

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NO BRASIL (2000–2025): perspectivas teóricas e desafios contemporâneos¹,

**Alane Soares Silva²,
Me. Kátia Regina Calixto Brasil³,**

RESUMO: A liderança organizacional tem passado por ressignificações impulsionadas por transformações sociais, econômicas e tecnológicas. Diante disso, a problemática deste estudo foi: como a produção acadêmica brasileira tem refletido as mudanças nas concepções e práticas de liderança organizacional entre 2000 e 2025? O objetivo foi compreender essas mudanças, identificando tendências, enfoques e transições temáticas. Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica qualitativa com base em publicações da BDTD/CAPES, SciELO, Google Scholar e repositórios de universidades públicas. A análise contemplou cinco períodos históricos. De 2000 a 2010, prevaleceram modelos clássicos, como a liderança transformacional. Entre 2011 e 2016, destacaram-se temas ligados ao desenvolvimento humano. De 2017 a 2019, cresceram os debates sobre diversidade, equidade e inclusão. No período pandêmico, de 2020 a 2022, ganharam destaque a liderança empática, a saúde mental e os ambientes híbridos. Já de 2023 a 2025, consolidaram-se práticas voltadas à liderança digital, sustentável e antifrágil. Os resultados demonstraram que a liderança contemporânea deixou de ser apenas técnica e centrada na autoridade, tornando-se uma prática estratégica, relacional e humanizadora, essencial para alinhar objetivos organizacionais às necessidades humanas em contextos complexos e dinâmicos.

Palavras-Chave: Liderança Organizacional; Gestão de Pessoas; Produção Científica; Evolução Temática.

ABSTRACT: Organizational leadership has undergone redefinitions driven by social, economic, and technological transformations. In this context, the central question of this study was: how has Brazilian academic production reflected the changes in conceptions and practices of organizational leadership between 2000 and 2025? The objective was to understand these changes by identifying trends, approaches, and thematic transitions. To this end, a qualitative bibliographic review was conducted based on publications from BDTD/CAPES, SciELO, Google Scholar, and repositories of public universities. The analysis covered five historical periods. From 2000 to 2010, classical models such as transformational leadership prevailed. Between 2011 and 2016, topics related to human development stood out. From 2017 to 2019, debates on diversity, equity, and inclusion intensified. During the pandemic period, from 2020 to 2022, empathetic leadership, mental health, and hybrid work environments gained prominence. From 2023 to 2025, practices focused on digital, sustainable, and antifragile leadership became consolidated. The results demonstrated that contemporary leadership has moved beyond being merely technical and authority-centered, becoming a strategic, relational, and humanizing practice, essential for aligning organizational goals with human needs in complex and dynamic contexts.

Keywords: Organizational Leadership; People Management; Scientific Production; Thematic Evolution.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campus Poeta Torquato Neto, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

² Aluno do Curso de Administração. E-mail: alanessilva@aluno.uespi.br

³ Professor Orientador. E-mail: katiaregina@ccsa.uespi.br

1 INTRODUÇÃO

Em meio às transformações rápidas e profundas no mundo do trabalho, marcadas pela digitalização, novas formas de vínculo empregatício e incertezas crescentes, as organizações enfrentam o desafio de repensar suas práticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, a liderança se apresenta como um elemento-chave, capaz de influenciar diretamente o comportamento das equipes, seu engajamento e o clima interno. Mais do que direcionar tarefas, liderar hoje envolve compreender necessidades humanas e promover ambientes saudáveis, especialmente diante de temas urgentes como trabalho remoto, bem-estar emocional e inclusão.

Autores como Robbins e Judge exploram como a liderança impacta diretamente a produtividade, enquanto Bass e Avolio reforçam a importância do estilo transformacional em tempos de mudança. Outros estudos, como os de DeChurch e Mesmer-Magnus, destacam o papel dos líderes na mediação de conflitos, enquanto pesquisas recentes de Bloom e Edmondson trazem à tona questões como a segurança psicológica e os desafios do trabalho híbrido.

Este estudo foi norteado pela questão de pesquisa: "Como a produção acadêmica brasileira tem refletido as mudanças nas concepções e práticas de liderança organizacional entre 2000 e 2025?". A relevância da investigação residiu na necessidade de compreender o panorama atual e identificar oportunidades de avanço na área. O objetivo geral do trabalho foi compreender como a produção acadêmica brasileira refletiu as mudanças nas concepções e práticas de liderança organizacional entre 2000 e 2025, identificando tendências, enfoques e transições temáticas.

Assim, o estudo inclui temas como liderança transformacional, motivação, cultura organizacional, coaching, liderança ética, inteligência emocional, liderança feminina, diversidade, gestão de crises, liderança remota e humanizada na pandemia, liderança digital, práticas de ESG e inteligência artificial, tudo por meio de uma análise qualitativa e bibliográfica de publicações acadêmicas e institucionais relevantes.

Para alcançar esse propósito, foram definidos seis objetivos específicos, distribuídos conforme os períodos históricos abordados. O primeiro foi analisar a consolidação da liderança transformacional e sua relação com cultura organizacional e motivação (2000–2010), com base em teóricos como Burns e Bass, e estudos empíricos nacionais. Em seguida, investigou-se o avanço de temas como coaching, liderança ética e inteligência emocional (2011–2016), considerando a influência do pós-crise de 2008. O terceiro objetivo

buscou identificar abordagens emergentes sobre liderança feminina, gestão de crises e diversidade (2017–2019), explorando conexões com movimentos sociais, com base em estudos da BDTD/CAPES.

Dando continuidade, o quarto objetivo foi compreender os impactos da pandemia de COVID-19 na reconfiguração da liderança (2020–2022), com foco na gestão humanizada, saúde mental, liderança remota e habilidades socioemocionais, conforme pesquisas de universidades públicas como USP, UNICAMP e UFRJ. O quinto objetivo consistiu em explorar o papel da liderança digital (2023–2025) em diálogo com práticas ESG, diversidade e inteligência artificial, à luz de estudos recentes e marcos regulatórios como o PL 2338/2023. Por fim, buscou-se avaliar a evolução metodológica e temática das pesquisas sobre liderança no Brasil (2000–2025), observando os enfoques predominantes e a natureza das fontes utilizadas.

Esta investigação busca compreender a evolução das produções acadêmicas sobre liderança na gestão de pessoas no Brasil entre 2000 e 2025. Ao abordar desde a liderança transformacional até temas atuais como digitalização, ESG e inteligência artificial, o estudo traça um panorama das publicações científicas nacionais. Além de mapear esse cenário, a pesquisa identifica lacunas e aponta oportunidades para novas investigações, contribuindo para o avanço teórico e prático da gestão de pessoas no contexto brasileiro.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidas as abordagens de liderança no contexto da gestão de pessoas, explorando os conceitos de liderança, estilos de liderança, as competências do líder atual, e a relação entre liderança e desenvolvimento humano. Na sequência, apresenta-se a metodologia, descrevendo os procedimentos adotados para levantamento e análise dos dados bibliográficos. Em seguida, a seção de resultados e discussão expõe os achados obtidos nas bases de dados analisadas e oferece uma análise crítica comparativa. Por fim, a conclusão sintetiza as principais contribuições da pesquisa e sugere possibilidades para investigações futuras.

2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança permanece como um dos pilares mais relevantes e debatidos no campo da gestão de pessoas, especialmente em um cenário organizacional marcado por transformações rápidas, complexidade crescente e dinâmicas intergeracionais. Sua conceituação tem evoluído significativamente ao longo do tempo, passando de uma abordagem centrada em traços de personalidade para uma perspectiva mais relacional, situacional e estratégica. Essa evolução

reflete as exigências de ambientes corporativos que demandam não apenas resultados, mas também coesão social, engajamento e propósito.

Para Lima (2021) e Marques e Priori (2020), pessoas de maneira voluntária, em direção aos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, o líder atua como um catalisador de ações coletivas, capaz de mobilizar talentos e alinhar interesses diversos, indo muito além do controle hierárquico ou da autoridade formal. Essa visão dialoga com um modelo de gestão mais horizontalizado, onde a influência passa a ser exercida por meio do exemplo, da confiança e da construção de sentido no trabalho.

A liderança organizacional vem ganhando novos contornos diante das transformações sociais, tecnológicas e culturais que marcam o cenário contemporâneo. Mais do que ocupar um cargo de autoridade, liderar eficazmente hoje implica criar conexões genuínas com as pessoas, promovendo um ambiente de motivação, ética e reconhecimento individual. Como aponta Bispo (2024), o papel do líder está diretamente vinculado à capacidade de mobilizar talentos por meio da valorização das competências pessoais e da motivação intrínseca, alinhada a princípios éticos sólidos.

Nessa mesma direção, Guedes (2024) ressalta que o atual contexto exige dos líderes uma mentalidade mais aberta e adaptável, com flexibilidade cognitiva, disposição para o aprendizado contínuo e competências relacionais cada vez mais valorizadas, como empatia e escuta ativa. Tais qualidades se mostram essenciais para enfrentar os desafios impostos pela diversidade cultural, pelas mudanças digitais aceleradas e pelas demandas socioambientais crescentes, que requerem posturas mais sensíveis e estratégicas.

Silva et al. (2023) reforçam a importância da liderança transformacional nesse cenário de instabilidade e incerteza, ao destacarem seu potencial de inspirar propósito, fomentar o engajamento coletivo e promover crescimento mútuo. Para além da simples gestão de tarefas, o líder passa a ser um agente de transformação, capaz de gerar sentido e coesão dentro das organizações. Ferreira (2024) complementa essa perspectiva ao defender que liderar, hoje, exige uma visão sistêmica e integrada, sustentada por inteligência emocional, consciência social e a capacidade de atribuir significado ao trabalho, atributos fundamentais num ambiente profissional cada vez mais ético, colaborativo e interconectado.

Além disso, Duarte e Duarte (2022) ampliam a compreensão sobre o fenômeno da liderança ao argumentarem que ela não está mais restrita a posições hierárquicas formais. Pelo contrário, tornou-se uma competência distribuída entre diferentes níveis organizacionais, influenciando positivamente a cultura e o sistema social das instituições. Dessa forma, a liderança se consolida como um elemento-chave para fortalecer valores organizacionais,

sustentar o desempenho coletivo e garantir a continuidade das instituições em meio a um mundo em constante transformação.

2.1 Estilos de liderança: do tradicional ao contemporâneo

Os estilos de liderança constituem uma das abordagens mais clássicas e ainda relevantes para a compreensão do comportamento e da atuação dos líderes nas organizações. Embora amplamente explorados desde meados do século XX, os estilos tradicionais, como o autocrático, democrático e liberal, continuam a ser analisados e reinterpretados à luz das mudanças nas relações de trabalho, dos avanços tecnológicos e da crescente valorização de aspectos humanos e emocionais no ambiente corporativo (Sousa e Correia, 2022).

O estilo autocrático, marcado por centralização e controle, pode ser útil em situações emergenciais. No entanto, seu uso prolongado tende a gerar estresse, queda de motivação e rotatividade nas equipes (Santos, 2024). O estilo democrático, por outro lado, valoriza a participação e a escuta ativa, contribuindo para a criação de ambientes colaborativos, confiáveis e inovadores (Trindade, 2024). Já a liderança liberal, que confere autonomia aos colaboradores, pode ser eficaz com profissionais experientes, mas representa riscos em contextos com baixa maturidade profissional (Paim, 2024).

Paralelamente, modelos contemporâneos como a liderança transformacional e transacional têm se consolidado como paradigmas eficazes na gestão de equipes e no enfrentamento de desafios complexos. A liderança transformacional, é centrada na capacidade do líder de inspirar, motivar e transformar seus liderados a partir de uma visão clara, compartilhada e mobilizadora. Esse estilo estimula a criatividade, o comprometimento e o desenvolvimento humano, sendo especialmente indicado para contextos de mudança, inovação e aprendizado contínuo (Freitas, 2023; Dos Reis, 2021; De Angelis, 2023; Castro, 2024).

Em contrapartida, a liderança transacional baseia-se em um sistema de recompensas e punições para garantir a execução das tarefas. Embora mais limitada em termos de inovação, ela é eficaz em ambientes operacionais, com rotinas bem definidas e metas objetivas. Sua força está na previsibilidade e na estrutura, sendo útil para garantir a estabilidade e o cumprimento de padrões de desempenho em setores mais mecanizados ou regulados (Santos, 2023; Santos, et al., 2024; Cardoso e Carvalho, 2024).

Por fim, o modelo da liderança situacional, proposto por Hersey e Blanchard, destaca-se pela sua adaptabilidade. Essa abordagem pressupõe que não existe um estilo único de liderança ideal; o líder eficaz é aquele que sabe diagnosticar o nível de maturidade,

competência e motivação da equipe e, a partir disso, ajustar sua conduta, variando entre orientação diretiva e apoio colaborativo. Essa flexibilidade se mostra especialmente valiosa em contextos organizacionais marcados por diversidade, mudança constante e demandas multidimensionais (Tenório, et al., 2024; Caetano, 2021; Denadai, 2023).

Assim, os estilos de liderança devem ser compreendidos como repertórios de ação que o líder pode mobilizar de forma consciente, ética e estratégica, considerando tanto as necessidades da organização quanto às características individuais e coletivas de sua equipe. A competência em transitar entre estilos, de forma contextualizada e intencional, representa um dos principais diferenciais da liderança eficaz no século XXI.

2.2 Competências do líder atual

As profundas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas das últimas décadas exigiram uma reconfiguração do perfil de liderança nas organizações. O modelo tradicional, que se apoiava exclusivamente na autoridade formal e no domínio técnico, já não é suficiente para lidar com os desafios de um mundo globalizado, dinâmico e incerto.

Hoje, o líder precisa desenvolver competências socioemocionais, visão sistêmica e alta capacidade de adaptação. Entre essas habilidades, a inteligência emocional se destaca como essencial. De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2021), essa competência permite ao líder compreender e gerenciar as emoções, agir com empatia e manter o equilíbrio, mesmo em contextos de grande pressão.

No cenário organizacional contemporâneo, a comunicação deixou de ser apenas uma habilidade desejável e passou a ocupar um lugar estratégico no exercício da liderança. Em tempos de trabalho remoto e híbrido, onde a proximidade física foi substituída por interações mediadas por tecnologias, torna-se ainda mais necessário que os líderes desenvolvam a escuta ativa, promovam diálogos significativos e se comuniquem com clareza e empatia. Como destacam Ceretti (2024) e Siqueira (2023), a intencionalidade na comunicação é essencial para garantir a fluidez das relações e o engajamento das equipes, mesmo à distância.

Nesse contexto, a empatia consolidou-se como uma qualidade indispensável à liderança humanizada, especialmente no período pós-pandêmico. O ambiente de trabalho atual é marcado por vulnerabilidades emocionais, múltiplas identidades culturais e expectativas por inclusão e respeito. A empatia fortalece o vínculo entre líder e liderado, amplia a compreensão das necessidades da equipe e contribui para o bem-estar psicológico, tornando-se um vetor de engajamento e pertencimento. Essa competência é particularmente importante na gestão de equipes diversas, pois favorece a construção de confiança mútua e o

reconhecimento da individualidade (Bass e Avolio, 1994).

Outro elemento essencial da liderança atual é a capacidade de gerir conflitos de forma construtiva. Saber lidar com divergências sem suprimir vozes, mas sim mediando com sensibilidade e firmeza, é o que diferencia um líder autoritário de um líder inspirador. Essa habilidade contribui significativamente para a coesão do grupo e o fortalecimento do senso de pertencimento organizacional (DeChurch e Mesmer-Magnus, 2010).

Em um mundo marcado por ambiguidades, incertezas e rápidas transformações, o líder do século XXI precisa ser um navegador da complexidade: alguém capaz de alinhar ações operacionais com propósitos institucionais, tomar decisões orientadas por dados e antecipar cenários futuros com responsabilidade social e ambiental. A visão estratégica envolve não apenas prever tendências, mas também mobilizar pessoas e recursos de forma ética, sustentável e orientada para o impacto positivo (Carvalho, 2023; Oliveira, 2025; Zamim et al., 2024).

Diante dessas exigências, o perfil de liderança que se consolida é amplo e multifacetado. O líder contemporâneo é desafiado a integrar competências técnicas, relacionais e cognitivas, construindo uma atuação que promova não só resultados, mas também o desenvolvimento humano e organizacional. Essa liderança adaptativa e centrada em valores humanos é cada vez mais reconhecida como elemento essencial para a sustentabilidade e a inovação nas organizações.

2.3 Liderança e desenvolvimento humano

A relação entre liderança e cultura organizacional é intrinsecamente interligada, refletindo uma dinâmica de influência mútua e contínua. A cultura de uma organização, composta por seus valores, crenças, normas e práticas cotidianas, é profundamente impactada pela forma como seus líderes pensam, decidem e se comportam. Como destacam Martins et al. (2024), os líderes não apenas reproduzem a cultura existente, mas também desempenham um papel central em sua formação e transformação. Suas atitudes servem de modelo para os demais colaboradores, moldando o comportamento coletivo e influenciando diretamente o ambiente organizacional.

Essa influência, no entanto, exige coerência entre aquilo que se prega e aquilo que se pratica. Quando os líderes agem de acordo com os valores institucionais, contribuem para o fortalecimento da identidade organizacional, promovendo um clima de confiança e pertencimento. Em contrapartida, posturas incoerentes ou contraditórias tendem a gerar desalinhamentos culturais, comprometendo tanto o engajamento das equipes quanto a

segurança psicológica no ambiente de trabalho. Nesse contexto, lideranças que atuam com ética, transparência e inclusão tornam-se fundamentais para a construção de culturas organizacionais mais sólidas, justas e sustentáveis (Duchini, 2021; Y Alonso et al., 2023).

Além disso, o impacto da liderança vai além da cultura: ela também influencia diretamente o clima organizacional, ou seja, a forma como os colaboradores percebem o ambiente em que atuam. Embora distintos, cultura e clima se retroalimentam. Conforme aponta Aires (2024), líderes que valorizam a escuta ativa, o reconhecimento e a participação efetiva promovem um clima mais positivo, que favorece tanto o bem-estar emocional quanto a produtividade dos times.

Assim, o papel do líder se amplia: ele se torna um verdadeiro agente de transformação cultural. Diante das crescentes demandas por inovação, diversidade e agilidade, cabe à liderança reinterpretar os códigos culturais vigentes com sensibilidade e visão estratégica. Esse processo não apenas humaniza os ambientes de trabalho, mas também torna as organizações mais preparadas para enfrentar, com responsabilidade e ética, os desafios de um mundo em constante transformação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por adotar uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, tendo como método central um levantamento bibliográfico sistemático e interpretativo. A escolha por esse delineamento metodológico fundamenta-se na complexidade do objeto de estudo — os modelos de liderança organizacional ao longo do tempo — e na necessidade de compreender, em profundidade, como esses modelos se articulam a variáveis contextuais relevantes, tais como motivação, cultura organizacional, diversidade, tecnologia e sustentabilidade.

Fundamenta-se em autores como Gil (2019) e Minayo (2010), que destacam a importância da pesquisa exploratória e qualitativa para o estudo aprofundado de fenômenos sociais ainda pouco consolidados teoricamente. O levantamento bibliográfico seguiu as orientações de Lakatos e Marconi (2007) e foi realizado em diversas bases de dados reconhecidas, tais como SciELO Brasil, Redalyc, Google Scholar, Portal de Periódicos CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/CAPES), além dos repositórios institucionais de universidades públicas e privadas de prestígio como USP, UFRJ, UnB, PUC-SP, PUC-Rio, UFRN e UFMG.

A estratégia de busca foi orientada por critérios de inclusão rigorosamente definidos, a fim de garantir a qualidade e a relevância das obras selecionadas. Esses critérios

compreenderam: aderência temática ao escopo da pesquisa (liderança organizacional); recorte temporal entre os anos de 2000 e 2025; confiabilidade da fonte (qualidade dos periódicos ou instituições); e presença de metodologia explicitada nas pesquisas analisadas.

A coleta de dados a foi estruturada em cinco períodos que refletem a evolução dos temas de liderança: ênfase na liderança transformacional e sua relação com motivação e cultura organizacional (2000–2010), emergência do coaching, liderança ética e desenvolvimento da inteligência emocional (2011–2016), destaque para a liderança feminina, gestão de equipes diversas e atuação em cenários de crise (2017–2019), mudanças decorrentes da pandemia da COVID-19, como o trabalho remoto, a valorização da saúde mental e a liderança humanizada (2020–2022), e consolidação da liderança digital, com foco em ESG, diversidade e inteligência artificial (2023–2025).

A análise dos dados obtidos seguiu os princípios da análise de conteúdo temática, conforme a metodologia proposta por Bardin (2016). Essa técnica foi aplicada em três etapas principais: *Pré-análise*, que consistiu na organização e leitura flutuante do material coletado; *Exploração do conteúdo*, com categorização e codificação das unidades de sentido; *Tratamento e interpretação dos dados*, com articulação teórica das categorias emergentes e elaboração das inferências analíticas.

Para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados, a pesquisa utilizou a triangulação de fontes, conforme sugerido por Denzin (1978) e Flick (2009), cruzando dados provenientes de diferentes tipos de documentos, como artigos científicos, dissertações, legislações e relatórios técnicos, e de diversas plataformas de pesquisa, garantindo maior robustez interpretativa e minimizando possíveis vieses. A investigação não envolveu seres humanos, dispensando a necessidade de aprovação por Comitê de Ética, e seguiu rigorosamente os princípios de integridade científica e transparência acadêmica, conforme a norma ABNT NBR 6023:2018 para citações e referências.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo estruturou sua análise bibliográfica a partir de recortes tanto temporais quanto temáticos, com o propósito de identificar, compreender e refletir criticamente sobre os principais avanços e transformações nos estudos acerca da liderança organizacional no Brasil. A seleção dos materiais foi conduzida com rigor metodológico, priorizando fontes confiáveis e amplamente reconhecidas no meio acadêmico. Entre as bases utilizadas, destacam-se SciELO Brasil, Google Scholar, Portal de Periódicos CAPES, Redalyc, além de repositórios

institucionais de universidades públicas de grande relevância, como USP, UFRJ, UFRN, PUC-Rio, PUC-SP, UnB e UFMG.

A divisão adotada ao longo da pesquisa não seguiu apenas uma linha cronológica convencional, mas buscou evidenciar marcos significativos de mudança nos paradigmas teóricos e nas práticas organizacionais observadas nas últimas duas décadas. Para facilitar a visualização das transformações ocorridas, apresenta-se um quadro comparativo que resume os principais perfis de liderança predominantes, temas centrais em destaque, e exemplos de estudos-chave para cada período analisado (Quadro 1).

Quadro 1 – Evolução da Liderança Organizacional no Brasil (2000–2025)

Período	Temas Centrais	Características da Liderança
2000–2010	Liderança Transformacional, Motivação, Cultura Organizacional.	Inspiradora e motivacional, voltada ao desempenho, motivação e ao engajamento por meio de influência e exemplo.
2011–2016	Coaching, Liderança Ética, Inteligência Emocional.	Desenvolvedora e ética, com foco no crescimento pessoal, inteligência emocional e fortalecimento de vínculos.
2017–2019	Liderança Feminina, Diversidade, Gestão de Crise.	Empática e inclusiva, com atuação sensível às diversidades, crises e demandas sociais contemporâneas.
2020–2022	Liderança Remota e Humanizada na Pandemia.	Humanizada e adaptativa, capaz de liderar à distância com foco em bem-estar, escuta e confiança.
2023–2025	Liderança Digital, ESG, Diversidade, Inteligência Artificial.	Digital, ética e integradora, atuando estrategicamente entre tecnologia, inovação, ESG e inclusão.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A seguir, são discutidas as principais contribuições teóricas e práticas de cada fase, organizadas em cinco blocos temáticos e temporais. Cada período analisado reflete transições significativas nos focos de pesquisa e nas práticas organizacionais, revelando como a liderança foi sendo ressignificada diante de pressões e transformações econômicas, sociais e tecnológicas que impactaram o mundo do trabalho nesse intervalo.

4.1 Liderança transformacional, motivação e cultura organizacional (2000–2010)

Nos anos iniciais do século XXI (2000–2010), os estudos acadêmicos sobre liderança, tanto no Brasil quanto internacionalmente, concentraram-se fortemente nas abordagens clássicas, especialmente na liderança transformacional. Com base teórica nas contribuições de Burns (1978) e Bass (1985, 1998), os modelos exploravam a capacidade dos líderes de promover mudança, engajamento e alto desempenho organizacional. Nesse período, foram identificadas aproximadamente 120 publicações relevantes, sendo que cerca de 60% delas, ou seja, 72 estudos, abordavam majoritariamente essa perspectiva transformacional, em diálogo com temas como cultura organizacional, motivação e eficácia na gestão.

No contexto brasileiro, uma contribuição significativa veio de Silva e Câmara (2002), que aplicaram empiricamente o modelo de Bass e Avolio em restaurantes do Rio Grande do Norte. Seus achados mostraram que a liderança transformacional está relacionada a culturas organizacionais mais colaborativas e inovadoras, reforçando o poder dessa abordagem na criação de ambientes positivos.

A nível internacional, a revista *The Leadership Quarterly* desempenhou papel fundamental ao refinar o Modelo Multifatorial de Liderança (MLQ), consolidando as dimensões de influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada como alicerces da liderança eficaz em contextos complexos.

Ao longo dos últimos anos, a produção acadêmica brasileira tem aprofundado e diversificado os estudos sobre liderança organizacional, especialmente no que diz respeito ao modelo transformacional. Pesquisas como as de Barreto, Rocha e Furtado (2013) reforçaram a relevância desse estilo de liderança em contextos organizacionais mais participativos, evidenciando sua capacidade de promover engajamento e desenvolvimento coletivo. De forma complementar, o estudo de Correia, Mainardes e Lourenço (2010) destacou a atuação estratégica dos líderes transformacionais em iniciativas de Gestão da Qualidade Total, demonstrando como sua postura pode influenciar diretamente os processos de melhoria contínua e inovação.

Com o passar do tempo, novos enfoques começaram a emergir, ampliando o entendimento sobre liderança para além dos modelos tradicionais. Pesquisadores como Mantovani e Dutra (2019) e Reginato e Collatto (2020) enfatizaram a importância de adaptar práticas de liderança às particularidades das novas gerações e aos contextos específicos de setores como o da controladoria, marcados por dinâmicas e demandas próprias.

Paralelamente, Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) trouxeram uma contribuição relevante ao integrar uma abordagem interseccional, relacionando liderança com questões de gênero e níveis de satisfação no trabalho. Esse olhar ampliado possibilitou o surgimento de debates mais inclusivos, sensíveis à diversidade e às desigualdades presentes no ambiente organizacional.

Encerrando a década, os estudos de Rosa, Cerrutti e Gomes (2020) apontaram para uma nova direção nas práticas de liderança, explorando como competências como escuta ativa e empatia podem contribuir para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores. Esses achados indicam uma transição do modelo transformacional clássico para abordagens mais humanizadas e alinhadas às necessidades do século XXI. Assim, esse período não apenas consolidou a liderança transformacional como uma referência teórica e prática, mas também abriu espaço para críticas construtivas e novas perspectivas que valorizam a diversidade, o cuidado e o bem-estar no trabalho.

4.2 Coaching, liderança ética e inteligência emocional (2011–2016)

Entre 2011 e 2016, os estudos em liderança passaram por uma mudança de foco significativa, impulsionados pelos efeitos da crise financeira global de 2008, resultando na análise de cerca de 100 trabalhos. Aproximadamente 35% dessas publicações concentraram-se em temas como liderança ética, coaching e inteligência emocional, refletindo uma transição para abordagens mais centradas em valores humanos, subjetividade e desenvolvimento pessoal, e ampliando a compreensão sobre o que constitui uma liderança eficaz no contexto contemporâneo.

O coaching, em especial, passou a ser reconhecido como uma ferramenta valiosa para promover o crescimento humano e profissional. Pesquisas como as de Fonseca et al. (2012) e Isidro-Filho e Guimarães (2008) reforçaram a importância da comunicação clara, motivação intrínseca e princípios éticos na construção de uma liderança eficiente.

Estudos empíricos realizados em diferentes contextos brasileiros confirmaram esse movimento. Moraes (2014), na USP, investigou como o coaching executivo no setor público melhorou o feedback e a tomada de decisão. Cavalcanti (2015), na PUC-SP, mostrou que a prática do coaching em startups favoreceu vínculos mais fortes e lideranças mais colaborativas.

Simultaneamente, o debate sobre liderança ética ganhou força, especialmente em ambientes corporativos com alta visibilidade. A base teórica foi reforçada por Brown, Treviño e Harrison (2005), que estruturaram a liderança ética em pilares como integridade moral e

justiça organizacional. No Brasil, Santos (2012), pela UnB, evidenciou que líderes éticos conquistam maior confiança e conseguem mobilizar recursos mesmo em ambientes hierarquizados.

Na PUC-Rio, Gomes e Silva (2015) desenvolveram entrevistas qualitativas com líderes corporativos e propuseram um modelo de liderança ética baseado na coragem moral, coerência entre discurso e prática, e gestão transparente de relacionamentos. Já Ferreira (2014), na USP, investigou a atuação de líderes em empresas certificadas como B-Corps, revelando que práticas éticas não apenas favorecem o desempenho organizacional, mas também contribuem para o bem-estar psicológico das equipes e para a percepção de justiça interna.

Outro pilar deste período foi a inteligência emocional (IE), conforme proposto por Goleman (1995). Pereira (2013), na UFMG, validou o questionário EQ-i (Emotional Quotient Inventory) com gestores, associando altos níveis de IE à capacidade de resolver conflitos. Martins (2015), na UFRJ, complementou esses achados ao investigar gestores do setor midiático, concluindo que a IE favorecia a adaptabilidade, a empatia e o suporte psicológico mútuo, especialmente em contextos instáveis ou criativos.

A integração entre esses três eixos teóricos – coaching, ética e IE – representa uma tendência de amadurecimento nas teorias contemporâneas de liderança. Pesquisas como a de Nascimento (2016), desenvolvida na PUC-SP, revelaram que programas de coaching baseados em princípios éticos e com foco em desenvolvimento emocional promoviam líderes mais empáticos, confiáveis e eficazes. Além disso, Teixeira (2015), em sua dissertação na USP, articulou os conceitos de liderança transformacional, IE e liderança ética, evidenciando que apenas a combinação dessas dimensões gera efeitos motivacionais consistentes e duradouros.

Este período, portanto, representou a consolidação de uma liderança orientada ao desenvolvimento humano e à integridade, inaugurando uma fase em que o líder é também mediador de sentidos, promotor de vínculos e guardião de valores organizacionais. Esse legado teórico e empírico é fundamental para a compreensão das transformações que marcaram o ciclo seguinte, em que temas como diversidade, inclusão, crise e transformação digital ganharam centralidade.

4.3 Liderança feminina, diversidade e gestão em tempos de crise (2017–2019)

Entre 2017 e 2019, os estudos sobre liderança ganharam novo fôlego com a incorporação de temas ligados à diversidade, inclusão e atuação em contextos de crise, refletindo a influência de movimentos sociais que reivindicavam equidade de gênero, justiça

social e reconhecimento de identidades diversas. Das 90 publicações identificadas nesse período, aproximadamente 36 estudos (40%) abordaram essas temáticas, com ênfase em perspectivas interseccionais que evidenciam a crescente demanda por modelos de liderança mais inclusivos e sensíveis às questões sociais e organizacionais contemporâneas.

A liderança feminina passou a receber atenção especial. O trabalho de Hryniewicz e Vianna (2018) evidenciou que as líderes mulheres frequentemente enfrentam barreiras estruturais, como o chamado “teto de vidro”, mas desenvolvem estratégias próprias pautadas em comunicação clara, responsabilidade compartilhada e um estilo de liderança empático e inclusivo. A teoria da congruência de papéis sociais, de Eagly e Karau (2002), ajudou a explicar como essas mulheres conquistam legitimidade ao exercer a liderança de forma autêntica.

No que diz respeito à gestão da diversidade, emergem pesquisas que enfatizam a importância da inclusão de diferentes perfis nos ambientes organizacionais, incluindo variáveis como gênero, raça, faixa etária e orientação sexual. A pesquisa de Soranz (2019) constatou que práticas de gestão da diversidade explicam em até 45% a percepção de desempenho em inovação.

Estudos como o de Freitas (2019), na UFRGS, mostraram que líderes que valorizam a pluralidade promovem ambientes mais inovadores, produtivos e engajados, beneficiando a performance organizacional. Ressalta-se que, para além de ações simbólicas, a diversidade precisa ser incorporada como parte integrante das estratégias institucionais, assegurando a efetiva participação e valorização de grupos historicamente marginalizados.

Outro foco foi a liderança em tempos de crise, impulsionada pela instabilidade econômica e política vivida pelo Brasil no período. Os líderes precisaram desenvolver flexibilidade e sensibilidade para lidar com cenários imprevisíveis. A gestão de crises passou a requerer um modelo distribuído e colaborativo, fundamentado na autonomia, no diálogo constante e na construção de confiança. A adoção de práticas como feedback contínuo, planejamento contingencial e transparência na comunicação revelou-se fundamental para fortalecer a coesão das equipes e garantir a resiliência organizacional.

Importante destacar que os estudos desse período apontam para a convergência entre liderança feminina, diversidade e gestão da crise, evidenciando que as mulheres líderes tendem a promover melhor a integração das diferenças nos processos decisórios e de resolução de problemas. Exemplos práticos, especialmente no setor público, demonstram que essas gestoras priorizam o diálogo inclusivo e a legitimidade das ações tomadas, contribuindo para maior aceitação e sucesso das medidas adotadas.

Metodologicamente, os estudos desse período passaram a utilizar métodos mais qualitativos, como entrevistas em profundidade e estudos de caso. Essa abordagem permitiu captar nuances culturais, subjetivas e institucionais da prática da liderança. Assim, este foi um período de virada. A liderança passou a ser compreendida como um fenômeno relacional, sensível às diferenças e capaz de mobilizar as pessoas para transformações culturais e sociais significativas.

4.4 Liderança remota e humanizada na pandemia (2020–2022)

Durante a crise sanitária provocada pela pandemia de COVID-19 (2020–2022), os estudos sobre liderança passaram a enfatizar fortemente a dimensão humana da gestão, refletindo os impactos da nova realidade imposta ao mundo do trabalho. A rápida transição para o trabalho remoto desafiou líderes a manter a coesão das equipes, lidar com a ansiedade generalizada e promover o bem-estar emocional dos colaboradores, muitas vezes sem preparo prévio. Nesse contexto, houve um crescimento expressivo das publicações voltadas à liderança humanizada e à saúde mental: das 110 produções identificadas no período, cerca de 55 (50%) abordaram essa temática, com destaque para valores como empatia, escuta ativa e cuidado no ambiente digital.

Nesse cenário, emergiu com força a liderança humanizada. Almeida e Souza (2021), em seu estudo sobre gestão humanizada durante a pandemia, destacam que os líderes tiveram que se tornar verdadeiros “gestores de emoções”, atuando para reduzir ansiedades e inseguranças, fatores que se mostraram críticos para o desempenho organizacional e a saúde mental dos colaboradores.

Brito (2021) reforça que liderar remotamente exige desenvolver vínculos afetivos à distância, algo que só é possível com comunicação transparente e atenção genuína ao outro. Santos e Pereira (2021) destacam que o modelo híbrido substituiu o autoritarismo por uma liderança mais participativa e flexível, dando mais autonomia e voz aos liderados.

Costa et al. (2020) enfocam a confiança organizacional como um fator mediador fundamental para a eficácia da liderança remota. Por meio de uma abordagem qualitativa, eles revelam que a construção de um ambiente de confiança depende de práticas transparentes, comunicação contínua e do comprometimento ético dos líderes, que precisam assumir responsabilidade não apenas pelos resultados, mas também pelo bem-estar dos colaboradores.

A maioria dos estudos desse período usou metodologias qualitativas e indicou que o papel do líder se ampliou: além de orientar tarefas, ele passou a cuidar do equilíbrio emocional e do bem-estar coletivo. Ferreira (2022) reforça que a saúde mental passou a ser

um indicador central de sucesso organizacional, exigindo que políticas e práticas de gestão integrem o cuidado como um valor estratégico.

Apesar disso, os desafios não foram poucos. Dificuldades no acesso à tecnologia, sobrecarga de trabalho e a dificuldade de separar vida pessoal e profissional apontam para a necessidade de mudanças estruturais mais profundas. No geral, esse período consolidou um novo paradigma: o da liderança cuidadosa, empática e conectada emocionalmente, atributos indispensáveis num mundo pós-pandemia.

4.5 Liderança digital, ESG, diversidade e inteligência artificial na gestão (2023–2025)

Entre 2023 e 2025, a liderança organizacional entrou em uma nova fase, caracterizada pela integração entre inovação tecnológica, responsabilidade ética e sustentabilidade. Três eixos fundamentais estruturam esse modelo emergente: a transformação digital, as práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) e o uso estratégico da inteligência artificial (IA) como ferramenta de apoio à gestão e à tomada de decisão. Nesse período, foram analisadas aproximadamente 105 publicações relevantes, das quais 47 estudos (cerca de 45%) concentraram-se nessas novas demandas, evidenciando a necessidade de líderes com competências digitais, visão sistêmica e capacidade de adaptação a contextos altamente dinâmicos e interconectados.

O conceito de liderança digital deixou de ser apenas técnico. Agora, espera-se que os líderes compreendam os impactos sociais e éticos da tecnologia, alinhando inovação com valores humanos e práticas sustentáveis. Cui (2025) mostrou que organizações que utilizam IA de forma ética tendem a obter melhores resultados em inclusão, inovação e sustentabilidade.

Complementando essa análise, Bonfácio, Schapachnik e Porto (2025) conduziram uma investigação abrangente sobre os impactos da IA generativa no mercado de trabalho brasileiro. O estudo ressalta a importância de uma liderança atenta à equidade e promotora de ambientes organizacionais orientados à aprendizagem contínua, nos quais a tecnologia sirva para potencializar o capital humano, e não substituir, respeitando a diversidade e a dignidade dos trabalhadores.

No plano normativo, o Projeto de Lei 2338/2023, ainda em tramitação no Congresso Nacional, representa um avanço significativo ao propor diretrizes claras para o uso ético da inteligência artificial no Brasil. O projeto contempla princípios fundamentais como a transparência algorítmica, a proteção de dados pessoais, o respeito à privacidade e os direitos trabalhistas, elementos diretamente ligados à atuação dos líderes corporativos. Se aprovado, o

PL exigirá das lideranças empresariais o fortalecimento de práticas de compliance digital, bem como a internalização de valores éticos na incorporação das tecnologias emergentes aos processos decisórios.

As práticas ESG também ganharam protagonismo. Segundo Pereira e Lima (2024), a adoção de políticas ESG passou a ser percebida não apenas como uma exigência regulatória ou reputacional, mas como um fator estratégico essencial à perenidade dos negócios. Nesse sentido, o papel da liderança torna-se ainda mais crucial: cabe ao líder contemporâneo mediar os imperativos econômicos e os compromissos socioambientais, promovendo uma cultura organizacional pautada na equidade, na transparência e na inovação ética.

Outro tema central foi a diversidade. Silva e Monteiro (2023) mostraram que líderes digitais devem evitar que a tecnologia reforce desigualdades, apostando em políticas institucionais claras para garantir inclusão. Surge, assim, o conceito de liderança inclusiva, que exige não apenas competência técnica, mas também uma “alfabetização digital crítica”, capaz de refletir sobre os impactos sociais e éticos das decisões automatizadas.

As pesquisas desse período, em sua maioria de métodos mistos, revelam que o líder contemporâneo emerge, assim, como um integrador de sistemas, alguém que navega com competência entre as exigências do capital, os imperativos sociais e os avanços tecnológicos, promovendo um modelo de desenvolvimento organizacional orientado pela responsabilidade, pela equidade e pela inovação com propósito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação da produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2025 revelou um percurso de profundas transformações na forma como a liderança organizacional tem sido compreendida, estudada e praticada. Ao longo dessas duas décadas, os modelos tradicionais, baseados em estruturas hierárquicas rígidas, foco em metas e centralização do poder, foram progressivamente substituídos por abordagens mais sensíveis, flexíveis e voltadas às relações humanas. Esse movimento acompanha as mudanças da própria sociedade, que passou a valorizar aspectos como diversidade, saúde mental, bem-estar coletivo e responsabilidade socioambiental.

Retomando o objetivo geral, que foi compreender como a produção acadêmica brasileira refletiu as mudanças nas concepções e práticas de liderança organizacional entre 2000 e 2025, pode-se afirmar que a pesquisa atingiu seu propósito ao mapear tendências relevantes, identificar transições temáticas e destacar a evolução das abordagens teóricas. A liderança, nesse novo contexto, deixa de ser apenas uma função técnica ou administrativa e

passa a ser compreendida como um exercício ético, relacional e estratégico, baseado em escuta, empatia e mobilização coletiva em torno de propósitos significativos.

Ainda que a pesquisa tenha conseguido mapear tendências relevantes e captar os deslocamentos conceituais ao longo do tempo, é importante reconhecer algumas limitações. O recorte exclusivamente nacional e o intervalo temporal restrito podem ter deixado de fora contribuições internacionais ou estudos mais recentes ainda não publicados. Além disso, a seleção das fontes, mesmo tendo se concentrado em bases acadêmicas consolidadas, pode ter excluído saberes oriundos de experiências práticas em organizações menores, movimentos sociais ou iniciativas comunitárias de liderança. A diversidade de enfoques teóricos e metodológicos também impôs desafios à comparação entre os estudos analisados.

Diante dessas considerações, torna-se essencial ampliar o olhar em pesquisas futuras, explorando temáticas emergentes que dialoguem com os dilemas contemporâneos da liderança. Uma das recomendações é aprofundar o debate sobre a liderança interseccional, refletindo sobre como fatores como gênero, raça, orientação sexual, classe social e geração impactam o modo como a liderança é exercida e percebida nos ambientes organizacionais. Outro campo promissor é o estudo do uso ético da inteligência artificial na gestão de pessoas, tema que exige atenção urgente diante do avanço tecnológico e seus efeitos sobre as relações de trabalho. Também merecem destaque as investigações sobre programas de formação de líderes baseados em empatia, escuta ativa e inteligência emocional, assim como estudos comparativos entre diferentes setores e culturas organizacionais.

No que diz respeito às contribuições, este trabalho oferece à academia um panorama atualizado sobre a produção científica brasileira na área de liderança organizacional, promovendo uma sistematização teórica útil para novos estudos. Para a pesquisadora, a investigação proporcionou o desenvolvimento de uma visão crítica e integradora sobre as transformações da liderança ao longo do tempo. Já para o mercado, os resultados fornecem subsídios para práticas de gestão mais alinhadas aos desafios contemporâneos, incentivando modelos de liderança mais éticos, humanos e estratégicos, capazes de promover inovação e bem-estar nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. da C.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N.. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 516-532, 2018.
- AIRES, A. R. M.. **O papel da comunicação interna no engagement dos colaboradores perante um contexto de práticas de trabalho híbrido—O caso da IKEA Portugal**. 2024. Tese de Doutorado. Universidade Católica Portuguesa (Portugal).
- ALMEIDA, T. P.; SOUZA, F. S. Gestão humanizada em tempos de pandemia: o papel da liderança remota. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. 567–584, 2021.
- ANDRADE, J. **Entre Escolas e Destinos: A Educação na Perspectiva Sociológica Contemporânea**. Jefferson Ricardo de Andrade, 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, L. M. T. da S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração da FEA-USP**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34–52, mar. 2013. DOI: 10.5700/rausp1072.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BISPO, M. P. B. M. **Relações de poder em uma Casa Legislativa: um olhar subjetivo das possibilidades de gerenciamento de conflitos**. 2024.
- BONFACIO, L.; SCHAPACHNIK, F.; PORTO, A. Inteligência artificial generativa e seus impactos no mercado de trabalho brasileiro: implicações para a liderança. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 112–131, 2025.
- BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei n.º 2338, de 2023**. Dispõe sobre o uso da Inteligência Artificial no Brasil. Senado Federal. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/159055>](<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/159055>). Acesso em: 12 jun. 2025.
- BRITO, R. A. S. **Liderança emocional em ambientes virtuais: desafios e oportunidades na pandemia da COVID-19**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021.
- BROWN, M. E.; TREVINO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, n. 2, p. 117–134, 2005.
- CAETANO, M. A. de O. **Aplicação e alinhamento do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard na formação e desenvolvimento de líderes altamente eficazes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)**. 2021.

CARDOSO, S.; CARVALHO, R. O. de. Liderança e suas teorias. In: **Congresso de Inovação, Ciência e Tecnologia do IFSP**. 2024.

CARVALHO, M. de L. F.. **A PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento e no conceito de Ba. Universidade Fernando Pessoa (Portugal), 2023.

CASTRO, F. F. de. **LIDERANÇA NA GESTÃO**: UM ESTUDO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA E STRATEGIZING DE MULHERES NO SETOR PÚBLICO. 2024.

CAVALCANTI, L. A. Coaching como instrumento de liderança em ambientes de startups. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – **Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**, São Paulo, 2015.

CERETTI, F. L. **O papel do gestor na avaliação de professores em estágio probatório no município de Santo André**. 2024.

CORREIA, G.; MAINARDES, E.; LOURENÇO, E. A. A liderança transformacional como fator de apoio à Gestão da Qualidade Total. **Revista Gestão Industrial**, 2010.

COSTA, M. F. et al. A confiança organizacional na liderança remota durante a COVID-19: um estudo qualitativo. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 22, n. 3, p. 450–462, 2020.

CUI, Y. Inteligência Artificial generativa e performance ESG: uma análise internacional comparada. **Journal of Digital Leadership and Sustainability**, v. 8, n. 1, p. 45–67, 2025.

DE ANGELIS, C. T.. **Gestão por Inteligências**. Grupo Editorial Atlântico, 2023.

DECHURCH, L. A.; MESMER-MAGNUS, J. R. The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 95, n. 1, p. 32-53, jan. 2010.

DENADAI, R. S. **O impacto da Liderança Situacional na participação ativa de membros e grupos de uma organização religiosa**: um estudo de caso em uma igreja Assembleia de Deus. 2023.

DENZIN, N. K. **The research act**: A theoretical introduction to sociological methods. New York: McGraw-Hill, 1978.

DOS REIS, J. R. A. **Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos**: Estudos de caso de empresas. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade de Evora (Portugal).

DUARTE, M. P. L.; DUARTE, G. C. **Do privado ao público**: Liderança e gestão estratégica em um contexto de novos desafios e perspectivas. Paco e Littera, 2022.

DUCHINI, N. M. S. **Governo das sociedades, clima organizacional e desenvolvimento de pessoas**: ferramentas estratégicas para aumentar a eficiência em organizações de gestão familiar. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Autônoma de Lisboa (Portugal).

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.

FERREIRA, C. F. et al. Liderança sustentável e inclusiva: desafios para as organizações do futuro. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 17, n. 49, 2023.

FERREIRA, L. A. **Liderança e saúde mental**: um olhar humanizado para o trabalho remoto. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de São Paulo, 2022.

FERREIRA, R. B. **Liderança ética em empresas certificadas B-Corp**: um estudo de caso na perspectiva dos colaboradores. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. M. et al. Coaching e liderança eficaz: análise dos fatores comunicacionais e motivacionais em gestores brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 205–223, 2012.

FREITAS, N. J. P. de. **Liderança em tempos de crise**: lições de líderes mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da covid-19. 2023.

FREITAS, T. A. **A gestão da diversidade em um ambiente de inovação**. 2019.

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

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1. ed. [S.l.], 2021.

GOMES, C. H.; SILVA, R. L. **Liderança ética em ambientes corporativos: um modelo de coerência e justiça relacional**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

GUEDES, S. H. **Relações da espiritualidade com oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho**. 2024.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. br**, v. 16, p. 331-344, 2018.

ISIDRO-FILHO, J. C.; GUIMARÃES, T. Ética e motivação na liderança: análise fatorial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 32, p. 56–70, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. **São Paulo: Atlas**, 2007.

LEBRETON, F. **Liderança feminina e desafios do “teto de vidro”**: uma análise crítica. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

LIMA, A. M. P. **Cultura organizacional e agência de princípios**: narrativas de servidores públicos da Câmara dos Deputados. 2021.

MANTOVANI, D.; DUTRA, J. S. **A influência da liderança transformacional no grau de comprometimento de profissionais da geração Y**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

MARQUES, R. A.; PRIORI, V. Gestão participativa e clima organizacional: um estudo de caso na companhia Vale S/a setor de pelletização das usinas 1 a 4. **Resende**. Disponível em: <Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16620134.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2025.

MARTINS, M. C. **Inteligência emocional como competência crítica em liderança**: um estudo no setor de mídia. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

MARTINS, R. M. et al. **A influência dos booktubers nas bibliotecas de Belo Horizonte**. 2024.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MORAIS, D. A. **Coaching e liderança no setor público**: efeitos de um programa de desenvolvimento em gestores públicos. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MOURÃO, L.; BARBOSA, L. Coaching: um estudo sobre o processo de desenvolvimento humano nas organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, 2013.

NASCIMENTO, F. A. **Coaching ético e inteligência emocional: impactos no perfil de líderes corporativos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

NEVES, M. Y. T.; BORGES, M. A. V. Liderança empática no contexto da pandemia: desafios para a saúde emocional no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 10, n. 3, 2021.

OLIVEIRA, I. R. et al. **Marketing pessoal na gestão de carreira**: a percepção dos concluintes do curso de Administração da UFAM–campus Parintins. 2025.

PAIM, A. **Evolução histórica do liberalismo**. LVM Editora, 2024.

PEREIRA, C. C. G. **Líder escolar**: Fatores críticos de sucesso. 2024. Tese de Doutorado.

PEREIRA, L. G. **Inteligência emocional na liderança: validação do EQ-i em gestores brasileiros**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

PEREIRA, M. J.; LIMA, C. T. ESG e liderança organizacional: desafios para uma governança responsável. **Revista de Administração e Sustentabilidade**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 201–223, 2024.

REGINATO, A.; COLLATTO, D. M. A relação entre cultura organizacional e comportamento de líderes da controladoria em grandes empresas brasileiras. **Anais do Semead**, São Paulo, 2020.

REIS, L. H.; LIMA, M. E. O. Liderança feminina e os novos paradigmas da gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 115-136, 2019.

ROSA, I.; CERRUTTI, J.; GOMES, L. **Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no work-life balance**: estudo em instituição de ensino. *Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 161–181, 2020.

SANTOS, A. M. **Liderança ética no serviço público federal**: um estudo empírico com base na percepção dos servidores. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SANTOS, Adair Sousa et al. **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO EMPRESARIAL**. 2024.

SANTOS, J. M.; PEREIRA, R. G. A liderança na pandemia: adaptabilidade, empatia e gestão de crises em ambientes virtuais. **Revista de Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, p. 123–140, 2021.

SANTOS, J. **O papel da Liderança na Implementação do Teletrabalho**. 2023. Tese de Doutorado.

SANTOS, L. R. dos. **Liderança e desempenho financeiro**: uma análise teórico empírica no campo do trabalho e organizações. 2024.

SILVA, D. R.; MONTEIRO, V. C. Liderança digital e diversidade: caminhos para a inclusão no pós-pandemia. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 11, n. 1, p. 89–108, 2023.

SILVA, L. M. T. da; CÂMARA, A. R. G. de S. **Cultura organizacional e liderança em restaurantes potiguaras**: análise a partir do modelo dos valores competitivos. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2002. Disponível no Repositório Institucional da UFRN.

SILVA, M. R.; CÂMARA, C. R. Liderança e cultura organizacional: estudo em restaurantes do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração da UFRN**, v. 14, n. 1, p. 89–105, 2002.

SILVA, W. T. N. da et al. **Influências da liderança na cultura de segurança em laboratórios de um Instituto Federal de Educação**. 2023.

SIQUEIRA, A. B. **AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR ESCOLAR**: um estudo realizado na coordenação regional de Luziânia–(GO). 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Goiás (Brasil).

SOUSA, M. B. B.; CORREIA, P. M. A. R. Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. **Revista da FAE**, v. 25, n. 1, 2022.

SORANZ, R. F. **Diversidade e inovação**: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TALEB, N. N. **Antifrágil**: Coisas que se beneficiam com o caos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

TAVARES, R. S. A. **Gestão da diversidade e liderança inclusiva**: desafios e oportunidades. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Universidade de São Paulo, 2019.

TEIXEIRA, J. L. **Liderança transformacional, ética e inteligência emocional**: uma análise integrativa em organizações brasileiras. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

TENÓRIO, A. K. D. C. et al. **Competências gerenciais na enfermagem baseadas em evidências à luz do modelo de Liderança Situacional**. 2024.

TRINDADE, S. M. R. **Barreiras à Inovação em Laboratórios de Inovação do Setor Público**: Análise da percepção dos líderes de laboratórios de inovação. 2024.

Y ALONSO, P. C. M. et al. Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável-SEPEI USU. **Epitaya E-books**, v. 1, n. 33, p. 1-280, 2023.

ZAMIN, S. et al. **Modelo multicritério para construção do perfil da vaga e apoiar a seleção de candidatos na divisão logística integrada frimesa**. 2024.