AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

APLICAÇÃO DE TEORIAS AVANÇADAS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

AUTOR: WALTER MULLER GARCIA XAVIER

Resumo

Este artigo aborda como as teorias avançadas de liderança são aplicadas em organizações contemporâneas. A pesquisa apresenta um panorama teórico das principais abordagens contemporâneas, como liderança transformacional, autêntica, adaptativa, servidora distribuída ou colaborativa e carismática e analisa criticamente sua aplicabilidade em organizações contemporâneas para que possa ser efetiva em um mercado atual.

A importância deste estudo reside na necessidade crescente de líderes que sejam capazes de se adaptar a ambientes complexos e atuais, aplicando abordagens que não melhoram o desempenho, mas também promovam uma cultura organizacional saudável e sustentável.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Competência; Habilidades; Estilos.

1. Introdução

No mundo contemporâneo, caracterizado por rápidas mudanças e muita complexidade, a liderança eficaz tornou-se um dos pilares fundamentais para o sucesso

organizacional. As organizações enfrentam desafios sem precedentes, desde avanços tecnológicos disruptivos até a crescente necessidade de práticas sustentáveis e inclusivas. Nesse contexto, a capacidade de liderar com visão, empatia e adaptabilidade não é apenas desejável, mas essencial.

A liderança eficaz vai além da simples gestão de recursos e pessoas; ela envolve inspirar e motivar equipes a alcançar objetivos comuns, promover a inovação e criar um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e o desenvolvimento contínuo. Líderes contemporâneos devem ser capazes de navegar por ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA), equilibrando a tomada de decisões estratégicas com a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças.

> "Ao longo do tempo a liderança assume diferentes aspectos e, em cada época, é possível encontrar características peculiares relacionadas ao contexto cultural, político e Econômico" (ISRAEL, 2021)

Este artigo busca explorar como as teorias avançadas de liderança podem ser aplicadas para maximizar a eficácia e a sustentabilidade da gestão em diversos contextos organizacionais. Através de uma análise teórica e prática, espera-se fornecer uma compreensão dos princípios que guiam líderes de sucesso atualmente.

2. Desenvolvimento

1. 2. 1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é amplamente reconhecida como um dos estilos mais eficazes para inspirar e motivar os colaboradores a buscarem resultados além do esperado, gerando mudanças significativas na organização. Originalmente conceituada por James MacGregor Burns e expandida por Bernard Bass, essa abordagem enfatiza a capacidade do líder de influenciar positivamente a cultura organizacional, incentivando a inovação e o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe (Burns, 1978; Bass, 1985).

Atualmente, marcados pela incerteza e pela constante evolução tecnológica, este estilo de liderança é altamente valorizado por sua capacidade de promover inovação e flexibilidade organizacional. Em ambientes de alta competitividade, como empresas de tecnologia e startups, essa abordagem é fundamental para estimular o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração (Kotter, 1996; Judge & Piccolo, 2004).

Embora os benefícios da liderança transformacional sejam significativos, sua aplicação prática não está isenta de desafios. Bass e Avolio (1993) observam que essa abordagem pode exigir um nível elevado de investimento emocional e intelectual do líder, o que pode levar a burnout. Além disso, Kotter (1996) destaca que em organizações com uma estrutura rígida ou em setores altamente regulados, a flexibilidade necessária para a aplicação desse estilo pode ser limitada, dificultando a implementação de mudanças profundas.

Este modelo de gestão representa um modelo robusto e inspirador para organizações que buscam adaptabilidade e inovação. Estudos de Bass (1985) e Avolio e Yammarino (2002) confirmam que a aplicação dos “4Is” não apenas melhora a performance organizacional, mas também gera um ambiente de trabalho mais positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados. No entanto, é essencial que o líder saiba

equilibrar sua própria capacidade de motivação com a estrutura organizacional existente, adaptando-se aos limites e exigências específicos da empresa.

2.2 Liderança Autêntica

A liderança autêntica é um estilo que enfatiza a integridade, a transparência e a coerência do líder com seus próprios valores e princípios, promovendo um ambiente de confiança e engajamento com a equipe. Esse estilo ganhou destaque à medida que as organizações passaram a valorizar não apenas os resultados, mas também o modo como eles são alcançados, com ênfase na ética e na responsabilidade social.

Segundo Fischer (2014), a liderança autêntica é centrada na genuinidade do líder, que age com coerência e transparência em suas interações, inspirando seus colaboradores a confiarem em sua visão e objetivos. Esse líder se destaca por autoconhecimento, transparência relacional, perspectiva moral internalizada e processamento balanceado de informações.

No cenário atual, caracterizado pela valorização da responsabilidade social e ética empresarial, a liderança autêntica tornou-se especialmente relevante. Ele é bem-visto em organizações que precisam engajar seus colaboradores e alinhar as práticas internas com os valores institucionais. Oliveira e Borges (2019) observam que a aplicação desse estilo pode promover um clima organizacional de maior confiança e engajamento, resultando em maior satisfação e retenção dos colaboradores.

Embora a liderança autêntica tenha impactos positivos no engajamento e na confiança dos colaboradores, ela pode enfrentar desafios em ambientes onde a pressão por resultados e o ritmo acelerado dificultam a prática da transparência e da reflexão ética. Além disso,

Oliveira e Fischer (2013) destacam que líderes autênticos podem enfrentar resistência em culturas organizacionais que ainda valorizam abordagens mais tradicionais e hierárquicas.

Embora existam desafios para sua implementação, especialmente em ambientes de alta pressão, seus benefícios para o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores tornam essa abordagem cada vez mais valorizada em organizações que buscam alinhar práticas de gestão com valores éticos e de responsabilidade social.

2. 2.3. Liderança Adaptativa

A liderança adaptativa, proposta inicialmente por Ronald Heifetz, é um estilo de liderança que enfatiza a capacidade do líder de responder com flexibilidade a situações de incerteza, complexidade e rápida mudança. Ele se mostra especialmente útil em um contexto organizacional onde as demandas do mercado e as pressões competitivas exigem adaptações constantes e respostas ágeis. Em vez de soluções prontas, este estilo busca engajar a equipe em um processo colaborativo de aprendizado, adaptando-se continuamente aos desafios emergentes (Heifetz & Linsky, 2002).

Este modelo de liderança tem se mostrado valioso em ambientes de inovação e em setores altamente dinâmicos, como tecnologia e startups. Em contextos em que as transformações são frequentes e os problemas complexos não têm soluções claras, esse formato permite que a organização mantenha sua capacidade de resposta e evite a rigidez hierárquica que pode comprometer a agilidade. De acordo com Araújo e Vasconcelos (2015), o líder adaptativo pode contribuir para que a equipe se adapte rapidamente, desenvolvendo competências coletivas e a resiliência organizacional.

Embora a liderança adaptativa traga benefícios em ambientes dinâmicos, ela também apresenta desafios. Um dos principais é a resistência à mudança, tanto por parte da equipe

quanto por parte do próprio líder, que pode ter dificuldade em abandonar métodos tradicionais de controle e comando. Araújo e Vasconcelos (2015) destacam que a implementação desse estilo pode demandar um nível elevado de resiliência e abertura para lidar com a incerteza, o que nem sempre é fácil para todos os membros da organização.

A liderança adaptativa oferece uma abordagem inovadora para enfrentar os desafios complexos das organizações contemporâneas. Ao engajar a equipe, diagnosticar corretamente os tipos de problemas e promover um ambiente de aprendizado contínuo, esse estilo de liderança permite que as organizações respondam de forma ágil às mudanças, mantendo sua capacidade de adaptação e inovação. No entanto, sua aplicação requer uma cultura organizacional flexível e disposta a encarar o processo contínuo de transformação.

3. 2.4. Liderança Servidora

A liderança servidora é um estilo que enfatiza o apoio ao desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, colocando as necessidades da equipe à frente dos interesses pessoais do líder. Esse modelo foi introduzido por Robert K. Greenleaf na década de 1970 e ganhou popularidade por sua ênfase em valores como empatia, humildade e comprometimento com o crescimento dos membros da equipe. Ao adotar essa abordagem, o líder atua como facilitador e mentor, promovendo um ambiente onde os colaboradores são incentivados a desenvolver suas potencialidades e alcançar resultados significativos.

Os Líderes servidores demonstram uma série de qualidades focadas no bem-estar e crescimento dos colaboradores, conforme destacado por Greenleaf (1977) e ampliado por estudiosos contemporâneos. As principais características incluem a Empatia e Escuta Ativa, Humildade e Altruísmo e Desenvolvimento de Pessoas.

A liderança servidora é particularmente relevante em organizações que priorizam a cultura colaborativa e o desenvolvimento de pessoas, como instituições de ensino, ONGs e empresas com valores centrados no bem-estar. Em um ambiente corporativo onde a inclusão e a diversidade são cada vez mais valorizadas, este modelo atua como um facilitador que constroi uma cultura organizacional de respeito e apoio mútuo. Segundo Hunter (2004), esse estilo é ideal para organizações que buscam reter talentos e criar um ambiente positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados.

Apesar das vantagens, ela apresenta desafios, especialmente em ambientes de alta pressão por resultados imediatos. Em organizações muito focadas em desempenho, pode haver uma percepção de que este estilo é “suave” ou menos eficiente, o que pode dificultar sua aplicação. Além disso, Spears (1998) argumenta que líderes servidores podem enfrentar dificuldades em tomar decisões impopulares, já que sua prioridade é sempre o bem-estar dos colaboradores, o que pode levar a conflitos em situações de mudança organizacional.

Este modelo de liderança representa uma abordagem humanizada e eficaz para a gestão de equipes, promovendo o desenvolvimento pessoal e o engajamento dos colaboradores. Embora enfrente desafios em contextos em que o foco é estritamente nos resultados, suas contribuições para o clima organizacional, retenção de talentos e fortalecimento das relações interpessoais tornam esse estilo altamente relevante para organizações que buscam alinhar produtividade com bem-estar e inclusão.

4. 2.5. Liderança Distribuída ou Colaborativa

A liderança distribuída é um modelo que descentraliza a autoridade e a tomada de decisões, promovendo uma função coletiva onde as responsabilidades e o poder são compartilhados. Esse estilo fortalece a autonomia e o engajamento dos colaboradores,

permitindo que cada membro contribui ativamente com suas habilidades, o que é especialmente eficaz em equipes multidisciplinares e ambientes que exigem inovação e flexibilidade, como startups e empresas de tecnologia (Gronn, 2002).

Fundamentada na descentralização de poder, colaboração e responsabilidade compartilhada, este modelo de liderança permite que as equipes respondem rapidamente aos desafios, adaptando tarefas e promovendo uma cultura de criatividade (Harris, 2009). Organizações que as adotam têm maior capacidade de inovação e adaptabilidade, aproveitando a diversidade de ideias e o potencial de cada colaborador.

Contudo, essa abordagem enfrenta desafios em ambientes hierárquicos ou com pouca experiência em autogestão, onde a falta de um líder central pode gerar confusão e prejudicar o desempenho (Spillane, 2006). A eficácia da liderança distribuída depende, portanto, de uma comunicação clara e de uma cultura organizacional aberta.

Em suma, é uma abordagem moderna que valoriza a colaboração e a flexibilidade, fortalecendo a autonomia e o engajamento. Porém, sua implementação requer uma cultura organizacional madura e práticas de comunicação eficazes para garantir alinhamento e engajamento em torno dos objetivos coletivos.

5. 2.6. Liderança Carismática

A liderança carismática é um estilo de liderança em que o líder utiliza seu poder de magnetismo, confiança e habilidade de comunicação para inspirar e motivar os subordinados. (“O líder dentro de uma organização precisa trabalhar habilidades e ...”) Esse tipo de liderança, inicialmente conceituado por Max Weber, é baseado na ideia de que o líder carismático possui qualidades excepcionais que o destacam e que o fazem ser visto como uma figura quase heroica ou visionária. Em ambientes corporativos, a liderança carismática é

frequentemente associada a líderes capazes de mobilizar emocionalmente seus colaboradores, criando um vínculo que vai além da relação profissional tradicional.

Este perfil de Líder apresenta características específicas que os diferenciam e engajam seus seguidores de maneira profunda. Segundo Weber (1947), algumas dessas características incluem a Visão Inspiradora, Comunicação Persuasiva e Confiança e Autoconfiança.

A liderança carismática é comumente encontrada em organizações que enfrentam momentos de transformação ou crises, onde o engajamento emocional dos colaboradores é crucial. Este estilo é especialmente eficaz em motivar a equipe durante períodos de incerteza, oferecendo uma visão atraente para o futuro e unindo a equipe em torno de objetivos comuns. Em startups e empresas de tecnologia, por exemplo, esse modelo pode ajudar a impulsionar a inovação e a cultura de crescimento rápido.

Por outro lado, também são este modelo de liderança visíveis em organizações com missões sociais, como ONGs e movimentos comunitários, onde o líder inspira a equipe a seguir uma causa ou propósito maior, elevando o nível de comprometimento dos colaboradores com a missão da organização.

Embora tenha seus benefícios, ela apresenta alguns desafios e limitações. A dependência dos seguidores em relação ao líder pode ser excessiva, criando uma organização centrada em uma figura única e limitando a autonomia dos colaboradores. House (1977) observa que, em alguns casos, o excesso de confiança do líder carismático pode gerar uma cultura de pouca contestação, dificultando a promoção de novas ideias e perspectivas.

Este estilo é poderoso e inspirador, capaz de mobilizar equipes e superar resistências em momentos de mudança e incerteza. Quando usado com integridade e direcionado ao bem comum, essa abordagem pode fortalecer o compromisso dos colaboradores com a organização. No entanto, é fundamental que se saiba equilibrar seu magnetismo com a

promoção de uma cultura organizacional baseada na colaboração e na autonomia, garantindo que o sucesso da equipe e da organização não dependam exclusivamente de uma única figura.

3. Análise Crítica da Aplicação Prática das Teorias

Vamos agora desenvolver uma análise crítica dos seis perfis de lideranças aplicados a 4 tipos de empresas tipo startups, empresas públicas, empresas de capital privado e ONGs, mas o que são estes tipos de empresa:

As Startups são empresas jovens, orientadas para a inovação e para a criação de soluções escaláveis, buscando romper com o que já existe no mercado. Com foco em crescimento acelerado, estas empresas testam e aprimoram seus modelos de negócio constantemente, dependendo muitas vezes de financiamento externo, como venture capital e investidores-anjo, para impulsionar suas operações.

> Empresas de tecnologia possuem uma jornada voltada a metas altas, para se manter e tempo escasso na estruturação de processos, já que toda ação é pautada na entrega ágil e eficaz visando a venda, lucro e aumento do caixa para investir e crescer. Embora importante, esse processo pode enfrentar desafios significativos na cabeça dos membros da equipe, criando obstáculos que dificultam a adaptação eficaz (Yulianah, 2022).

As **Empresas públicas**, por sua vez, são controladas pelo governo e têm a missão de oferecer serviços essenciais à população. Financiadas por impostos e taxas, elas podem

operar visando ao equilíbrio financeiro, mas o foco em lucro é secundário, sendo a principal entrega os serviços para o bem público.

Empresas de capital privado são organizações em que todo o capital é detido por indivíduos, empresas ou grupos privados e com o objetivo principal de gerar lucro. Com liberdade para determinar estratégias e mudanças operacionais, geralmente estas empresas costumam buscar investimentos que ampliem sua competitividade e valor no mercado.

ONGs (Organizações Não Governamentais) são instituições sem fins lucrativos que atuam em áreas sociais, ambientais ou culturais, com o objetivo de gerar impacto positivo na sociedade. Elas são mantidas por doações, contribuições e parcerias, dedicando seus recursos à sua causa, sem a intenção de gerar retorno financeiro para seus fundadores.

3.1 A liderança transformacional

A liderança transformacional em **startups** é fundamental para inspirar a equipe e fomentar a inovação, essenciais em um ambiente de crescimento rápido e incerteza. Seus líderes motivam os colaboradores a superarem desafios e contribuir com ideias inovadoras. No entanto, essa pressão por mudanças constantes pode ser desgastante, exigindo um equilíbrio entre inspiração e foco para evitar a sobrecarga.

Em **empresas públicas**, a liderança transformacional traz uma visão de modernização e excelência no serviço, ajudando a superar a burocracia e aumentar o engajamento dos servidores. Esse estilo pode motivar os funcionários a buscarem eficiência e qualidade no atendimento ao público. No entanto, a estrutura rígida e as limitações institucionais podem reduzir o impacto em promover mudanças profundas.

Nas **empresas de capital privado**, a liderança é vantajosa, pois alinha a equipe com os objetivos estratégicos e estimula a inovação, aumentando a competitividade. Aqui se cria uma cultura de alto desempenho e engajamento, mas o líder/gestor deve equilibrar a visão de longo prazo com a pressão por resultados financeiros imediatos.

Em **ONGs**, a liderança fortalece o compromisso dos colaboradores com a missão social, inspirando-os a contribuir de forma significativa para a causa. Esse estilo ajuda a criar um ambiente de alto engajamento e propósito. No entanto, a limitação de recursos pode restringir a capacidade do líder de implementar plenamente uma visão transformadora, exigindo foco na adaptação às realidades operacionais.

3.2 A liderança autêntica

Em **startups**, onde os colaboradores frequentemente trabalham em contextos de alto risco e pressão, a liderança autêntica ajuda a construir um ambiente de apoio e transparência, essencial para motivar e reter talentos. No entanto, devido à natureza dinâmica das startups, manter uma liderança genuína e transparente em todas as interações pode ser desafiador, especialmente quando surgem crises ou mudanças repentinas de direção estratégica.

Nas **empresas públicas**, este modelo que pode humanizar e renovar o ambiente de trabalho, ajudando a reduzir a burocracia e a promover um senso de propósito entre os colaboradores. Em lugares cuja estabilidade e hierarquia são comuns, a autenticidade do líder pode aumentar a confiança dos servidores e facilitar a adesão a novos projetos e processos, melhorando a prestação de serviços ao público. Contudo, a estrutura rígida e os processos padronizados das empresas públicas podem limitar a capacidade do líder de implementar plenamente práticas autênticas, especialmente se ele não tiver autonomia para efetuar mudanças significativas.

Em **empresas de capital privado**, onde o foco é o desempenho financeiro, podemos observar os benefícios ao promover uma cultura de ética e transparência, valores essenciais para a sustentabilidade a longo prazo e a boa reputação da empresa. Líderes autênticos nessas organizações podem melhorar a retenção de talentos ao criar um ambiente onde os colaboradores se sentem respeitados e valorizados. No entanto, o equilíbrio entre manter práticas autênticas e atender à pressão por resultados pode ser delicado, pois os líderes podem enfrentar desafios ao conciliar decisões éticas com as expectativas de retorno financeiro rápido de investidores ou acionistas.

Para **ONGs**, é particularmente adequado este modelo, pois reforça o alinhamento com a missão e os valores sociais que sustentam o propósito da organização. Em organizações sem fins lucrativos, onde os colaboradores são altamente motivados por causas humanitárias ou ambientais, a autenticidade do líder fortalece o comprometimento com os objetivos da ONG e melhora o engajamento e a satisfação dos colaboradores e voluntários.

3.3 A liderança adaptativa

A **liderança adaptativa** em **startups** é crucial, pois permite respostas rápidas às mudanças e incertezas do mercado. Esse estilo ajuda a equipe a se ajustar constantemente, incentivando a experimentação e a inovação. No entanto, a necessidade frequente de adaptação pode gerar instabilidade, e o líder deve equilibrar flexibilidade com um mínimo de estrutura para manter o foco nos objetivos.

Agora em **empresas públicas**, este modelo desafia a burocracia ao incentivar a busca por soluções inovadoras e personalizadas para as demandas da sociedade. Ele pode aumentar a eficiência e a capacidade de resposta do setor público. Contudo, a cultura hierárquica e as

regulamentações rígidas podem dificultar a adoção completa da adaptação, exigindo criatividade do líder para operar dentro dos limites estruturais.

Para **empresas de capital privado** este modelo é estratégico para ajudar a organização a se ajustar rapidamente às condições de mercado e à concorrência. Esse estilo promove uma cultura de resiliência e inovação. Mas devemos observar que adaptações constantes devem ser bem comunicadas para evitar confusão e desalinhamento, especialmente quando há pressão por resultados financeiros consistentes.

Já em **ONGs** é essencial para responder às mudanças nas demandas sociais e às limitações de recursos. Esse estilo permite que a equipe encontre soluções criativas, maximizando o impacto social da organização. Contudo, a falta de estabilidade e previsibilidade pode ser um desafio, e o líder deve equilibrar a necessidade de adaptação com a criação de um ambiente seguro e motivador para a equipe.

3.4 A liderança servidora

A **liderança servidora** em **startups** promove uma cultura de apoio e colaboração, essencial em ambientes de alta pressão e crescimento rápido. Ela ajuda a reter talentos e a criar um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sentem valorizados. No entanto, o ritmo acelerado das startups pode desafiar o equilíbrio entre apoiar a equipe e alcançar os resultados rapidamente.

Em **empresas públicas**, a liderança servidora traz uma abordagem humanizada, focada nas necessidades dos servidores e no serviço à sociedade. Isso aumenta o engajamento e a motivação, melhorando a eficiência do setor público. Contudo, a burocracia e a estrutura rígida podem limitar a capacidade do líder de atender às necessidades individuais dos colaboradores.

Para **empresas de capital privado** seria um ambiente positivo para aplicação, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados, o que pode aumentar a produtividade e retenção. Ainda assim, o perfil servidor enfrenta o desafio de equilibrar o foco no bem-estar dos colaboradores com a necessidade de cumprir metas financeiras e de performance.

Em **ONGs** este modelo já é altamente recomendado para fortalecer o alinhamento com a missão social e o engajamento dos colaboradores e voluntários. O foco no bem-estar da equipe contribui para um ambiente colaborativo focado no impacto social. Mas restrições financeiras e recursos limitados podem dificultar o apoio total aos colaboradores, desafiando o equilíbrio entre servir à equipe e maximizar o impacto da missão.

3.5 A liderança distribuída ou colaborativa

A **liderança distribuída** em startups promove a participação ativa dos membros da equipe, que podem contribuir diretamente nas decisões e soluções inovadoras. Ela é vantajosa em um ambiente de mudanças rápidas, pois permite respostas ágeis e impulsiona a criatividade. No entanto, sem uma estrutura clara, pode haver problemas de coordenação e alinhamento, especialmente em equipes pequenas e dinâmicas.

Nas **empresas públicas** este modelo encoraja maior participação dos servidores, promovendo inovação e engajamento em ambientes que frequentemente são marcados pela burocracia. Neste ambiente deve-se desenvolver uma cultura mais inclusiva, mas a hierarquia rígida e as regulamentações podem limitar a autonomia necessária para implementar plenamente essa abordagem.

Nas **empresas de capital privado** a aplicação deste estilo aumenta o engajamento e a responsabilidade dos colaboradores, que se tornam mais proativos e alinhados aos objetivos da empresa. Como essas empresas priorizam resultados financeiros, aqui é essencial que haja

uma comunicação eficaz para garantir que as metas de negócios sejam atingidas de forma coordenada e focada.

Em **ONGs** a liderança colaborativa é ideal para fortalecer o compromisso com a missão social, aproveitando o conhecimento e a paixão dos colaboradores. Ela melhora o engajamento e a criatividade na busca por soluções sociais. Contudo, as restrições de recursos e orçamento podem dificultar a implementação completa desse modelo, exigindo equilíbrio entre autonomia e coordenação eficaz.

3.6 A liderança carismática

Em **startups**, a liderança carismática é impactante, pois o líder inspira e motiva a equipe em um ambiente de alto risco e rápida mudança. Ela fortalece o comprometimento dos colaboradores com a visão inovadora da startup, essencial para enfrentar desafios iniciais. No entanto, a dependência excessiva de um líder pode limitar a autonomia da equipe e dificultar a continuidade da cultura organizacional caso o líder se afaste.

Nas **empresas públicas** podemos trazer um senso renovado de propósito e motivação aos servidores, muitas vezes envolvidos em rotinas burocráticas. Esse estilo ajuda a inspirar o engajamento e a adesão a projetos de melhoria e inovação no setor público. Contudo, o impacto do líder pode ser restringido pela estrutura hierárquica e pela resistência cultural, o que limita a autonomia do mesmo para promover transformações significativas.

Para **empresas de capital privado**, seria uma vantagem competitiva, pois o líder inspira a equipe a perseguir altos padrões de desempenho e metas ambiciosas. Esse perfil de liderança pode elevar o engajamento e o senso de propósito, tornando a empresa mais atrativa e produtiva. No entanto, a centralização da liderança em uma única figura pode dificultar a

tomada de decisões colaborativas e criar dependência excessiva do líder, especialmente em tempos de transição.

Em **ONGs** é altamente eficaz para engajar colaboradores e voluntários, conectando-os emocionalmente à missão social da organização. O líder fortalece a lealdade e o compromisso com causas sociais, gerando impacto positivo na mobilização de recursos e no atendimento às demandas sociais. Porém, essa abordagem pode tornar a organização dependente do carisma do líder, o que pode gerar instabilidade se a organização precisar se adaptar rapidamente a novas direções ou à troca de lideranças.

Conclusão

É importante destacar que este estudo não pode determinar um único estilo de gestão ideal para todas as empresas, pois essa escolha depende de diversos fatores, como o perfil do gestor, os objetivos organizacionais, o setor de atuação e as metas específicas. Além disso, o estilo de gestão pode variar entre diferentes áreas ou departamentos, visando maximizar os resultados da equipe.

> "Sendo assim, para que uma liderança se torne eficaz ela precisa ser capaz de se adaptar às necessidades do meio onde está sendo aplicada, algo que ambos os gerentes podem exercer, uma vez que possuem um estilo de liderança mais equilibrado entre as três principais abordagens de liderança em um ambiente de trabalho organizacional." (LIMA, LEITE, 2023)

Aspectos humanos, como a formação e a experiência tanto da equipe quanto do gestor, também desempenham um papel significativo na comunicação e na eficácia da gestão.

Portanto, conhecer os modelos de gestão, entender sua aplicação e buscar identificar a melhor forma de implementá-los, levando em consideração o perfil da equipe e do próprio gestor, é o caminho para alcançar os melhores resultados nessa área.

4. Referências

ARAÚJO, M. S.; VASCONCELOS, M. A. *Liderança adaptativa e inovação organizacional: uma análise no contexto brasileiro. Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 3, p. 65-80, 2015.

AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead.* Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2002.

BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership: A Response to Critiques. In: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions.* San Diego: Academic Press, 1993.

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

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ISRAEL, Carolina Reis Queiros. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em:

<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 04 nov. 2024.

FISCHER, T. *Liderança e cultura organizacional: novos desafios para o gestor contemporâneo.* São Paulo: Atlas, 2014.

GREENLEAF, R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York: Paulist Press, 1977.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 423-451, 2002.

HARRIS, A. *Distributed Leadership: Different Perspectives.* Dordrecht: Springer, 2009.

HEIFETZ, R.; LINSKY, M. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading.* Boston: Harvard Business School Press, 2002.

HOUSE, R. J. A 1977 Theory of Charismatic Leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. *Leadership: The Cutting Edge.* Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

HUNTER, J. C. *O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança.* Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.

KOTTER, J. P. *Leading Change.* Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

LIMA, A. S. S.; ARAÚJO, F. E. D.; LEITE, F. F. P.. Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada. Revista Brasileira de Administração Científica, v.14, n.1, p.15-32, 2023. DOI: http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2023.001.0002

OLIVEIRA, F. S.; BORGES, R. O. *A relação entre liderança autêntica e o engajamento dos colaboradores: uma análise em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 1, p. 87-101, 2019.

OLIVEIRA, S. R.; FISCHER, A. L. *Liderança autêntica e comportamento ético: uma análise aplicada ao contexto brasileiro. Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, n. 47, p. 92-108, 2013.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SPEARS, L. C. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership.* New York: John Wiley & Sons, 1998.

SPILLANE, J. P. *Distributed Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

WEBER, M. *Economy, and Society: An Outline of Interpretive Sociology.* Berkeley: University of California Press, 1947.

YULIANAH, Y. Employee Performance is Reviewed from Work Environment, Work Discipline, and Work Performance. *Jurnal Mantik*, v.6, nº 1, 2022, p. 170-176. Disponível em:<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pdfs.semanticscholar.org/7101/9d1c45241f02db5e45a1680b26dc1f590b3c.pdf>. Acesso em: 04/11/2024.