

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELMIR DE SANTANA MOREIRA
LAIS ANTÔNIA BARBOSA DE SOUZA FALCÃO
MICHELE DA SILVA BATISTA

LIDERANÇA DE PESSOAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

RECIFE
2024

ELMIR DE SANTANA MOREIRA
LAIS ANTÔNIA BARBOSA DE SOUZA FALCÃO
MICHELE DA SILVA BATISTA

LIDERANÇA DE PESSOAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2024

*Dedicamos esse trabalho primeiramente a Deus,
também a todos que contribuíram de forma
direta e indireta para que chegássemos até o
fim de mais uma etapa de nossa vida.*

ELMIR DE SANTANA MOREIRA
LAIS ANTÔNIA BARBOSA DE SOUZA FALCÃO
MICHELE DA SILVA BATISTA

LIDERANÇA DE PESSOAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva
(Orientador) Centro Universitário Brasileiro
(UNIBRA)

Prof.^a. Dr^a Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro

Prof. Dr^a. Nome do Membro da
Banca

Recife, ____ de _____ de 2024.

NOTA: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por ter nos mantido no trilho certo durante esse tempo e ter nos ajudado chegar até o final do curso. A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso foi possível graças aos nossos esforços e dedicação para o resultado final.

Deixamos nosso agradecimento especial ao nosso orientador, professor Jadson Freire da Silva, pela orientação competente, paciência e incentivo ao longo desta jornada acadêmica. Também expressamos nossa gratidão à UNIBRA Centro Universitário Brasileiro, pela oportunidade de realizar este trabalho.

Agradecemos aos familiares, colegas de turma e professores, pela colaboração, discussões enriquecedoras e aprendizado compartilhado ao longo do curso. Este trabalho é fruto da nossa coragem e persistência, através do incentivo que demos uns aos outros a nunca desistir, e estamos aqui, finalizando mais um ciclo.

Obrigado por tudo.

“A liderança não é sobre títulos, posições ou organogramas. É sobre uma vida influenciando outra.”

– John C. Maxwell

RESUMO

Este estudo analisa o papel da liderança nas organizações em um contexto de constante transformação global. Utilizando uma abordagem qualiquantitativa, combinando pesquisa bibliográfica e exploratória, o trabalho aborda como as teorias de liderança têm evoluído e quais características são exigidas dos líderes contemporâneos. A análise dos artigos publicados entre 2008 e 2022 identificou padrões e lacunas nas práticas de liderança, destacando a importância de competências como inteligência emocional, gestão da complexidade e liderança transformacional. Os resultados reforçam que a liderança é um recurso estratégico essencial para a sobrevivência e o crescimento organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes the role of leadership in organizations within a constantly changing global context. Using a quali-quantitative approach, combining bibliographic and exploratory research, the paper addresses how leadership theories have evolved and what characteristics are required of contemporary leaders. The analysis of articles published between 2008 and 2022 identified patterns and gaps in leadership practices, highlighting the importance of competencies such as emotional intelligence, complexity management, and transformational leadership. The results reinforce that leadership is a crucial strategic resource for organizational survival and growth.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 METODOLOGIA	15
3 RESULTADOS	16
3.1 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NO MUNDO ATUAL	16
3.2 REFLEXÕES SOBRE O FUTURO DA LIDERANÇA	17
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente globalizado e competitivo, marcado por constantes transformações, as organizações são cada vez mais desafiadas a adotar posturas flexíveis, criativas e inovadoras, buscando otimizar custos e elevar a eficiência e a produtividade para garantir sua sobrevivência, crescimento e continuidade. A gestão organizacional e, conseqüentemente, a gestão de pessoas, deixou de ser tratada apenas como um conjunto de técnicas e fórmulas (Esper; De Almeida Cunha, 2015), sendo essencial que haja uma ruptura com muitos paradigmas tradicionais. (Santana; Alpoin, 2017)

Nessa perspectiva, a liderança emerge na academia sendo mencionada como um recurso estratégico, que pode gerar vantagem competitiva e ser crucial para a sobrevivência das organizações (Rowe, 2002) em um cenário global dinâmico e competitivo. Dessa forma, à medida que as pesquisas avançam, o arcabouço teórico se desenvolve e evolui a respeito da compreensão do conceito de liderança na academia, apesar da dicotomia devido a abrangência do tema.

No Brasil, o aumento expressivo de empreendedores está diretamente relacionado à importância da liderança em cenários de negócios dinâmicos e competitivos. No contexto global, segundo o relatório Training Industry de 2020, a indústria de liderança se tornou uma multimilionária, com organizações gastando mais de 366 mil milhões de dólares anualmente no desenvolvimento de liderança. Dado este crescente corpo de teoria, pesquisa e prática, procuramos fornecer uma revisão do campo de liderança.

No entanto, muitos dos estudos atuais apresentam um escopo limitado, concentrando-se em restringir as práticas, assegurar a viabilidade e analisar as implicações. Alguns desses estudos dão ênfase a aspectos específicos do desenvolvimento de liderança, como os resultados desse processo (Day; Dragoni, 2015), às técnicas de intervenção utilizadas (Ely *et al.*, 2011) ou os programas de treinamento de liderança (Lacerenza *et al.*, 2017). Assim, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: Como as teorias de liderança têm evoluído na literatura acadêmica, e quais são as principais competências exigidas dos líderes contemporâneos para garantir a sobrevivência e o crescimento organizacional em um ambiente dinâmico e competitivo?

Tendo como objetivo geral analisar como a liderança tem sido abordada na

literatura acadêmica recente, identificando as principais tendências, lacunas e competências essenciais para os líderes do século XXI.

Para tanto, utiliza-se uma metodologia qualiquantitativa, baseada em pesquisa bibliográfica e exploratória, com foco na identificação de padrões e competências que caracterizam líderes eficazes no contexto contemporâneo. Este trabalho visa contribuir para o avanço do conhecimento sobre liderança, oferecendo insights teóricos e práticos que podem auxiliar no desenvolvimento de estratégias organizacionais mais robustas e sustentáveis.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa utiliza uma abordagem qualiquantitativa, fundamentada em métodos bibliográficos e exploratórios. Esses métodos foram selecionados devido à sua adequação à investigação, que busca compreender como a liderança nas organizações tem sido abordada na literatura recente.

A pesquisa bibliográfica baseia-se na análise de materiais previamente publicados, como artigos, livros e teses, com o objetivo de reunir e sintetizar os conhecimentos existentes sobre o tema. De acordo com Gil (2008), esse método permite compreender a evolução de temas acadêmicos e identificar lacunas no conhecimento. Já a pesquisa exploratória busca oferecer maior familiaridade com o problema, fornecendo uma visão geral e ajudando a formular novas hipóteses ou questões de pesquisa, conforme destacado por Neves e Conejero (2017).

A escolha do método qualiquantitativo justifica-se pela combinação de análises qualitativas e quantitativas, o que possibilita uma visão abrangente e detalhada sobre o tema. Enquanto a abordagem qualitativa investiga aspectos subjetivos e interpretativos, a quantitativa identifica padrões e tendências. Essa combinação é amplamente empregada em revisões sistemáticas, oferecendo profundidade e objetividade.

A coleta de informações foi realizada em fontes amplamente acessíveis, utilizando ferramentas como o Google e o Google Scholar. Além disso, foram consideradas as indicações de artigos e materiais relacionados disponíveis nas próprias páginas acessadas, método conhecido como "snowball sampling" ou técnica de amostragem em bola de neve. Essa estratégia permitiu a descoberta de novos materiais relevantes a partir de referências citadas nos documentos

iniciais.

O recorte temporal adotado (2008–2022) foi definido para incluir tanto as teorias clássicas quanto as evoluções recentes no campo da liderança organizacional. O processo de seleção seguiu os seguintes passos:

- Busca Inicial: Utilizando palavras-chave relacionadas à liderança organizacional, foram identificados 50 artigos relevantes.
- Exclusão de Duplicados: Remoção de artigos repetidos nas diferentes páginas e referências acessadas, resultando em 45 artigos.
- Leitura de Resumos: Análise dos resumos para excluir materiais cujo foco não fosse diretamente relacionado ao tema ou cujo escopo fosse irrelevante. Restaram 35 artigos.
- Leitura Completa: Avaliação detalhada para verificar a relevância teórica e metodológica, resultando em 22 artigos que formaram a base desta pesquisa.

Tabela 1 - Esquema de seleção dos trabalhos.

ETAPA	NÚMER O INICIAL	CRITÉRIO DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO	NÚMER O FINAL
Busca Inicial	50 artigos	Artigos publicados entre 2008 e 2021; líderes no contexto organizacional.	50 artigos
Exclusão de Duplicados	50 artigos	Remoção de artigos duplicados entre as bases de dados.	45 artigos
Leitura do Resumo	45 artigos	Exclusão de artigos fora do tema ou com escopo irrelevante.	35 artigos
Leitura Completa	35 artigos	Exclusão de artigos sem relevância metodológica ou teórica.	22 artigos

Sendo assim, o processo metodológico adotado neste estudo garante uma seleção criteriosa dos referenciais teóricos, garantindo assim, que os artigos analisados atendem aos objetivos da pesquisa. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão contribuiu para a identificação de trabalhos alinhados ao tema escolhido para este trabalho, permitindo uma análise fundamentada e relevante sobre o assunto.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos sobre liderança e motivação no trabalho vêm se consolidando como temas centrais no desenvolvimento da gestão dentro das organizações. A figura do líder passou a ser vista como fundamental, não apenas para o sucesso das tarefas, mas também para inspirar os membros da equipe a compartilhar objetivos comuns e agir em prol de uma visão clara do trabalho (Policarpo; Borges; Almada, 2018). Dessa forma, o conceito de liderança evoluiu de uma visão mecanicista para uma abordagem mais humana e estratégica, onde o líder é um facilitador e catalisador de mudanças.

O termo “liderança” ganhou relevância, passando de uma visão simplista e mecânica para abordagens mais complexas e multifacetadas (Barreto *et al.*, 2013; Carvalho Neto *et al.*, 2012; Costa; Castanheira, 2015). As primeiras investigações sobre liderança se concentraram nos traços de personalidade, explorando quais características inatas ou desenvolvidas poderiam diferenciar líderes de não líderes (Barreto *et al.*, 2013; Rached; Santos; Ferreira, 2020).

Estudos indicaram que traços como autoconfiança, empatia, inteligência e integridade estavam fortemente associados ao sucesso na liderança (Melo; Freire, 2021). Contudo, essas pesquisas não conseguiram demonstrar de forma definitiva se essas qualidades eram inerentes ou poderiam ser adquiridas ao longo do tempo, gerando questionamentos sobre a validade universal da Teoria dos Traços.

A abordagem contingencial, por sua vez, sugere que a liderança é mais eficaz quando o estilo do líder se ajusta às necessidades da situação (Melo; Freire, 2021). Aqui, o desempenho da equipe é diretamente influenciado pelo grau de controle que o líder exerce sobre determinada situação e pelo ambiente social ou empresarial em que está inserido (Soares; Feuerschütte, 2021). Nesse sentido, a liderança não pode ser vista de maneira estática; ela é dinâmica e adaptativa, dependendo não apenas das características do líder e da equipe, mas também das circunstâncias em que a ação de liderança ocorre. Esse modelo também incorpora fatores externos que afetam a atuação do líder, como a tarefa a ser realizada, o contexto organizacional e o grau de estrutura existente.

Com o passar do tempo, as teorias de liderança foram além dessas abordagens clássicas. Avolio *et al.* (2009) introduziram o conceito de liderança transacional, que se baseia na troca de recompensas por desempenho, um modelo amplamente utilizado em práticas tradicionais de gestão. A liderança transacional, ao contrário de teorias mais antigas, considera o relacionamento entre líder e liderados como uma troca de benefícios condicionada, em que o desempenho dos colaboradores é recompensado de acordo com seu cumprimento de metas e tarefas preestabelecidas. Embora eficaz, Avolio e seus colegas destacam que essa abordagem pode ser limitada, e enfatizam a importância de expandir para um modelo de liderança autêntica, que vai além das transações e envolve comportamentos inspiradores, éticos e visionários que motivam os seguidores a se comprometerem com um propósito mais elevado.

Por outro lado, Canavesi e Minelli (2022) exploraram a liderança servidora, que coloca o foco no desenvolvimento e no bem-estar dos seguidores, especialmente em ambientes onde o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho são críticos. A liderança servidora destaca a importância de o líder adotar uma postura de serviço, buscando atender às necessidades de sua equipe e promovendo o crescimento pessoal e profissional de cada membro. Essa abordagem se mostrou particularmente eficaz no setor público, onde a interação mais visível entre líderes e liderados requer uma maior atenção ao desenvolvimento de práticas de liderança que promovam o engajamento e a motivação das equipes.

Enquanto a liderança transacional e a liderança servidora parecem se situar em pólos opostos — uma focada na troca de recompensas e a outra na capacitação dos seguidores —, ambas convergem em um ponto essencial: a importância do relacionamento entre líder e liderado como uma peça fundamental para o sucesso organizacional. No entanto, Canavesi e Minelli (2022) apontam que a liderança servidora vai além da simples motivação para o desempenho e incentiva a construção de relações de confiança e respeito mútuo, aspectos que também são enfatizados por Avolio *et al.* (2009) ao discutirem a importância de uma liderança autêntica e ética.

As transformações no ambiente de trabalho, impulsionadas pela digitalização e pela maior conectividade entre as pessoas, também influenciaram o

papel do líder nas organizações. Alcaraz, L. *et al.* (2019) apontam que, no contexto da digitalização, líderes devem se adaptar a novas realidades, como a crescente horizontalidade das estruturas organizacionais e o uso de tecnologias digitais que quebram barreiras hierárquicas. Essa nova dinâmica de liderança exige uma postura mais colaborativa e menos centralizada, onde os líderes se tornam facilitadores de processos e promotores da autonomia de suas equipes.

Com base na revisão bibliográfica, verificou-se que o papel da liderança no cenário atual, caracterizado por mudanças rápidas e constantes, exige um conjunto de competências voltadas para adaptabilidade, inovação e gestão estratégica. Esse conjunto de habilidades torna-se cada vez mais relevante à medida que as organizações enfrentam desafios crescentes no mercado globalizado.

Observa-se abaixo a tabela 2 que demonstra os resultados obtidos na pesquisa mediante os critérios definidos nos processos metodológicos.

Tabela 2 - Resultados obtidos na pesquisa.

ANO	AUTOR	TÍTULO	TIPO DE PESQUISA
2002	Rowe	Liderança estratégica e criação de valor.	Bibliográfica
2008	Gil, A. C.	Métodos e técnicas de pesquisa social.	Bibliográfica
2009	Avolio et al.	Liderança: teorias atuais, pesquisas e direções futuras	Bibliográfica
2010	Ibarra et al.	Mulheres em ascensão: As barreiras invisíveis.	Bibliográfica
2011	Costa; Castanheira	Em busca de uma liderança transformacional: uma (meta) análise centrada na realidade portuguesa.	Bibliográfica - meta-análise-
2012	Hitt et al.	Empreendedorismo estratégico: criando valor para indivíduos, organizações e sociedade	Bibliográfica
2012	Carvalho Neto et al.	Relações de trabalho e gestão de pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas	Bibliográfica
2012	Neves, Marcos Fava; Conejero, Marco Antonio.	Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão	Bibliográfica
2013	Barreto et al.	Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?	Bibliográfica
2013	Barreto, P. et al	Traços de personalidade e liderança eficaz: uma revisão integrativa.	Bibliográfica

2015	Day; Dragoni	Desenvolvimento de Liderança: Uma Revisão Orientada a Resultados Baseada em Tempo e Níveis de Análise	Bibliográfica
2015	Esper, T.; De Almeida Cunha, M.	Gestão organizacional contemporânea: desafios e paradigmas.	Bibliográfica
2017	Lacerenza et al.	Design, entrega e implementação de treinamento de liderança: uma meta-análise	Bibliográfica
2017	Neves, Joel De Souza; Conejero, Marcos Antonio.	Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração.	Bibliográfica
2017	Santana; Alpoin	Líderes, liderança, seus estilos, e o legado para as organizações	Bibliográfica
2018	Polcarpo; Borges; Almada	Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional	Bibliográfica
2015	Esper; De Almeida Cunha	Liderança autêntica: uma revisão integrativa.	Bibliográfica
2019	Alcaraz, L. et al	Digital leadership: challenges and opportunities in a connected world.	Bibliográfica
2020	Rached; Santos; Ferreira	Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão	Bibliográfica
2021	Melo; Freire	Afinal, a liderança consiste em traços de personalidade fixos ou em características que devem ser desenvolvidas?	Bibliográfica - descritiva
2021	Soares, P.; Feuerschüt te, S.	Abordagem contingencial da liderança: um estudo de caso.	Bibliográfica - descritiva
2021	Soares; Feuerschüt te	A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração.	Bibliográfica - descritiva
2022	Canavesi e Minelli	Liderança servidora: Uma revisão sistemática da literatura e análise de rede	Bibliográfica

A literatura reforça a ideia de que a liderança não é apenas um elemento organizacional, mas sim um recurso estratégico capaz de gerar vantagem competitiva em um mercado altamente dinâmico (Hitt *et al.*, 2010). Dessa forma, é essencial que líderes desenvolvam competências que lhes permitam navegar por contextos incertos, utilizando a liderança como ferramenta para garantir a sobrevivência e o crescimento organizacional.

A partir dos dados da tabela apresentada, é possível observar como a literatura acadêmica sobre liderança tem acompanhado as mudanças no cenário organizacional, especialmente no que diz respeito à adaptação às demandas de

um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico. Os estudos analisados destacam que a liderança, além de uma prática gerencial, assume o papel de um recurso estratégico que pode gerar vantagem competitiva. Isso reforça a importância de líderes desenvolverem competências voltadas para a inovação, a adaptabilidade e a gestão estratégica, sendo essas habilidades indispensáveis para a sobrevivência e o crescimento das organizações em um mercado globalizado.

Levanta-se, assim, que o assunto liderança está diretamente relacionado com os seus estilos. Os estilos de liderança foram amplamente discutidos ao longo das últimas décadas, variando de abordagens mais tradicionais, como a liderança autoritária, até modelos mais contemporâneos, como a liderança transformacional e a liderança servidora. Esses estilos representam as formas básicas de interação dos líderes com suas equipes, e seus impactos variam conforme o contexto organizacional e as necessidades dos colaboradores.

A liderança autoritária, também conhecida como autocrática, caracteriza-se por um alto controle do líder sobre as decisões e a execução de tarefas, com pouca ou nenhuma participação da equipe. Esse estilo foi historicamente relacionado a ambientes em que a disciplina, a eficiência e o cumprimento estrito das ordens são prioridades. Embora eficaz em algumas situações de crise ou quando o tempo é um fator crítico, a liderança autoritária pode gerar insatisfação e baixa motivação entre os membros da equipe, especialmente em cenários que exigem criatividade e inovação (Barreto *et al.*, 2013; Melo; Freire, 2021).

Em contraste, a liderança democrática envolve a participação ativa dos colaboradores no processo de tomada de decisões. Este estilo incentiva o diálogo, o compartilhamento de ideias e a colaboração entre líder e equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e motivador. Como resultado, há uma maior aceitação das decisões e um compromisso mais profundo com os objetivos da organização.

O estilo *laissez-faire*, ou liberal, oferece liberdade total aos colaboradores para tomar decisões e gerenciar suas próprias tarefas. Embora esse estilo de liderança promova a autonomia e possa ser eficaz em equipes altamente qualificadas e motivadas, ele também pode levar à falta de direção e organização, especialmente quando os membros da equipe precisam de mais orientação (Barreto *et al.*, 2013; Melo; Freire, 2021).

Com o desenvolvimento das teorias sobre liderança, Avolio e Bass (2009) destacam dois estilos complementares: a liderança transformacional e a liderança transacional. A liderança transformacional foca na motivação e inspiração dos colaboradores, incentivando-os a alcançar metas mais elevadas e a superar seus próprios limites. Esse tipo de liderança é particularmente eficaz em ambientes que requerem inovação e adaptação contínua, pois promove uma visão compartilhada e o desenvolvimento de novas competências.

Por outro lado, a liderança transacional é baseada em uma troca direta entre líder e colaboradores, em que o cumprimento de metas pré-estabelecidas é recompensado. Esse estilo é amplamente utilizado em organizações que buscam resultados imediatos e mensuráveis. No entanto, a liderança transacional pode se tornar limitada se não for combinada com práticas que incentivem a autonomia e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Avolio *et al.*, 2009).

A liderança servidora, por sua vez, coloca o foco no desenvolvimento e no bem-estar dos liderados, promovendo uma cultura organizacional baseada no serviço mútuo e no crescimento conjunto. Esse estilo se mostrou eficaz em setores em que o engajamento e a satisfação dos colaboradores são críticos, pois promove um ambiente de confiança e respeito mútuo (Canavesi; Minelli, 2022).

Diante da diversidade de estilos de liderança, fica evidente que não existe um modelo único que se aplique a todas as situações organizacionais. A eficácia de cada estilo depende do contexto em que a liderança é exercida, das características dos liderados e das necessidades específicas da organização. Assim, os líderes contemporâneos precisam ser capazes de adaptar seu estilo de liderança de acordo com as demandas do ambiente e as expectativas de suas equipes

O conceito de liderança transformacional é central para o debate sobre competências essenciais no contexto contemporâneo. Desde a formulação inicial por Burns (1978), que destacou a importância de líderes elevarem a moral e a motivação dos colaboradores, até o aprofundamento de Bass (1985), que introduziu o desempenho além do esperado como característica desse estilo, a ideia de transformação tem sido amplamente explorada.

No artigo de Rowe (2002), a liderança estratégica é apresentada como um elemento fundamental para a criação de valor em organizações complexas, um conceito alinhado com a liderança transformacional. Da mesma forma, Costa e

Castanheira (2011) realizaram uma meta-análise que explorou a aplicação da liderança transformacional no contexto português, demonstrando seu impacto no engajamento e na produtividade das equipes.

Por outro lado, Barreto et al. (2013) abordaram como a cultura organizacional pode influenciar a eficácia de líderes transformacionais, destacando a necessidade de alinhamento entre valores organizacionais e práticas de liderança. Santana e Alpoin (2017), por sua vez, reforçaram a relevância de estilos de liderança transformacionais para criar legados organizacionais duradouros.

3.1 ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO EM LIDERANÇA

O ambiente corporativo moderno exige líderes que sejam capazes de adaptar-se rapidamente e impulsionar a inovação. Avolio et al. (2009) investigaram teorias e direções futuras em liderança, destacando a adaptabilidade como competência central. Já Hitt et al. (2012) introduziram o conceito de empreendedorismo estratégico, onde a liderança orientada para a inovação é vital para a criação de valor.

A capacidade de gerenciar a complexidade foi amplamente discutida por Day e Dragoni (2015), que destacaram que líderes devem alinhar as necessidades de curto e longo prazo em ambientes incertos. Esse ponto é complementado por Lacerenza et al. (2017), que analisaram como treinamentos em liderança podem preparar líderes para cenários complexos.

Na mesma linha, Canavesi e Minelli (2022) exploraram o papel da liderança servidora em contextos de transformação, oferecendo uma análise sistemática da literatura que relaciona práticas de liderança ao engajamento e à inovação. Policarpo, Borges e Almada (2018) analisaram como a liderança influencia reações individuais à mudança organizacional, destacando a importância de líderes inovadores.

A inteligência emocional emerge como um pilar essencial para a liderança eficaz. Barreto et al. (2013), em sua análise sobre cultura organizacional, apontaram que líderes emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de promover ambientes colaborativos. Melo e Freire (2021) discutiram a natureza desenvolvível das características de liderança, indicando que a inteligência emocional é uma competência que pode ser adquirida.

Além disso, Soares e Feuerschütte (2021) investigaram a expressão da liderança no ensino superior, destacando como habilidades interpessoais impactam o desempenho docente. Complementando essa discussão, Rached, Santos e Ferreira (2020) revisaram os estilos de liderança, trazendo a inteligência emocional como diferencial competitivo.

3.2 CONTEXTO CULTURAL, DIVERSIDADE E REFLEXÕES SOBRE A LIDERANÇA

O impacto do contexto cultural na liderança é outro ponto recorrente na literatura. Carvalho Neto et al. (2012) exploraram as interações entre relações de trabalho e práticas de liderança, sugerindo que líderes devem adaptar-se a diferentes cenários culturais. Esper e De Almeida Cunha (2015), em uma revisão integrativa, discutiram a liderança autêntica como um estilo que valoriza a diversidade e a inclusão.

Finalmente, Ibarra et al. (2010) abordaram as barreiras enfrentadas por mulheres líderes, destacando a importância de líderes entenderem e superarem dinâmicas de exclusão. Melo e Freire (2021) reforçaram a necessidade de líderes integrarem a diversidade em suas práticas, criando ambientes organizacionais mais inclusivos.

Os estudos mais recentes, como o de Canavesi e Minelli (2022), apontam que a liderança futura dependerá cada vez mais de competências como adaptabilidade, inovação e inteligência emocional. Isso reforça a necessidade de programas de treinamento baseados em evidências, como sugerido por Lacerenza et al. (2017).

Adicionalmente, as pesquisas indicam que líderes eficazes precisarão integrar perspectivas culturais diversas, como indicado por Soares e Feuerschütte (2021), e preparar-se para navegar por um ambiente globalizado e incerto.

Com base na revisão dos 22 artigos, conclui-se que a liderança eficaz no cenário contemporâneo requer o desenvolvimento de competências que vão além das habilidades técnicas. A liderança transformacional, a adaptabilidade, a inteligência emocional e a integração de contextos culturais são essenciais para promover inovação e garantir a competitividade organizacional em mercados dinâmicos. Assim, os resultados destacam a liderança como recurso estratégico para construir organizações resilientes e preparadas para os desafios futuros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa reafirma a relevância da liderança como elemento central para o desenvolvimento organizacional em um mundo globalizado e competitivo. O estudo evidenciou que, embora as teorias sobre liderança tenham evoluído, ainda há lacunas a serem exploradas, especialmente no que diz respeito à integração de novos desafios, como a diversidade cultural e as transformações tecnológicas.

Os resultados destacam três pilares fundamentais para líderes contemporâneos: a liderança transformacional, a gestão da complexidade e a inteligência emocional. Esses aspectos são cruciais para a construção de equipes resilientes, inovadoras e alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações. Além disso, observou-se que a liderança eficaz não é estática, mas dinâmica, exigindo que os líderes adaptem seus estilos conforme o contexto e as necessidades organizacionais.

No entanto, a análise revelou limitações, como a predominância de estudos focados em contextos ocidentais e a escassez de investigações que abordem lideranças em ambientes multiculturais e digitais. Essas lacunas abrem espaço para pesquisas futuras, que podem explorar a liderança em setores específicos ou em organizações que enfrentam transformações disruptivas.

Conclui-se que, para enfrentar os desafios do futuro, as organizações devem investir continuamente no desenvolvimento de lideranças alinhadas às demandas contemporâneas. Esse investimento não apenas assegurará a sustentabilidade organizacional, mas também contribuirá para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, diverso e inovador.

REFERÊNCIAS

ABI RACHED, Chennyfer Dobbins; DO NASCIMENTO SANTOS, Julia; FERREIRA,

Victoria Christine Gomes. Bases teórica dos estilos de liderança: uma breve revisão.

International Journal of Health Management Review, v. 6, n. 2, 2020.

ALCARAZ, L. et al. Digital leadership: challenges and opportunities in a connected world.

Journal of Leadership Studies, v. 13, n. 1, p. 45-56, 2019.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 2009.

BARRETO, Leilianne M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?

R. Adm., São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BARRETO, P. et al. Traços de personalidade e liderança eficaz: uma revisão integrativa.

Revista de Psicologia Organizacional, v. 12, n. 2, p. 123-135, 2013.

BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985. BURNS, J. M. Leadership. New York: Perenium, 1978.

CANAVESI, E.; MINELLI, E. Servant leadership in the public sector: a review of theoretical and empirical studies. **Public Management Review**, v. 24, n. 3, p. 332-348, 2022.

CASTANHEIRA, P.; COSTA, J. A. In search of transformational leadership: a (meta) analysis focused on the Portuguese reality. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 15, p. 2012- 2015, 2011.

COSTA, F.; CASTANHEIRA, S. Abordagens multifacetadas sobre liderança organizacional.

Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 4, p. 557-573, 2015.

DAY, D. V.; DRAGONI, L. Leadership development: an outcome-oriented review based on time and levels of analyses. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 133-156, 2015.

ELY, R. J. et al. Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programs. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 3, p. 474-493, 2011.

ESPER, Aulina Judith Folle; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 60- 72, 2015.

ESPER, T.; DE ALMEIDA CUNHA, M. Gestão organizacional contemporânea: desafios e paradigmas. **Revista Brasileira de Administração**, v. 22, n. 1, p. 12-20, 2015.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 1-19, 2002.

IBARRA, Herminia; ELY, Robin; KOLB, Deborah. Women rising: the unseen barriers. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 9, p. 60-66, 2013.

LACERENZA, C. N. et al. The science of leadership development: a systematic review of meta-analyses on leadership training and development. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 159-177, 2017.

MELO, D. G.; FREIRE, D. A. L. Afinal, a liderança consiste em traços de personalidade fixos ou em características que devem ser desenvolvidas? **Revista Tecer**, Belo Horizonte, v. 14, n. 26, p. 1-14, 2021.

MELO, R.; FREIRE, A. Teorias dos traços e a liderança organizacional: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Gestão Empresarial**, v. 8, n. 3, p. 67-79, 2021.

NEVES, Joel de Souza; CONEJERO, Marcos Antonio. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. São Paulo: Saraiva, 2017.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 699-714, 2012.

POLICARPO, A.; BORGES, T.; ALMADA, C. Liderança e motivação no trabalho: um estudo exploratório. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 10, n. 4, p. 123-134, 2018.

SANTANA, D. N.; ALPOIN, G. C. Líderes, liderança, seus estilos, e o legado para as organizações. **Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI**, 2017.

SANTOS POLICARPO, Renata Veloso; BORGES, Renata Simoes Guimaraes; ALMADA, Livia. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Journal of Administrative Sciences/Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 2, 2018.

SOARES, Gustavo Lima; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, v. 14, p. 108-129, 2021.

SOARES, P.; FEUERSCHÜTTE, S. Abordagem contingencial da liderança: um estudo de caso. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 13, n. 2, p. 233-245, 2021.

TRAINING INDUSTRY. The state of the training market 2020. Raleigh: Training Industry, 2020.