

**ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL
NA ERA DA MODERNIDADE LÍQUIDA
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE STRATEGIES
IN THE ERA OF LIQUID MODERNITY**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-103

Hélder Mangango Eugenio Eduardo ¹

RESUMO

Este artigo analisa a relação entre liderança e cultura organizacional na contemporaneidade, considerando os desafios e oportunidades da modernidade líquida. Discute-se o papel da liderança como agente central na construção, manutenção e transformação da cultura organizacional, destacando dimensões como empatia, colaboração, adaptabilidade, valorização da diversidade e orientação a resultados. Aborda-se, ainda, o impacto da diversidade, da inclusão e da transformação digital na configuração cultural das organizações, evidenciando como essas práticas fomentam a inovação, a agilidade e o desenvolvimento do capital humano. Por meio de revisão bibliográfica e estudos de caso em empresas como Google, Netflix, Nubank e Amazon, o estudo demonstra que a integração entre liderança eficaz e cultura organizacional alinhada à estratégia corporativa constitui vantagem competitiva sustentável, fortalecendo o engajamento, a performance e a capacidade adaptativa das instituições em ambientes complexos e dinâmicos.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional; Liderança; Inovação; Diversidade; Modernidade líquida.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between leadership and organizational culture in contemporary contexts, considering the challenges and opportunities of liquid modernity. It discusses the role of leadership as a central agent in the construction, maintenance, and transformation of organizational culture, highlighting dimensions such as empathy, collaboration, adaptability, diversity appreciation, and results orientation. Furthermore, it addresses the impact of diversity, inclusion, and digital transformation on organizational culture, demonstrating how these practices foster innovation, agility, and human capital development. Through a literature review and case studies of companies such as Google, Netflix, Nubank, and Amazon, the study shows that the integration of effective leadership and organizational culture aligned with corporate strategy constitutes a sustainable competitive advantage, strengthening engagement, performance, and adaptability in complex and dynamic environments.

KEYWORDS: Organizational culture; Leadership; Innovation; Diversity; Liquid modernity.

¹ Doutorando em Ciências da Administração pela ACU – Absoulute Christian University, com linha de pesquisa em Gestão Estratégica e Inovação; Mestre em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios - Angola; Mestre em Project Management pela Escola de Negócios Europeia de Barcelona - Espanha; Pós-Graduado em Coaching e PNL Escola de Negócios Europeia de Barcelona - Espanha Graduado em Engenharia Informática pela Universidade Politécnica de Bucareste – Roménia; Docente da Escola Pedagógica da Lunda-Norte-Universidade Lueji A'nkonde. **E-MAIL:** helddermangango2020@gmail.com

INTRODUÇÃO

O contexto educacional contemporâneo tem passado por transformações profundas, impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela valorização da diversidade. Essas mudanças impactam diretamente as instituições de ensino, exigindo delas não apenas inovação pedagógica, mas também o fortalecimento de uma cultura educacional capaz de integrar valores, práticas e comportamentos alinhados às novas demandas sociais. Nesse cenário, a cultura institucional no campo educacional emerge como um elemento estratégico para a consolidação da identidade, do engajamento e da sustentabilidade das organizações de ensino.

A cultura educacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, crenças, normas e significados compartilhados que orientam as ações e decisões dentro de uma instituição de ensino. Conforme Schein (2010), a cultura representa o padrão de premissas básicas desenvolvido por um grupo ao longo do tempo, servindo como guia para lidar com desafios internos e externos. No ambiente educacional, essas premissas se refletem nas práticas pedagógicas, nas relações interpessoais, na gestão institucional e na forma como a instituição responde às transformações sociais e tecnológicas.

A modernidade líquida, conceito proposto por Bauman (2001), trouxe à educação uma realidade fluida, instável e em constante mutação. As instituições passaram a enfrentar desafios relacionados à rápida evolução tecnológica, à diversidade cultural e às novas formas de aprendizagem. Para permanecerem relevantes, precisam cultivar uma cultura organizacional educacional dinâmica, inovadora e colaborativa, capaz de acompanhar as mudanças sem perder sua essência formadora.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações do século XXI, incluindo as instituições educacionais, devem ser flexíveis, centradas nas pessoas e comprometidas com o desenvolvimento humano. Essa visão amplia o papel da cultura educacional, não apenas como um conjunto de práticas institucionais, mas como um diferencial competitivo e ético que sustenta a missão educativa e a formação cidadã.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar a cultura educacional na modernidade, destacando sua influência na gestão institucional, na inovação e na sustentabilidade das organizações de ensino. A pesquisa propõe uma reflexão sobre os desafios e as oportunidades que emergem desse novo cenário, enfatizando a importância da gestão cultural como ferramenta de transformação e aprimoramento contínuo do ambiente educacional.

OBJETIVO

Este artigo tem como objetivo analisar o impacto da cultura organizacional na contemporaneidade, destacando seu papel estratégico na promoção da inovação, da sustentabilidade e do desempenho institucional. Busca-se compreender de que forma a cultura organizacional, enquanto conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas, influencia os processos de gestão, as relações interpessoais e a capacidade adaptativa das organizações diante das transformações sociais, tecnológicas e econômicas da modernidade.

Além disso, o estudo pretende discutir como a gestão cultural pode atuar como diferencial competitivo e elemento propulsor de mudanças positivas no ambiente de trabalho, favorecendo o engajamento, a colaboração e o senso de pertencimento entre os colaboradores. Analisa-se também os desafios e as oportunidades que emergem no contexto organizacional moderno, especialmente diante das exigências impostas pela globalização, pela digitalização e pela diversidade cultural.

Ao final, o artigo busca contribuir para a reflexão sobre práticas de gestão que fortaleçam a cultura organizacional como instrumento de desenvolvimento humano e organizacional, alinhado às demandas éticas, sociais e tecnológicas do século XXI.

A MODERNIDADE LÍQUIDA E SEUS IMPACTOS NA CULTURA EDUCACIONAL

A sociedade contemporânea é marcada por um ritmo acelerado de transformações e por uma crescente instabilidade nas estruturas sociais, econômicas e institucionais. Zygmunt Bauman (2001) denomina esse fenômeno de *modernidade líquida*, conceito que expressa a fluidez das relações humanas e das instituições em um contexto de mudanças constantes e imprevisíveis. Para o autor, “na modernidade líquida, as formas sociais e as instituições já não conseguem manter sua forma por tempo suficiente para servir de moldura às ações humanas” (BAUMAN, 2001, p. 9). Essa liquidez se manifesta na volatilidade das relações de trabalho, nos modos de consumo, na política e, sobretudo, na educação.

No campo educacional, a modernidade líquida impõe desafios à estabilidade das práticas pedagógicas e à manutenção de identidades institucionais. As instituições de ensino, antes caracterizadas por estruturas rígidas e processos contínuos, enfrentam agora a necessidade de se reinventar constantemente. Bauman (2007) argumenta que vivemos um tempo de “aprendizado contínuo e esquecimento rápido”, no qual o conhecimento perde validade com velocidade crescente, exigindo das escolas e universidades uma cultura voltada à adaptação e à inovação permanente.

Nesse sentido, a cultura educacional é impactada diretamente pela fluidez que marca a sociedade contemporânea. A aprendizagem deixa de ser um processo linear e cumulativo para se tornar dinâmico, interdisciplinar e conectado a múltiplas fontes de informação. Como observa Bauman (2013), a modernidade líquida promove uma “educação líquida”, na qual o aluno é convidado a aprender de forma flexível, porém corre o risco de perder profundidade e senso crítico diante do excesso de estímulos e informações.

Além disso, a liquidez da modernidade redefine o papel do educador e das instituições de ensino. A função docente, tradicionalmente associada à transmissão do saber, passa a exigir competências de mediação, curadoria e construção coletiva do conhecimento. Para Moran (2015), a educação contemporânea deve equilibrar “a solidez dos valores humanos com a flexibilidade das metodologias digitais”, criando ambientes de aprendizagem que favoreçam a autonomia e o pensamento crítico. Essa perspectiva reforça a necessidade de uma cultura organizacional educacional sólida, capaz de oferecer estabilidade simbólica em meio às transformações tecnológicas e sociais.

Ao mesmo tempo, a liquidez cultural traz oportunidades para a reconfiguração da educação em direção a modelos mais inclusivos e participativos. Segundo Castells (2018), a era digital possibilitou novas formas de interação e aprendizagem em rede, promovendo um ambiente educacional mais horizontal e colaborativo. Contudo, para que essas oportunidades se concretizem, é essencial que as instituições desenvolvam uma cultura capaz de equilibrar a flexibilidade exigida pela modernidade com a preservação de princípios éticos e pedagógicos duradouros.

Portanto, compreender a modernidade líquida sob a ótica de Bauman é fundamental para analisar as transformações culturais no campo educacional. A fluidez das relações e das estruturas institucionais impõe às organizações de ensino o desafio de conciliar inovação e estabilidade, liberdade e responsabilidade, individualidade e coletividade. A construção de uma cultura educacional sólida, mesmo em tempos líquidos, constitui o alicerce para a sustentabilidade e a relevância das instituições diante das demandas de um mundo em constante mudança.

CONCEITO, MODERNIDADE E DESAFIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional constitui um dos pilares centrais da gestão contemporânea, sendo formada por valores, crenças, práticas e normas que orientam o comportamento dos colaboradores e influenciam diretamente o desempenho institucional. Segundo Schein (2010), “a cultura organizacional representa o padrão de suposições básicas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna” (p. 17). Essa definição evidencia a importância da cultura como resposta às demandas internas e externas, configurando-se como um sistema de significados compartilhados que direciona as atitudes e as decisões dentro da organização.

A cultura manifesta-se por meio de símbolos, rituais, histórias e artefatos que expressam a identidade institucional. Robbins e Judge (2014) afirmam que a cultura “desempenha um papel fundamental na definição da identidade da organização e na promoção de um senso de pertencimento” (p. 185). Dessa forma, compreender a cultura organizacional é compreender a essência de uma instituição e o modo como ela se relaciona com seu ambiente interno e externo.

Na modernidade, a cultura organizacional tem passado por intensas transformações, impulsionadas por fatores como a globalização, a transformação digital e a valorização da diversidade. Esses elementos modificam diretamente os valores e comportamentos esperados dentro das empresas, exigindo novas formas de gestão e comunicação. Conforme Bauman (2001), vivemos em tempos líquidos, nos quais estruturas sólidas — inclusive as organizacionais — estão em constante fluxo e adaptação. Nesse contexto, a cultura precisa ser dinâmica, aberta e capaz de responder rapidamente às novas demandas.

A fluidez das relações sociais e profissionais tem exigido das organizações maior flexibilidade e capacidade de aprendizado contínuo. Chiavenato (2014) argumenta que as organizações do século XXI devem ser flexíveis, inovadoras e centradas não apenas no cliente, mas também no bem-estar e no desenvolvimento de seus colaboradores. O autor enfatiza que, para se manterem competitivas, as organizações precisam se reinventar constantemente, ajustando seus modelos de gestão às exigências do mercado global.

Entre as oportunidades que emergem da cultura organizacional moderna, destacam-se o empoderamento dos colaboradores, a diversidade e a inclusão, e o aprimoramento da experiência do cliente. A nova cultura corporativa valoriza a autonomia e a responsabilidade individual, permitindo que os colaboradores tomem decisões mais rápidas e participem ativamente dos processos criativos e inovadores (ROBBINS; JUDGE, 2014). Ao mesmo tempo, a promoção da diversidade e da inclusão amplia o repertório de ideias e soluções, fortalecendo o potencial inovador das instituições e favorecendo um ambiente de trabalho mais ético e colaborativo (BAUMAN, 2007). Ademais, a cultura voltada à inovação e à adaptação contínua permite que as empresas ofereçam experiências mais personalizadas e eficientes aos seus clientes, alinhando-se às exigências de um mercado em constante transformação.

Entretanto, a construção e a gestão de uma nova cultura organizacional não ocorrem sem desafios. Entre os principais obstáculos estão a resistência à mudança, as lideranças inflexíveis, as estruturas hierárquicas tradicionais, as falhas na comunicação e o desalinhamento estratégico. Schein (2010) ressalta que a mudança cultural requer tempo, comprometimento e uma liderança consciente e participativa. Já Bauman (2001) observa que, na chamada “modernidade líquida”, as organizações enfrentam uma pressão constante para se adaptar às mudanças rápidas e inconstantes, o que resulta em uma permanente reinvenção de suas estruturas e processos.

Além disso, Schwab (2016) destaca que a Quarta Revolução Industrial exige das organizações o desenvolvimento de culturas capazes de “responder aos desafios com agilidade e visão estratégica” (p. 22). Isso inclui a adoção de novas tecnologias, modelos de trabalho híbridos e a redefinição das formas de comunicação e cooperação entre equipes geograficamente dispersas. A desigualdade na adoção de tecnologias, as dificuldades de integração digital e a ausência de métricas precisas de acompanhamento cultural tornam o processo de transformação ainda mais complexo.

Dessa maneira, a gestão da cultura organizacional na contemporaneidade exige uma abordagem equilibrada, que combine inovação com identidade, flexibilidade com coerência e diversidade com propósito comum. A cultura organizacional, quando bem gerida, não apenas potencializa o desempenho das organizações, mas também fortalece o engajamento, a confiança e o sentimento de pertencimento entre seus membros. Assim, a cultura deixa de ser um elemento abstrato para se consolidar como ativo estratégico e vital para a sustentabilidade institucional.

DIVERSIDADE, INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL

O aumento da diversidade geracional, étnica e de gênero nas organizações tem tornado imprescindível o desenvolvimento de uma cultura inclusiva. Nesse sentido, a cultura organizacional deve refletir os valores predominantes na sociedade, equilibrando as culturas individuais com a cultura corporativa, de modo a garantir um ambiente saudável, produtivo e ético (HOFSTEDE, 2001). A diversidade não se limita apenas a aspectos visíveis, mas também envolve diferenças de pensamentos, experiências e competências. Segundo Matos (2020), a pluralidade de perspectivas dentro das organizações fomenta a criatividade, amplia a capacidade de inovação e fortalece a competitividade em mercados dinâmicos. Assim, a promoção de uma cultura inclusiva emerge como eixo estruturante da estratégia organizacional, consolidando o engajamento de colaboradores e o desenvolvimento sustentável das instituições.

Paralelamente, a transformação digital tem impactado profundamente a forma como os colaboradores interagem, compartilham conhecimento e constroem vínculos. A cultura digital contemporânea valoriza a comunicação ágil, a transparência, a autonomia e a confiança como pilares centrais da gestão organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesse contexto, organizações que promovem culturas ágeis, inovadoras e resilientes conseguem lidar com a volatilidade do mercado, respondendo rapidamente às mudanças e implementando novas ideias de forma contínua.

Castells (2003) argumenta que a internet e as tecnologias de comunicação transformaram as sociedades e organizações, estabelecendo o que ele denomina “cultura da virtualidade real”. Essa nova configuração implica a criação de formas inovadoras de interação, colaboração e organização, exigindo das empresas a adaptação de processos internos, práticas de gestão e dinâmicas de relacionamento entre os indivíduos.

O impacto da cultura organizacional moderna é percebido em três dimensões principais. Primeiramente, na **inovação e agilidade**, onde organizações mais abertas e adaptáveis conseguem implementar mudanças rapidamente, promovendo uma inovação constante. Em segundo lugar, na **valorização do capital humano**, por meio do investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, treinamento constante e aprimoramento de competências, resultando em maior engajamento, produtividade e satisfação no trabalho. Por fim, na **transformação digital**, que integra novas tecnologias às práticas organizacionais, modificando a execução de tarefas, os fluxos de comunicação e exigindo novas habilidades e maior adaptabilidade (ROBBINS; JUDGE, 2014; HOFSTEDE, 2001).

Assim, a diversidade, a inclusão e a digitalização não são apenas tendências passageiras, mas elementos estruturantes de uma cultura organizacional moderna, capaz de sustentar a competitividade, a inovação e a sustentabilidade das instituições em um ambiente corporativo cada vez mais complexo e dinâmico.

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA MODERNIDADE

A liderança exerce papel central na construção, manutenção e transformação da cultura organizacional, sendo responsável por alinhar valores culturais às estratégias institucionais. Kotter e Heskett (1992) afirmam que “a liderança eficaz é aquela capaz de alinhar os valores culturais com a estratégia organizacional” (p. 84). Nesse sentido, líderes modernos atuam como facilitadores da mudança e promotores de uma cultura adaptativa, capaz de responder às demandas de um ambiente organizacional dinâmico e em constante transformação.

Segundo Motta (2001), na modernidade, o líder eficaz compreende a cultura organizacional como um sistema simbólico que orienta comportamentos, atitudes e sentimentos dos colaboradores, alinhando objetivos institucionais a valores coletivos. Líderes que não vivenciam esses valores ou que adotam práticas autoritárias dificultam a consolidação de uma cultura saudável, gerando insegurança, desmotivação e resistência à mudança. A liderança, nesse contexto, atua como modelo da cultura organizacional, sendo determinante para o engajamento e para o desenvolvimento individual e coletivo.

Goleman (2006) enfatiza que a liderança moderna deve ser empática e humanizada, promovendo escuta ativa, inteligência emocional e suporte psicológico aos colaboradores. Drucker (2007) complementa que líderes eficazes não apenas definem metas claras e mensuráveis, mas também utilizam feedback contínuo para aprimorar o desempenho das equipes. Essa abordagem contemporânea da liderança envolve múltiplas dimensões, incluindo a liderança colaborativa, horizontal e inspiradora, capaz de comunicar propósitos significativos que vão além da execução de tarefas, estimulando motivação e engajamento. Além disso, a liderança adaptativa, orientada à agilidade, permite lidar com incertezas e mudanças rápidas, enquanto a liderança inclusiva reconhece a diversidade como um fator estratégico de inovação e eficácia organizacional.

A cultura organizacional, quando bem estruturada e alinhada à liderança, torna-se uma fonte poderosa de vantagem competitiva. Barney (1986) destaca que uma cultura sustentável deve ser valiosa, rara, difícil de imitar e organizada para explorar seu potencial, influenciando diretamente motivação, comunicação e inovação. Organizações que cultivam uma cultura positiva conseguem atrair talentos, reduzir a rotatividade e fortalecer relações com clientes, obtendo benefícios que vão além de produtos ou serviços. Profissionais buscam ambientes de trabalho cujos valores estejam alinhados aos seus, onde possam crescer e desenvolver suas competências, o que reforça a importância estratégica da cultura corporativa.

Estudos de caso demonstram a relevância da cultura organizacional para o desempenho e a inovação. Empresas como Google, Netflix e Nubank são exemplos de organizações que alinham cultura e liderança de forma estratégica. O Google valoriza a criatividade, o bem-estar e a liberdade de expressão de seus colaboradores, fortalecendo a inovação e a autonomia interna. A Netflix adota práticas que incentivam a responsabilidade individual, a transparência e a experimentação, promovendo um ambiente de alto desempenho. Já o Nubank construiu uma cultura inclusiva, digital e centrada na experiência do cliente, refletindo os valores da geração atual e criando vantagem competitiva por meio da agilidade e da inovação constante. A Amazon, por sua vez, exemplifica uma cultura de alta performance, desafiando

constantemente os colaboradores a atingirem padrões elevados, mas oferecendo oportunidades significativas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Dessa forma, a liderança moderna e a cultura organizacional não são apenas elementos administrativos, mas instrumentos estratégicos que fortalecem a inovação, a adaptabilidade e a sustentabilidade das organizações no contexto contemporâneo. A integração entre práticas de liderança eficazes e uma cultura sólida constitui diferencial competitivo capaz de assegurar relevância e sucesso organizacional em mercados complexos e dinâmicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidencia que a liderança e a cultura organizacional são elementos estratégicos fundamentais para o sucesso das organizações na modernidade líquida. A análise mostra que líderes eficazes desempenham papel central na construção, manutenção e transformação da cultura, promovendo ambientes colaborativos, inclusivos e orientados para resultados. A capacidade de adaptação, a valorização do capital humano e a integração de práticas digitais emergem como fatores determinantes para enfrentar os desafios de mercados complexos e em constante mudança.

Além disso, a diversidade e a inclusão se configuram como vetores de inovação e criatividade, fortalecendo a capacidade das organizações de se reinventarem e se manterem competitivas. Estudos de caso em empresas como Google, Netflix, Nubank e Amazon demonstram que a combinação entre liderança adaptativa e uma cultura organizacional sólida e estratégica proporciona vantagem competitiva sustentável, engajamento dos colaboradores e maior eficiência nos processos internos.

Portanto, a pesquisa reforça que a construção de uma cultura organizacional moderna, aliada a práticas de liderança humanizadas, colaborativas e inspiradoras, é imprescindível para organizações que buscam inovação, sustentabilidade e relevância em ambientes corporativos complexos, dinâmicos e em constante transformação. Futuras pesquisas podem aprofundar a análise de métricas de desempenho cultural, ferramentas de avaliação de inclusão e estratégias de liderança digital, consolidando ainda mais o entendimento sobre os fatores que impulsionam o sucesso organizacional na contemporaneidade.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CATALYST. *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Takes*. 2020.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.
- HEIFETZ, Ronald A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1994.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

MOTTA, Fernando C. P. *Organização e Cultura: uma abordagem simbólica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Schwab, K. *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, Peter. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness, 2007.