www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v.30, n.164, 2026 | DOI: 10.69849/9v3st266

O papel do líder na cultura organizacional saudável

The leader's role in a healthy organizational culture

Amanda Maia dos Santos[1]
Daniel de Alencar Dias[1]
Lady Mariana[2]

RESUMO

A cultura organizacional saudável constitui um elemento fundamental para o desenvolvimento das organizações, influenciando diretamente o comportamento, a motivação, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, a liderança assume papel estratégico na construção de ambientes profissionais fundamentados no respeito, na confiança, na comunicação transparente e na valorização humana. O presente estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, o papel do líder na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável, considerando sua influência sobre o clima organizacional, o engajamento profissional, a produtividade e as relações interpessoais. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, desenvolvida a partir da análise de publicações científicas relacionadas à temática. Os resultados da discussão evidenciam que uma cultura organizacional positiva favorece a motivação, a satisfação profissional, o sentimento de pertencimento e o comprometimento dos trabalhadores. Identificou-se também que fatores como reconhecimento, oportunidades de crescimento, segurança psicológica, qualidade de vida no trabalho e comunicação eficiente contribuem para a construção de ambientes mais colaborativos e produtivos. Nesse cenário, a liderança destaca-se pela capacidade de influenciar comportamentos, administrar conflitos, estimular a participação e promover o desenvolvimento das equipes. Conclui-se que líderes preparados, com competências relacionadas à inteligência emocional, à comunicação e à gestão de pessoas, representam elementos essenciais para consolidar uma cultura organizacional saudável, contribuindo para a conciliação entre os objetivos institucionais e as necessidades dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Liderança. Motivação. Engajamento profissional. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

A healthy organizational culture is a fundamental element for organizational development, directly influencing employees' behavior, motivation, engagement, and well-being. In this context, leadership plays a strategic role in building work environments based on respect, trust, transparent communication, and human appreciation. This study aims to analyze, through a literature review, the role of leaders in building and maintaining a healthy organizational culture, considering their influence on organizational climate, employee engagement, productivity, and interpersonal relationships. This is a bibliographic study with a qualitative approach and descriptive nature, based on the analysis of scientific publications related to the subject. The discussion highlights that a positive organizational culture promotes motivation, job satisfaction, a sense of belonging, and employee commitment. It also identifies factors such as recognition, career development opportunities, psychological safety, quality of work life, and effective communication as essential contributors to more collaborative and productive work environments. In this context, leadership stands out for its ability to influence behaviors, manage conflicts, encourage participation, and promote team development. It is concluded

[1] Pós-graduandos em Gestão de Pessoas e Liderança do Centro Universitário FAMETRO - amanda_14_maia@hotmail.com; danielfuria4512@gmail.com.
[2] Professora do curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Liderança do Centro Universitário FAMETRO - ladymarianas@gmail.com

that well-prepared leaders with competencies related to emotional intelligence, communication, and people management are essential to establishing a healthy organizational culture, contributing to the balance between institutional objectives and employees' needs.

Keywords: Organizational culture. Leadership. Motivation. Employee engagement. Work environment.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, crenças, princípios, normas, hábitos e práticas compartilhados pelos integrantes de uma organização, que orientam seus comportamentos, suas relações interpessoais e a maneira como as atividades são desenvolvidas no ambiente de trabalho. Ela representa a identidade da empresa e influencia diretamente a forma como os colaboradores se relacionam entre si, enfrentam desafios, tomam decisões e compreendem os objetivos institucionais (Santos; Ribeiro, 2023).

Uma cultura organizacional saudável caracteriza-se pela valorização das pessoas, pelo respeito à diversidade, pela comunicação transparente, pela cooperação, pela confiança e pelo reconhecimento profissional, favorecendo um ambiente no qual os trabalhadores se sintam respeitados, motivados e pertencentes à organização (Santos; Ribeiro, 2023).

Diante desse cenário, justifica-se a realização deste estudo pela necessidade de compreender a liderança para além de sua função administrativa e operacional, reconhecendo-a como um elemento estratégico na construção de ambientes organizacionais saudáveis. Em um contexto marcado por transformações nas relações de trabalho, competitividade, cobranças por resultados e desafios relacionados à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, torna-se fundamental investigar como as práticas de liderança podem contribuir para a prevenção de conflitos, a redução do desgaste profissional, o fortalecimento das relações interpessoais e a valorização dos colaboradores.

A ausência de uma liderança preparada e comprometida com o desenvolvimento humano pode favorecer ambientes caracterizados pela comunicação inadequada, desmotivação, insegurança e elevada rotatividade de funcionários, comprometendo tanto o bem-estar das equipes quanto os resultados institucionais. Assim, a realização deste estudo permite reunir e analisar

conhecimentos científicos sobre a temática, identificando práticas de liderança que favoreçam uma cultura organizacional positiva, participativa e sustentável.

Diante dessas considerações, estabelece-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como as práticas de liderança contribuem para a construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável, considerando o engajamento, as relações interpessoais e o bem-estar dos colaboradores?

Este estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável, considerando sua influência sobre o clima organizacional, o engajamento dos colaboradores, a produtividade, a comunicação interpessoal e a promoção de ambientes de trabalho positivos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança e sua influência na cultura organizacional

O exercício da liderança ultrapassa a distribuição de tarefas e a supervisão das atividades, envolvendo competências relacionadas à comunicação, à tomada de decisões, à administração de conflitos e ao desenvolvimento profissional das equipes. O líder também atua como referência comportamental, pois suas atitudes e decisões contribuem para estabelecer padrões de relacionamento e orientar a maneira como os valores organizacionais são incorporados ao cotidiano profissional (Camilo et al., 2025).

A importância da liderança também pode ser compreendida a partir de indicadores relacionados ao engajamento dos trabalhadores. De acordo com o relatório *State of the Global Workplace 2026*, publicado pela Gallup, apenas 20% dos trabalhadores em todo o mundo estavam efetivamente engajados em suas atividades durante o ano de 2025. O levantamento também aponta que os gestores respondem por aproximadamente 70% da variação do engajamento das equipes, evidenciando a relevância da atuação gerencial na experiência profissional dos colaboradores (Gallup, 2026).

O envolvimento dos trabalhadores com suas atividades não depende exclusivamente de características individuais, mas também das condições de trabalho e das relações estabelecidas com aqueles que exercem funções de liderança. Assim, a atuação dos gestores representa um componente importante

para compreender os desafios relacionados à motivação, ao comprometimento e à construção de ambientes organizacionais saudáveis (Gallup, 2026).

Na organização Google, por meio do projeto interno denominado *Project Aristotle*, desenvolvido para investigar os fatores associados à eficácia das equipes de trabalho, a pesquisa analisou 180 equipes da organização e identificou que a segurança psicológica representava o fator mais importante entre as dimensões relacionadas à efetividade coletiva. Além desse aspecto, foram identificados outros elementos relevantes, como confiabilidade entre os integrantes, clareza na definição de responsabilidades e objetivos, significado atribuído ao trabalho e percepção de impacto das atividades desenvolvidas (Google, 2015).

A influência da liderança na cultura organizacional também pode ser observada nas práticas de gestão de pessoas adotadas pela Meta (United States Securities and Exchange Commission, 2025). Conforme informações apresentadas no relatório corporativo referente ao exercício de 2025, a empresa realiza pesquisas periódicas com seus colaboradores para avaliar suas percepções sobre a organização, os gestores, as equipes e a experiência individual de trabalho. Além disso, mantém avaliações de desempenho semestrais, oportunidades de desenvolvimento profissional e diferentes modalidades de capacitação, incluindo atividades presenciais, treinamentos virtuais, recursos de aprendizagem e acompanhamento profissional (Camilo et al., 2025).

Além das competências técnicas e administrativas, o exercício de uma liderança eficaz exige habilidades relacionadas à inteligência emocional, à empatia e à comunicação interpessoal. A capacidade de reconhecer as próprias emoções, compreender as necessidades dos colaboradores e administrar situações de pressão contribui para a construção de relações profissionais mais equilibradas. Da mesma forma, a escuta ativa e a oferta de feedbacks construtivos permitem identificar dificuldades, reconhecer potencialidades e orientar o desenvolvimento individual. Essas competências tornam-se especialmente importantes em organizações marcadas por mudanças constantes, diversidade de profissionais e exigências crescentes por produtividade, nas quais a capacidade de estabelecer relações respeitosas pode influenciar a qualidade do ambiente de trabalho.

Dessa forma, compreende-se que o papel do líder na cultura organizacional saudável está relacionado não apenas à capacidade de alcançar metas e coordenar equipes, mas também à construção de condições que favoreçam o desenvolvimento

humano, a participação e o reconhecimento profissional. A liderança representa um elemento estratégico na disseminação dos valores organizacionais, especialmente quando suas práticas são fundamentadas na confiança, na comunicação transparente, na valorização das pessoas e na responsabilidade compartilhada. Assim, desenvolver lideranças preparadas para conciliar os objetivos institucionais com as necessidades dos colaboradores constitui uma estratégia relevante para fortalecer as relações profissionais e promover ambientes organizacionais mais positivos e sustentáveis.

METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, desenvolvida por meio de uma revisão de literatura sobre o papel da liderança na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável. A pesquisa foi desenvolvida a partir da consulta a produções científicas e acadêmicas relacionadas à temática, incluindo artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso e publicações institucionais pertinentes ao objeto de estudo. As buscas foram realizadas nas bases Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Acadêmico e Portal de Periódicos da CAPES, priorizando-se publicações entre os anos de 2022 e 2026, sem excluir materiais considerados relevantes para a compreensão dos conceitos abordados.

Para a identificação dos materiais, foram utilizados descritores e palavras-chave em português e inglês, incluindo “liderança”, “cultura organizacional”, “clima organizacional”, “liderança transformacional”, “engajamento profissional”, “ambiente de trabalho saudável”, “organizational culture”, “leadership”, “organizational climate” e “employee engagement”. Entre as combinações utilizadas durante as buscas, destacaram-se “liderança” AND “cultura organizacional”, “liderança” AND “engajamento profissional”, “liderança transformacional” AND “ambiente de trabalho saudável”, “organizational culture” AND “leadership” e “leadership” AND “employee engagement”. A utilização dos operadores booleanos AND e OR possibilitou ampliar ou restringir os resultados de acordo com sua relação com o objetivo da pesquisa.

Foram incluídos materiais disponíveis na íntegra, publicados nos idiomas português, inglês ou espanhol, que apresentassem discussões relacionadas à influência da liderança sobre a cultura e o clima organizacional, as relações

interpessoais, o engajamento, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores. Foram excluídas publicações duplicadas, materiais sem relação direta com a temática, estudos que não apresentavam fundamentação compatível com os objetivos da pesquisa e trabalhos cujo texto completo não estivesse disponível para análise.

A seleção dos materiais ocorreu em etapas. Inicialmente, foram realizadas buscas nas bases selecionadas, utilizando-se os descritores e suas combinações. Posteriormente, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos, permitindo a identificação dos materiais com maior pertinência em relação ao objeto de estudo. As publicações consideradas potencialmente relevantes foram submetidas à leitura na íntegra, sendo selecionadas aquelas que apresentavam contribuições para a compreensão da relação entre liderança e cultura organizacional saudável.

Após a seleção, as informações foram extraídas e organizadas de acordo com sua proximidade temática. A análise qualitativa dos materiais permitiu identificar três eixos principais de discussão: a cultura organizacional saudável e seus impactos no engajamento dos colaboradores, reunindo estudos relacionados aos valores organizacionais, à motivação, à satisfação e ao comprometimento profissional; a promoção de ambientes de trabalho positivos, contemplando aspectos relacionados à comunicação, ao bem-estar, à segurança psicológica e à qualidade das relações profissionais; e o papel da liderança na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável, concentrando os estudos que abordaram diretamente a influência das práticas, competências e estilos de liderança sobre as experiências dos colaboradores e o ambiente organizacional.

Além das produções acadêmicas, foram consultadas fontes institucionais utilizadas como apoio contextual para a discussão sobre engajamento e práticas organizacionais. Essas fontes foram analisadas de forma complementar e não substituíram os estudos científicos utilizados na construção da discussão teórica. As informações extraídas dos materiais selecionados foram interpretadas de maneira comparativa, buscando identificar aproximações, diferentes perspectivas e contribuições para responder ao problema de pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida exclusivamente a partir da análise de materiais científicos, acadêmicos e institucionais de acesso público, sem envolvimento direto de seres humanos ou utilização de dados pessoais identificáveis, o estudo não demandou submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa.

Ao final do processo de seleção, foram incluídas 13 produções acadêmicas que apresentaram maior pertinência com o objetivo da pesquisa. Além desses materiais, foram utilizadas três fontes institucionais de caráter complementar, destinadas à contextualização de dados sobre engajamento e à apresentação de exemplos de práticas organizacionais. As produções acadêmicas não foram distribuídas de forma exclusiva entre os eixos temáticos, uma vez que alguns estudos abordavam mais de uma dimensão relacionada ao objeto de pesquisa. A organização dos resultados ocorreu a partir da identificação das principais temáticas presentes nos materiais selecionados, resultando em três eixos de análise: cultura organizacional saudável e seus impactos no engajamento dos colaboradores; promoção de ambientes de trabalho positivos; e papel da liderança na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Cultura organizacional saudável e seus impactos no engajamento dos colaboradores

A cultura organizacional exerce influência significativa sobre a forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. Os valores, as práticas e os padrões de relacionamento presentes nas organizações contribuem para orientar comportamentos e influenciam a maneira como os profissionais estabelecem vínculos com suas atividades e com os objetivos institucionais. Nesse sentido, uma cultura organizacional saudável não se limita à existência formal de normas e procedimentos, mas se expressa nas práticas cotidianas, nas relações interpessoais e na valorização atribuída aos trabalhadores. Estudos sobre a temática indicam que ambientes fundamentados em valores como respeito, confiança, cooperação e transparência podem favorecer o sentimento de pertencimento e o comprometimento profissional (Gomes et al., 2024).

Entre os principais reflexos de uma cultura organizacional saudável está o engajamento dos colaboradores. A literatura analisada aproxima-se ao indicar que profissionais que percebem um ambiente acolhedor, participativo e capaz de reconhecer suas contribuições tendem a estabelecer uma relação mais positiva com o trabalho. O engajamento, nesse contexto, está relacionado não apenas à

disposição para cumprir as atividades atribuídas, mas também à identificação com os objetivos organizacionais, à participação nas atividades coletivas e à percepção de que o trabalho realizado possui significado (Fernandes, 2025).

A compreensão desse fenômeno exige considerar a motivação como um processo que possui dimensões individuais. As necessidades, expectativas e interesses dos trabalhadores não são homogêneos, de modo que um mesmo estímulo pode produzir diferentes respostas entre os integrantes de uma equipe. Alguns estudos enfatizam justamente essa dimensão subjetiva da motivação, demonstrando que o envolvimento profissional está relacionado às experiências e necessidades particulares de cada indivíduo (Silva; Freitas; Medeiros, 2024). Essa perspectiva contribui para evitar a compreensão de que a organização ou o gestor são capazes de produzir motivação de maneira uniforme ou automática entre todos os colaboradores.

Por outro lado, os estudos também evidenciam que o caráter individual da motivação não reduz a responsabilidade das organizações sobre as condições em que o trabalho é desenvolvido. As práticas institucionais podem favorecer ou dificultar o envolvimento dos trabalhadores, especialmente quando influenciam aspectos como segurança, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e qualidade das relações profissionais. Dessa forma, embora a motivação possua uma dimensão subjetiva, as organizações exercem influência importante sobre os estímulos e as condições que podem contribuir para a satisfação e o comprometimento dos colaboradores (Cavalcante, 2024).

A análise dos estudos permite identificar, portanto, uma complementaridade entre as perspectivas individual e organizacional. Enquanto a primeira destaca que os trabalhadores possuem necessidades e expectativas próprias, a segunda demonstra que determinadas condições institucionais podem criar um ambiente mais favorável ao desenvolvimento profissional. Remuneração adequada, segurança, condições apropriadas para a realização das atividades e relações interpessoais respeitosas constituem elementos relevantes para reduzir experiências negativas no trabalho. Entretanto, a literatura também aponta que esses fatores, isoladamente, não são suficientes para garantir níveis elevados de satisfação e engajamento. O reconhecimento, a autonomia, as oportunidades de crescimento e a participação nas decisões representam dimensões adicionais que podem fortalecer o vínculo entre os profissionais e a organização (Gomes et al., 2024; Fernandes, 2025).

A qualidade de vida no trabalho também se apresenta como um componente importante nessa discussão. A existência de recursos adequados, suporte técnico, oportunidades de capacitação e respeito aos limites dos trabalhadores pode contribuir para que as atividades sejam desenvolvidas de maneira mais satisfatória. Em contrapartida, quando as organizações estabelecem elevadas exigências sem disponibilizar condições compatíveis para a execução das tarefas, podem favorecer situações de sobrecarga, frustração e desmotivação. Nesse sentido, a busca por resultados institucionais deve estar acompanhada de investimentos nas condições necessárias para o desenvolvimento seguro e adequado do trabalho (Sousa, 2025; Silva; Freitas; Medeiros, 2024).

Outro aspecto recorrente nos estudos refere-se ao desenvolvimento profissional e ao reconhecimento das contribuições dos trabalhadores. A possibilidade de participar de capacitações, assumir novas responsabilidades e visualizar oportunidades de crescimento pode fortalecer a relação entre o colaborador e a organização. Contudo, a análise da literatura demonstra que essas práticas precisam estar associadas a critérios transparentes e oportunidades equitativas. Quando o reconhecimento e as possibilidades de desenvolvimento são percebidos como restritos ou incoerentes com os valores defendidos pela organização, seus efeitos sobre o engajamento podem ser comprometidos (Gomes et al., 2024; Sousa, 2025).

Nesse contexto, os estudos analisados convergem ao reconhecer que a valorização dos colaboradores não deve ser compreendida apenas como uma estratégia de satisfação individual, mas também como uma dimensão relacionada ao funcionamento das organizações. Profissionais que encontram condições adequadas de trabalho e percebem oportunidades de participação e desenvolvimento podem apresentar maior comprometimento com suas responsabilidades e com os objetivos institucionais. Entretanto, a literatura não permite estabelecer uma relação automática entre a adoção de determinadas práticas e o engajamento de todos os trabalhadores, uma vez que as respostas individuais são influenciadas por diferentes necessidades e experiências profissionais.

Uma contribuição importante da análise realizada consiste, justamente, em demonstrar que o engajamento resulta da interação entre fatores individuais e organizacionais. Os estudos diferenciam-se quanto à ênfase atribuída à motivação

individual ou às condições institucionais, mas apresentam uma convergência fundamental: o ambiente de trabalho pode favorecer ou dificultar o desenvolvimento do comprometimento profissional. Assim, uma cultura organizacional saudável pode contribuir para o engajamento ao criar condições que promovam respeito, segurança, reconhecimento e possibilidades de desenvolvimento.

Dessa forma, os resultados deste eixo permitem compreender que a responsabilidade pela construção de um ambiente favorável ao engajamento não deve ser transferida exclusivamente aos trabalhadores. Embora a motivação possua uma dimensão individual, as organizações participam ativamente da construção das condições nas quais o trabalho é realizado.

Promoção de ambientes de trabalho positivos

A promoção de ambientes de trabalho positivos está relacionada à construção de condições organizacionais que favoreçam relações profissionais fundamentadas no respeito, na confiança, na colaboração e na valorização das pessoas. Esse processo envolve tanto a existência de políticas institucionais quanto a maneira como essas diretrizes são vivenciadas no cotidiano pelos profissionais e pelos diferentes níveis hierárquicos. Nesse sentido, um ambiente organizacional saudável não pressupõe a ausência de divergências ou conflitos, mas a capacidade de enfrentá-los por meio de relações éticas, construtivas e respeitosas (Silva, 2026).

Entre os aspectos identificados na literatura, a segurança psicológica destaca-se como uma condição importante para a construção de ambientes profissionais mais participativos. Esse conceito está relacionado à percepção de que os trabalhadores podem expressar opiniões, apresentar dúvidas, reconhecer erros e propor melhorias sem receio de humilhações, constrangimentos ou represálias. A existência dessa segurança pode favorecer a participação e o compartilhamento de experiências, criando condições para a aprendizagem coletiva e para a identificação de problemas presentes no cotidiano organizacional (Oliveira, 2025).

A comunicação também aparece como uma dimensão recorrente nos estudos analisados. A clareza na circulação das informações, na definição das responsabilidades e na transmissão das expectativas institucionais pode contribuir para reduzir interpretações equivocadas e dificuldades nas relações de trabalho. Entretanto, a literatura indica que a comunicação organizacional não deve estar

limitada à transmissão de informações pelos níveis superiores. A criação de espaços de escuta e participação permite que os colaboradores compartilhem suas percepções e contribuam para a identificação de necessidades e possibilidades de aprimoramento (Duarti; Amorim, 2026; Lima, 2024).

A relação entre comunicação e segurança psicológica evidencia a interdependência entre os diferentes elementos que caracterizam um ambiente de trabalho positivo. A existência de canais formais de comunicação, por exemplo, pode ser insuficiente quando os colaboradores não se sentem seguros para expressar suas opiniões. Da mesma forma, a disposição para a participação tende a ser favorecida quando os profissionais percebem que suas manifestações são ouvidas e consideradas. Assim, os estudos aproximam-se ao demonstrar que a construção de relações profissionais saudáveis depende não apenas da existência de mecanismos institucionais, mas também da qualidade das interações estabelecidas no cotidiano.

Outro aspecto presente na literatura refere-se ao reconhecimento e ao desenvolvimento profissional. O reconhecimento das contribuições dos trabalhadores não está restrito às recompensas financeiras, podendo ocorrer por meio de feedbacks construtivos, oportunidades de capacitação, participação em projetos e possibilidades de crescimento profissional. Essas práticas podem contribuir para que os colaboradores percebam a importância de suas atividades e identifiquem oportunidades de desenvolvimento dentro da organização (Duarti; Amorim, 2026; Silva; Rosário, 2026).

A diversidade, a inclusão e a equidade também constituem dimensões relevantes para a promoção de ambientes organizacionais positivos. A construção de relações profissionais saudáveis pressupõe o tratamento digno e respeitoso dos trabalhadores, independentemente de suas características individuais ou de sua posição na estrutura hierárquica. Nesse sentido, as organizações precisam desenvolver mecanismos capazes de prevenir e enfrentar práticas discriminatórias, comportamentos abusivos e situações que possam comprometer a integridade e o bem-estar dos profissionais (Duarti; Amorim, 2026).

A análise conjunta dos estudos permite identificar uma convergência importante: a segurança psicológica, a comunicação, o reconhecimento e o respeito às diferenças não devem ser compreendidos como práticas isoladas. Embora os estudos enfatizem diferentes dimensões, eles se aproximam ao indicar que esses elementos se complementam na construção de relações de trabalho mais saudáveis.

A comunicação favorece o diálogo e o compartilhamento de experiências, enquanto a segurança psicológica contribui para que os profissionais possam se manifestar com maior liberdade. O reconhecimento, por sua vez, pode fortalecer a percepção de valorização, especialmente quando está associado a oportunidades concretas de desenvolvimento.

Entretanto, os estudos também permitem identificar um limite na adoção de práticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar. A simples existência de políticas de comunicação, programas de desenvolvimento ou diretrizes relacionadas à diversidade não garante, por si só, que os colaboradores experimentarão um ambiente de trabalho positivo. A efetividade dessas iniciativas depende da forma como são implementadas e incorporadas às relações cotidianas. Dessa maneira, podem existir diferenças entre os valores formalmente defendidos por uma organização e as experiências efetivamente vivenciadas por seus trabalhadores.

Essa constatação representa uma contribuição relevante para a compreensão do objeto deste estudo. A promoção de ambientes de trabalho positivos exige coerência entre os princípios institucionais e as práticas desenvolvidas no cotidiano organizacional. Nesse processo, a liderança assume uma posição estratégica, pois os gestores participam diretamente da transformação das diretrizes institucionais em comportamentos, decisões e relações concretas. Assim, embora a construção de um ambiente saudável dependa de um compromisso organizacional mais amplo, a atuação dos líderes pode influenciar significativamente a maneira como os valores de respeito, confiança, participação e valorização são percebidos e vivenciados pelas equipes, aspecto que será aprofundado no eixo seguinte.

Papel da liderança na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável

A análise dos estudos selecionados evidencia que a liderança ocupa uma posição estratégica na construção e manutenção da cultura organizacional, uma vez que as práticas adotadas pelos gestores influenciam diretamente a forma como os valores institucionais são percebidos e vivenciados pelos colaboradores. Nesse sentido, a atuação do líder ultrapassa a distribuição de tarefas e o acompanhamento de resultados, abrangendo também a maneira como são estabelecidas as relações interpessoais, conduzidos os conflitos, reconhecidas as contribuições profissionais e

incentivada a participação das equipes. A liderança, portanto, representa um importante mecanismo de aproximação entre os princípios formalmente estabelecidos pela organização e as experiências cotidianas dos trabalhadores (Hanh, 2024; Oliveira, 2025).

Os estudos analisados apresentam uma convergência ao reconhecer que o comportamento do líder exerce influência sobre o ambiente de trabalho. Almeida (2024) destaca a relação entre liderança e clima organizacional, enquanto Hanh (2024) enfatiza o papel do gestor na construção da comunicação e da confiança entre os integrantes da equipe. De forma complementar, Camilo (2025) associa os estilos de liderança à motivação e ao desempenho dos colaboradores. Embora apresentem enfoques distintos, os estudos aproximam-se ao indicar que as práticas de liderança podem influenciar a percepção dos trabalhadores sobre o apoio, o reconhecimento e as relações estabelecidas no ambiente profissional.

Entre as diferentes perspectivas discutidas na literatura, a liderança transformacional apresenta características particularmente relacionadas à construção de ambientes participativos e orientados ao desenvolvimento humano. Essa abordagem valoriza a capacidade de inspirar, estimular e mobilizar os colaboradores em torno de objetivos compartilhados, além de incentivar a autonomia, a criatividade e o aperfeiçoamento profissional. Entretanto, a análise dos estudos permite compreender que a contribuição desse modelo não está apenas na adoção de uma denominação específica de estilo de liderança, mas nas práticas concretas que favorecem relações de confiança, participação e desenvolvimento das equipes (Camilo, 2025; Almeida, 2024).

Essa observação permite identificar uma diferença importante entre os estudos analisados. Parte da literatura enfatiza as características e competências individuais do líder, como a capacidade de comunicação, a inteligência emocional, a empatia e a habilidade para administrar conflitos. Outra perspectiva atribui maior importância ao contexto organizacional e às condições institucionais que permitem ou dificultam a atuação das lideranças. Essas abordagens não devem ser compreendidas como contraditórias, mas como complementares, pois a atuação de um líder ocorre dentro de uma estrutura organizacional que pode ampliar ou limitar suas possibilidades de intervenção (Hanh, 2024; Oliveira, 2025).

Nesse contexto, competências relacionadas à comunicação interpessoal e à gestão de conflitos assumem papel relevante. A comunicação transparente e a

escuta ativa podem favorecer a compreensão das necessidades dos colaboradores, reduzir interpretações equivocadas e fortalecer as relações de confiança. Da mesma forma, a maneira como o gestor conduz situações de conflito influencia a percepção de segurança e respeito no ambiente de trabalho. Práticas baseadas em constrangimentos, autoritarismo ou desconsideração das opiniões dos trabalhadores podem contribuir para relações marcadas pela insegurança e pelo afastamento, enquanto práticas orientadas ao diálogo e ao feedback construtivo podem favorecer a participação e o comprometimento das equipes (Almeida, 2024; Hanh, 2024).

A literatura também permite compreender que a influência da liderança sobre a cultura organizacional está relacionada à coerência entre discurso e prática. Uma organização pode estabelecer formalmente valores relacionados ao respeito, à valorização das pessoas e à cooperação, mas esses princípios podem perder significado quando não são incorporados às relações cotidianas. Nesse sentido, os líderes exercem uma função relevante ao transformar diretrizes institucionais em comportamentos e práticas observáveis pelas equipes. A maneira como reconhecem os profissionais, distribuem responsabilidades, conduzem decisões e respondem às dificuldades do cotidiano contribui para reforçar ou enfraquecer os valores que a organização busca disseminar (Hanh, 2024; Oliveira, 2025).

Outro aspecto identificado na revisão refere-se à relação entre liderança, motivação e desenvolvimento profissional. Os estudos analisados indicam que práticas de reconhecimento, incentivo à participação e oferta de oportunidades de crescimento podem contribuir para fortalecer o vínculo entre os colaboradores e os objetivos institucionais. Entretanto, a literatura não permite atribuir a motivação exclusivamente à atuação do líder, pois esse fenômeno também está relacionado às necessidades individuais e às condições oferecidas pela organização. Assim, a principal contribuição da liderança consiste em criar e sustentar condições favoráveis para que os profissionais possam desenvolver suas potencialidades e participar de maneira mais ativa da vida organizacional (Camilo, 2025; Cavalcante, 2024).

Um dos principais resultados identificados nesta revisão consiste justamente na compreensão dos limites da responsabilidade individual do líder. Embora os estudos reconheçam sua influência sobre as relações de trabalho, a cultura organizacional possui natureza multifatorial e é influenciada também pelas políticas de gestão de pessoas, pela atuação da alta administração, pelas condições de trabalho e pelas características do próprio contexto institucional. Dessa forma,

atribuir exclusivamente aos gestores a responsabilidade pelo engajamento, pelo bem-estar ou pela qualidade das relações profissionais representaria uma simplificação de um fenômeno mais amplo e complexo (Oliveira, 2025).

Essa constatação representa uma das principais contribuições da revisão para a compreensão do problema de pesquisa. Os estudos analisados convergem ao demonstrar que as práticas de liderança contribuem para a construção de uma cultura organizacional saudável principalmente quando promovem coerência entre os valores institucionais e as experiências vivenciadas pelos colaboradores. Entretanto, diferenciam-se quanto à ênfase atribuída às competências individuais do líder e às condições institucionais necessárias para sustentar sua atuação. Assim, a revisão permite compreender que não existe um único estilo de liderança capaz de garantir, isoladamente, uma cultura organizacional saudável. A efetividade da liderança depende da capacidade de adaptar suas práticas às necessidades das equipes e de sua articulação com políticas institucionais coerentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável, considerando sua influência sobre o clima organizacional, o engajamento dos colaboradores e a promoção de ambientes de trabalho positivos. A análise da literatura permitiu compreender que a cultura organizacional exerce influência significativa sobre as relações profissionais e sobre a forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho.

Os estudos analisados demonstraram que uma cultura organizacional saudável está relacionada à presença de valores e práticas que favoreçam o respeito, a confiança, a comunicação, a participação e a valorização das pessoas. Esses elementos podem contribuir para o fortalecimento do engajamento e do comprometimento profissional, especialmente quando os colaboradores encontram condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades e oportunidades de crescimento.

Em relação ao papel da liderança, a revisão evidenciou que os líderes ocupam uma posição estratégica na concretização dos valores organizacionais no cotidiano das equipes. Suas práticas podem influenciar a qualidade da comunicação,

a construção de relações de confiança, a participação dos colaboradores e a maneira como situações de conflito são conduzidas. Dessa forma, a liderança contribui para a construção de ambientes mais saudáveis quando suas ações apresentam coerência com os valores e princípios defendidos pela organização.

Entretanto, a literatura analisada também demonstra que a construção de uma cultura organizacional saudável não depende exclusivamente da atuação individual dos líderes. Trata-se de um processo influenciado por diferentes fatores, incluindo o comprometimento da alta gestão, as políticas de gestão de pessoas, as condições de trabalho e as práticas institucionais. Nesse contexto, o líder atua como um importante mediador entre as diretrizes organizacionais e as experiências efetivamente vivenciadas pelos colaboradores.

Assim, o estudo contribui para a área de Gestão de Pessoas e Liderança ao evidenciar que a busca por resultados organizacionais deve estar associada à valorização das relações humanas e à construção de condições adequadas de trabalho. Investir no desenvolvimento das lideranças e em políticas institucionais coerentes pode favorecer ambientes mais participativos, respeitosos e alinhados às necessidades das organizações e de seus colaboradores.

Como limitação, destaca-se que o presente estudo foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica, estando suas conclusões condicionadas às características e aos recortes das publicações selecionadas. Dessa forma, não foi possível mensurar diretamente os efeitos das práticas de liderança em diferentes contextos organizacionais. Recomenda-se que estudos futuros desenvolvam pesquisas de campo capazes de investigar a percepção dos colaboradores e gestores sobre a influência da liderança na construção e manutenção de culturas organizacionais saudáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. de. **Liderança E Clima Organizacional**: fatores determinantes para o sucesso corporativo. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Estratégica) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/items/3598c9c6-8887-4cc2-97f49061738d5ade. Acesso em: 29 de out. 2026.

CAMILO, S. F. The Role of Leadership in Employee Motivation: Leadership Styles and Their Impact on Performance. **Journal of Technology & Information**, v.

5, n. 2, p.65-75, 2025. Disponível em: http://jtni.com.br/index.php/JTnI/article/view/137/119. Acesso em: 30 de out. 2026.

CAVALCANTE, S. M. O. L. **Sendo Você Mesmo, Inspirando Outros.** O Papel Da Liderança Autêntica No Engajamento E Satisfação Dos Colaboradores. Editora Enterprising, v. 9, n. 1, p. 165-174, 2024. Disponível em: https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/735. Acesso em: 28 de out. 2026.

DUARTI, F. P.; AMORIM, A. F. de F. A relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho: uma análise em diferentes contextos organizacionais**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação,** v. 12, n. 5, p. 1-13, 2026. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/pt_BR/article/view/26502. Acesso em: 15 de out. 2026.

FERNANDES, S. L. dos S. **Relação entre a cultura organizacional e a retenção de talentos: uma revisão narrativa da literatura**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Federal de Educação, Teresina, 2025. Disponível em: https://bia.ifpi.edu.br/items/56250f87-ba9f-4782b2d6-46e874040842. Acesso em: 26 de out. 2026.

GALLUP. **Employee Engagement**. 2026. Disponível em: https://www.gallup.com/394373/indicator-employeeengagement.aspx. Acesso em: 22 de out. 2026.

GOMES, G. H. S. et al. Cultura Organizacional em Organizações Públicas: Uma Revisão Sistemática. **Revista FAE**, v. 27, n. 1, p. 1-19, 2024. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/811. Acesso em: 22 de out. 2026.

HANH, N. F. **Cultura organizacional e o papel do líder na construção da comunicação e confiança da equipe**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2024. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/items/561bfe28-ecc4-413b-900a-3f81d750184f. Acesso em: 28 de out. 2026.

LIMA, T. F. de et al. Saúde Ocupacional E Bem-Estar No Trabalho: Gestão Da Cultura E Do Clima Organizacional Para A Satisfação Docente. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 2, p. 24-28, 2024.

OLIVEIRA, D. G. de. **Entre a tradição e a mudança**: a conexão entre cultura organizacional e inovação e o papel da liderança no fortalecimento desse vínculo. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Inovação e Gestão) – Instituto Federal de Tecnologia do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2025. Disponível em: https://dspace.ifrs.edu.br/handle/123456789/2660. Acesso em: 28 de out. 2026.

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. **Google Project Aristotle.** Disponível em: https://organizational-development.github.io/topics/google-project-aristotle. Acesso em: 28 de out. 2026.

SANTOS, H. S.; RIBEIRO, P. C. Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura. **Interações, Sociedade e as Novas Modernidades**, v. 44, n. 1, p. 53-69, 2023. Disponível em: https://interacoesismt.com/index.php/revista/pt/article/view/550. Acesso em: 19 de out. 2026.

SILVA, G. C. L. da; FREITAS, J. A. de; MEDEIROS, P. R. **Clima Organizacional e Bem-Estar no Trabalho:** Estratégias de Liderança baseadas na Psicologia Positiva. Revista Ingetec, v. 4, n. 7, p. 133-146, 2024. Disponível em: http://www.fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/148. Acesso em: 29 de out. 2026.

SILVA, S. L. O. da. A proteção da saúde mental no ambiente de trabalho: limites da legislação trabalhista brasileira e o papel das empresas na promoção do bem-estar psicológico. **Revista Amazônica de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas**, v. 1, n. 1, p. 178-188, 2026. Disponível em: https://jiparana.emnuvens.com.br/eusei/article/view/3062. Acesso em: 19 de out. 2026.

SOUSA, A. M. da S. **Influência da cultura organizacional na motivação dos colaboradores:** uma revisão narrativa da literatura. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) do Instituto Federal de Educação, Teresina, 2025. Disponível em: https://bia.ifpi.edu.br/server/api/core/bitstreams/53945620-57a4-44dd-b83ff826a6c087a1/content. Acesso em: 25 de out. 2026.

UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Meta Platforms, Inc. Exact name of registrant as specified in its charter.** Washington, D.C, 2025. Disponível em: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000162828026003942/meta20251231.htm. Acesso em: 19 de out. 2026.