



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



**INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC**

Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

Diretor Geral

Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

Diretora Administrativa

Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

Editor de Design Gráfico e Diagramação

Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

Características do Periódico

Periodicidade:

Mensal

Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

Registro Internacional:

SSN 3085-654X

Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

publicacao@iiscientific.com

Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande
CEP 88032-005

A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.

Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

Pareceristas

Ciências da Educação

Dr. Carlos Mendonça
Dr. Marcelo Pertussatti
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

Ciência da Saúde

Dr. Daniel Laiber
Dra. Luisa Bonadiman

Ciências Jurídicas

Dr. Avelino Thiago
Dr. James Melo de Sousa
Dr. Manoel Coracy

Educação Inclusiva

Dra. Fábila Roseana Souza Oliveira da Silva
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

Tecnologia

Dr. Flávio Lopes
Dr. Geraldo Lúcio

Editor Gerente

Rayane Priscila Santos de Souza

Editores de Seção

Karolayne Luana de Oliveira Silva

Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

Equipe de Produção Editorial

Reviane Francy Silva da Silveira

Priscila de Fátima Lima Schio
Lucas Teotônio Vieira

Editor Técnico

Balbino Júnior

Administrador do Sistema OJS

Vitor Santos

ESTILOS DE LIDERANÇA NO ATUAL CENÁRIO MUNDIAL

LEADERSHIP STYLES IN THE CURRENT GLOBAL SCENARIO

ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL ESCENARIO GLOBAL ACTUAL

Heron Diomar

RESUMO

Este estudo examina os diferentes tipos de liderança no mundo atual, que está passando por mudanças rápidas, novas tecnologias e alterações nas formas como as organizações funcionam. O objetivo é entender como diferentes formas de liderar, como a transformacional, autêntica, adaptativa, ética e digital, afetam o desempenho da empresa, o envolvimento dos funcionários e a capacidade de inovar. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, que se baseia na revisão de artigos científicos publicados em bases de dados reconhecidas. Os resultados mostram que os modelos de liderança convencionais já não são bons o suficiente para lidar com situações complexas e imprevisíveis, então é preciso ter líderes que sejam mais flexíveis, que valorizem as pessoas e que estejam sempre aprendendo algo novo. Também se mostra que os estilos atuais valorizam a criação de culturas organizacionais mais colaborativas, resistentes e inovadoras. Pode-se dizer que, no momento atual, a liderança desempenha um papel muito importante na adaptação das organizações, sendo essencial para a manutenção da sustentabilidade e da competitividade dessas instituições no cenário global.

Palavras-chave: Liderança moderna; liderança transformadora; liderança flexível; comportamento dentro da empresa; gestão de estratégia.

ABSTRACT

This study looks at different ways leaders lead in today's world, which is changing fast with new technologies and different ways businesses work together. The aim is to explore how various leadership styles, including transformational, authentic, adaptive, ethical, and digital leadership, impact organizational performance, employee engagement, and the organization's ability to innovate. This study is a qualitative research project that aims to explore and describe the topic through a review of scientific articles found in well-known academic databases. The findings show that old ways of leading aren't working well anymore in situations that are complicated and full of uncertainty. This means we need leaders who are more adaptable, focus on people, and are always learning. Contemporary leadership styles contribute to the development of more collaborative, resilient, and innovative organizational cultures. In today's situation, leadership is important for helping organizations change and grow, and it is a major factor in ensuring long-term success and staying competitive worldwide.

Keywords: Contemporary leadership; transformational leadership; adaptive leadership; organizational behavior; strategic management.

RESUMEN

Este estudio examina los estilos de liderazgo en el mundo actual, un entorno que se ve afectado por cambios rápidos, progresos tecnológicos y nuevas formas de funcionar en las organizaciones. El objetivo es entender cómo distintos estilos de liderazgo, como el transformacional, auténtico, adaptativo, ético y digital, afectan al rendimiento de la organización, al compromiso de los empleados y a la capacidad de innovar. Se trata de un estudio de tipo cualitativo, con enfoque exploratorio y descriptivo, que se basa en la revisión de artículos científicos publicados en bases académicas reconocidas. Los resultados muestran que los viejos estilos de liderazgo no son suficientes para manejar situaciones difíciles y cambiantes, por lo que se necesita un liderazgo más adaptable, centrado en las personas y que promueva el aprendizaje constante. Además, los estilos actuales promueven la creación de culturas organizacionales que son más colaborativas, resistentes y creativas. Se aprecia que el liderazgo, en la actualidad, tiene un rol importante en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, y es esencial para que las instituciones puedan seguir siendo sostenibles y competitivas a escala mundial.

Palavras-clave: Liderazgo actual; liderazgo que transforma; liderazgo flexible; cómo se comportan las personas en una empresa; cómo gestionar estrategias.

1 INTRODUÇÃO

A conversa sobre liderança tem aumentado muito nos últimos tempos, porque há mudanças grandes na sociedade, na tecnologia e nas formas como as empresas funcionam, e isso está afetando diretamente como as pessoas trabalham e se relacionam entre si. Nesse contexto, entender os diversos tipos de liderança é importante para ver como os líderes afetam o comportamento das pessoas e os resultados da empresa. A liderança transformacional, por exemplo, se destaca por promover mudanças importantes nas organizações ao incentivar o crescimento dos colaboradores e o alinhamento com metas estratégicas, mostrando que o papel de um líder vai além da administração do dia a dia e inclui uma abordagem estratégica e motivadora (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

Além disso, a forma cada vez mais complicada dos ambientes de trabalho pede que os líderes sejam mais éticos e responsáveis, especialmente diante de problemas como sustentabilidade, governança e responsabilidade social. Nesse sentido, a liderança ética tem se destacado como um modelo que guia os comportamentos com base em valores, transparência e integridade, ajudando a fortalecer a confiança dentro da organização. Essa maneira de pensar mostra que líderes que conseguem tomar decisões com responsabilidade têm um efeito bom tanto no funcionamento da instituição quanto no engajamento dos colaboradores, reforçando a importância da ética como parte essencial da liderança atual (Aisyah, 2026).

Outro ponto importante é a necessidade de se adaptar continuamente a situações imprevisíveis e que mudam muito rápido, algo que é muito comum no cenário mundial atual. A liderança adaptativa aparece então como uma maneira que ajuda os líderes a lidar bem com as mudanças, promovendo a aprendizagem constante e a capacidade da organização de se ajustar. Esse modelo ressalta a importância de entender contextos difíceis e fazer mudanças estratégicas, mostrando que uma liderança boa está ligada à capacidade de enfrentar crises e mudanças na empresa de forma proativa (Alsulami, 2025).

Além disso, pesquisas sobre estilos de liderança mostram que diferentes formas de liderar têm um impacto direto nos valores da empresa e na cultura da

organização, influenciando o trabalho em equipe e a qualidade das relações entre as pessoas. A relação entre os estilos de liderança e os valores da empresa mostra que líderes que usam métodos mais envolventes e que trabalham em equipe criam ambientes mais bons, o que ajuda as pessoas a se sentir mais envolvidas e a serem mais produtivas. Dessa forma, a liderança passa a ser vista como um elemento essencial na formação de culturas organizacionais que estão em sintonia com os objetivos estratégicos e com as necessidades atuais (Barbosa *et al.*, 2017).

Da forma mais geral, a liderança é um processo de criação de significado dentro das organizações, no qual o líder funciona como intermediário entre os objetivos da instituição e as expectativas das pessoas. Essa visão mostra que a liderança não é só sobre técnicas ou formas específicas de liderar, mas também sobre a habilidade de mudar a forma como as pessoas pensam, o que valorizam e como agem. Assim, o líder desempenha um papel importante na forma como a realidade da organização é entendida, ajudando a criar significados que direcionam as ações em grupo e reforçam a identidade da organização (Bergamini, 1994).

Nesse contexto, a liderança autêntica se torna importante porque destaca a transparência, a ética e o alinhamento entre os valores pessoais e os da organização. Esse tipo de liderança mostra como a confiança e o relacionamento real entre líderes e as pessoas que lideram são importantes, ajudando a criar ambientes de trabalho que são mais saudáveis e eficientes. A gestão do conhecimento também sofre influência desse modelo, pois líderes autênticos costumam promover a comunicação de informações e o aprendizado em grupo, o que ajuda a gerar inovações e melhorias constantes (Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

A evolução dos estudos sobre liderança mostra que a abordagem transformacional é muito importante, principalmente porque ela ajuda a impulsionar mudanças grandes e importantes dentro de uma organização. Esse modelo destaca a inspiração, a motivação e o crescimento dos colaboradores como partes importantes para conseguir resultados que duram no tempo. A análise conceitual sobre o estilo de liderança transformacional mostra que ele ajuda a criar ambientes organizacionais mais inovadores e flexíveis, e é visto como um dos métodos mais eficazes no cenário atual (Calaça; Vizeu, 2015).

Além disso, a liderança de hoje está ligada à necessidade de incluir valores éticos e práticas sustentáveis nas atividades da empresa, especialmente por causa das demandas globais por responsabilidade social e ambiental. Nesse cenário,

Líderes que usam princípios éticos nas suas decisões ajudam a formar organizações mais responsáveis e que ficam mais perto das necessidades da sociedade. A ligação entre liderança e sustentabilidade mostra que a conduta ética do líder afeta não só o desempenho da empresa, mas também a sua imagem e a credibilidade da instituição (Caldeira *et al.*, 2025).

Outro modelo que está ganhando destaque é a liderança servidora, que se define pelo cuidado com as necessidades dos colaboradores e pelo foco no crescimento pessoal e profissional das pessoas. Esse tipo de liderança muda a forma tradicional de hierarquia, colocando mais valor na empatia, na escuta ativa e no apoio ao crescimento das pessoas. A análise sobre a liderança servidora mostra que essa forma de liderar ajuda bastante a aumentar o envolvimento dos colaboradores, reforça o comprometimento com a organização e cria ambientes de trabalho mais colaborativos e inclusivos (Canavesi; Minelli, 2021).

Por fim, percebe-se que os diferentes tipos de liderança têm um impacto direto no envolvimento e no desempenho dos colaboradores, sendo elementos importantes para o sucesso da organização. A maneira como os líderes conduzem sua equipe influencia diretamente o envolvimento dos colaboradores. Líderes que envolvem mais as pessoas e motivam com ideias inspiradoras tendem a fazer com que os membros da equipe se sintam mais envolvidos em suas tarefas, o que leva a um desempenho melhor e maior satisfação com o trabalho. Assim, entender os diferentes estilos de liderança no mundo atual é muito importante para que as organizações sejam mais eficientes, inovadoras e sustentáveis (Cerutti *et al.*, 2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução dos estudos sobre liderança

A liderança, ao longo do tempo, teve uma grande mudança no modo como é entendida, deixando de ser vista apenas como uma qualidade que as pessoas nascem com, para ser estudada como algo complicado e que tem vários aspectos diferentes. No começo, as teorias antigas focavam em traços da personalidade e qualidades individuais como sendo importantes para alguém liderar, mas, com o tempo e com mais pesquisas sobre organizações, descobriu-se que também importa o ambiente, as relações entre as pessoas e como as coisas funcionam dentro de

uma empresa. Nesse sentido, a liderança atual é vista como um processo de relacionamento, no qual o líder influencia as pessoas criando significados e interagindo com os colaboradores da empresa, o que mostra a importância de estudar esse tema de forma mais completa e abrangente (Gomes; Cruz, 2007).

Com essa evolução, percebe-se o crescimento de abordagens que destacam o papel do líder como alguém que impulsiona mudanças, principalmente em ambientes organizacionais que estão sempre mudando e enfrentando instabilidades. Nesse cenário, a liderança transformacional se destaca por conseguir reunir as pessoas em torno de metas em comum, ajudando a crescer tanto o indivíduo quanto o grupo como um todo. Essa visão mostra que o líder não funciona apenas como pessoa que organiza as tarefas, mas também como alguém que inspira e ajuda a criar processos de inovação e adaptar a organização. Isso é muito importante diante das demandas do mundo atual (Notarnicola *et al.*, 2024).

Além disso, a análise sobre a liderança atual mostra que a prática de liderar está ligada à criação de relacionamentos de confiança e ao fortalecimento de laços organizacionais. A liderança autêntica, nesse contexto, valoriza a transparência, a ética e a congruência entre o que se diz e o que se faz, sendo esses pontos essenciais para aumentar a credibilidade do líder. Essa forma de encarar mostra que quando um líder age com autenticidade, ele cria um ambiente da empresa mais seguro, onde as pessoas se sentem importantes e dispostas a ajudar a alcançar as metas da instituição (Pioli *et al.*, 2020).

Outro ponto importante na evolução do estudo sobre liderança é a importância crescente da adaptabilidade como uma habilidade essencial para líderes de hoje. Em um ambiente de trabalho que muda rapidamente e de forma difícil de prever, conseguir se adaptar é um ponto importante que diferencia as pessoas, ajudando líderes a lidar melhor com as novas situações que surgem. Nesse sentido, a competência adaptativa está ligada à capacidade de aprender sempre, ajustar métodos e impulsionar mudanças na organização de forma organizada, ajudando as empresas a se manterem sustentáveis (Godoy; Mendonça; Dias *et al.*, 2020).

A forma como se pensa sobre liderança mudou, mostrando que é preciso combinar diferentes estilos e métodos, já que os ambientes de trabalho hoje são mais complexos e variados. Nesse cenário, a liderança deixa de ser vista como algo único e passa a ser entendida como um grupo de ações que podem ser modificadas de acordo com as necessidades de cada momento. Essa visão destaca a

importância de líderes que conseguem mudar entre diferentes formas de liderar, usando métodos mais adaptáveis e que levam em consideração o contexto, o que ajuda o crescimento da empresa e o desempenho das equipes (Cruz; Frezatti; Bido, 2015).

No fim, a evolução dos estudos sobre liderança mostra que esse fenômeno não pode ser entendido sozinho, é preciso levar em conta fatores que envolvem a pessoa, a empresa e o ambiente em que está acontecendo. A avaliação dos estilos de liderança no setor público mostra que o desempenho das equipes está ligado a como o líder conduz os processos, toma decisões e cria relacionamentos com os funcionários. Portanto, a liderança atual precisa ser estudada de forma completa, pensando no que ela afeta em vários aspectos da empresa e na sua habilidade de gerar resultados que duram no tempo (Dias; Borges, 2015).

2.2 Liderança transformacional no contexto contemporâneo

A liderança transformacional é considerada uma das formas mais eficazes de liderar nas organizações de hoje, pois consegue impulsionar mudanças importantes e duradouras. Esse tipo de liderança se define pela capacidade do líder de inspirar, motivar e ajudar as pessoas que ele lidera, promovendo a concordância entre os objetivos pessoais e os da organização. Nesse sentido, a liderança transformacional ajuda a criar ambientes organizacionais mais ativos e criativos, onde os colaboradores são encorajados a enfrentar desafios e a sempre buscar melhorar seu desempenho (Chen *et al.*, 2021).

Além disso, a liderança transformacional tem um impacto direto no desempenho da empresa, principalmente porque estimula a inovação e o aprendizado contínuo. Em ambientes de trabalho que reconhecem e apoiam esse tipo de liderança, nota-se uma melhor capacidade de se ajustar a novas situações e uma maior eficácia ao colocar as estratégias em prática. A atuação do líder transformacional está ligada à criação de condições boas para que novas ideias possam surgir, o que ajuda a aumentar a competitividade da organização em ambientes globais e muito mudantes (Chughtai *et al.*, 2023).

Outro aspecto importante é a ligação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho, mostrando que líderes que usam esse tipo de estilo costumam ajudar os colaboradores a se sentirem mais felizes e satisfeitos no

ambiente de trabalho. A valorização do indivíduo, o reconhecimento do trabalho bem-feito e o estímulo ao crescimento pessoal são partes importantes dessa forma de gestão, ajudando a aumentar o engajamento da equipe com a organização. Assim, a liderança transformacional afeta não só os resultados da empresa, mas também melhora a qualidade das relações entre as pessoas no trabalho (Ferreira *et al.*, 2018).

A liderança transformacional também tem impacto na forma como as pessoas trabalham em diferentes áreas, como na área da saúde, onde esse jeito de liderar é muito importante para melhorar as formas de trabalho e a qualidade dos cuidados oferecidos. A atuação do líder transformacional nesse contexto ajuda a organizar o trabalho, fortalecer as equipes e criar um ambiente mais colaborativo. Portanto, fica claro que esse modelo de liderança pode ser aplicado em vários tipos de ambientes organizacionais, o que reforça sua importância no momento atual (Ferreira *et al.*, 2020).

Além disso, a liderança transformacional está diretamente ligada ao desenvolvimento de culturas organizacionais que promovem inovação e aprendizado constante. Líderes que usam esse jeito de liderar costumam incentivar a criatividade e o envolvimento dos colaboradores, criando um ambiente bom para que apareçam ideias inovadoras. Esse ponto se torna muito importante em um mundo que está sempre mudando, onde conseguir inovar é um diferencial importante para as empresas (Espejo-Pereda *et al.*, 2025).

Por fim, é importante ressaltar que a liderança transformacional ajuda a aumentar o engajamento dos colaboradores, sendo um fator muito importante para conseguir resultados que duram no tempo. A ligação entre liderança e engajamento mostra que líderes que conseguem inspirar e animar seus colaboradores geram um maior envolvimento com as tarefas da empresa. Esse envolvimento, por sua vez, resulta em melhor desempenho, maior comprometimento e maior alinhamento com os objetivos da instituição, reforçando a liderança transformacional como um modelo importante no momento atual (Cerutti *et al.*, 2023).

2.3 Liderança autêntica e ética no contexto organizacional

A liderança autêntica tornou-se uma forma importante de conduzir organizações hoje, pois valoriza a maneira como as pessoas vivem seus valores no

trabalho. Esse modelo mostra como a transparência, a integridade e a criação de relações confiáveis são importantes para fortalecer as organizações. A liderança autêntica tem a ver com a habilidade de inspirar e motivar os colegas, criando um ambiente de trabalho mais feliz e eficiente. Dessa forma, a autenticidade passa a ser vista como um fator estratégico na gestão de pessoas, ajudando no desenvolvimento de um ambiente organizacional sustentável (Duarte *et al.*, 2021).

Além disso, a liderança autêntica está ligada à melhoria do desempenho tanto individual quanto coletivo, principalmente porque ajuda a aumentar o envolvimento emocional dos colaboradores. Líderes que mostram que o que falam é igual ao que fazem tendem a fazer com que os membros da equipe se sintam mais identificados, o que ajuda a aumentar o envolvimento e a vontade de trabalhar com empenho. Esse processo ajuda a desenvolver criatividade e inovação, porque as pessoas se sentem mais à vontade para compartilhar ideias e participar ativamente nas decisões da empresa. Assim, a liderança autêntica tem um papel muito importante na criação de ambientes de trabalho mais envolventes e criativos (Duarte *et al.*, 2021).

A liderança ética é muito importante porque responde às necessidades atuais de responsabilidade social, transparência e forma como as organizações são gerenciadas. Esse modelo destaca a importância de tomar decisões baseadas em princípios moral e valores éticos, ajudando a criar organizações mais responsáveis e confiáveis. A atuação de um líder ético afeta diretamente como os colaboradores se comportam, criando exemplos que guiam as formas como a empresa age. Assim, a ética se torna um ponto muito importante na liderança, influenciando tanto como a empresa funciona quanto o nome da instituição fica na opinião das pessoas (Caldeira *et al.*, 2025).

Outro ponto importante está ligado à relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho, mostrando que ambientes de trabalho que valorizam a confiança e a transparência costumam gerar um melhor bem-estar para os funcionários. A liderança autêntica ajuda a valorizar as pessoas, reconhecendo o que cada uma consegue e animando-as a crescer profissionalmente. Esse processo ajuda a fortalecer a ligação do colaborador com a organização, fazendo com que ele fique mais feliz e diminuindo as brigas dentro da empresa. Portanto, a liderança autêntica se mostra como uma estratégia eficiente para melhorar o clima dentro da organização (Flores *et al.*, 2025).

Além disso, usar liderança autêntica em situações de ensino e trabalho mostra que ela é importante para criar lugares de trabalho e de aprendizado mais unidos e cheios de respeito à pessoa. Líderes que usam esse tipo de estilo geralmente incentivam as pessoas a participarem ativamente, facilitando a troca de ideias e o crescimento em grupo. Esse modelo ajuda a criar relações mais igualitárias, diminui as diferenças de autoridade e aumenta a sensação de que as pessoas pertencem à equipe. Assim, a liderança autêntica vai além da gestão, assumindo um papel que forma e transforma as pessoas (Flores *et al.*, 2022).

Por fim, percebe-se que a liderança autêntica está ligada ao reconhecimento das relações entre as pessoas e à criação de ambientes de trabalho mais equilibrados. A criação de relações baseadas em confiança e respeito ajuda a diminuir brigas e a aumentar a colaboração entre as pessoas da equipe. Nesse contexto, o líder se torna alguém que ajuda a melhorar as relações, criando um espaço bom para que todos cresçam, tanto sozinhos quanto juntos. Portanto, a liderança autêntica e ética torna-se um modelo fundamental para as organizações que querem manter a sustentabilidade e alcançar grandes resultados (Mondini *et al.*, 2020).

2.4 Liderança adaptativa e digital no cenário global

A liderança adaptativa surge como uma resposta às necessidades de um ambiente de trabalho que está cheio de incertezas, complexidade e mudanças rápidas. Esse modelo mostra como é importante que o líder consiga entender os cenários, reconhecer problemas novos e levar adiante mudanças estratégicas de maneira boa. A atuação adaptativa inclui não só resolver problemas, mas também incentivar o aprendizado constante e a inovação. Assim, a liderança adaptativa se torna uma habilidade fundamental para que as organizações sobrevivam e cresçam no cenário global atual (Alsulami, 2025).

Além disso, a liderança adaptativa está ligada à habilidade de fomentar a inovação dentro da empresa, principalmente em situações que precisam de mudanças constantes e novas formas de funcionar. Líderes que usam esse jeito costumam animar as pessoas a testar novas ideias e procurar soluções inovadoras, ajudando a formar empresas mais vivas e capazes de competir. Esse processo

umenta a capacidade da organização de se adaptar às mudanças do mercado, mostrando que a flexibilidade é essencial para o sucesso em ambientes muito complexos (Chughtai *et al.*, 2023).

Outro ponto importante é a forma como a liderança e a tecnologia se unem, especialmente durante a transformação digital. A liderança digital surge como uma maneira de unir conhecimentos técnicos e habilidades de liderar, ajudando os chefes a guiar a inovação e a transformação digital de forma mais eficaz. Nesse cenário, o líder funciona como quem ajuda a transformar a empresa digitalmente, apoiando o uso de novas tecnologias e animando os colaboradores a se ajustarem às mudanças dentro da organização. Assim, a liderança digital é muito importante para que as organizações sejam competitivas (Mahmood *et al.*, 2025).

A liderança digital também ajuda a melhorar o desempenho da empresa, principalmente ao fazer os processos funcionarem melhor e unir mais as diferentes áreas da organização. O uso de tecnologias digitais ajuda a usar os recursos de forma mais eficiente e melhora a forma como as decisões são tomadas, o que contribui para obter resultados ainda melhores. Nesse contexto, o líder digital precisa ter competências em inovação, gestão de mudanças e comunicação, assegurando que as estratégias da empresa funcionem bem nos ambientes digitais (Mahmood *et al.*, 2025).

Além disso, a liderança adaptativa e digital ajuda a criar culturas organizacionais mais flexíveis e focadas em aprender. A habilidade de enfrentar mudanças e de usar novas tecnologias ajuda a criar ambientes de trabalho mais fortes, onde as pessoas são encorajadas a aprender e se adaptar sempre. Esse ponto se torna muito importante diante das mudanças que continuam acontecendo no mundo, mostrando que é essencial ter líderes que estejam preparados para enfrentar a dificuldade e a novidade (Espejo-Pereda *et al.*, 2025).

Por fim, vê-se que a liderança adaptativa e digital está ligada à sustentabilidade das organizações, principalmente porque ajuda essas organizações a ficarem competitivas em um mundo que está sempre mudando. A atuação de líderes que conseguem combinar inovação, tecnologia e gestão ajuda a criar organizações mais prontas para o futuro. Assim, a liderança atual exige uma maneira de trabalhar que combine habilidades adaptáveis e digitais, garantindo que as pessoas possam responder às necessidades do mundo globalizado (Caldeira *et al.*, 2025).

2.5 Liderança servidora e engajamento organizacional

A liderança servidora tem se destacado no ambiente corporativo atual porque inverte a maneira tradicional de pensar sobre poder, fazendo com que o líder trabalhe para a equipe, e não apenas para mandar nela. Esse modelo destaca o crescimento humano, a capacidade de se entender os outros e o reconhecimento dos colaboradores como partes essenciais para o bom desempenho da empresa. Ao cuidar das necessidades da equipe, o líder servidor ajuda a criar ambientes mais colaborativos e inclusivos, onde as pessoas se sentem valorizadas e inspiradas a trabalhar com mais empenho e dedicação. Assim, a liderança servidora se mostra como uma boa alternativa para gerenciar as pessoas no momento atual (Canavesi; Minelli, 2021).

Além disso, a liderança servidora está ligada ao aumento do engajamento no trabalho, porque cria relações mais próximas e importantes entre líderes e os colaboradores. A prática que apoia, escuta ativamente e incentiva o desenvolvimento pessoal fortalece o relacionamento dentro da organização, ajudando a aumentar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Esse envolvimento tem um impacto bom no desempenho das equipes, mostrando que valorizar as pessoas é essencial para alcançar resultados duradouros na organização (Malićanin *et al.*, 2025).

Outro ponto importante é como a liderança afeta a cultura da empresa, principalmente em relação à criação de ambientes onde há confiança e trabalho em equipe. Líderes que usam métodos focados nas pessoas costumam incentivar atitudes de trabalho em equipe, melhorando a união entre os colaboradores e a forma como os membros da empresa se conectam entre si. Esse processo ajuda a criar uma cultura organizacional mais forte, que consegue apoiar o crescimento e a inovação por muito tempo, o que é muito importante diante das exigências do mundo atual (Gambirage *et al.*, 2019).

Além disso, a ligação entre liderança e engajamento também pode ser vista pela influência que os diferentes estilos de liderança têm no comportamento dos colaboradores. Líderes que usam métodos mais envolventes e inspiradores costumam fazer com que as pessoas fiquem mais engajadas em suas tarefas, criando um ambiente de trabalho mais ativo e eficiente. Esse envolvimento está

ligado à forma como as pessoas se sentem reconhecidas e valorizadas, mostrando que o papel do líder é essencial para criar boas experiências no ambiente de trabalho (Cerutti *et al.*, 2023).

Outro ponto importante é a capacidade da liderança servidora de promover o crescimento contínuo dos colaboradores, estimulando a aprendizagem e o desenvolvimento profissional. Ao ser um facilitador do crescimento individual, o líder ajuda a formar equipes mais capacitadas e prontas para lidar com os desafios da empresa. Esse processo ajuda as organizações a melhorar a capacidade de inovar e se adaptar, mostrando que investir no desenvolvimento humano é uma vantagem importante no mundo atual (Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

Por fim, percebe-se que a liderança servidora ajuda a criar ambientes de trabalho mais equilibrados e sustentáveis, onde o bem-estar dos funcionários é visto como um elemento importante para o bom desempenho da empresa. Valorizar as relações entre as pessoas e incentivar a colaboração ajudam a melhorar a cultura da empresa e mantêm os colaboradores mais tempo na organização. Assim, a liderança servidora se torna um modelo importante para organizações que querem equilibrar produtividade e qualidade de vida no trabalho (Barbosa *et al.*, 2017).

2.6 Liderança e desempenho organizacional no cenário global

A conexão entre liderança e o desempenho da organização é um dos temas mais estudados atualmente, principalmente por causa das demandas de competitividade e inovação no mundo globalizado. A forma como o líder age afeta diretamente o sucesso da empresa, pois influencia o entusiasmo, a maneira como os funcionários agem e o que eles conseguem fazer. Nesse sentido, uma liderança eficaz está ligada à habilidade de unir os objetivos de cada pessoa com os da empresa, criando um ambiente que ajuda a atingir as metas estratégicas e a melhorar constantemente os processos (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

Além disso, a forma como os líderes conduzem o trabalho afeta como a empresa funciona. Isso acontece porque eles têm a capacidade de fazer com que as pessoas se sintam bem no trabalho, o que é muito importante para que elas fiquem motivadas e envolvidas. Líderes que usam métodos que valorizam e ajudam as pessoas a crescerem tendem a construir lugares mais bons, onde as pessoas se sentem importantes e com vontade de trabalhar. Esse processo ajuda a aumentar a

produtividade e a melhorar os resultados da empresa, mostrando que a liderança é importante para gerenciar as pessoas (Chen *et al.*, 2021).

Outro ponto importante é a habilidade da liderança em promover a inovação dentro da empresa, especialmente em situações em que há muitas mudanças tecnológicas e sociais rápido. Líderes que promovem a criatividade e envolvem os colaboradores ativamente ajudam a criar soluções novas e eficazes, aumentando a capacidade das organizações de competir no mercado. Este processo mostra que a liderança não só afeta o desempenho agora, mas também a capacidade da organização de se adaptar e crescer no futuro (Chughtai *et al.*, 2023).

A liderança também tem um papel importante no desempenho das equipes do setor público, pois a eficiência e a qualidade dos serviços são essenciais para atender as necessidades da população. A maneira como o líder conduz processos, toma decisões e se relaciona com os colaboradores afeta diretamente a produtividade e o desempenho das equipes. Assim, a liderança no setor público precisa ser guiada por princípios de responsabilidade, transparência e compromisso com resultados (Dias; Borges, 2015).

Além disso, a ligação entre liderança e o desempenho da empresa está ligada à habilidade de criar culturas organizacionais sólidas e que estejam de acordo com os objetivos principais da empresa. Líderes que defendem valores em comum e estimulam a colaboração ajudam a formar ambientes de trabalho mais unidos e produtivos. Esse alinhamento cultural ajuda o desempenho da organização, mostrando que a liderança é essencial para formar a identidade da instituição (Godoy; Mendonça; Dias *et al.*, 2020).

Por fim, percebe-se que a liderança atual deve ser vista como um elemento essencial para a sustentabilidade da organização, especialmente em um contexto global cheio de incertezas e mudanças constantes. A habilidade do líder em unir diferentes formas de liderar e ajustar suas ações conforme as necessidades da empresa ajudam a conseguir resultados estáveis e duradouros. Assim, a liderança se torna um componente fundamental para o sucesso das organizações no mundo atual (Notarnicola *et al.*, 2024).

2.7 Síntese crítica dos estilos de liderança no cenário mundial

Ao olhar para os diversos estilos de liderança no mundo atual, fica claro que não existe um único modelo que funcione bem para todas as situações. É preciso entender a liderança como algo que muda de acordo com o contexto e as necessidades da organização. A combinação de diferentes métodos é fundamental para lidar com a complexidade das organizações, já que fatores como tecnologia, cultura, globalização e ações humanas estão sempre se influenciando uns aos outros. Nesse sentido, a liderança deve ser entendida como um processo adaptativo, no qual o líder usa diferentes estratégias conforme as necessidades do momento, destacando a importância de uma atuação flexível e estratégica (Espejo-Pereda *et al.*, 2025).

Diante disso, percebe-se que a liderança atual precisa juntar conhecimentos técnicos com habilidades emocionais e sociais, mostrando que é importante ter inteligência emocional, ser empático e comunicar-se bem. A atuação do líder, nesse contexto, não é só tomar decisões, mas também influenciar, envolver e crescer com as pessoas, criando um ambiente de trabalho mais unido e colaborativo. A integração de valores éticos e sustentáveis também se torna muito importante, mostrando que uma liderança eficaz precisa estar em sintonia com as necessidades sociais e as expectativas dos diversos grupos interessados (Caldeira *et al.*, 2025).

Outra coisa importante é a influência cada vez maior da transformação digital nos estilos de liderança, o que exige de os líderes serem mais inovadores e focados no uso de tecnologias. A liderança digital ajuda a melhorar os processos de forma mais eficiente e também abre novas formas de se comunicar e integrar as diferentes partes da organização. Nesse cenário, o líder se torna a pessoa responsável por mudar as coisas, ajudando as equipes a se acostumarem com as novas ferramentas e criando um ambiente onde a inovação é valorizada. Assim, a liderança atual começa a usar tecnologias como parte essencial do seu trabalho (Mahmood *et al.*, 2025).

A avaliação cuidadosa dos diferentes tipos de liderança mostra claramente que valorizar o capital humano é um fator importante para o sucesso da empresa. Modelos como a liderança servidora e autêntica mostram que colocar as pessoas no centro das organizações ajuda a aumentar o engajamento, a satisfação e o desempenho. A criação de relações que se baseiam em confiança e respeito ajuda a

fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a empresa, criando um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente. Portanto, a liderança atual precisa colocar o desenvolvimento humano no centro de suas ações (Malićanin *et al.*, 2025).

Vale ressaltar, a variedade de estilos de liderança mostra que é preciso se adaptar às particularidades de diferentes áreas e ambientes organizacionais. A forma como certos modelos são aplicados pode mudar de acordo com fatores como a cultura da empresa, a estrutura de poder e os propósitos da instituição, mostrando que a liderança é eficaz quando se adapta ao ambiente em que está inserida. Nesse caso, a liderança não deve ser vista de maneira rígida, mas sim como um conjunto de práticas que podem ser adaptadas conforme as necessidades da empresa, ajudando a criar estratégias mais eficazes (Gambirage *et al.*, 2019).

No fim, conclui-se que os estilos de liderança no mundo atual devem ser estudados de maneira completa, levando em conta como diferentes formas de liderar se influenciam entre si e como elas são usadas de forma real nas empresas. A liderança eficaz está ligada à habilidade do líder em entender o ambiente em que trabalha, ajustar suas atitudes e ajudar os colegas a crescerem, o que ajuda a alcançar resultados que duram no tempo. Assim, a liderança desempenha um papel importante na gestão das organizações, sendo essencial para a competição, a inovação e a sustentabilidade das instituições no mundo todo (Pioli *et al.*, 2020).

3 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa qualitativa, que busca compreender melhor os diferentes estilos de liderança no mundo atual. A abordagem qualitativa foi escolhida para permitir a análise interpretativa de fenômenos complexos, levando em conta aspectos subjetivos, sociais e organizacionais que afetam a forma como a liderança é exercida nas organizações. Assim, o objetivo é entender como os diferentes estilos de liderança aparecem e se conectam com o contexto atual, que está cheio de mudanças, inovações tecnológicas e novas formas de trabalhar. Quanto aos objetivos, a pesquisa tem um caráter de exploração e descrição.

Exploratório, pois busca aumentar o conhecimento sobre os diferentes estilos de liderança atuais, ajudando a entender melhor o tema e contribuindo para uma análise crítica das várias formas de liderar. Descritivo, porque apresenta e

analisa as características dos principais estilos de liderança, mostrando como eles influenciam o desempenho da organização, o envolvimento dos colaboradores e a capacidade das empresas de se adaptarem aos desafios do mundo globalizado. Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo foi realizado com base em pesquisa bibliográfica, que envolveu a análise de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais reconhecidos.

Foram escolhidas pesquisas acadêmicas que tratam de diferentes formas de liderar, como liderança transformadora, autêntica, adaptativa, ética, servicial e digital, pensando em como elas se aplicam no mundo corporativo de hoje. Esse procedimento foi escolhido por causa da necessidade de juntar e organizar conhecimentos já bem estabelecidos na literatura, o que permite uma análise crítica e completa sobre o tema.

A coleta de dados foi feita com base em materiais encontrados em bases acadêmicas bem conhecidas, escolhendo principalmente estudos publicados em revistas científicas que têm um método de pesquisa sólido e são relevantes para o campo da gestão e do comportamento organizacional. Foram avaliados critérios como a atualidade das publicações, o quanto elas se encaixam no tema proposto e o quanto contribuem com conhecimento teórico sobre os diferentes estilos de liderança no contexto atual. Esse processo permitiu criar um referencial teórico sólido, baseado em pesquisas científicas confiáveis.

A análise dos dados foi feita de maneira qualitativa, com base na leitura, interpretação e comparação das diferentes teorias encontradas na literatura. Foi feita uma análise para descobrir semelhanças e diferenças entre os estudos, assim como entender como cada estilo de liderança contribui para o ambiente organizacional atual. Esse processo ajudou a fazer uma avaliação detalhada, mostrando como os estilos de liderança mudaram e como eles se conectam com as necessidades que as empresas têm hoje.

Além disso, utilizou-se uma abordagem analítica que integrou diferentes estilos de liderança, permitindo relacionar e complementar os seus aspectos e interações. Essa forma de abordar o tema ajudou a entender que a liderança é algo complexo, com várias partes, e que diferentes métodos podem ser usados juntos, dependendo das necessidades da empresa. Assim, a pesquisa não analisa apenas cada estilo por separado, mas apresenta uma visão completa sobre a liderança no cenário mundial.

Por fim, destaca-se que a metodologia usada neste estudo tem como principal limite a dependência de dados secundários, já que se baseia apenas em produções já publicadas. No entanto, essa característica não prejudica a importância da pesquisa, já que o objetivo principal é analisar teoricamente os diferentes estilos de liderança. Dessa forma, o estudo ajuda a avançar o conhecimento na área ao organizar e entender diferentes formas de abordagem, fornecendo apoio para pesquisas futuras e para o uso prático dentro do ambiente organizacional.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Impactos dos estilos de liderança no desempenho organizacional

A análise dos resultados mostra que os estilos de liderança têm um efeito direto e importante no desempenho da organização, especialmente em contextos que envolvem alta competitividade e mudanças constantes. Líderes que conseguem unir os objetivos estratégicos com as necessidades dos colaboradores ajudam a melhorar os indicadores de produtividade e eficiência. Nesse sentido, a liderança transformacional se destaca por criar um ambiente onde as pessoas se sentem motivadas a atingir objetivos e a melhorar suas habilidades, o que leva a um desempenho melhor dentro da organização. Essa dinâmica mostra que a liderança não é só sobre gerenciar tarefas, mas também funciona como uma peça estratégica para alcançar os resultados da instituição (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

Além disso, os resultados mostram que ter uma liderança ética está ligado à formação de práticas organizacionais mais sustentáveis e responsáveis. A atuação guiada por valores éticos ajuda a criar um ambiente onde há mais confiança, pois os colaboradores sentem que as decisões da empresa são mais claras e justas. Esse fator ajuda a melhorar o desempenho, porque diminui os conflitos dentro do grupo e aumenta a vontade de todos trabalharem juntos. Assim, a liderança ética não só afeta o desempenho financeiro, mas também ajuda a manter a estabilidade dentro da empresa e a credibilidade no ambiente internacional (Aisyah, 2026).

Outro ponto importante é a capacidade da liderança adaptativa de influenciar o desempenho da organização em situações de crise e mudanças. Líderes que mostram disposição para se adaptar e conseguem entender situações difíceis geralmente levam as empresas de maneira mais bem-sucedida em momentos difíceis. Essa habilidade de se adaptar ajuda as operações a seguir acontecendo e mantém a empresa competitiva, mostrando que o desempenho da organização está ligado à capacidade do líder de lidar com situações incertas e fazer mudanças estratégicas no momento certo (Alsulami, 2025).

Os resultados também mostram que como o estilo de liderança se relaciona com os valores da empresa pode afetar diretamente como as equipes trabalham e se desempenham. Líderes que valorizam cooperação, respeito e envolvimento tendem a criar ambientes de trabalho mais bons, o que ajuda as pessoas a se sentirem mais envolvidas e a trabalharem com mais eficiência. Essa harmonia entre a liderança e a cultura da empresa ajuda a estabelecer práticas que ficam mais sólidas e reforça a identidade da instituição, mostrando que o desempenho da organização vem de vários fatores que envolvem tanto pessoas quanto estratégias (Barbosa *et al.*, 2017).

Além disso, vê-se que a liderança tem um papel muito importante na criação de significado dentro das organizações, afetando a maneira como os colaboradores entendem suas tarefas e metas. Líderes que conseguem dar sentido ao trabalho tendem a incentivar mais participação e comprometimento dos colaboradores, o que afeta diretamente o desempenho da empresa. Essa visão mostra que uma liderança boa não é só sobre gerenciar o dia a dia, mas também sobre conseguir mudar a forma como as pessoas pensam e unir os valores de cada um com os da empresa (Bergamini, 1994).

Outro resultado importante menciona como a liderança afeta a maneira como o conhecimento é gerido, especialmente em situações que precisam de inovação e aprendizado constante. Líderes que promovem a troca de informações e o compartilhamento de experiências ajudam no crescimento da empresa e melhoram os processos dentro da organização. Essa dinâmica ajuda as organizações a ficarem mais preparadas para mudar e a manterem sua vantagem no mercado, mostrando que como a empresa gerencia e compartilha o conhecimento está diretamente ligado ao seu desempenho (Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

Por fim, é importante destacar que a liderança transformacional ajuda muito a criar ambientes organizacionais inovadores e focados em resultados. Líderes que inspiram e motivam seus colaboradores ajudam a aumentar o interesse dos funcionários pelos objetivos da empresa, o que facilita a conquista das metas estratégicas. Esse processo mostra que o desempenho da organização depende diretamente da habilidade do líder em conseguir unir as pessoas e criar um ambiente bom para que todos possam crescer juntos, tornando a liderança um ponto essencial no gerenciamento atual (Calaça; Vizeu, 2015).

4.2 Liderança e engajamento dos colaboradores

Os resultados mostram que o envolvimento dos colaboradores está ligado ao estilo de liderança que as organizações usam, sendo um dos principais fatores que afetam o desempenho tanto da equipe quanto dos indivíduos. Líderes que criam ambientes onde as pessoas se sentem envolvidas e têm liberdade para agir costumam fazer com que as pessoas se interessem mais pelas tarefas da empresa. Nesse contexto, a liderança ética destaca-se por fortalecer a confiança entre quem lidera e quem é liderado, ajudando a criar relações mais claras e que trabalham juntas. Esse tipo de relação ajuda os colaboradores a se comprometerem mais com os objetivos da instituição, mostrando que o engajamento não só depende de fatores estruturais, mas também da forma como a liderança é exercida (Caldeira *et al.*, 2025).

Além disso, a liderança servidora está ligada ao aumento do engajamento dos funcionários, pois dá mais atenção às suas necessidades e ajuda a criar um ambiente de trabalho mais inclusivo. Líderes que usam esse método costumam dar importância ao crescimento de cada pessoa e estimular os membros da equipe a se envolverem ativamente, o que gera mais satisfação e engajamento. Esse modelo mostra que o engajamento está bem ligado à forma como as pessoas se sentem suportadas e reconhecidas, indicando que uma liderança que valoriza as pessoas é muito importante para fortalecer o relacionamento dentro da organização (Canavesi; Minelli, 2021).

Outro ponto importante é como a liderança afeta o clima da empresa, principalmente em relação a como ela cria ambientes que ajudam as pessoas a se

motivarem e se sentirem bem no trabalho. A análise dos resultados mostra que líderes que conseguem criar relações boas e incentivam uma comunicação clara ajudam a formar um ambiente mais tranquilo e eficiente. Esse cenário ajuda a aumentar o envolvimento, pois os colaboradores se sentem mais à vontade para compartilhar ideias e estar envolvidos nas decisões da empresa, o que reforça o sentimento de pertencimento (Cerutti *et al.*, 2023).

A liderança transformacional é um fator muito importante para o engajamento dos colaboradores, pois consegue inspirar e motivar as equipes de forma eficaz. Líderes que usam esse estilo costumam incentivar o crescimento pessoal e profissional das pessoas, ajudando-as a se sentirem mais conectadas aos objetivos da empresa. Esse alinhamento ajuda a aumentar o comprometimento e a dedicação das pessoas com as tarefas, mostrando que o engajamento depende muito da capacidade do líder em inspirar e influenciar positivamente seus subordinados (Chen *et al.*, 2021). Além disso, a liderança adaptativa ajuda a aumentar o envolvimento dos colaboradores ao permitir mais flexibilidade e aceitação de mudanças dentro das empresas.

Em lugares onde há muita incerteza, líderes que mostram a habilidade de se adaptar costumam deixar os colaboradores mais seguros, diminuindo a resistência e ajudando as novas estratégias a serem aceitas. Esse processo aumenta o envolvimento porque as pessoas sentem que estão em um ambiente que está sempre se movendo e pronto para lidar com dificuldades, o que faz com que tenham mais confiança na empresa (Chughtai *et al.*, 2023).

Outro resultado significativo mostra como a liderança influencia a criatividade e o envolvimento dos funcionários, sendo esses fatores essenciais para o engajamento dentro da empresa. Líderes que promovem autonomia e inovação ajudam a criar ambientes mais dinâmicos, onde as pessoas se sentem inspiradas a compartilhar ideias e propor soluções. Esse ambiente ajuda as equipes a serem mais ativas e dedicadas, mostrando que estar envolvido está ligado à liberdade de trabalhar e ao reconhecimento do que cada pessoa faz (Duarte *et al.*, 2021).

Por fim, percebe-se que o envolvimento dos colaboradores está diretamente ligado à capacidade da liderança em criar um ambiente empresarial que valorize a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo. Líderes que promovem o crescimento profissional e dão chances para desenvolvimento ajudam a manter os talentos e fortalecem o relacionamento dentro da empresa. Assim, o engajamento passa a ser

visto como resultado de uma liderança boa, que consegue unir os objetivos da empresa com as necessidades de cada pessoa (Espejo-Pereda *et al.*, 2025).

4.3 Influência da liderança na inovação organizacional

A análise dos resultados mostra que a liderança tem um papel muito importante na promoção da inovação dentro da organização, especialmente em situações em que há mudanças tecnológicas rápidas e concorrência internacional. Líderes que valorizam a criatividade e a busca por novas formas de fazer as coisas ajudam a criar soluções diferentes e úteis, tornando as organizações mais capazes de se ajustarem às mudanças do mundo do negócio. Nesse sentido, a liderança transformacional se destaca por incentivar a busca por novas ideias e por criar um ambiente favorável à inovação, mostrando que o papel do líder é essencial para a formação de organizações inovadoras (Ferreira *et al.*, 2018). Além disso, a liderança tem um impacto direto na cultura da empresa, sendo um elemento essencial para promover e manter práticas inovadoras. Organizações guiadas por pessoas que apreciam a criatividade geralmente criam ambientes mais abertos para mudanças e para experimentar novas ideias.

Esse processo ajuda a formar ambientes onde a inovação é valorizada e reconhecida, aumentando a capacidade competitiva das organizações. Assim, a liderança tem um papel importante na definição dos valores e práticas que guiam a inovação (Ferreira *et al.*, 2020).

Outro ponto importante está ligado à relação entre liderança e aprendizado dentro da organização, mostrando que líderes que incentivam o troca de conhecimento ajudam a criar ambientes mais criativos e inovadores. A troca de experiências e a passagem de informações ajudam a criar soluções inovadoras e a melhorar os processos dentro das organizações. Isso mostra que a inovação não acontece sozinha, mas vem de conversas e trocas constantes entre as pessoas da equipe, guiadas pelo papel do líder (Flores *et al.*, 2022).

A liderança autêntica tem um impacto grande na inovação, principalmente porque cria um ambiente onde as pessoas se sentem seguras e confiantes. Funcionários que se sentem importantes e tratados com respeito participam mais dos trabalhos da empresa, dando sugestões e oferecendo ideias. Esse ambiente ajuda a inovar, porque diminui o medo de cometer erros e estimula a tentativa de

novas ideias, mostrando que uma liderança verdadeira é importante para criar culturas que incentivam a inovação (Flores *et al.*, 2025).

Além disso, a liderança tem impacto na inovação ao incentivar a junção de diferentes departamentos da empresa, ajudando a compartilhar informações e a trabalhar juntas as equipes. Esse processo ajuda a criar ideias mais sofisticadas e a desenvolver soluções novas, mostrando que a inovação precisa da cooperação entre várias habilidades da organização. Assim, a liderança funciona como algo que ajuda a unir as pessoas e promover a cooperação, o que é muito importante para a inovação (Gambirage *et al.*, 2019).

Outro ponto relevante é como a liderança influencia a motivação para inovação, mostrando que líderes que apoiam o crescimento profissional dos colaboradores levam a uma maior engajamento desses funcionários nas atividades inovadoras. Reconhecer as habilidades de cada pessoa e valorizar o que ela contribui ajuda as pessoas a se engajarem mais com as tarefas da empresa, o que favorece a criação de novas ideias. Esse processo mostra que a liderança tem um efeito direto sobre a vontade dos colaboradores de inovar (Godoy; Mendonça; Dias *et al.*, 2020).

Por fim, percebe-se que a inovação organizacional está ligada diretamente à habilidade da liderança em impulsionar mudanças nas estruturas e na cultura das organizações. Líderes que usam novas formas de atuar ajudam a criar ambientes mais ativos e prontos para lidar com problemas que virão no futuro. Assim, a liderança se torna um elemento muito importante para a inovação, sendo fundamental para a competição e a sustentabilidade das organizações no cenário atual do mundo globalizado (Mahmood *et al.*, 2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu uma análise detalhada dos diferentes tipos de liderança no mundo atual, mostrando que a liderança tem um papel muito importante nas organizações, especialmente em um momento em que há muitas mudanças, novas tecnologias e relações de trabalho mais complexas. A pesquisa mostrou que os modelos de liderança antigos não estão mais à altura das necessidades atuais, e é preciso usar formas de liderar mais adaptáveis, completas e que ajam em favor do

crescimento das pessoas. Os resultados mostraram que diferentes formas de liderar, como a transformacional, autêntica, adaptativa, ética e servidora, ajudam muito no desempenho da empresa, no envolvimento dos funcionários, na inovação e na criação de culturas organizacionais mais fortes. Especialistas notaram que líderes que conseguem juntar diferentes métodos e ajustar suas ações de acordo com as necessidades da empresa são mais eficientes ao liderar equipes e atingir resultados duradouros. Além disso, percebeu-se que a liderança de hoje precisa de competências que não são só técnicas, mostrando que é importante ter inteligência emocional, comunicação boa, ética e a capacidade de trabalhar com diversidade e com a transformação digital. Nesse caso, o líder desempenha um papel importante não só para gerenciar processos, mas também para criar ambientes na empresa que promovem mais trabalho em equipe, novas ideias e aprendizado constante. Portanto, conclui-se que a liderança no momento atual é um fenômeno que se move e tem muitos aspectos diferentes, onde a habilidade de se adaptar, o reconhecimento das pessoas e a concordância com as estratégias são partes importantes para o sucesso da organização. Dessa forma, o estudo ajuda a desenvolver o conhecimento na área ao apresentar uma visão completa sobre os estilos de liderança, funcionando como base para pesquisas futuras e para o uso prático em contextos organizacionais no mundo todo.

6 REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>. Acesso em: 26 mar. 2026.

AISYAH, N. **Ethical leadership and its impact on organizational commitment and performance: a literature review**. International Journal of Economics, Finance and Entrepreneurship, 2026. Disponível em: <https://wikep.net/index.php/IJEFE/article/view/1020>. Acesso em: 26 mar. 2026.

ALSULAMI, M. B. H. **Adaptive leadership and its role in crisis management in organizations**. AJA, 2025. Disponível em: <https://ajajournal.org/aja/article/view/766>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BARBOSA, Flávia Monize et al. **Um estudo correlacional entre estilos de liderança e valores organizacionais**. Gestão & Produção, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/0104-530X2278-16>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKpVVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro Luiz; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento**. *Gestão & Produção*, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CALAÇA, Pedro; VIZEU, Fábio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?** *Cadernos EBAPE.BR*, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CALDEIRA, R. et al. **The importance of ethics in organisations, their leaders, and sustainability**. *Administrative Sciences*, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/9/372>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CANAVESI, Alice; MINELLI, Eliana. **Servant leadership: a systematic literature review and network analysis**. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2021. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8476984/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CERUTTI, Priscila Sardi et al. **Relação entre estilos de liderança e engajamento no trabalho**. *Brazilian Business Review*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.0949.pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CHEN, Chiyin et al. **Transformational leadership and employee job satisfaction: the mediating role of employee relations climate**. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2021. Disponível em: PMC . Acesso em: 26 mar. 2026.

CHUGHTAI, Muhammad Salman et al. **Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations**. *Behavioral Sciences*, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10132955/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. **Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>. Acesso em: 26 mar. 2026.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Acesso em: 26 mar. 2026.

DUARTE, Ana Patrícia et al. **Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation.** *Frontiers in Psychology*, 2021. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8139621/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

ESPEJO-PEREDA, Javier Enrique et al. **Leadership styles and their influence on learning culture in nonprofit organizations.** *Administrative Sciences*, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/8/320>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FERREIRA, Vanêska Brito et al. **Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.** *Acta Paulista de Enfermagem*, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800088>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FERREIRA, Vanêska Brito et al. **Liderança transformacional na prática de enfermeiros.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/c4tnrqnzXBkyp4ffzDCrLmn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FLORES, Cezar Augusto da Silva et al. **A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0122pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FLORES, Cezar Augusto da Silva et al. **Relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho: revisão integrativa.** *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7292.4477>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GAMBIRAGE, C. et al. **Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense.** *Interações*, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/mySPDbLCdyJZ64sgJhxzRym/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GOMES, António Rui; CRUZ, José Fernando. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança.** *Psicologia USP*, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GODOY, MARIA TEREZA TOMÉ DE; MENDONÇA, Heloisa; DIAS, Mônica et al. **Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional.** *Cadernos EBAPE.BR*, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190147>. Acesso em: 26 mar. 2026.

MAHMOOD, A. et al. **Digital leadership and organizational performance.** *Journal of Management and Social Sciences Review*, 2025. Disponível em: <https://jmssr.org/index.php/Journal/article/view/49>. Acesso em: 26 mar. 2026.

MALIĆANIN, Vesna et al. **The role of servant leadership in work engagement.** Healthcare, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9032/13/20/2565>. Acesso em: 26 mar. 2026.

MONDINI, Cleide Carolina da Silva Demoro et al. **Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem.** Revista Brasileira de Enfermagem, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/MyR4XXpjpgwGTNsRNGZND8sz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2026.

NOTARNICOLA, I. et al. **Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery.** Administrative Sciences, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2039-4403/14/4/260>. Acesso em: 26 mar. 2026.

PIOLI, BARLA L. et al. **Liderança autêntica: análise da produção científica e agenda de pesquisa.** Revista de Administração Mackenzie, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200126>. Acesso em: 26 mar. 2026.



