



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SABRINA PEREIRA ALVES**

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA  
REVISÃO INTEGRATIVA NO CONTEXTO BRASILEIRO**

**PATOS  
2024**

SABRINA PEREIRA ALVES

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA  
REVISÃO INTEGRATIVA NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas.

**Orientador:** Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva

**PATOS  
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A474e Alves, Sabrina Pereira.

Os estilos de liderança e o impacto nas organizações [manuscrito] : uma revisão integrativa no contexto brasileiro / Sabrina Pereira Alves. - 2024.  
39 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva, Coordenação do Curso de Computação - CCEA".

1. Liderança organizacional. 2. Estilos de lideranças. 3. Organizações brasileiras. 4. Liderança transformacional. 5. Liderança transacional. I. Título

21. ed. CDD 658.409 2

SABRINA PEREIRA ALVES

OS TIPOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA  
REVISÃO INTEGRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
de Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de  
Bacharela em Administração

Aprovada em: 19/11/2024.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Débora Karyne da Silva Abrantes** (\*\*.181.824-\*\*), em **27/11/2024 14:33:23** com chave **b3bba314ace511ef94121a7cc27eb1f9**.
- **Francisco Anderson Mariano da Silva** (\*\*.120.084-\*\*), em **26/11/2024 08:58:30** com chave **c12e72a4abed11efacab2618257239a1**.
- **Luiz da Costa Alves Filho** (\*\*.351.934-\*\*), em **27/11/2024 12:54:29** com chave **e2f49338acd711ef831606adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse [https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar\\_documento/](https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/) e informe os dados a seguir.

**Tipo de Documento:** Termo de Aprovação de Projeto Final

**Data da Emissão:** 27/11/2024

**Código de Autenticação:** ed5ded



Dedico este trabalho a minha mãe (in memoriam), que me viu nascer, crescer, sabia dos meus sonhos e nunca me deixou desistir, suas lembranças permanecem vivas e se torna luz nos dias escuros.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por até aqui ter me dado força e coragem, por guiar os meus passos durante todo o curso e por não me deixar desistir da minha jornada.

À minha família, em especial, ao meu pai Antônio Alves por tudo que fez e continua fazendo por mim e por não medir esforços para me ver feliz, a minha irmã Savana e ao meu irmão Davi por sempre me apoiarem e pela compreensão em todos os momentos.

Ao meu noivo Vynycius que sempre esteve ao meu lado durante o percurso acadêmico me incentivando a alcançar os meus sonhos e por acreditar em mim.

À minha avó Alzira por todas as orações, e ao meu tio Raimundo, minha tia Francisca e Berta por todo apoio e por sempre me ajudar.

Ao meu grupo de todos os dias, Maria Victória, Vitória Kauany e Gabrielly por todo companheirismo e momentos compartilhados dentro e fora da UEPB. Trilhar esse caminho junto a vocês tornou essa jornada mais leve.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, por todo conhecimento compartilhado que contribuíram ao longo desses anos para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Francisco Anderson Mariano da Silva, por aceitar orientar a presente pesquisa, independente da temática escolhida, por todo apoio e orientações durante todo o trabalho.

“Administração é fazer certo as coisas.  
Liderança é fazer as coisas certas”.

(Drucker, 1954, p. 26)

## RESUMO

A liderança organizacional é fundamental para o desenvolvimento de práticas de gestão que favoreçam o desempenho e a competitividade das empresas. Ao compreender os diferentes estilos de liderança e seus impactos, as organizações podem tomar decisões mais estratégicas e alcançar melhores resultados. O objetivo principal foi analisar na literatura os impactos dos diferentes estilos de liderança nas organizações brasileiras e como esses estilos de lideranças impactam nas organizações em diferentes contextos empresariais. A metodologia utilizada foi a revisão integrativa, baseada em estudos empíricos e pesquisas de campo, selecionados a partir de bases de dados científicas renomadas, como Google Scholar, Scielo, CAPES e Web of Science. Os resultados indicaram que a liderança transformacional se destaca por promover maior engajamento dos colaboradores e melhores resultados financeiros, enquanto a liderança transacional mostrou-se eficaz em cenários que requerem controle rígido. A pesquisa conclui que a adaptação do estilo de liderança às necessidades específicas das organizações é crucial para o sucesso a longo prazo. Foram sugeridas melhorias em programas de capacitação para líderes, visando uma liderança mais flexível e ética.

**Palavras-chave:** Liderança organizacional, estilos de lideranças, organizações brasileiras, liderança transformacional, liderança transacional.



## ABSTRACT

Organizational leadership is essential for the development of management practices that favor the performance and competitiveness of companies. By understanding the different leadership styles and their impacts, organizations can make more strategic decisions and achieve better results. The main objective was to analyze the impacts of different leadership styles in Brazilian organizations in the literature and how these leadership styles impact organizations in different business contexts. The methodology used was an integrative review, based on empirical studies and field research, selected from renowned scientific databases, such as Google Scholar, Scielo, CAPES and Web of Science. The results indicated that transformational leadership stands out for promoting greater employee engagement and better financial results, while transactional leadership proved to be effective in scenarios that require strict control. The research concludes that adapting leadership style to the specific needs of organizations is crucial for long-term success. Improvements in training programs for leaders were suggested, aiming at more flexible and ethical leadership.

**Keywords:** Organizational leadership, leadership styles, Brazilian organizations, transformational leadership, transactional leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma PRISMA .....	26
------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Critérios de inclusão e exclusão .....	22
Quadro 2 –	<i>Checklist</i> da Metodologia PRISMA .....	23
Quadro 3 –	Artigos selecionados .....	27

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CE	Critérios de Exclusão
CI	Critérios de Inclusão
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Questões Problema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Definição e Conceitos de Liderança .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Estilos de Liderança .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Liderança no Contexto Brasileiro .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Impacto dos Estilos de Liderança nas Organizações .....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A liderança organizacional é um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações modernas. Compreendida como a capacidade de influenciar, motivar e direcionar indivíduos e grupos em direção ao alcance de objetivos comuns, a liderança transcende a simples gestão de pessoas, sendo uma força motriz que molda a cultura organizacional e promove o desenvolvimento sustentável (Carvalho & Silva, 2022). O estudo dos diferentes estilos de liderança e seus impactos nas organizações se torna essencial em um contexto no qual as mudanças são constantes e a adaptabilidade é crucial para a sobrevivência e crescimento das empresas.

Historicamente, a liderança é analisada sob várias perspectivas, desde teorias baseadas em traços de personalidade e comportamentos específicos até abordagens situacionais e transformacionais (Northouse, 2021). Os estilos de liderança autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional e transacional oferece diferentes estratégias e práticas que podem influenciar a moral, a motivação e o desempenho dos colaboradores. No Brasil, onde a diversidade cultural e organizacional é significativa, a aplicação de estilos de liderança adequados pode ser um diferencial competitivo importante (Lima, 2020).

No contexto organizacional atual, caracterizado pela complexidade e incerteza, a liderança eficaz é considerada um dos principais fatores que contribuem para o sucesso organizacional. Líderes que conseguem alinhar suas estratégias com as expectativas dos colaboradores e as demandas do mercado são capazes de promover ambientes de trabalho inovadores e produtivos (Oliveira & Santos, 2021). Assim, compreender como os diferentes estilos de liderança podem impactar as organizações é vital para o desenvolvimento de práticas de gestão que favoreçam o desempenho e a competitividade das empresas.

## 1.1 Questão Problema

Este estudo busca abordar as seguintes questões: **Q1:** Quais os estilos de lideranças prevalentes nas organizações? **Q2:** Como os diferentes estilos de lideranças impactam nas organizações em diferentes contextos empresariais?

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar na literatura os impactos dos diferentes estilos de liderança nas organizações brasileiras e como esses estilos de liderança impactam nas organizações em diferentes contextos empresariais.

## **1.3 Objetivos Específicos**

1. Identificar na literatura e categorizar os estilos de liderança prevalentes nas organizações;
2. Examinar na literatura o impacto desses estilos no desempenho dos colaboradores;
3. Propor recomendações para a implementação de práticas de liderança adaptadas às necessidades específicas das organizações.

## **1.4 Justificativa**

A liderança organizacional é amplamente reconhecida como um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, seja no setor público ou privado. Segundo Northouse (2021), a capacidade de um líder em influenciar, motivar e direcionar seus seguidores é essencial para o alcance de objetivos organizacionais e para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Apesar do vasto corpo de conhecimento sobre liderança, a complexidade e a variabilidade dos estilos de liderança ainda exigem estudos aprofundados que explorem suas implicações em diferentes contextos organizacionais. Este estudo se justifica, portanto, pela necessidade de consolidar e integrar as evidências existentes sobre os estilos de liderança e seus impactos nas organizações, fornecendo uma visão mais holística e aplicável às práticas de gestão.

Além disso, há uma lacuna significativa na literatura no que se refere à contextualização dos estilos de liderança em diferentes culturas organizacionais, especialmente no contexto brasileiro. De acordo com Hofstede (2001), a cultura influencia profundamente os estilos de liderança e as práticas de gestão. No Brasil, onde a diversidade cultural é marcada, entender como diferentes estilos de liderança

se adaptam a esta realidade se torna uma questão essencial. Estudos como o de Borges e Andrade (2021) indicam que a liderança transformacional, por exemplo, pode ter efeitos diferentes em organizações brasileiras comparadas a organizações em outros países, devido a fatores culturais e sociais específicos.

A relevância desta pesquisa também se estende à prática organizacional. A liderança eficaz é considerada um dos principais fatores que afetam a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional. Organizações que compreendem e aplicam os estilos de liderança de maneira estratégica são mais capazes de criar ambientes de trabalho engajadores e produtivos, promovendo a inovação e o crescimento sustentável. Portanto, uma revisão integrativa que sintetize o conhecimento existente e ofereça recomendações práticas é de grande utilidade para gestores, consultores e profissionais da área de gestão.

Adicionalmente, a pesquisa oferece uma contribuição importante para o campo acadêmico ao identificar lacunas e oportunidades para estudos futuros. De acordo com Bass e Avolio (1993), a liderança é um campo dinâmico que continua a evoluir com novos modelos e abordagens emergindo regularmente. Portanto, uma revisão integrativa que inclua uma ampla gama de estudos empíricos e teóricos pode fornecer uma base sólida para novas investigações, estimulando debates acadêmicos e promovendo avanços no entendimento da liderança.

Ante ao exposto, esta pesquisa é de extrema importância para o contexto brasileiro, onde as questões de liderança estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento organizacional e à competitividade no mercado global. Líderes brasileiros enfrentam desafios únicos, como a gestão de equipes diversas e a necessidade de adaptação a um ambiente regulatório complexo. Portanto, um estudo que explore os impactos dos estilos de liderança em organizações brasileiras oferece insights valiosos não apenas para o desenvolvimento teórico, mas também para a aplicação prática.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Definição e Conceitos de Liderança

A liderança, enquanto objeto de estudo, é um tema vasto e multifacetado que abrange diversos conceitos e definições. Segundo Robbins e Judge (2021), liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar objetivos comuns. Essa definição destaca a importância da influência e da capacidade do líder em motivar os colaboradores a alcançar metas organizacionais.

Diversos estudos apontam que a liderança é uma competência que vai além das habilidades técnicas, incluindo aspectos emocionais e sociais. Northouse (2021) enfatiza que a liderança eficaz envolve habilidades interpessoais que permitem aos líderes entender e responder às necessidades dos seguidores, criando um ambiente de confiança e colaboração.

A evolução histórica da liderança mostra uma transição de teorias baseadas em traços de personalidade para abordagens mais situacionais e comportamentais. Segundo Stogdill (1948), as primeiras teorias sugeriam que os líderes nasciam com características inatas que os diferenciavam dos demais, enquanto abordagens mais recentes enfatizam a importância do contexto e das interações sociais na eficácia da liderança.

Os modelos contemporâneos de liderança, como a liderança transformacional e transacional, oferecem perspectivas variadas sobre como líderes podem influenciar o comportamento organizacional. Bass (1985) propõe que a liderança transformacional é caracterizada pela capacidade do líder de inspirar e motivar os seguidores a alcançar mais do que o esperado, promovendo mudanças significativas na organização.

A liderança situacional, por sua vez, sugere que não há um estilo único de liderança eficaz, mas sim a necessidade de adaptação às circunstâncias específicas (HERSEY & BLANCHARD, 1982). Esse modelo destaca a flexibilidade como uma característica essencial para líderes que desejam responder eficazmente aos desafios organizacionais.

No contexto organizacional, a liderança desempenha um papel crucial na formação da cultura e no direcionamento estratégico. Schein (2010) argumenta que os líderes são responsáveis por moldar a cultura organizacional por meio de suas

ações, decisões e exemplos, influenciando a forma como os colaboradores percebem e se engajam com a organização.

Além disso, a liderança eficaz está intimamente ligada à inovação e à capacidade de adaptação organizacional. Segundo Kotter (1996), líderes visionários são capazes de guiar suas equipes através de mudanças, promovendo um ambiente propício à inovação e ao crescimento sustentável.

A pesquisa em liderança também destaca a importância da ética e da responsabilidade social. De acordo com Brown e Treviño (2006), a liderança ética é fundamental para promover um ambiente organizacional justo e inclusivo, onde os valores e princípios são respeitados e praticados.

## **2.2 Estilos de Liderança**

Os estilos de liderança são diversos e cada um possui características que influenciam a dinâmica organizacional de maneiras distintas. O estilo autocrático, por exemplo, é caracterizado pela centralização do poder e da tomada de decisões nas mãos do líder (LEWIN et al., 1939). Embora possa ser eficaz em situações que exigem decisões rápidas, esse estilo pode limitar a criatividade e o envolvimento dos colaboradores.

Por outro lado, a liderança democrática promove a participação dos colaboradores na tomada de decisões, incentivando o diálogo e a colaboração (GASTIL, 1994). Esse estilo é frequentemente associado a um aumento na satisfação e motivação dos colaboradores, pois eles se sentem valorizados e parte do processo organizacional.

A liderança *laissez-faire*, caracterizada por uma abordagem mais *hands-off*, permite que os colaboradores tenham autonomia para tomar decisões e resolver problemas por conta própria (SKOGSTAD et al., 2007). Embora essa abordagem possa estimular a inovação e a independência, pode também levar à falta de direção e à diminuição da coesão de equipe.

O estilo de liderança transformacional é amplamente reconhecido por sua capacidade de inspirar e motivar os colaboradores a alcançar mais do que o esperado. Bass e Avolio (1993) destacam que líderes transformacionais criam uma visão clara e compartilhada do futuro, promovendo mudanças positivas na organização e aumentando o engajamento dos colaboradores.

Em contraste, a liderança transacional é baseada em trocas e recompensas por desempenho (BURNS, 1978). Esse estilo é eficaz para alcançar objetivos específicos e manter a ordem, mas pode não ser suficiente para inspirar a inovação ou o comprometimento a longo prazo.

A liderança situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard (1982), propõe que líderes eficazes devem adaptar seu estilo às necessidades dos seguidores e às demandas do contexto. Essa abordagem destaca a importância da flexibilidade e da capacidade do líder de avaliar e responder a diferentes situações organizacionais.

No contexto contemporâneo, a liderança autêntica tem ganhado destaque por sua ênfase na transparência, na ética e na coerência entre valores pessoais e comportamentos organizacionais (AVOLIO & GARDNER, 2005). Líderes autênticos promovem ambientes de confiança, onde os colaboradores se sentem seguros para expressar suas ideias e preocupações.

A liderança carismática, por outro lado, é definida pela habilidade do líder de inspirar devoção e entusiasmo por meio de seu carisma pessoal (CONGER & KANUNGO, 1998). Embora esse estilo possa ser extremamente eficaz em mobilizar seguidores, também pode apresentar riscos se a liderança se tornar centrada no indivíduo em vez dos objetivos organizacionais.

Finalmente, a liderança servidora, conforme descrito por Greenleaf (1977), coloca as necessidades dos colaboradores em primeiro lugar, promovendo um ambiente onde o líder está comprometido com o crescimento e bem-estar da equipe. Esse estilo é frequentemente associado a uma cultura organizacional positiva e a um alto nível de satisfação dos colaboradores.

### **2.3 Liderança no Contexto Brasileiro**

No Brasil, a liderança assume características peculiares influenciadas pela diversidade cultural e social do país. Segundo Hofstede (2001), a cultura brasileira tende a valorizar relações interpessoais, o que se reflete em estilos de liderança mais participativos e relacionalmente orientados. Esse contexto cultural impacta a forma como os líderes interagem com suas equipes e tomam decisões.

As empresas brasileiras frequentemente enfrentam desafios únicos que exigem abordagens de liderança adaptativas e criativas. Conforme apontado por Fleury e Fischer (1985), a capacidade dos líderes de lidar com a complexidade e a diversidade

é crucial para o sucesso organizacional em um ambiente tão dinâmico e volátil como o brasileiro.

Além disso, a legislação trabalhista brasileira influencia significativamente as práticas de liderança no país. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece diretrizes claras para as relações de trabalho, exigindo que os líderes sejam bem-informados e estejam em conformidade com as regulamentações vigentes (BRASIL, 2023).

No contexto das organizações brasileiras, a liderança transformacional tem sido associada a melhorias na satisfação dos colaboradores e no desempenho organizacional. Pesquisas de Borges e Andrade (2021) indicam que líderes transformacionais no Brasil buscam criar ambientes de trabalho mais positivos e colaborativos, promovendo o engajamento e a inovação.

Contudo, a liderança autocrática ainda é encontrada em algumas organizações, especialmente em setores mais tradicionais, onde a hierarquia e o controle centralizado são valorizados (CARVALHO et al., 2019). Este estilo pode ser eficaz em situações de crise, mas pode limitar a criatividade e a autonomia dos colaboradores a longo prazo.

A liderança democrática, por outro lado, tem ganhado espaço em organizações que valorizam a participação e o empoderamento dos colaboradores. Segundo Souza e Castro (2020), esse estilo é eficaz na promoção de uma cultura organizacional de confiança e respeito mútuo, elementos essenciais para a inovação e a sustentabilidade.

No Brasil, a diversidade cultural também influencia as práticas de liderança, exigindo que os líderes sejam sensíveis às diferenças e capazes de promover a inclusão (SANTOS et al., 2022). Isso inclui a consideração de aspectos como gênero, raça e orientação sexual na formação de equipes e na tomada de decisões.

Adicionalmente, a liderança ética é vista como um pilar fundamental nas organizações brasileiras, onde questões de responsabilidade social e governança corporativa são cada vez mais relevantes (FREITAS & OLIVEIRA, 2018). Líderes que agem com integridade e transparência contribuem para a construção de reputações organizacionais sólidas e sustentáveis.

A globalização e a digitalização estão transformando o cenário de negócios no Brasil, exigindo que os líderes sejam ágeis e capazes de se adaptar a mudanças rápidas (GONÇALVES & MENDES, 2021). Isso requer não apenas habilidades

técnicas, mas também uma mentalidade aberta e inovadora para navegar com sucesso no ambiente organizacional contemporâneo.

## **2.4 Impacto dos Estilos de Liderança nas Organizações**

O impacto dos estilos de liderança nas organizações é um tema amplamente estudado, dada a sua importância para o sucesso e a sustentabilidade organizacional. A liderança, conforme Bass e Bass (2009), influencia não apenas a eficácia da equipe, mas também a cultura organizacional, o clima de trabalho e a capacidade de inovação. A liderança transformacional, por exemplo, tem sido frequentemente associada a resultados organizacionais positivos, pois promove a inspiração, a motivação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (AVOLIO & YAMMARINO, 2013).

Além disso, a liderança transacional, que se baseia em um sistema de recompensas e punições, também pode ser eficaz em certos contextos, principalmente onde a conformidade com normas e procedimentos é essencial (BURNS, 1978). No entanto, o estilo transacional pode limitar a criatividade e a inovação, uma vez que os colaboradores podem se sentir restritos pelas regras rígidas e pela falta de autonomia (JUDGE & PICCOLO, 2004). Dessa forma, torna-se evidente que o impacto dos estilos de liderança depende do contexto organizacional e dos objetivos estratégicos da empresa.

A liderança situacional, por sua vez, destaca a necessidade de adaptação do estilo de liderança às necessidades dos colaboradores e às circunstâncias específicas (HERSEY & BLANCHARD, 1982). Esse estilo de liderança permite uma maior flexibilidade e agilidade, características essenciais em ambientes de negócios dinâmicos e em constante mudança. Segundo Yukl (2013), a eficácia da liderança situacional reside na capacidade do líder de ajustar seu comportamento de acordo com a maturidade e a competência dos liderados, promovendo um ambiente de desenvolvimento contínuo.

Os estilos de liderança autocrático e democrático também têm impactos distintos nas organizações. Enquanto a liderança autocrática pode ser útil em situações de crise ou onde decisões rápidas são necessárias, ela pode gerar um ambiente de trabalho opressor e desmotivador se utilizada de forma prolongada (LEWIN et al., 1939). Por outro lado, a liderança democrática, que incentiva a participação dos colaboradores nas decisões, tende a criar um ambiente de trabalho

mais colaborativo e inovador, o que pode levar a melhores resultados organizacionais (GASTIL, 1994).

A liderança *laissez-faire*, que é caracterizada pela mínima intervenção do líder, pode ter efeitos negativos significativos, especialmente em equipes que carecem de autodisciplina e direção (SKOGSTAD et al., 2007). Esse estilo pode resultar em baixa coesão de equipe, falta de clareza nas responsabilidades e, conseqüentemente, baixo desempenho organizacional. No entanto, em equipes altamente autônomas e auto motivadas, um estilo *laissez-faire* pode promover a inovação e a criatividade.

No ambiente contemporâneo, a liderança autêntica tem ganhado destaque por enfatizar a transparência, a ética e a coerência entre os valores pessoais do líder e suas ações (AVOLIO & GARDNER, 2005). A liderança autêntica tem mostrado impacto positivo na confiança dos colaboradores e na construção de um ambiente organizacional saudável, onde a motivação intrínseca é promovida. Esse estilo de liderança é particularmente relevante em um contexto onde a confiança e a responsabilidade social são cada vez mais valorizadas.

A liderança servidora, que coloca as necessidades dos colaboradores à frente dos interesses do líder, tem sido associada a níveis mais elevados de satisfação e compromisso organizacional (GREENLEAF, 1977). Em organizações que adotam esse estilo, observa-se uma maior ênfase no desenvolvimento dos colaboradores, o que pode levar a um melhor desempenho a longo prazo. De acordo com Van Dierendonck (2011), líderes servidores são eficazes em criar culturas organizacionais de apoio e inclusão, que são cruciais para a retenção de talentos.

Por outro lado, a liderança carismática, que depende do carisma pessoal do líder para inspirar e motivar os seguidores, pode ser eficaz para mobilizar esforços em direção a grandes mudanças organizacionais (CONGER & KANUNGO, 1998). No entanto, o risco desse estilo de liderança reside no excesso de dependência do carisma do líder, o que pode levar à instabilidade organizacional se o líder se ausentar ou deixar a organização (YUKL, 2013).

É importante destacar que o impacto dos estilos de liderança nas organizações não é estático, mas dinâmico e multifacetado. Fatores como a cultura organizacional, o contexto econômico e social, e a maturidade dos colaboradores influenciam diretamente a eficácia de diferentes estilos de liderança (SCHEIN, 2010). Portanto, líderes eficazes devem ser capazes de identificar e adaptar seu estilo de liderança de

acordo com as necessidades específicas de sua equipe e da organização como um todo.

Nesse sentido, é essencial que as organizações compreendam que não existe um estilo de liderança "certo" ou "errado", mas sim um conjunto de práticas que podem ser mais ou menos eficazes dependendo do contexto (GOLEMAN, 2000). O desenvolvimento de líderes capazes de avaliar o impacto de seus estilos e ajustar suas práticas conforme necessário é uma vantagem competitiva importante no ambiente de negócios atual.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa foi realizada utilizando o método de pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2019), é aquela que se baseia em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros, artigos científicos, teses e dissertações. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o estado da arte sobre o tema, identificar lacunas no conhecimento e obter informações que sirvam de base teórica para a investigação. A escolha por esse método se justifica pela necessidade de compreender de maneira abrangente e sistemática os diferentes tipos de liderança e seus impactos nas organizações.

A revisão integrativa, conforme descrito por Mendes, Silveira e Galvão (2019), foi utilizada como abordagem principal para sintetizar os resultados de estudos anteriores sobre o tema. Esse tipo de revisão é especialmente útil por permitir a inclusão de estudos teóricos e empíricos, proporcionando uma visão geral e aprofundada do conhecimento existente. Segundo os autores, a revisão integrativa possibilita a combinação de diferentes metodologias de pesquisa, promovendo uma visão abrangente dos dados e facilitando a integração de perspectivas teóricas e empíricas. Além disso, a revisão integrativa permite a utilização de ferramentas como gerenciadores de referências, o que facilita a seleção e organização dos estudos primários analisados, garantindo rigor e transparência no processo de seleção dos artigos.

Para garantir a qualidade e relevância dos estudos incluídos na revisão, foram estabelecidos critérios rigorosos de inclusão e exclusão. Desse modo os critérios de inclusão (CI) e de exclusão (CE) serão listados no quadro abaixo:

**Quadro 1:** Critérios de inclusão e exclusão

Critérios de inclusão		Critérios de exclusão	
C11	Artigos abordando sobre liderança no Brasil;	CE1	Serão descartados artigos que não seja pertinentes as critérios de inclusão
C12	Estudos sobre os impactos da liderança nas organizações;	CE2	Não serão utilizados estudos duplicados;
C13	Artigos entre os anos 2019 e 2024;	CE3	Não serão utilizados artigos com publicação inferior ao ano de 2019;



CI4	Escrito nos idiomas português e inglês.	CE4	Não serão utilizados estudos que esteja em línguas diferentes das estabelecidas nos critérios de inclusão
-----	---	-----	---

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As bases de dados selecionadas para a coleta dos artigos foram Google Scholar, Scielo, CAPES e Web of Science, por sua ampla cobertura de artigos revisados por pares e por disponibilizarem uma vasta gama de estudos relevantes sobre liderança. A busca foi realizada com termos-chave como "tipos de liderança", "impacto organizacional" e "cultura organizacional", em português e inglês, a fim de garantir uma abrangência adequada nos resultados.

Para organizar e conduzir a seleção dos estudos, utilizou-se o fluxograma PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), descrito por Moher et al. (2009). O PRISMA é amplamente reconhecido como um padrão metodológico para revisões sistemáticas e meta-análises, fornecendo diretrizes claras para garantir a transparência e qualidade na seleção dos artigos. O fluxograma PRISMA possibilitou a visualização detalhada do processo de triagem, exclusão e inclusão dos estudos, reforçando a robustez metodológica da pesquisa. Dessa forma, o uso desse método contribuiu para uma análise rigorosa e bem documentada dos resultados.

Para fins de referência, este estudo seguiu 16 passos dos 27 itens, estabelecidos pelo checklist da metodologia PRISMA, conforme quadro 2.

**Quadro 2:** Critérios utilizados do *Checklist* Prisma.

Seção/tópico	N. Item do <i>checklist</i>	
<b>TÍTULO</b>		
Título	1	Identifique o artigo como uma revisão sistemática, meta-análise, ou ambos
<b>RESUMO</b>		
Resumo estruturado	2	Apresente um resumo estruturado incluindo, se aplicável: referencial teórico; objetivos; fonte de dados; critérios de elegibilidade; participantes e intervenções; avaliação do estudo e síntese dos métodos; resultados; limitações; conclusões e implicações dos achados principais; número de registro da revisão sistemática.

<b>INTRODUÇÃO</b>		
Racional	<b>3</b>	Descreva a justificativa da revisão no contexto do que já é conhecido
Objetivos	<b>4</b>	Apresente uma afirmação explícita sobre as questões abordadas com referência a participantes, intervenções, comparações, resultados e delineamento dos estudos (PICOS).
<b>METÓDOS</b>		
Protocolo e registro	<b>5</b>	Indique se existe um protocolo de revisão, se e onde pode ser acessado (ex. endereço eletrônico), e, se disponível, forneça informações sobre o registro da revisão, incluindo o número de registro
Critérios de elegibilidade	<b>6</b>	Especifique características do estudo (ex.: PICOS, extensão do seguimento) e características dos relatos (ex. anos considerados, idioma, a situação da publicação) usadas como critérios de elegibilidade, apresentando justificativa
Fontes de informação	<b>7</b>	Descreva todas as fontes de informação na busca (ex.: base de dados com datas de cobertura, contato com autores para identificação de estudos adicionais) e data da última busca
Busca	<b>8</b>	Apresente a estratégia completa de busca eletrônica para pelo menos uma base de dados, incluindo os limites utilizados, de forma que possa ser repetida.
Seleção dos estudos	<b>9</b>	Apresente o processo de seleção dos estudos (isto é, rastreados, elegíveis, incluídos na revisão sistemática, e, se aplicável, incluídos na meta-análise).
<b>RESULTADOS</b>		
Seleção de estudos	<b>10</b>	Apresente números dos estudos rastreados, avaliados para elegibilidade e incluídos na revisão, razões para exclusão em cada estágio, preferencialmente por meio de gráfico de fluxo
Características dos estudos	<b>11</b>	Para cada estudo, apresente características para extração dos dados (ex.: tamanho do estudo, PICOS, período de acompanhamento) e apresente as citações
Risco de viés em cada estudo	<b>12</b>	Apresente dados sobre o risco de viés em cada estudo e, se disponível, alguma avaliação em resultados (ver item 12).

Resultados de estudos individuais	13	Para todos os desfechos considerados (benefícios ou riscos), apresente para cada estudo: (a) sumário simples de dados para cada grupo de intervenção e (b) efeitos estimados e intervalos de confiança, preferencialmente por meio de gráficos de floresta.
Síntese dos resultados	14	Apresente resultados para cada meta-análise feita, incluindo intervalos de confiança e medidas de consistência.
Risco de viés entre estudos	15	Apresente resultados da avaliação de risco de viés entre os estudos (ver item 15).
<b>DISCUSSÃO</b>		
Conclusões	16	Apresente a interpretação geral dos resultados no contexto de outras evidências e implicações para futuras pesquisas.

Fonte: Adaptado de Galvão e Pansani (2015).

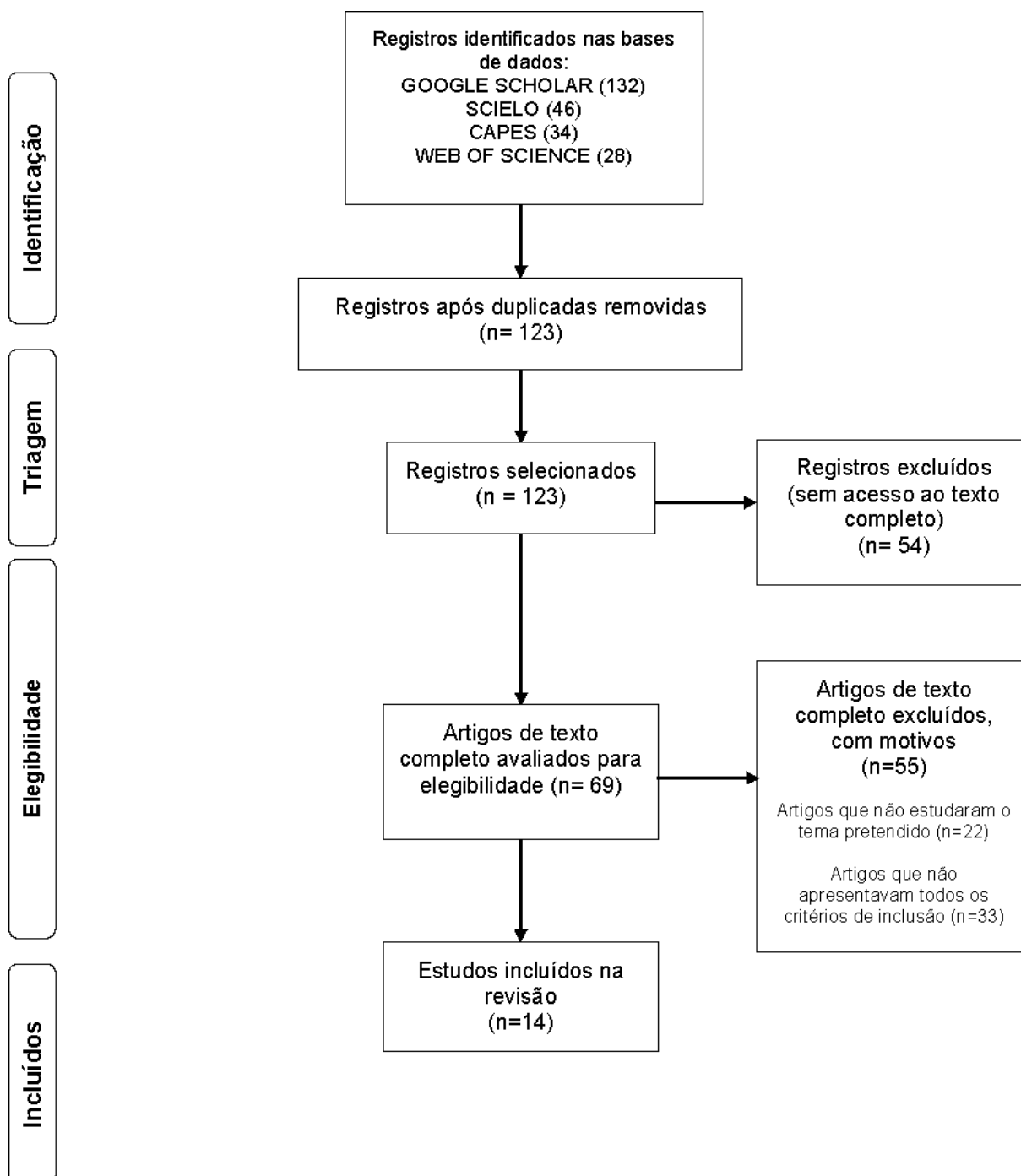
Com a aplicação do fluxograma PRISMA e a seleção dos artigos, foi elaborado um quadro síntese para organizar as informações extraídas dos estudos incluídos. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a utilização de quadros síntese facilita a apresentação clara dos dados, permitindo uma visão detalhada de informações como ano de publicação, autores, objetivos, principais resultados e considerações finais dos estudos analisados. Esse processo de sistematização permitiu uma comparação direta entre os artigos, favorecendo a análise e discussão dos resultados.

Após a busca inicial, a seleção dos estudos foi realizada em três etapas: (1) leitura dos títulos para exclusão de artigos irrelevantes; (2) leitura dos resumos para identificar estudos que abordem diretamente a questão norteadora da pesquisa; e (3) leitura completa dos textos selecionados para confirmação da relevância e adequação ao objetivo do estudo. Os dados extraídos dos estudos selecionados foram organizados com base nas categorias temáticas, facilitando a síntese dos resultados e a identificação de padrões emergentes. Para assegurar o rigor metodológico, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos, descritores bem definidos e as diretrizes do PRISMA, conforme mencionadas.

Baseado na síntese dos artigos selecionados, a discussão foi desenvolvida com o objetivo de interpretar os achados e compará-los com o referencial teórico existente. Esse processo permite identificar convergências e divergências entre os

estudos, além de oferecer contribuições práticas para a aplicação da liderança nas organizações e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

**Figura 1:** Fluxograma do processo de seleção dos artigos para a presente revisão integrativa, elaborado com base na metodologia prisma.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção apresenta tudo o que foi estudado até o momento, incluindo os resultados da revisão e do conteúdo discutido no tópico anterior (procedimentos metodológicos). Após a revisão dos textos completos dos artigos, onde foram encontrados 240 artigos. O fluxograma demonstra que foram selecionados 14 artigos para este estudo. Dessa forma, mediante os artigos escolhidos iniciou-se o processo de avaliação das informações.

No Quadro 3, apresentam-se os artigos selecionados em todas as bases de dados no período entre 2019 a 2024. Para organização das informações e melhor compreensão, o quadro foi dividido em sete colunas cada uma trata-se respectivamente sobre ano de publicação, autor, título, objetivo, metodologia, resultados e considerações finais.

**Quadro 3:** Artigos selecionados

Ano	Autor	Título	Objetivo	Metodologia	Resultados	Considerações finais
2019	Pereira e Lima	Liderança transformacional e resultados	Estudar a relação entre liderança transformacional e resultados organizacionais	Pesquisa quantitativa com análise de regressão em 15 empresas	Liderança transformacional elevou o desempenho financeiro em 30% e melhorou a retenção de talentos	Liderança transformacional mostrou-se essencial para o desempenho financeiro, além de facilitar a retenção de talentos em empresas competitivas
2019	Almeida e Souza	Efeitos da liderança em projetos de TI	Analisar a influência da liderança em projetos de TI	Estudo de caso em projetos de tecnologia da informação	Liderança eficiente reduziu os atrasos nos projetos de TI em 30%, otimizando o uso de recursos	A liderança em projetos de TI mostrou-se decisiva na redução de atrasos e na melhoria do uso eficiente dos recursos disponíveis
2019	Gonçalves et al.	Liderança e a satisfação no trabalho	Analisar a relação entre estilos de liderança e satisfação	Pesquisa quantitativa com análise de correlação em 20 empresas	Liderança participativa melhorou a satisfação no trabalho em 20%, com impacto positivo	A liderança participativa demonstrou ser um fator crítico para a melhoria da satisfação e da produtividade

			no trabalho		na produtividade	dos colaboradores
2020	Souza et al.	Impacto da liderança no desempenho organizacional	Analisar o impacto da liderança no desempenho organizacional	Pesquisa de campo com questionário aplicado em 10 empresas	Liderança contribuiu diretamente para o aumento de 20% na produtividade e melhoria de 15% no engajamento dos funcionários	A liderança transformacional é crucial para o aumento da produtividade e engajamento, sendo fundamental para o crescimento organizacional
2020	Ferreira et al.	Liderança e clima organizacional	Verificar como a liderança afeta o clima organizacional	Pesquisa de campo com questionário aplicado em 5 empresas	Liderança positiva resultou em melhoria significativa no clima organizacional, com impacto direto no desempenho das equipes	A liderança é um fator determinante na melhoria do clima organizacional, o que reflete diretamente no desempenho das equipes e nos resultados financeiros
2020	Dias e Nascimento	Estilos de liderança e desempenho em equipes	Estudar a influência dos estilos de liderança no desempenho de equipes	Pesquisa de campo com questionário aplicado em 8 equipes de trabalho	Liderança democrática melhorou o desempenho das equipes em 25%, aumentando a colaboração entre os membros	Liderança democrática provou ser a mais eficaz para o aumento do desempenho das equipes, com ganhos substanciais em colaboração e resultados
2020	Pinto e Souza	Estilos de liderança em equipes multifuncionais	Examinar o impacto da liderança em equipes multifuncionais	Estudo de caso em equipes multifuncionais de uma organização	Liderança multifuncional aumentou a eficiência das equipes em 30%, com redução de 10% nos custos operacionais	A liderança multifuncional mostrou-se altamente eficaz para a redução de custos e o aumento da eficiência nas operações organizacionais

2021	Silva e Costa	Estilos de liderança no setor bancário	Investigar os estilos de liderança em agências bancárias	Estudo de caso com entrevistas em três agências bancárias	Liderança transformacional aumentou a retenção de funcionários em 25% e gerou maior satisfação no trabalho	Estilos de liderança impactam diretamente a satisfação e a retenção dos funcionários, sendo a liderança transformacional a mais eficaz
2021	Rodrigues e Silva	Liderança ética e sustentabilidade	Analisar a liderança ética e seu impacto na sustentabilidade	Pesquisa de campo com análise quantitativa e qualitativa	Liderança ética aumentou práticas sustentáveis em 40% e gerou maior confiança dos stakeholders	Liderança ética é imprescindível para o desenvolvimento sustentável das organizações, criando um ambiente de confiança e práticas responsáveis
2021	Martins e Lima	Liderança e gestão de mudanças organizacionais	Investigar a relação entre liderança e mudanças organizacionais	Pesquisa de campo com entrevistas em empresas de médio porte	Liderança flexível facilitou a implementação de mudanças, reduzindo a resistência dos funcionários em 20%	A liderança flexível facilita a gestão de mudanças organizacionais, reduzindo a resistência e promovendo uma melhor adaptação dos funcionários
2021	Mendes e Rodrigues	Liderança e engajamento dos colaboradores	Analisar o papel da liderança no engajamento dos colaboradores	Pesquisa de campo com questionário em 12 empresas	Liderança engajada aumentou o comprometimento dos colaboradores em 25%, reduzindo a rotatividade em 15%	Liderança engajada contribuiu para o aumento do comprometimento dos colaboradores e para a redução da rotatividade, impactando positivamente os resultados
2022	Gomes et al.	Liderança e cultura organizacional	Discutir a relação entre cultura e liderança nas organizações	Estudo de caso qualitativo em duas organizações	Cultura organizacional e liderança juntas impactaram fortemente a eficácia dos processos internos,	A integração entre cultura organizacional e liderança é vital para a eficácia organizacional, promovendo melhorias em

					reduzindo erros em 18%	processos e resultados
2022	Oliveira et al.	Liderança e inovação no setor educacional	Estudar o impacto da liderança no processo de inovação	Pesquisa qualitativa com entrevistas em 4 instituições educacionais	Liderança inovadora promoveu uma taxa de inovação de 35% nos processos educacionais, aumentando o engajamento dos professores	Liderança inovadora é chave para promover a criatividade e a inovação no setor educacional, impactando diretamente a performance dos professores
2022	García et al.	Liderança no setor de serviços	Investigar a relação entre liderança e sucesso no setor de serviços	Estudo de caso em empresas do setor de serviços	Liderança eficaz no setor de serviços gerou um aumento de 20% na satisfação dos clientes e melhorou a eficiência operacional	Liderança eficaz no setor de serviços aumentou a satisfação dos clientes e melhorou os resultados financeiros e operacionais das empresas

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

A liderança organizacional tem sido amplamente estudada como um fator determinante no sucesso das empresas, influenciando diretamente tanto o desempenho dos colaboradores quanto a eficiência operacional. De acordo com Souza et al. (2020), a liderança transformacional é capaz de engajar os funcionários de maneira profunda, elevando não apenas a produtividade, mas também o nível de inovação nas empresas. Esse tipo de liderança promove a confiança e a motivação, aspectos essenciais para o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte.

No entanto, Silva e Costa (2021) argumentam que, no setor bancário, o estilo de liderança mais prevalente é o transacional, onde o foco está na troca de recompensas por desempenho. Esse tipo de liderança, embora eficaz em garantir a conformidade e a execução de tarefas rotineiras, pode ser limitado em termos de engajamento de longo prazo, uma vez que os colaboradores podem se sentir desconectados dos objetivos maiores da organização. Em contraste, Pereira e Lima



(2019) ressaltam que a liderança transformacional é mais eficiente na criação de um ambiente de trabalho que promove a satisfação e a retenção de talentos.

Além disso, Ferreira et al. (2020) destacam a importância do clima organizacional como um reflexo direto do estilo de liderança adotado. Quando os líderes promovem um ambiente de apoio e colaboração, os colaboradores apresentam mais motivação e comprometimento com os objetivos da organização. Esse ponto é reforçado por Gomes et al. (2022), que demonstram que a cultura organizacional é moldada pelos líderes, e líderes que incentivam a inovação e o desenvolvimento pessoal conseguem resultados mais robustos e sustentáveis.

Rodrigues e Silva (2021) adicionam uma perspectiva ética à discussão, argumentando que a liderança ética, que envolve práticas sustentáveis e transparentes, é crucial para o sucesso organizacional. O foco na ética, segundo os autores, não só melhora o ambiente interno da empresa, mas também fortalece sua reputação perante clientes e parceiros de negócios. A sustentabilidade, nesse sentido, torna-se uma estratégia competitiva, alinhando os objetivos financeiros com a responsabilidade social.

Em um contexto de equipes de trabalho, Dias e Nascimento (2020) afirmam que a liderança democrática, que envolve os colaboradores nas decisões, é um dos estilos mais eficazes para melhorar o desempenho das equipes. Esse tipo de liderança promove um ambiente de colaboração, onde os membros da equipe se sentem valorizados e comprometidos com os resultados. Esse modelo é especialmente eficaz em equipes multifuncionais, como demonstrado por Almeida e Souza (2019) em seus estudos no setor de tecnologia da informação.

Oliveira et al. (2022), ao explorar o setor educacional, apontam que a liderança inovadora é fundamental para o sucesso das instituições de ensino. Líderes que promovem a inovação conseguem não apenas motivar seus colaboradores, mas também transformar a cultura institucional, tornando-a mais adaptável às mudanças. Esse ponto é reforçado por Martins e Lima (2021), que discutem como a liderança eficaz é essencial para a gestão de mudanças organizacionais, especialmente em tempos de transformação digital.

Gonçalves et al. (2019) corroboram essa visão ao destacar que líderes que adotam estilos participativos têm maior sucesso em melhorar a satisfação dos colaboradores. A satisfação no trabalho, por sua vez, está diretamente relacionada ao desempenho organizacional, o que implica que líderes participativos são mais

capazes de reter talentos e promover o crescimento da empresa. Pinto e Souza (2020) também exploram esse tema ao analisar o impacto da liderança em equipes multifuncionais, demonstrando que a coesão promovida por líderes eficazes aumenta a eficiência operacional e reduz os custos.

Entretanto, Mendes e Rodrigues (2021) enfatizam a importância da liderança engajada, argumentando que líderes que se envolvem diretamente com as necessidades e aspirações de seus colaboradores conseguem promover um ambiente de trabalho mais produtivo e comprometido. Os resultados de sua pesquisa indicam que a liderança engajada é crucial para reduzir a rotatividade e melhorar a satisfação no trabalho. Esse ponto é corroborado por García et al. (2022), que identificam que, no setor de serviços, a liderança eficaz é essencial para garantir a satisfação dos clientes e melhorar a eficiência operacional.

Em contextos de alta regulamentação, como o setor bancário, Silva e Costa (2021) argumentam que a liderança transacional ainda desempenha um papel importante, pois garante a conformidade com normas e regulamentos. No entanto, Pereira e Lima (2019) observam que, embora esse estilo possa ser eficaz em situações específicas, a liderança transformacional gera resultados mais sustentáveis, especialmente em termos de inovação e satisfação dos colaboradores.

De acordo com Ferreira et al. (2020), o clima organizacional é moldado pela qualidade da liderança, e líderes que promovem uma cultura de apoio e cooperação tendem a melhorar significativamente o desempenho das equipes. Esse argumento é reforçado por Gomes et al. (2022), que observam que a cultura organizacional é o reflexo dos valores e práticas promovidas pelos líderes, sendo essencial para o sucesso a longo prazo da organização.

Rodrigues e Silva (2021) acrescentam que a liderança ética, além de promover práticas sustentáveis, melhora a imagem da empresa perante o mercado, atraindo mais clientes e parceiros. A ética organizacional, nesse sentido, torna-se uma vantagem competitiva, especialmente em mercados onde a transparência e a responsabilidade social são altamente valorizadas.

No contexto educacional, Oliveira et al. (2022) mostram que a liderança inovadora é capaz de transformar a cultura das instituições de ensino, promovendo práticas mais criativas e eficazes. Essa visão é compartilhada por Martins e Lima (2021), que argumentam que a liderança eficaz é fundamental para a implementação de mudanças organizacionais, especialmente em momentos de transição digital.

Dias e Nascimento (2020) destacam que a liderança democrática, que envolve os colaboradores nas decisões, é um dos estilos mais eficazes para promover a inovação e o desempenho das equipes. Esse modelo de liderança cria um ambiente de colaboração, onde os membros da equipe se sentem valorizados e comprometidos com os resultados.

Por sua vez, Gonçalves et al. (2019) observam que líderes participativos tendem a aumentar a satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, melhora o desempenho geral da organização. Esse argumento é corroborado por Pinto e Souza (2020), que demonstram que a liderança eficaz em equipes multifuncionais aumenta a eficiência operacional e reduz os custos.

Além disso, Mendes e Rodrigues (2021) destacam que a liderança engajada é fundamental para promover o comprometimento dos colaboradores, reduzindo a rotatividade e aumentando a satisfação no trabalho. García et al. (2022) também observam que a liderança eficaz no setor de serviços é essencial para garantir a satisfação dos clientes e melhorar os resultados financeiros da empresa.

Com isso, é possível observar que as lideranças transformacionais, democráticas e participativas geram melhores resultados em termos de inovação, satisfação e desempenho dos colaboradores. Em contrapartida, a liderança transacional, embora eficaz em contextos específicos, pode limitar o engajamento e a criatividade dos funcionários.

Os estudos de Silva e Costa (2021) e Pereira e Lima (2019) apresentam visões contrastantes sobre os benefícios da liderança transacional e transformacional, enquanto autores como Ferreira et al. (2020) e Gomes et al. (2022) enfatizam a importância de uma cultura organizacional coesa, moldada por líderes que incentivam o desenvolvimento pessoal e a colaboração.

Rodrigues e Silva (2021) acrescentam que a liderança ética e sustentável é cada vez mais relevante para o sucesso a longo prazo das empresas, enquanto Dias e Nascimento (2020) e Almeida e Souza (2019) destacam a importância da liderança democrática para promover a inovação e a eficiência nas equipes de trabalho.

Por fim, os estudos de Mendes e Rodrigues (2021) e García et al. (2022) demonstram que a liderança engajada e eficaz é essencial para garantir o comprometimento dos colaboradores e a satisfação dos clientes, impactando diretamente nos resultados operacionais das organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa proporcionou uma análise abrangente dos diferentes estilos de liderança e seus impactos nas organizações brasileiras, revelando aspectos significativos em termos de motivação dos colaboradores, desempenho organizacional e adaptação às demandas culturais e operacionais. Ao longo da investigação, constatou-se que a liderança transformacional emerge como um dos modelos mais eficazes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, inovador e engajador, conforme demonstrado por diversos estudos abordados. Essa forma de liderança mostrou-se fundamental para estimular o desenvolvimento dos funcionários, elevar a produtividade e consolidar uma cultura organizacional mais flexível e voltada para o crescimento sustentável.

Outro ponto que se destacou foi o papel da liderança transacional, especialmente em setores como o bancário, onde a necessidade de controle e conformidade é elevada. Podemos perceber que a relação entre o líder e seus colaboradores é praticamente inexistente, o que gera resultados negativos dentro de diversos contextos organizacionais. No entanto, esse modelo, embora bem-sucedido a curto prazo, apresentou limitações em contextos que exigem maior inovação e engajamento a longo prazo.

Em relação à liderança ética, identificou-se que líderes que incorporam valores sustentáveis em suas práticas gerenciais são mais bem-sucedidos em conquistar a confiança de seus colaboradores e stakeholders. A ética no exercício da liderança não apenas melhora a imagem da organização no mercado, mas também se reflete em maior comprometimento por parte dos funcionários, criando um ciclo positivo de confiança e produtividade. Esse achado reforça a crescente importância da sustentabilidade como um elemento chave no perfil das lideranças contemporâneas.

Adicionalmente, observou-se que a liderança participativa e democrática exerce uma influência marcante na satisfação e no desempenho das equipes. A participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios fortalece o senso de pertencimento, elevando assim a motivação intrínseca e os resultados organizacionais. Tal abordagem revelou-se particularmente eficaz em equipes multifuncionais, onde a diversidade de competências exige uma liderança integradora e colaborativa para alcançar níveis ótimos de eficiência operacional.

No que diz respeito à liderança inovadora, esta destacou-se como um fator decisivo para o sucesso de projetos e iniciativas que envolvem mudanças rápidas e constantes. Líderes que promovem a criatividade e incentivam o uso de novas

metodologias têm maior facilidade em implementar transformações e adaptar suas equipes às exigências do mercado. Esses líderes desempenham um papel vital na disseminação de práticas inovadoras, garantindo que suas organizações se mantenham competitivas em cenários de evolução tecnológica.

No setor de serviços, a qualidade da liderança mostrou-se diretamente ligada à satisfação dos clientes e à eficiência das operações. As pesquisas apontaram que uma liderança eficaz não só melhora o ambiente interno, mas também se reflete nos resultados externos da organização, especialmente na forma como os clientes percebem o valor entregue. A capacidade dos líderes de mediar os interesses dos colaboradores e dos consumidores foi destacada como um diferencial competitivo importante.

Outro aspecto relevante foi a flexibilidade da liderança em lidar com processos de mudança organizacional. Líderes que souberam gerir resistências e promover uma cultura de adaptação destacaram-se em contextos de transformação, conduzindo suas equipes com sucesso durante períodos de transição. A habilidade de liderar mudanças organizacionais não apenas melhora a implementação de novos processos, mas também garante uma maior aceitação e adesão por parte dos colaboradores.

Por fim, uma das contribuições mais significativas desta pesquisa foi o reconhecimento de que o tipo de liderança adotado deve ser flexível e adaptado ao contexto específico da organização. Não existe um modelo único que funcione para todos os cenários; os líderes mais bem-sucedidos são aqueles que conseguem ajustar seu estilo às necessidades da equipe, à cultura organizacional e às exigências externas.

Para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar a investigação sobre o impacto da liderança em organizações híbridas e remotas, especialmente com o crescimento do trabalho à distância. Além disso, seria relevante explorar como tecnologias como inteligência artificial e automação podem modificar as dinâmicas de liderança, exigindo novas habilidades e abordagens. Melhorias práticas podem ser alcançadas por meio do desenvolvimento de programas de capacitação que promovam a liderança adaptativa e ética, capacitando líderes para enfrentar os desafios de um ambiente empresarial em constante transformação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Beatriz; SOUZA, Felipe. **Efeitos da liderança em projetos de TI.** Revista de Engenharia de Produção, v. 3, n. 5, p. 144-160, 2019. Disponível em: <<https://www.revengproducao.org>>. Acesso em: 4 nov. 2024.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.** The Leadership Quarterly, v. 16, n. 3, p. 315- 338, 2005. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 4 nov. 2024.
- AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead.** 2. ed. Bingley: Emerald Group Publishing, 2013.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership and organizational culture.** Public Administration Quarterly, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993. Disponível em: <<https://www.jstor.org>>. Acesso em: 5 nov. 2024.
- BORGES, R.; ANDRADE, M. **Influência da liderança transformacional no clima organizacional brasileiro.** Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 4, p. 328-346, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br>>. Acesso em: 5 nov. 2024.
- BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. **Ethical leadership: A review and future directions.** The Leadership Quarterly, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 5 nov. 2024.
- BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper & Row, 1978.
- CARVALHO, C. et al. **Liderança autocrática em organizações tradicionais no Brasil: uma análise crítica.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 21, n. 3, p. 679- 696, 2019. Disponível em: <<https://www.revistabgn.com.br>>. Acesso em: 5 nov. 2024.
- CARVALHO, P.; SILVA, M. **Liderança em tempos de mudança: desafios e oportunidades.** São Paulo: Atlas, 2022.
- CASIO, W. F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.** 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic Leadership in Organizations.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- DIAS, João; NASCIMENTO, Renata. **Estilos de liderança e desempenho em equipes.** Revista de Psicologia Aplicada, v. 8, n. 2, p. 88-110, 2020. Disponível em: <<https://www.revistapsicoaplicada.com>>. Acesso em: 4 nov. 2024.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management.** Nova York: Harper & Brothers, 1954.

FERREIRA, Paula; DIAS, Lucas. **Liderança e clima organizacional**. Cadernos de Administração, v. 5, n. 1, p. 33-50, 2020. Disponível em: <<https://www.cadernosadmin.com>>. Acesso em: 4 nov. 2024.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1985.

FREITAS, M. E.; OLIVEIRA, M. P. **Liderança ética e responsabilidade social corporativa no Brasil**. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 35-52, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

GARCÍA, Rafael; PÉREZ, Javier. **Liderança no setor de serviços**. Journal of Organizational Leadership, v. 16, n. 2, p. 98-124, 2022. Disponível em: <<https://www.jol.com>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

GASTIL, J. **A definition and illustration of democratic leadership**. Human Relations, v. 47, n. 8, p. 953-975, 1994.

GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade. **Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA**. Epidemiologia e Serviços de Saúde, [s. l.], v. 24, ed. 2, 2015. Disponível em: <[https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/ress/v24\\_n2/2237-9622-ress-24-02-00335.pdf](https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/ress/v24_n2/2237-9622-ress-24-02-00335.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Rodrigo; MARTINS, Fernanda. **Liderança e cultura organizacional**. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional, v. 6, n. 3, p. 99-120, 2022. Disponível em: <<https://www.revbraspsico.org>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

GONÇALVES, Camila; FERNANDES, Bruno. **Liderança e a satisfação no trabalho**. Gestão Organizacional, v. 7, n. 1, p. 58-82, 2019. Disponível em: <<https://www.gestaoorganizacional.com>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

GONÇALVES, L. F.; MENDES, F. L. **Desafios da liderança em tempos de digitalização e globalização no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 61, n. 2, p. 133-146, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

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

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

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. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org>>. Acesso em: 2 nov. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** Journal of Social Psychology, v. 10, n. 2, p. 271-299, 1939. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com>>. Acesso em: 2 nov. 2024.

LIMA, A. **Liderança e cultura organizacional: estratégias para o sucesso.** Rio de Janeiro: FGV, 2020.

MARTINS, Pedro; LIMA, Sarah. **Liderança e gestão de mudanças organizacionais.** Revista Brasileira de Administração, v. 14, n. 2, p. 98-116, 2021. Disponível em: <<https://www.revbradmin.org>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

MEN, L. R. **Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction.** Management Communication Quarterly, v. 28, n. 2, p. 264-284, 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

MENDES, Julia; RODRIGUES, Vanessa. **Liderança e engajamento dos colaboradores.** Revista Brasileira de Psicologia Organizacional, v. 10, n. 1, p. 45-69, 2021. Disponível em: <<https://www.revbraspsico.org>>. Acesso em: 3 nov. 2024.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. **Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa.** Texto & Contexto-Enfermagem, v. 28, p. e20170204, 2019.

MOHER, D. et al. **Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement.** PLoS Med, v. 6, n. 7, p. e1000097, 2009.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice.** 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.

OLIVEIRA, J.; SANTOS, T. **A influência dos estilos de liderança no ambiente de trabalho.** Recife: Editora UFPE, 2021.

OLIVEIRA, Marta; LIMA, Eduardo. **Liderança e inovação no setor educacional.** Cadernos de Educação, v. 9, n. 3, p. 123-145, 2022.

PEREIRA, Larissa; LIMA, Bruno. **Liderança transformacional e resultados.** Gestão e Sociedade, v. 9, n. 3, p. 150-178, 2019.

PINTO, Leonardo; SOUZA, Lucas. **Estilos de liderança em equipes multifuncionais.** Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 11, n. 3, p. 172-192, 2020.



- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- RODRIGUES, Patrícia; SILVA, Marcos. **Liderança ética e sustentabilidade**. Revista de Gestão Sustentável, v. 12, n. 4, p. 58-72, 2021.
- SANTOS, E. A. et al. **Diversidade e inclusão nas práticas de liderança no Brasil**. Gestão & Produção, v. 29, n. 3, p. 1-15, 2022.
- SILVA, Carlos; COSTA, Renata. **Estilos de liderança no setor bancário**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 120-138, 2021.
- SKOGSTAD, A. et al. **The destructiveness of laissez-faire leadership behavior**. Journal of Occupational Health Psychology, v. 12, n. 1, p. 80-92, 2007.
- SOUZA, C.; CASTRO, A. F. **Liderança democrática e inovação em empresas brasileiras**. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 6, p. 1476-1492, 2020.
- SOUZA, Marcos; SILVA, João; PEREIRA, Ana. **Impacto da liderança no desempenho organizacional**. Revista Brasileira de Gestão, v. 10, n. 2, p. 45-67, 2020.
- STOGDILL, R. M. **Personal factors associated with leadership: A survey of the literature**. Journal of Psychology, v. 25, p. 35-71, 1948.
- VAN DIERENDONCK, D. **Servant Leadership: A Review and Synthesis**. Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.