ter para influenciar positivamente o trabalho dos demais servidores efetivos, os entrevistados responderam:

Conhecimentos específicos, visão de trabalho coletivo e compromisso com a instituição (Entrevistada 1).

Acho que, dentre essas características, qualidades de um líder, para que ele consiga motivar essa equipe, tem que ter proatividade, aptidão para engajar essa equipe. Criatividade também seria uma dessas qualidades. Saber conversar, ter uma boa comunicação, saber ouvir, ter a capacidade de ouvir outra pessoa, capacidade de resolver, resolução de problemas... Acho que essas são boas qualidades (Entrevistado 2).

É saber ouvir, ser proativo, promover mudanças que melhorem o ambiente de trabalho, saber direcionar a sua equipe em busca de um ambiente sadio para melhor atender à organização (Entrevistada 3).

É possível observar que os entrevistados conhecem algumas qualidades de liderança. Essas compreensões corroboram Cooper (2012), que defende a ideia de que um líder bem sucedido é positivo, enérgico, focado nos benefícios organizacionais, intelectual e analítico, planejador, comunicador, ético, íntegro e que sabe usar o senso de humor apropriadamente. Ademais, os atributos de um líder são imperdíveis para o exercício da liderança.

Os(as) diretores(as) entrevistados(as) foram questionados a respeito de como exercer liderança para influenciar as pessoas a agirem em busca de um determinado objetivo, ao que responderam:

Demonstrar a importância do objetivo a ser alcançado e quais os impactos positivos para todos (Entrevistada 1).

Apesar de não me considerar um líder, eu acho que eu não tenho essas qualidades, mas o que eu tento fazer nessa questão de tentar buscar esse objetivo comum para a gente aqui é muito a questão de saber ouvir,



essa questão da comunicação. Então, assim, se é que eu tenho uma dessas qualidades de liderança, acho que eu tenho essa que se encaixaria, questão de saber ouvir primeiro para depois a gente fazer uma tomada de decisão que seja também em conjunto principalmente (Entrevistado 2).

Procurando desenvolver atividades conjuntas, identificar onde a equipe melhor se encaixa para execução de determinados serviços, e, é claro, ouvir a equipe. É sempre bom um líder estar aberto a ouvir a sua equipe (Entrevistada 3).

Percebe-se que os três entrevistados relatam exemplos condizentes com a influência da liderança. Conforme informaram, a comunicação, saber ouvir e tomar decisões com a participação das pessoas facilita o processo de influência do líder. Esse relato ratifica a compreensão de Mullins (2008), por entender que exercer liderança é um processo dinâmico, no qual o líder influencia não somente as atitudes das pessoas, mas também suas ações. Desse modo, tanto a motivação como a comunicação unificam-se ao exercício de liderar.

Interrogados a respeito de qual a importância da liderança para sua gestão, os entrevistados declararam:

Conduzir a equipe em busca de melhores resultados (Entrevistada 1).

A importância da liderança é essa questão da inspiração. Muita gente vê o líder como alguém para se inspirar, principalmente para resolução de problemas, tentar desenvolver soluções que sejam mais eficazes, mais eficientes... (Entrevistado 2).

A liderança é primordial, sem ela, não há como alcançar os resultados pretendidos na organização, na instituição (Entrevistada 3).

Pode-se constatar que os(as) diretores(as) entrevistados(as) reconhecem a importância da liderança para a gestão. É nesse sentido que Sharma; Agrawal e Khandelwal (2019) afirmam que o líder se encarrega de inspirar as pessoas, aprimora o desempenho da organização, busca comprometimento organizacional, influencia de maneira positiva o clima organizacional e valoriza os esforços dos integrantes da organização.

Constatou-se que os(as) diretores(as) conhecem os valores da cultura organizacional e sabem que os comportamentos de liderança resultam em vantagens no contexto da gestão institucional. Como apontado anteriormente pelos autores Alonderiene e Majauskaite (2016), os líderes acadêmicos são confrontados com desafios em que a liderança nesse ambiente requer competências específicas, que direcionem as pessoas para o cumprimento das exigências institucionais.



A partir das entrevistas com os três únicos diretores(as) superiores do Instituto federal do Piauí, *campus* da cidade de Floriano, foi possível descobrir que conhecer a cultura organizacional é relevante, pois mostra que as normas da instituição, uma resolução, um documento e o regimento geral podem nortear as ações de cada diretor(a). Por isso, é importante que cada um dos elementos da cultura organizacional seja compreendido e adotado em conjunto pelos(as) diretores(as) e por todos os membros da organização (Pawirosumarto; Sarjana; Gunawan, 2017).

Os valores que orientam a conduta dos dirigentes são fundamentais para o desenvolvimento institucional. A cultura organizacional pode, inclusive, direcionar a forma como as pessoas agem, pensam e vivenciam o trabalho. Além disso, culturas bem-sucedidas são o resultado de uma liderança e gestão que atingiram seus objetivos (Warrick, 2017).

Ganha destaque aí a importância de haver uma cultura organizacional que seja internalizada e compreendida pelos integrantes das instituições do setor de ensino, pois ela “[...] pode ser considerada como as atitudes, experiências, normas, crenças e valores” (Summerill; Pollard; Smith, 2010, p. 4319) que representam uma instituição acadêmica. Isso demonstra que a cultura organizacional é a própria essência de como as pessoas devem agir em uma instituição do setor acadêmico. Portanto, conhecer a cultura organizacional e seguir seus padrões é o que dá sentido às ações institucionais.

No contexto de uma instituição de ensino, a cultura organizacional e a liderança devem permanecer alinhadas, porque uma exerce influência sobre a outra e isso impactará nos resultados institucionais. “A liderança pode influenciar o estabelecimento de boa colaboração e parcerias, o início de novos projetos, programas e cursos, influenciar a cultura organizacional, o desenvolvimento da equipe e a pesquisa” (Virkus; Salman, 2021, p. 420). Assim sendo, o desenvolvimento e a formação de lideranças podem ter um impacto positivo nas atitudes e nos resultados dos(as) diretores(as).

5 Conclusões

Esta pesquisa buscou evidenciar a importância da cultura organizacional e da liderança na gestão de um Instituto Federal. Como observado na fundamentação teórica deste trabalho, os autores Iivari e Iivari (2011) apontaram que as convicções básicas, os valores, as normas vigentes, os padrões de comportamento, os hábitos, os rituais, os símbolos e os artefatos representam a cultura organizacional.



Essa abordagem teórica permite compreender que a cultura organizacional de cada instituição é única, e constitui a personalidade própria de cada organização. Diante do exposto, é possível deduzir que a liderança influencia e direciona as pessoas e, consequentemente, reflete no sucesso da organização. Esse entendimento está em consonância com o que foi defendido por Mwesigwa, Tusiime e Ssekiziyivu (2020), em que a liderança é um ato de influenciar as percepções das pessoas para o alcance de resultados.

Portanto, desenvolver a liderança e saber conduzir as pessoas para atingir os objetivos organizacionais é fundamental para que os IFs obtenham excelentes resultados, pois, tudo o que é feito em uma instituição de ensino depende essencialmente das pessoas.

Este estudo apresenta limitações, tendo em vista que esta pesquisa foi realizada em um *campus* de uma instituição que possui especificidades próprias, e, por isso, os resultados apresentados anteriormente não podem ser tomados como generalizados. Em outras palavras, a realidade dos IFs pode não ser a mesma de uma empresa, banco ou indústria. Entretanto, este estudo pode contribuir com a continuidade de futuras pesquisas, assim sendo, recomenda-se a realização de pesquisas similares, que avancem sobre a cultura organizacional e a liderança no contexto dos demais Institutos Federais de educação, bem como nos contextos das universidades públicas.

Recomenda-se que os(as) diretores(as) dos IFs, e especificamente do *campus* de Floriano, implementem as atividades observando sempre os valores culturais organizacionais, as normas, as diretrizes de conduta e desenvolvendo lideranças. Por fim, é válida também a busca da capacitação para gerir pessoas, pois é através do capital humano que a instituição alcança seu propósito organizacional.

Referências

AKANJI, Babatunde *et al.* The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, v. 49, n. 3, p. 709-732, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-08-2018-0280/full/pdf?title=the-influence-of-organisational-culture-on-leadership-style-in-higher-education-institutions>. Acesso em 23 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>.

ALONDERIENE, Raimonda; MAJAUSKAITE, Modesta. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, v. 30, n. 1, p. 140-164, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-08-2014-0106/full/html>. Acesso em: 16 jan. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>.



ASRAR-UL-HAQ, Muhammad; ANWAR, Sadia. The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, v. 4, n. 2, p. 179-188, 2018. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721017300798>. Acesso em 30 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>.

BANKS, George C. Eight puzzles of leadership science. *The Leadership Quarterly*. 2023. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898432300036X>. Acesso em: 2 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2023.101710>.

BAUMGARTNER, Rupert.; ZIELOWSKI, Christian. Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, v. 15, n. 13-14, p. 1321-1327, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rupert-Baumgartner/publication/223534172_Analyzing_zero_emission_strategies_regarding_impact_on_organizational_culture_and_contribution_to_sustainable_development/links/59e3a390a6fdcc7154dbae42>Analyzing-zero-emission-strategies-regarding-impact-on-organizational-culture-and-contribution-to-sustainable-development.pdf. Acesso em 30 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.016>.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. *Lei nº 11982, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília/DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 25 jul. 2023.

CHEUNG, Sai On; WONG, Peter SP; WU, Ada WY. Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, v. 29, n. 1, p. 33-44, 2011. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786310000165>. Acesso em 26 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.014>.

CONG, Le Chi; THU, Dao Anh. The competitiveness of small and medium enterprises in the tourism sector: the role of leadership competencies. *Journal of Economics and Development*, v. 23, n. 3, p. 299-316, 2021. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JED-06-2020-0080/full/pdf?title=the-competitiveness-of-small-and-medium-enterprises-in-the-tourism-sector-the-role-of-leadership-competencies>. Acesso em: 18 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JED-06-2020-0080>.

COOPER, Ann. *Como ser um líder*. Tradução: Marcelo Cintra Barbão. 2012.

CRESWELL, John Ward. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens*. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 3. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2014.



CUNHA, Kamylla Santos da *et al.* Limites e possibilidades na gestão universitária realizada por enfermeiros gestores. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 54, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/CY3GZ6bxQx4h4ZfgndyPHd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 25 jun. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2018044303556>.

DARVISHMOTEVALI, Mahlagha; ALTINAY, Levent. Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, v. 88, p. 104401, 2022. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721001205?casa_token=mNThBvPh6eYAAAAA:6SAWE8FNbStnQRXpojB7oG0vIkdwaa8l3GCnMdkaAkkw2wa1Cyai0BoeHiSf64AqwOzHgd7ch5o. Acesso em: 30 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>.

FERINE, Kiki Farida *et al.* An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, v. 7, n. 7, 2021. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(21\)01801-6?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021018016%3Fshowall%3Dtrue](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)01801-6?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021018016%3Fshowall%3Dtrue). Acesso em: 16 jan. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>.

GIRITLI, Heyecan *et al.* The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 2, p. 228-238, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312000841>. Acesso em: 30 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.010>.

HERNANDEZ, Morela *et al.* The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The leadership quarterly*, v. 22, n. 6, p. 1165-1185, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984311001561>. Acesso em: 30 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2011.09.009>.

IFPI. *Administração*. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/floriano/o-campus/administracao>. Acesso em: 25 jul. 2023.

IFPI. *Campi*. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/campi>. Acesso em: 25 jul. 2023.

IIVARI, Juhani; IIVARI, Netta. The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and software technology*, v. 53, n. 5, p. 509-520, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095058491000193X>. Acesso em: 26 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.008>.

JAIN, Ajay Kumar. Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India. *Cross Cultural Management*, v. 22, n. 1, p. 116-144, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCM-11-2013-0167/full/html>. Acesso em: 26 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCM-11-2013-0167>.

JOGULU, Uma.; WOOD, Glenice. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal opportunities international*, v. 25, n. 4, p. 236-250, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02610150610706230/full/html>. Acesso em: 5 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>.



KUMAR, Robin; KHILJEE, Noshaba. Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, v. 17, n. 1, p. 63-65, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472029915002507>. Acesso em: 5 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mpaic.2015.10.012>.

LÜDKE, Menga.; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo. Afonso de. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 2^a. ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 2018.

MAAMARI, Bassem; MAJDALANI, Joelle. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 25, n. 2, p. 327-345, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-04-2016-1010/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>.

MARÉCHAL, Kevin. Not irrational but habitual: The importance of “behavioural lock-in” in energy consumption. *Ecological Economics*, v. 69, n. 5, p. 1104-1114, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800909005059>. Acesso em: 24 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.12.004>.

MIKUŠOVÁ, Marie; KLABUSAYOVÁ, Naděžda; MEIER, Vojtěch. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, v. 97, p. 102246, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014971892300023X>. Acesso em: 24 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>.

MOHELSKA, Hana; SOKOLOVA, Marcela. Organisational culture and leadership—joint vessels? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 171, p. 1011-1016, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002530>. Acesso em: 24 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.223>.

MULLINS, Laurie. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional [recurso eletrônico]*. Tradução: Vinicius Figueira. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MWESIGWA, Rogers; TUSIIME, Immaculate; SSEKIZIYIVU, Bob. Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, v. 39, n. 2, p. 253-268, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2018-0055/full/html>. Acesso em: 24 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>.

PAWIROSUMARTO, Suharno; SARJANA, Purwanto Katijan; GUNAWAN, Rachmad. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLMA-10-2016-0085/full/html>. Acesso em: 28 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.

RAFIQ AWAN, Muhammad; MAHMOOD, Khalid. Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library management*, v. 31, n. 4/5, p. 253-266, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01435121011046326/full/html>. Acesso em: 27 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121011046326>.



RAFFERTY, Alannah Eileen.; GRIFFIN, Mark. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, v. 15, n. 3, p. 329-354, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984304000207>. Acesso em: 28 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2004.02.009>.

ROBBINS, Stephen Paul.; JUDGE, Timothy.; SOBRAL, Felipe. *Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro*. 14º. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACKY, Frank Gyimah. Impact of African leaders' characteristics and regime transitions on economic growth in Africa: A dynamic model approach. *Social Sciences & Humanities Open*, v. 4, n. 1, p. 100147, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291121000437>. Acesso em: 5 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100147>.

SALEHZADEH, Reza. Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach. *International Journal of Educational Management*, v. 31, n. 7, p. 865-877, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-04-2016-0079/full/html>. Acesso em: 18 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2016-0079>.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO; María del Pilar Baptista. *Metodología de pesquisa [recurso eletrônico]*. Tradução: Daisy Vaz de Moraes; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. 5. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEIN, Edgar Henry. *Cultura organizacional e liderança*. Tradução: Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica: Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHRAEDER, Mike; TEARS, Rachel.; JORDAN, Mark. Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730510617681/full/html>. Acesso em: 28 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>.

SHARMA, Avnish; AGRAWAL, Rakesh; KHANDELWAL, Utkal. Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 40, n. 6, p. 712-734, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2018-0367/full/html>. Acesso em: 18 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>.

SUMMERILL, Corinna; POLLARD, Simon; SMITH, Jennifer. The role of organizational culture and leadership in water safety plan implementation for improved risk management. *Science of the total environment*, v. 408, n. 20, p. 4319-4327, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969710006480>. Acesso em: 9 out. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2010.06.043>.

TRIVELLAS, Panagiotis; DARGENIDOU, Dimitra. Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM journal*, v. 21, n. 4, p. 382-399, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542730910965083/full/html>. Acesso em: 17 jan. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/17542730910965083>.



VIRKUS, Sirje; SALMAN, Anmar. Effective leadership behaviours and information culture in the higher education institution. *Global Knowledge, Memory and Communication*, v. 70, n. 4/5, p. 418-441, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GKMC-08-2020-0106/full/html>. Acesso em: 9 out. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2020-0106>.

WALK, Marlene. Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 154-163, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322000020>. Acesso em: 24 jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>.

WEERTS, Kyra; VERMEULEN, Walter; WITJES, Sjors. On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of cleaner production*, v. 203, p. 1201-1215, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618321620>. Acesso em: 15 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.173>.

WIEWIORA, Anna *et al.* Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 8, p. 1163-1174, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000057?via%3Dihub>. Acesso em: 15 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014>.

XU, Jie-Hui. Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, v. 4, n. 4, p. 155-157, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2095771817300944>. Acesso em: 15 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>.

Agradecimentos

Agradecemos a CAPES pelo apoio concedido através do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares – PROSUP/CAPES.