

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**ÉRICA FERREIRA DA CRUZ**

**FORMAÇÃO DE LÍDERES NA CONTEMPORANEIDADE:  
CAMINHOS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

**VARGINHA/MG**

**2025**

**ÉRICA FERREIRA DA CRUZ**

**FORMAÇÃO DE LÍDERES NA CONTEMPORANEIDADE:  
CAMINHOS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas.  
Orientador: Profº. Drº. Paulo Roberto Rodrigues de Souza.

**VARGINHA/MG**

**2025**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca Campus Varginha

Cruz, Érica Ferreira da.

Formação de líderes na contemporaneidade: : Caminhos, desafios e possibilidades / Érica Ferreira da Cruz. - Varginha, MG, 2025.

42 f. -

Orientador(a): Paulo Roberto Rodrigues de Souza.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2025.

Bibliografia.

1. Liderança. 2. Gestão. 3. Desenvolvimento de líderes. I. Souza, Paulo Roberto Rodrigues de, orient. II. Título.

**ÉRICA FERREIRA DA CRUZ**

**FORMAÇÃO DE LÍDERES NA CONTEMPORANEIDADE:  
CAMINHOS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

O (A) Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação do TCP apresentado como parte dos requisitos para a *obtenção* do título de Bacharel em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovado em: 19 de novembro de 2025

Prof. Dr. Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza  
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Marçal Serafim Candido  
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabiane Fidelis Querino  
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

## RESUMO

Em um cenário organizacional marcado por constantes transformações, incertezas e crescente complexidade nas relações de trabalho, a liderança assume um papel estratégico e humanizador. A compreensão crítica de como liderar de forma ética, relacional e contextualizada torna-se cada vez mais necessária, especialmente diante dos limites dos modelos tradicionais centrados em autoridade formal ou eficiência técnica. Neste contexto, repensar os processos de formação de líderes e os fundamentos conceituais que sustentam a prática da liderança contemporânea se apresenta como uma demanda relevante para pesquisadores, gestores e profissionais em geral. Este trabalho tem como objetivo analisar a liderança a partir de uma perspectiva histórica, conceitual e prática, de modo a destacar sua diferenciação em relação à gestão, seus estilos predominantes, seu caráter relacional e os caminhos possíveis para seu desenvolvimento nas organizações contemporâneas. A metodologia adotada foi qualitativa, com base em revisão bibliográfica de autores consagrados como Sant'Anna, Bendassolli, Malvezzi, Morin e Aubé, entre outros, que contribuem para uma abordagem crítica e humanizada da liderança. A pesquisa investigou, inicialmente, a evolução histórica do conceito de liderança, demonstrando como esse passou de uma visão centrada em traços individuais para um entendimento mais amplo, simbólico e processual. Na sequência, foram discutidas as diferenças entre liderança e gestão, enfatizando que liderar envolve práticas de escuta, mobilização e construção de sentido, enquanto gerir diz respeito ao controle, à organização e ao cumprimento de metas. Também foram analisados os principais estilos de liderança e suas aplicações práticas, considerando os desafios e demandas contemporâneas. Um dos eixos centrais do estudo foi a concepção da liderança como processo relacional, no qual a legitimidade se constrói na interação com os liderados, a partir da escuta, da confiança e do reconhecimento mútuo. A liderança é, assim, entendida não como um atributo individual, mas como uma construção coletiva e situada. Por fim, discutiram-se os caminhos, estratégias e obstáculos para a formação de líderes no contexto atual, defendendo-se uma abordagem que valorize a subjetividade, a ética, a cultura e a experiência. De acordo com os autores estudados, nota-se que a formação de líderes precisa ir além das competências técnicas e operacionais, incluindo aspectos emocionais, reflexivos e relacionais. Liderar, portanto, é um exercício contínuo de aprendizagem, que exige sensibilidade, responsabilidade e compromisso com o coletivo. Este estudo contribui para ampliar o debate sobre o desenvolvimento de lideranças eficazes, propondo um olhar crítico, ético e contemporâneo sobre o papel do líder nas organizações.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Desenvolvimento de líderes.

## **ABSTRACT**

In an organizational landscape marked by constant transformations, uncertainties, and increasing complexity in work relations, leadership assumes a strategic and humanizing role. A critical understanding of how to lead ethically, relationally, and contextually has become increasingly necessary, especially in light of the limitations of traditional models centered on formal authority or technical efficiency. In this context, rethinking leadership development processes and the conceptual foundations that support contemporary leadership practices emerges as a relevant demand for researchers, managers, and professionals in general. This study aims to analyze leadership from a historical, conceptual, and practical perspective, highlighting its distinction from management, its predominant styles, its relational nature, and the possible paths for its development in contemporary organizations. The methodology adopted was qualitative, based on a literature review of renowned authors such as Sant'Anna, Bendassolli, Malvezzi, Morin, and Aubé, among others, who contribute to a critical and humanized approach to leadership. The research initially explored the historical evolution of the leadership concept, showing how it transitioned from a vision focused on individual traits to a broader, symbolic, and process-oriented understanding. Subsequently, the distinctions between leadership and management were discussed, emphasizing that leadership involves practices of listening, mobilization, and meaning-making, whereas management pertains to control, organization, and goal achievement. The study also analyzed the main leadership styles and their practical applications, considering current challenges and demands. One of the central axes of the research was the conception of leadership as a relational process, in which legitimacy is built through interaction with followers, based on listening, trust, and mutual recognition. Leadership is thus understood not as an individual attribute but as a collective and situated construction. Finally, the study addressed the paths, strategies, and obstacles to leadership development in the current context, advocating for an approach that values subjectivity, ethics, culture, and experience. It concludes that leadership development must go beyond technical and operational skills, incorporating emotional, reflective, and relational aspects. Leading, therefore, is a continuous learning exercise that requires sensitivity, responsibility, and commitment to the collective. This research contributes to expanding the debate on the development of effective leadership by proposing a critical, ethical, and contemporary perspective on the role of the leader in organizations.

**Keywords:** Leadership; Management; Leadership development.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1	OBJETIVOS.....	9
1.1.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>9</b>
1.1.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>10</b>
2.2	LIDERANÇA X GESTÃO.....	14
2.3	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	18
2.4	A LIDERANÇA COMO PROCESSO RELACIONAL .....	23
2.5	CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA .....	27
2.5.1	<b>Da formação técnica à formação para a liderança</b> .....	<b>27</b>
2.5.2	<b>Competências para liderar em contextos complexos</b> .....	<b>29</b>
2.5.3	<b>Aprender a liderar: práticas de desenvolvimento</b> .....	<b>30</b>
2.5.4	<b>Liderança com propósito: o papel da sustentabilidade</b> .....	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um dos temas mais debatidos no campo da administração, da psicologia organizacional e da gestão de pessoas. No entanto, apesar de sua popularidade, ainda é comum que o conceito seja confundido com gestão ou tratado de forma simplificada. Este trabalho propõe uma abordagem mais ampla e reflexiva, que parte da evolução histórica do conceito de liderança até chegar às práticas atuais de desenvolvimento de líderes. Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas, sociais e culturais, compreender o que é liderar, quais são os estilos mais eficazes e como esse processo se manifesta nas relações humanas é essencial para a formação de organizações mais inovadoras, éticas e sustentáveis.

O desenvolvimento do presente trabalho se justifica pela necessidade de compreender como a liderança vem sendo ressignificada em um contexto contemporâneo marcado por mudanças rápidas, maior complexidade e novas demandas sociais e organizacionais. Em muitas organizações, líderes ainda são formados com base apenas em competências técnicas ou em modelos de autoridade que já não respondem às demandas atuais. Diante disso, torna-se relevante investigar a liderança como um fenômeno dinâmico, simbólico e relacional, que exige não apenas habilidades operacionais, mas também sensibilidade, escuta, influência e construção de sentido coletivo.

Como destaca Sant'Anna (2021), liderar vai além da racionalidade gerencial; trata-se de um processo atravessado por linguagem, subjetividade e desejo. Para Malvezzi (2015), a liderança deve ser compreendida como uma prática construída na interação social, cuja legitimidade depende do reconhecimento dos liderados. Já Morin e Aubé (2009) ressaltam a importância de habilidades emocionais, sociais e éticas para o exercício de uma liderança eficaz.

A metodologia adotada caracteriza-se como qualitativa, exploratória e fundamentada em pesquisa bibliográfica. Inicialmente, foi realizado o fichamento de sete obras de referência sobre liderança, identificando tema central, objetivos, conceitos-chave, resumo, análise crítica e os possíveis desdobramentos de cada texto. A partir dessa etapa, foram identificados nove tópicos recorrentes entre os autores analisados:

1. evolução do conceito de liderança;
2. estilos de liderança e sua aplicabilidade;

3. liderança como processo relacional e simbólico;
4. inteligência emocional, subjetividade e autoconhecimento;
5. distinção entre liderança e gestão;
6. sustentabilidade, ética e responsabilidade social;
7. inclusão, diversidade e equidade de gênero;
8. liderança na era digital e nas redes sociais; e
9. desenvolvimento de lideranças.

Com base nesses eixos, foram selecionados para serem discutidos os tópicos mais pertinentes à trajetória profissional da autora (tópicos 1, 2, 3, 5, 6 e 9), os quais passaram a orientar a definição da estrutura dos capítulos.

Na sequência, foi realizada uma busca complementar no Google Acadêmico, por meio das palavras-chave “liderança”, “gestão”, “desenvolvimento de líderes”, “estilos de liderança” e “sustentabilidade”, combinadas entre si, visando à identificação de estudos capazes de ampliar a análise qualitativa.

O processo de seleção seguiu etapas sucessivas: análise do título, leitura do resumo, exame do sumário e, por fim, leitura integral, sendo excluídos os trabalhos que, em qualquer fase, não apresentassem aderência aos objetivos da pesquisa.

Concluída a triagem, foi conduzida uma análise qualitativa da revisão bibliográfica, na qual as contribuições dos autores foram comparadas, articuladas e diferenciadas, de modo a contribuir para uma abordagem crítica e humanizada sobre o tema da liderança

A pesquisa está organizada em cinco subtópicos dentro do capítulo de desenvolvimento, além da presente introdução e das considerações finais. No primeiro subtópico, aborda-se a evolução do conceito de liderança, desde as primeiras concepções atreladas à autoridade e à hereditariedade até os modelos mais recentes, que entendem a liderança como um fenômeno relacional e adaptativo (MALVEZZI, 2015; BENDASSOLLI et al., 2014).

No segundo subtópico, analisa-se a diferença conceitual entre liderança e gestão, discutindo como ambas se articulam, mas também apresentam propósitos e práticas distintas. A partir de Sant’Anna (2023), distingue-se o papel do gestor

(voltado à eficiência e ao controle) do papel do líder, que está relacionado à inspiração, motivação e criação de sentido nas organizações.

No terceiro subtópico, apresentam-se os principais estilos de liderança, como o autocrático, democrático, *laissez-faire*, transformacional, transacional e situacional, destacando suas características, aplicações práticas e limitações (MORIN; AUBÉ, 2009; BENDASSOLLI et al., 2014). O capítulo também discute os impactos desses estilos sobre o desempenho das equipes e o clima organizacional.

O quarto subtópico é dedicado à compreensão da liderança como processo relacional, simbólico e intersubjetivo, com base em uma abordagem semiótica e psicanalítica. Aqui, a liderança é vista como uma construção coletiva mediada pela linguagem, pela escuta e pelos vínculos estabelecidos entre líderes e liderados (SANT'ANNA, 2021).

Por fim, o quinto subtópico discute os caminhos para o desenvolvimento da liderança nas organizações contemporâneas, abordando práticas como *coaching*, *mentoring*, programas de capacitação, bem como desafios relacionados à liderança sustentável, à diversidade e à transformação digital (SANT'ANNA et al., 2017; CALVOSA et al., 2022; MILTERSTEINER et al., 2020).

Ao longo do trabalho, espera-se contribuir para uma compreensão mais crítica, ética e estratégica da liderança, enfatizando sua complexidade e relevância para a construção de ambientes organizacionais mais humanos, colaborativos e resilientes.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a liderança a partir de uma perspectiva histórica, conceitual e prática, de modo a destacar sua diferenciação em relação à gestão, seus estilos predominantes, seu caráter relacional e os caminhos possíveis para seu desenvolvimento nas organizações contemporâneas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Investigar a evolução do conceito de liderança ao longo do tempo;
- b) Distinguir conceitualmente liderança e gestão, apontando semelhanças e diferenças;

- c) Apresentar e analisar os principais estilos de liderança e suas aplicações práticas;
- d) Compreender a liderança como um processo simbólico e relacional; e
- e) Discutir estratégias e desafios para o desenvolvimento de lideranças eficazes no contexto atual.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA: DA AUTORIDADE AO RELACIONAMENTO**

A liderança é uma prática tão antiga quanto a própria sociedade, haja vista a necessidade de sobrevivência e competitividade de grupos. Este conceito é frequentemente citado quando são analisados eventos coletivos como uma poderosa ferramenta de influência sobre diferentes grupos, com registros em diversas fontes históricas. No entanto, enquanto campo de pesquisa acadêmica, ela surge pela primeira vez em um artigo de Lewis Terman, publicado em 1904. A influência social nas organizações costuma estar fortemente ligada ao uso da autoridade, às estratégias de negociação e à criação de mecanismos que incentivem a participação nas decisões (MORIN E AUBÉ, 2009; DE BRITO SILVA, 2014; ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2014).

A partir da década de 1920 a liderança passou a despertar o interesse de pesquisadores, que buscavam entender como certos indivíduos eram capazes de influenciar comportamentos desviantes dentro dos grupos, bem como seu impacto nas organizações militares. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), compreender a liderança era uma boa maneira para aprender também a influenciar outros indivíduos.

A compreensão de liderança se transformou ao longo do tempo, acompanhando a evolução do pensamento humano e as mudanças em como a sociedade se organizava. Originalmente, a liderança era vista como uma força divina, que era expressa na figura de sacerdotes, pajés e outros líderes espirituais. Com o passar do tempo, essa visão foi cedendo lugar a uma concepção mais relacional, onde a liderança passou a ser entendida como um poder que emerge da interação entre as pessoas, e não como uma qualidade inata de determinados indivíduos (BENDASSOLLI E BORGES-ANDRADE, 2015).

Durante muitos anos, acreditava-se que liderar era influenciar os outros a cumprir exatamente o que se esperava deles, principalmente quando a pessoa exercia uma posição de autoridade. Essa perspectiva se baseava na necessidade de motivar e engajar os indivíduos para que estes colaborassem em direção a um objetivo comum. Em determinado momento da história, a liderança esteve associada a traços pessoais considerados hereditários, contribuindo para sustentar por séculos a legitimidade das monarquias hereditárias. Contudo, essa visão passou a ser questionada a partir das transformações no mundo do trabalho, que exigiram novas formas de se compreender e exercer a liderança (MORIN E AUBÉ, 2009; BENDASSOLLI E BORGES-ANDRADE, 2015).

Bendassolli e Borges-Andrade (2015) relembram que até o início do século XX, a liderança era percebida como um fenômeno presente em diversos contextos: entre animais, crianças, adolescentes, pessoas populares e até em multidões. No entanto, as manifestações da liderança nesses diferentes grupos e situações não apresentavam uma explicação única que as unificasse. Pelo contrário, revelavam uma variedade de possíveis causas para a influência exercida pelos líderes, que iam desde o magnetismo pessoal até comportamentos baseados na imitação (mimetismo).

Calvosa (et al., 2022) nos dizem que a forma tradicional de enxergarmos a liderança, especialmente entre pessoas da geração Y (*millenials*), muitas vezes está ligada à influência de figuras marcantes do século XX. Segundo os autores, nesta época era comum que líderes empresariais icônicos que conduziam suas organizações com pulso firme, alcançassem alta competitividade e lucros expressivos, fazendo com que sua imagem pessoal se confundisse com a identidade da própria empresa. Esses líderes não impactavam apenas suas corporações, mas também inspiravam outras organizações e a sociedade. Essa visão clássica, como destacam Bagé (et al., 2021), tende a focar excessivamente no indivíduo, na empresa e no mercado, deixando de lado importantes dimensões sociais e culturais que também fazem parte do fenômeno da liderança.

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), o avanço significativo da psicologia social na década de 1930, impulsionado pelas contribuições de cientistas sociais como Mead, Lewin, Homans e Bales, trouxe à tona a importância da interação social como parte inseparável da vida cotidiana nos grupos humanos. Nesse cenário, a liderança passou a ser vista como um componente essencial para

compreender os comportamentos sociais e as dinâmicas que se estabelecem nas relações coletivas.

Morin e Aubé (2009) pontuam que estudos acerca da motivação e do sentido do trabalho permitem concluir que os indivíduos tendem a considerar o trabalho um lugar de destaque em suas vidas e que este desempenha funções primordiais, tais como garantir sua autonomia e independência e a promoção de relacionamentos interpessoais. Além disso, ele constitui um meio onde o indivíduo tem de se afirmar e utilizar suas competências, sendo responsável, portanto, por ditar o ritmo com que a vida do indivíduo corre, permitindo a ele que tenha uma contribuição social e, dando sentido à vida (MORIN E AUBÉ, 2009).

Levinson (1988 *apud* MORIN E AUBÉ, 2009) pontuou que os dirigentes precisam desenvolver também suas capacidades emocionais, não se limitando apenas em trabalhar suas capacidades analíticas e técnicas. Para ele, a arte de gerir demanda desenvolvimento da inteligência da cabeça e da inteligência do coração.

A partir da década de 1960, tornou-se evidente uma divisão territorial no estudo da liderança. No campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, os estudos retomaram a indagação proposta por Lewin na Psicologia Social: como ocorre o mecanismo da influência interpessoal? Por sua vez, no campo da Administração, a preocupação era de ordem prática: como transformar um gerente em líder de seu grupo? Como resultado dessa cisão, desenvolveram-se duas linhas teóricas distintas a respeito da liderança, inicialmente separadas, mas posteriormente aproximadas e, na contemporaneidade, interdependentes, uma centrada no líder e a outra centrada na relação/situação (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) apontam que na Psicologia, a primeira formulação teórica sobre liderança baseava-se na crença de que a influência sobre os outros derivava das características individuais do líder. Buscava-se, então, identificar o perfil psicológico ideal do indivíduo líder. Com o tempo, essa abordagem evoluiu para a ênfase nos comportamentos, e posteriormente, nas circunstâncias contextuais que moldam a influência. Dessa mudança emergiu o conceito de liderança situacional, deslocando o foco do indivíduo para as relações. A liderança passou a ser concebida como uma propriedade da interação e não mais como uma competência inata. Assim, foi-se consolidando a ideia de que a liderança

é uma competência construída e permanentemente reconstruída nas relações sociais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Essa transição representa um avanço teórico importante, ao reconhecer que a liderança não é um atributo fixo, mas um processo dinâmico e contextual. No entanto, observa-se que, na prática organizacional, essa perspectiva ainda enfrenta resistência. Muitos modelos de gestão ainda operam sob uma lógica funcionalista e meritocrática, ancorando-se em pressupostos de desempenho individual e carisma pessoal como critérios centrais para a promoção de lideranças (FARIA, 2004; CHIAVENATO, 2014).

No âmbito da Administração, embora tenha havido incorporação do conceito de influência situacional, o foco permaneceu centrado na figura do líder. Essa ênfase é evidente na obra de Bennis e Thomas (2002), ao postularem que a liderança depende da predisposição, potencialidade, tempo e espaço – variáveis que o líder deve saber manejar para gerar influência. Nessa lógica, surgiram estudos sobre estilos de liderança, abordagens transacionais e transformacionais, liderança carismática e sua relação com inovação e aprendizagem organizacional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Embora úteis para fins analíticos, essas abordagens correm o risco de reforçar a noção do “líder herói”, que centraliza responsabilidades e decisões. Autores como Mintzberg (2004) criticam essa idealização, apontando que o verdadeiro desafio da liderança está menos em atributos pessoais e mais na articulação coletiva, na descentralização e na promoção da inteligência distribuída nas organizações. Do mesmo modo, Drucker (2006) destaca que liderar é mais sobre capacitar pessoas para que elas mesmas tomem decisões eficazes, do que simplesmente influenciar comportamentos.

Na atualidade, espera-se que um líder organizacional seja capaz de auxiliar os demais membros da organização a compreenderem o sentido dos acontecimentos, a formularem objetivos alinhados com a missão institucional e a tomarem decisões pautadas na ética e na responsabilidade socioambiental. Essa concepção repousa sobre a ideia de que os indivíduos estão motivados a contribuir de forma significativa com sua coletividade de trabalho e a realizar tarefas que lhes permitam atualizar seu potencial humano (MORIN; AUBÉ, 2009).

Essa visão é coerente com o conceito de organização que aprende, proposto por Senge (2006), segundo o qual o líder deve funcionar como um

arquiteto social, promovendo ambientes que favoreçam o desenvolvimento pessoal e coletivo. Entretanto, como aponta Chiavenato (2014), a implementação desse modelo exige uma ruptura com práticas tradicionais de comando e controle, ainda muito presentes nas organizações burocráticas e hierarquizadas.

De modo geral, de acordo com a abordagem funcionalista, a liderança pode ser definida como o processo de influência exercido por indivíduos com o objetivo de direcionar e regular o comportamento de outros, buscando a eficácia das ações coletivas e o apoio a empreendimentos compartilhados. Esses empreendimentos, por sua natureza, demandam esforços de integração e sinergia entre os envolvidos (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015). No entanto, essa integração não pode ser confundida com uniformidade: ela deve reconhecer e articular a diversidade de perspectivas presentes nas organizações contemporâneas, tornando a liderança um processo mediador de sentidos e não apenas um exercício de autoridade.

Para Bennis et al. (1995), o papel da liderança não é apenas motivar, mas oferecer aos membros da organização meios legítimos de realizar ações que tenham sentido para si mesmos e que ampliem sua relevância no coletivo. Liderar, nesse contexto, é servir de guia e facilitador, ajudando os indivíduos a interpretar os acontecimentos e suas experiências profissionais, promovendo o comprometimento com os objetivos organizacionais (DRATH; PALUS, 1994).

Contudo, a eficácia desse processo de construção de competências coletivas é frequentemente dificultada pela diversidade de valores, pela instabilidade dos contextos, pelas divergências quanto a prioridades e significados, bem como pela ruptura de compromissos institucionais. Por esses motivos, a liderança assume papel central como força integradora capaz de mobilizar o coletivo em direção a objetivos comuns, mesmo diante da complexidade organizacional (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015).

## 2.2 LIDERANÇA X GESTÃO

A diferenciação entre liderança e gestão tem se consolidado como um dos principais pontos de debate no campo da administração contemporânea. Quando se fala em liderança, é comum que muitos a associem automaticamente à figura do chefe, ao comando, ao poder. Ainda que muitas vezes os termos “liderança” e “gestão” sejam utilizados de forma intercambiável, autores como Sant’Anna (2023)

insistem na necessidade de compreender que ambos cumprem funções distintas dentro das organizações. O gestor está geralmente associado à lógica da eficiência, do controle e do uso racional dos recursos; já o líder atua mobilizando pessoas em torno de um propósito, inspirando comportamentos e construindo sentidos coletivos.

Como afirma Sant'Anna (2023, p. 16), "liderar é antes de tudo construir vínculos, oferecer sentido ao trabalho e criar espaços de expressão e escuta, nos quais as pessoas possam se reconhecer e se engajar coletivamente". Essa definição nos convida a pensar a liderança para além da posição formal que alguém ocupa na hierarquia organizacional, colocando o foco na relação, na subjetividade e na produção de sentido.

Por outro lado, o conceito de gestão está mais ligado à condução eficiente de processos, ao planejamento, controle e organização de recursos. Para Morin e Aubé (2009, p. 39), "gestão é o conjunto de práticas voltadas à administração dos recursos disponíveis com o objetivo de atingir metas previamente definidas". Nesse sentido, gerir é operar sistemas, assegurar que a máquina organizacional funcione, com base em dados, prazos e objetivos mensuráveis.

Diante dessas definições, torna-se evidente que liderança e gestão, embora complementares, não são a mesma coisa. A gestão está ligada ao controle, à estrutura, à previsibilidade. A liderança se ancora na inspiração, na mobilização e na confiança. Enquanto o gestor opera com o visível (indicadores, cronogramas, orçamentos) o líder lida com o invisível (emoções, expectativas, valores e sentidos).

Essa distinção é importante porque, ao confundir liderança com gestão, há o risco de reduzir a primeira a um conjunto de técnicas padronizadas. Sant'Anna (2021) chama atenção para essa armadilha ao criticar a "tecnologização da liderança", que tenta transformar um processo profundamente humano em uma cartilha de habilidades comportamentais. Liderar não é apenas aplicar métodos, é conviver com a incerteza e com a alteridade.

Na prática, o gestor precisa garantir que as atividades sejam realizadas conforme o planejado. Ele lida com tarefas e com a lógica da eficiência. Já o líder precisa criar ambientes em que as pessoas sintam que seu trabalho tem valor, que elas são escutadas e que fazem parte de algo maior. Morin e Aubé (2009) argumentam que liderar é ajudar as pessoas a compreenderem o porquê das suas ações, não apenas o quê e o como.

Bendassolli et al. (2014) reforçam essa distinção ao sugerir que a liderança se constitui em um campo de tensões simbólicas, no qual o papel do líder é interpretar os sentidos do trabalho e reconfigurá-los a partir do contexto. Nesse sentido, o líder atua como um mediador entre os objetivos organizacionais e as subjetividades individuais, papel que o gestor técnico não necessariamente está preparado para desempenhar.

É claro que gestão e liderança não são mutuamente excludentes. Em ambientes organizacionais complexos, um bom gestor pode e deve desenvolver competências de liderança, assim como um líder precisa, em certa medida, dominar os fundamentos da gestão. O que precisa ser evitado, como aponta Sant'Anna (2023), é a sobreposição entre os dois papéis como se fossem intercambiáveis, pois isso empobrece ambas as dimensões.

Um dos maiores equívocos cometidos por muitas organizações é acreditar que a liderança pode ser “ensinada” apenas por meio de cursos rápidos e treinamentos padronizados. Morin e Aubé (2009, p. 48) criticam fortemente essa ideia ao afirmarem que “as iniciativas de formação muitas vezes ignoram as trajetórias singulares dos sujeitos e as condições concretas de trabalho, apostando em fórmulas genéricas e descontextualizadas”.

Essa crítica também é compartilhada por Bendassolli et al. (2014), que analisam como a racionalidade instrumental dominante no mundo corporativo transforma até mesmo os processos de subjetivação em mercadoria. Liderança, nesse modelo, vira um produto, vendido em módulos de capacitação com promessas de alta performance, como se fosse possível reproduzir carisma e empatia em escala industrial.

É nesse ponto que a reflexão sobre liderança exige uma abordagem mais crítica e sensível. Sant'Anna (2021) propõe que o desenvolvimento da liderança se dá a partir de experiências, reflexões e vínculos afetivos. Não se trata de ensinar regras, mas de criar condições para que os sujeitos se reconheçam como protagonistas de processos coletivos, capazes de ouvir, de dialogar e de construir junto.

Essa construção só é possível porque a liderança é, fundamentalmente, um fenômeno relacional e simbólico. Liderar é, muitas vezes, navegar em territórios incertos, sustentando ambivalências e escutando o que ainda não foi dito. Morin e Aubé (2009) falam de uma liderança que se faz na escuta profunda, no

reconhecimento do outro, e na capacidade de transformar a experiência vivida em ação com significado.

É também por isso que o líder não é, necessariamente, aquele que “comanda”. Ele é, antes, alguém que inspira. Sant’Anna (2023) afirma que “a autoridade do líder não se impõe, se conquista, e isso se dá pela confiança, pela coerência e pela disponibilidade para estar com o outro” (p. 45). A liderança se constrói no cotidiano, nas pequenas atitudes que reforçam o vínculo e o pertencimento.

Enquanto o gestor atua guiado por métricas, o líder age orientado pelas pessoas, sendo necessário desenvolver sensibilidade para reconhecer aspectos não explicitados no discurso organizacional, como silêncios, desconfortos e afetos. Como lembram Bendassolli et al. (2014), o sentido do trabalho não está apenas nos resultados entregues, mas na forma como as pessoas se relacionam com o que fazem e com os outros ao seu redor.

Esse é um dos motivos pelos quais a liderança não se aprende apenas com teoria, mas com prática, com convivência, com escuta e com autorreflexão. Desenvolver lideranças requer tempo, espaço de diálogo e um compromisso real com o bem-estar das pessoas. Mais do que formar líderes “eficientes”, é preciso formar líderes humanos (BENDASSOLLI ET AL., 2014).

No entanto, nem toda proposta de liderança nas organizações visa o cuidado. Bendassolli et al. (2014) denunciam o uso instrumental do discurso da liderança em empresas que, sob uma fachada de empatia e inovação, reproduzem lógicas de exploração e controle simbólico. Nesses casos, o líder se torna um agente de reprodução do sofrimento, travestido de motivador.

Esse tipo de liderança, que apenas estimula o engajamento sem promover escuta e acolhimento, tende a desgastar as relações e adoecer os trabalhadores. Sant’Anna (2021) adverte que o líder também precisa reconhecer os próprios limites, pedir ajuda e ser transparente em relação às incertezas. Liderar não é performar segurança o tempo todo, mas criar espaços de confiança mútua.

Outro ponto importante é a superação da ideia do líder como figura heróica. O líder do presente é aquele que compartilha decisões, que se mostra vulnerável e que aprende junto. Morin e Aubé (2009) afirmam que “a verdadeira liderança não se impõe, ela emerge de relações marcadas pela escuta, pela colaboração e pelo reconhecimento mútuo” (p. 52).

Essa visão mais colaborativa também implica repensar a própria estrutura de poder nas organizações. Bendassolli et al. (2014) falam em liderança distribuída, que se manifesta não apenas nas chefias, mas em diversos pontos da rede organizacional. Isso permite que mais pessoas assumam papéis de influência, favorecendo a inovação, a diversidade de ideias e a autonomia dos grupos.

Sant'Anna (2023) também defende essa descentralização, dizendo que “as lideranças mais potentes são aquelas que deixam de ser o centro da ação para se tornarem catalisadoras de processos coletivos” (p. 61). Nesse modelo, o líder não é quem dá todas as respostas, mas quem facilita as perguntas certas, criando espaços de participação e aprendizado mútuo.

Assim, ao compreender que liderança e gestão são dimensões distintas, mas complementares, abre-se espaço para refletir com mais profundidade sobre os modos de exercer a liderança na prática. Trata-se de ir além do controle e da técnica, e entrar em um campo onde as relações, os sentidos e as emoções ganham protagonismo.

Ao compreendermos a liderança como algo que se constrói nas relações e nas trocas simbólicas, abrimos espaço para uma reflexão mais profunda sobre como ela se manifesta na prática. É nesse ponto que os estilos de liderança ganham importância. Cada estilo carrega consigo uma forma de se relacionar, de influenciar e de produzir sentido. Compreender essas nuances é fundamental para pensar práticas de liderança mais alinhadas aos desafios do nosso tempo.

### 2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao pensar na liderança dentro das organizações, uma das primeiras perguntas que surgem é: como as pessoas lideram? Quais são as formas de exercer a influência, de tomar decisões, de conduzir equipes? Essa pergunta nos leva ao campo dos estilos de liderança, que representam diferentes maneiras de se relacionar com o poder, com as pessoas e com os objetivos de um grupo. A escolha ou manifestação de um estilo pode impactar profundamente o clima organizacional, os resultados e o bem-estar das pessoas envolvidas.

Ao longo do tempo, diferentes estilos de liderança foram sendo identificados e estudados por pesquisadores e profissionais, cada um refletindo formas específicas de se relacionar com as pessoas, tomar decisões e lidar com os desafios organizacionais. Esses estilos ajudam a compreender como os líderes exercem sua

influência e como adaptam suas posturas diante de contextos diversos. Embora não exista um modelo único ou ideal, conhecer esses diferentes modos de liderar é fundamental para entender suas possibilidades, limites e efeitos no cotidiano de trabalho. Morin e Aubé (2009) citam três estilos clássicos de liderança, ao passo que Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) apontam cinco estilos da liderança contemporânea. São eles:

- **Estilos clássicos:**
  - Liderança autocrática;
  - Liderança democrática;
  - Liderança *laissez-faire*.
- **Estilos contemporâneos:**
  - Liderança transformacional;
  - Liderança transacional;
  - Liderança carismática;
  - Liderança situacional;
  - Liderança servidora.

Historicamente, os primeiros estudos sobre estilos de liderança buscaram classificar os comportamentos dos líderes a partir de padrões observáveis. Um marco importante foi a pesquisa de Lewin, Lippitt e White (1939), que identificou três estilos básicos: autocrático, democrático e *laissez-faire*. Esses modelos clássicos ainda são amplamente mencionados por seu valor didático e por expressarem formas distintas de conduzir grupos.

No estilo autocrático, o líder centraliza as decisões, controla rigidamente os processos e mantém pouca ou nenhuma abertura para a participação da equipe. É um modelo baseado na autoridade e no comando direto. Já o estilo democrático valoriza a escuta, o diálogo e a participação ativa dos membros do grupo nas decisões. Por fim, o estilo *laissez-faire* se caracteriza pela liberdade quase total concedida à equipe, com mínima intervenção por parte do líder.

Cada um desses estilos pode ser mais ou menos eficaz dependendo do contexto. O autocrático, por exemplo, pode ser útil em situações de crise ou emergência, onde decisões rápidas precisam ser tomadas. O democrático tende a gerar maior engajamento e coesão em ambientes onde a colaboração é valorizada. Já o *laissez-faire* pode funcionar bem em equipes altamente autônomas e maduras. No entanto, como alertam Morin e Aubé (2009), esses estilos clássicos não dão

conta da complexidade das relações de trabalho na contemporaneidade, especialmente quando se considera a diversidade de culturas organizacionais e de expectativas individuais.

Nas últimas décadas, outros modelos de liderança foram propostos, tentando capturar aspectos mais subjetivos e contextuais. Entre os mais discutidos estão os estilos transformacional, transacional, carismático, situacional e servidor. Cada um deles propõe uma forma diferente de pensar a influência do líder e seu papel dentro da organização.

A liderança transformacional, por exemplo, ganhou destaque a partir dos estudos de Bass e Avolio (1994). Nesse modelo, o líder é visto como alguém que inspira e mobiliza as pessoas em direção a um ideal coletivo, estimulando a inovação, o crescimento e o desenvolvimento pessoal. É uma liderança que atua na dimensão simbólica, oferecendo um propósito que transcende as tarefas cotidianas. Para Morin e Aubé (2009), esse tipo de liderança está diretamente relacionado à construção de sentido no trabalho.

Já a liderança transacional é baseada em trocas objetivas entre líder e liderados. O foco está nos resultados, nas metas e nos sistemas de recompensa e punição. Esse estilo pode parecer menos nobre que o transformacional, mas em muitos contextos é fundamental. Bendassolli et al. (2014) lembram que o trabalho também envolve contratos, regras e acordos, e que a liderança transacional pode trazer estabilidade e clareza de expectativas, especialmente em ambientes operacionais.

A liderança carismática, por sua vez, tem origem nos estudos de Max Weber e foi retomada por diversos autores ao longo do tempo. Ela está relacionada à capacidade pessoal do líder de influenciar, motivar e seduzir emocionalmente os liderados. O carisma não está necessariamente ligado a competências técnicas, mas a uma presença marcante, a uma forma intensa de se comunicar e de despertar emoções nos outros.

O estilo situacional, desenvolvido por Hersey e Blanchard (1969), propõe que não existe um estilo único ideal de liderança. O líder eficaz é aquele que consegue adaptar seu comportamento de acordo com a maturidade e as necessidades da equipe, assim como com as exigências da situação. Essa ideia dialoga com a crítica de Morin e Aubé (2009), que insistem na importância do contexto e da escuta ativa como elementos fundamentais da liderança real.

A liderança servidora, por fim, apresenta uma proposta mais ética e relacional. O líder servidor coloca o bem-estar da equipe em primeiro lugar, atua com empatia, humildade e escuta, buscando criar ambientes de cuidado e confiança. Greenleaf (1977), que cunhou esse conceito, entendia que a verdadeira liderança nasce do desejo genuíno de servir. Calvosa et al. (2022) destacam a importância desse modelo para ambientes organizacionais que buscam humanização, inclusão e sustentabilidade nas relações de trabalho.

Esses estilos contemporâneos representam avanços importantes em relação aos modelos clássicos, pois incorporam a subjetividade, os afetos e a diversidade de contextos. No entanto, também é necessário ter cuidado com a forma como esses estilos são apropriados pelas organizações. Como alertam Bendassolli et al. (2014), há um risco de transformar esses modelos em discursos prescritivos, descolados das realidades vividas pelos trabalhadores.

A tentativa de universalizar certos estilos de liderança, como se houvesse um “modelo ideal” aplicável a qualquer situação, pode produzir efeitos perversos. Morin e Aubé (2009) criticam essa abordagem ao afirmar que “a eficácia da liderança depende menos de um estilo fixo do que da capacidade de compreender as singularidades do grupo e construir com ele um sentido compartilhado” (p. 49). Ou seja, mais importante do que aplicar um modelo, é escutar o que o contexto demanda.

Calvosa et al. (2022) reforçam essa crítica ao analisarem a forma como alguns modelos contemporâneos são utilizados como “receitas de sucesso” em manuais corporativos. Segundo os autores, isso ignora a complexidade da cultura organizacional e acaba gerando frustrações tanto para líderes quanto para liderados. A liderança real se constrói nas relações e não pode ser plenamente prevista por fórmulas genéricas.

Outro aspecto importante é que a eficácia de um estilo de liderança está diretamente relacionada à cultura organizacional em que ele se insere. Em ambientes mais verticais e hierárquicos, estilos autocráticos ou transacionais tendem a ser mais valorizados. Já em culturas organizacionais mais horizontais e colaborativas, estilos democráticos, transformacionais ou servidores têm maior ressonância.

Essa relação entre estilo e cultura também é destacada por Robbins e Judge (2014), ao apontarem que estilos de liderança precisam dialogar com os valores, as

crenças e os hábitos organizacionais. Quando há incompatibilidade entre o estilo do líder e a cultura da empresa, os resultados costumam ser desastrosos — desde baixa adesão das equipes até conflitos velados e perda de confiança.

Além disso, é importante considerar que um mesmo líder pode, e muitas vezes precisa, transitar entre estilos diferentes ao longo do tempo. Como diz Calvosa et al. (2022, p. 7), “a liderança eficaz exige flexibilidade, abertura ao diálogo e sensibilidade para adaptar-se às transformações do ambiente e das pessoas”. Isso implica reconhecer que não há estilo perfeito, mas sim líderes atentos e conscientes de suas práticas.

Essa adaptabilidade também diz respeito ao momento da equipe. Um grupo em formação pode demandar mais estrutura e direcionamento. Já uma equipe madura, com forte autonomia, tende a responder melhor a um estilo mais participativo e descentralizado. É por isso que o estilo situacional continua tão atual, mesmo décadas depois de sua formulação.

Os próprios líderes precisam estar atentos aos efeitos que seu estilo provoca nas pessoas. Estilos excessivamente controladores podem gerar medo, passividade e resistência. Estilos muito soltos, por outro lado, podem causar insegurança e sensação de abandono. O equilíbrio entre orientação e escuta é fundamental, como destacam Morin e Aubé (2009), ao discutirem o impacto da liderança na experiência de sentido no trabalho.

É também nesse ponto que se evidencia a dimensão ética da liderança. Não se trata apenas de ser eficaz, mas de ser justo, cuidadoso, coerente. Um bom estilo de liderança não é aquele que gera mais produtividade a qualquer custo, mas aquele que contribui para relações de confiança, pertencimento e bem-estar coletivo.

A escolha ou prática de um estilo de liderança também está atravessada por questões de gênero, raça, classe e outras dimensões sociais. Mulheres, por exemplo, costumam ser associadas a estilos mais colaborativos e empáticos, o que pode tanto favorecer quanto limitar suas trajetórias, dependendo do ambiente. Por isso, pensar em estilos de liderança também exige uma abordagem interseccional e crítica (MILTERSTEINER ET AL., 2020).

Ao final, Calvosa et al. (2022), Sant’Anna (2021), Miltersteiner et al. (2020), Bendassolli, Malvezzi e Magalhães (2014) e Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) nos mostram é que a liderança não pode ser reduzida a um modelo fixo, nem a um conjunto de técnicas. Como fenômeno relacional e simbólico, ela precisa ser

pensada a partir das experiências vividas, das culturas específicas e das necessidades concretas de cada grupo. Calvosa et al. (2022, p. 10) afirmam que “a liderança acontece nas relações reais, não nos *PowerPoints* corporativos”, e isso diz muito sobre o desafio de liderar com autenticidade.

A compreensão dos estilos de liderança, portanto, serve menos como um manual e mais como um convite à reflexão. Cada estilo traz consigo possibilidades, limites e implicações. Mais do que escolher um modelo para aplicar, o desafio está em desenvolver uma escuta atenta, uma prática ética e uma postura aberta às transformações.

Ao conhecer os diferentes estilos de liderança, é possível perceber que, mais do que um conjunto de técnicas, liderar envolve um profundo entendimento sobre pessoas, contextos e vínculos. Cada estilo, com suas particularidades, oferece pistas sobre como o líder se posiciona diante da equipe e da realidade organizacional. No entanto, por trás de qualquer modelo, há sempre uma dimensão relacional em jogo, feita de interações, afetos e significados compartilhados. Assim, o próximo capítulo se propõe a aprofundar essa perspectiva, compreendendo a liderança não apenas como um papel exercido, mas como um processo vivo, construído nas relações cotidianas e atravessado pelas subjetividades que habitam o mundo do trabalho.

## 2.4 A LIDERANÇA COMO PROCESSO RELACIONAL

A compreensão da liderança tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, saindo de uma visão centrada em traços individuais e capacidades inatas para uma abordagem que valoriza os processos sociais e simbólicos nos quais ela se constrói. Como afirmam Calvosa et al. (2022, p. 88), “a liderança não se define pela posição ocupada, mas pela forma como se estabelecem vínculos, significados e influências no cotidiano organizacional”. Essa mudança de perspectiva desloca o foco da figura do líder isolado para o campo relacional onde sua autoridade é construída, negociada e, muitas vezes, questionada.

Entender a liderança como um processo relacional significa reconhecer que ela é inseparável das interações humanas, dos contextos culturais e das formas de comunicação. Sant’Anna (2021) destaca que a liderança é menos sobre indivíduos excepcionais e mais sobre a capacidade de articular sentidos compartilhados,

criando um ambiente propício ao engajamento coletivo. Nesse sentido, a liderança emerge como uma construção simbólica que ganha legitimidade na medida em que os liderados reconhecem e atribuem sentido à presença e à atuação do líder.

Essa abordagem também rompe com a ideia de liderança como um dom ou um talento natural. Malvezzi (2015) reforça que o fenômeno da liderança deve ser compreendido dentro da dinâmica das relações interpessoais, nas quais se estabelecem vínculos afetivos, trocas simbólicas e processos de influência mútua. Assim, o que sustenta a liderança não é apenas a competência técnica ou o carisma individual, mas a qualidade das interações que se estabelecem com a equipe.

Nesse contexto, a linguagem ocupa um papel central. A forma como o líder se comunica, escuta, interpreta e dá sentido às situações influencia diretamente a construção das relações de confiança e respeito. Bendassolli et al. (2014) apontam que é por meio da linguagem que o líder constrói narrativas coletivas, produzindo significados que orientam o comportamento dos membros da equipe. A liderança, portanto, não se exerce apenas com palavras, mas também com escuta ativa, com presença e com sensibilidade às experiências dos outros.

A cultura organizacional também desempenha um papel determinante na forma como a liderança se manifesta. Não há liderança possível fora de um contexto cultural que a sustente ou a desafie. Como lembra Malvezzi (2015), as organizações são espaços simbólicos, marcados por valores, crenças e histórias que moldam a percepção dos sujeitos e condicionam os modos de liderança considerados legítimos ou desejáveis. Assim, a liderança não é neutra, mas profundamente atravessada pelas subjetividades e pela cultura em que está inserida.

Nesse cenário, emerge o conceito de "liderança relacional", que compreende a liderança como uma prática social mediada por significados e construída coletivamente. Sant'Anna (2021) observa que liderar é, antes de tudo, participar ativamente das redes de sentido que dão forma ao trabalho e à convivência organizacional. O líder relacional não comanda de fora, mas influencia de dentro, por meio de vínculos afetivos e de confiança mútua.

Outro conceito relevante para essa discussão é o de "transferência", vindo originalmente da psicanálise, mas apropriado por autores como Calvosa et al. (2022) para pensar os vínculos estabelecidos entre líderes e liderados. A transferência diz respeito à projeção de expectativas, desejos e imagens sobre o líder, que passa a ocupar um lugar simbólico na estrutura relacional do grupo. Isso exige do líder uma

postura ética e reflexiva, capaz de lidar com os afetos que circulam sem reproduzir relações autoritárias ou dependentes.

A "mediação simbólica" também se apresenta como um elemento central na liderança relacional. Trata-se da capacidade do líder de criar pontes entre os diferentes sentidos presentes na equipe, favorecendo a construção de um espaço comum de significado. Malvezzi (2015) chama atenção para o papel do líder como alguém que media os conflitos, traduz os sentidos e promove a escuta, contribuindo para a coesão e para a transformação das relações de trabalho.

É por meio dessas mediações que a liderança ganha legitimidade. A autoridade do líder não é imposta, mas reconhecida pelos membros do grupo, a partir da experiência concreta das interações. Bendassolli et al. (2014) reforçam que a legitimidade da liderança está diretamente ligada à percepção de justiça, coerência e abertura nas relações. Quando o líder é percebido como alguém que escuta, respeita e compartilha, sua liderança se fortalece.

Essa construção da legitimidade é processual e instável. Ela precisa ser constantemente reafirmada nas ações cotidianas e nas pequenas interações que compõem o tecido organizacional. Não basta que o líder tenha uma boa formação ou um cargo de autoridade formal. É no modo como ele se relaciona, acolhe a diversidade de vozes e lida com os conflitos que sua liderança se confirma ou se enfraquece.

A escuta, nesse sentido, deixa de ser uma habilidade técnica para se tornar uma prática ética. Escutar implica reconhecer o outro como sujeito, abrir espaço para a diferença e sustentar o desconforto que ela pode provocar. Como observa Sant'Anna (2021), o líder relacional precisa estar disposto a se deixar afetar, a revisar suas certezas e a construir, com os outros, caminhos possíveis.

Essa postura exige sensibilidade para os sinais do cotidiano organizacional, capacidade de leitura do ambiente e atenção às emoções que permeiam as relações. O trabalho não é apenas racional, ele é também afetivo, simbólico e subjetivo. Liderar, assim, envolve lidar com angústias, medos, desejos e frustrações, tanto dos outros quanto de si mesmo.

Em ambientes complexos e em constante transformação, a liderança relacional se mostra particularmente relevante. Ela favorece a construção de vínculos mais sólidos, promove o senso de pertencimento e contribui para o desenvolvimento de ambientes mais colaborativos. Ao invés de centralizar decisões,

o líder relacional distribui responsabilidades e estimula a participação.

Essa abordagem também rompe com a lógica da liderança baseada em controle, previsibilidade e hierarquia rígida. Em seu lugar, propõe-se uma liderança mais fluida, adaptativa e sensível às mudanças. Isso não significa ausência de direção, mas uma direção construída em diálogo, em que os caminhos são ajustados coletivamente.

É importante destacar, no entanto, que a liderança relacional não é isenta de conflitos. Ao contrário, ela reconhece o conflito como parte do processo e busca enfrentá-lo de maneira construtiva. O papel do líder é justamente criar condições para que os conflitos possam ser elaborados e transformados em aprendizado.

Esse tipo de liderança exige um compromisso ético com o desenvolvimento humano e organizacional. Não se trata apenas de atingir metas, mas de construir relações de trabalho mais saudáveis, significativas e justas. Como aponta Malvezzi (2015), a liderança é um espaço de subjetivação, onde se produzem sentidos sobre si, sobre os outros e sobre o trabalho.

A subjetividade, nesse contexto, deixa de ser vista como algo meramente individual e passa a ser compreendida como um fenômeno relacional, que se constitui nas trocas, nos afetos e nas histórias compartilhadas. O líder relacional reconhece essa complexidade e atua como facilitador desses processos.

Isso implica repensar as práticas de formação de líderes, valorizando experiências que desenvolvam competências relacionais, reflexivas e éticas. A escuta, a empatia, o diálogo e a sensibilidade para o outro precisam estar no centro das práticas de liderança.

As organizações que compreendem essa perspectiva tendem a construir ambientes mais humanos, criativos e resilientes. Elas reconhecem que a qualidade das relações impacta diretamente nos resultados e que a liderança é um fator-chave nesse processo.

Portanto, pensar a liderança como um processo relacional é também um convite à transformação das práticas organizacionais, tornando-as mais inclusivas, participativas e sensíveis à complexidade humana.

Esse olhar não nega a importância de estratégias, metas e resultados, mas os inscreve em um horizonte mais amplo, onde as pessoas são vistas como sujeitos e não apenas como recursos.

Em síntese, a liderança relacional é um caminho possível para reconstruir o

trabalho como espaço de sentido, de cooperação e de desenvolvimento mútuo. É um movimento que exige coragem, abertura e presença. E é justamente por essa via que o próximo capítulo se propõe a seguir, ao explorar as possibilidades de desenvolvimento da liderança nas organizações contemporâneas, articulando práticas, desafios e caminhos éticos para a formação de lideranças mais humanas e transformadoras.

## 2.5 CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

O desenvolvimento da liderança, quando compreendido para além de uma visão instrumental, exige uma abordagem mais ampla e crítica, capaz de articular dimensões éticas, emocionais, culturais e sociais. À medida que as organizações se deparam com cenários complexos e em constante transformação, torna-se urgente repensar as formas tradicionais de preparar líderes. Neste capítulo, exploramos os principais eixos que compõem esse processo formativo, abordando desde a superação da lógica técnico-gerencial até a valorização da liderança com propósito, sensível às novas demandas do mundo do trabalho. A seguir, discutiremos as competências necessárias, as práticas formativas mais eficazes e os desafios contemporâneos que tensionam e enriquecem o papel do líder nas organizações.

### 2.5.1 Da formação técnica à formação para a liderança

Durante muito tempo, o desenvolvimento de pessoas em posições de autoridade nas organizações esteve fortemente associado a uma lógica técnico-gerencial. Aprendia-se a controlar, planejar, medir e executar, com foco na eficiência dos processos e no alcance de metas. Entretanto, como apontam Sant'Anna et al. (2017), formar gestores não é o mesmo que formar líderes. Enquanto o primeiro está centrado em habilidades instrumentais, o segundo exige a construção de capacidades relacionais, reflexivas e éticas.

A distinção entre o gestor e o líder, que já foi discutida em capítulos anteriores, ganha aqui uma dimensão prática: os caminhos formativos são distintos. A liderança não se aprende apenas em manuais ou fórmulas prontas. É preciso criar espaços para a reflexão crítica, a escuta ativa, o diálogo e a experimentação. Como defendem Morin e Aubé (2009), liderar é mais do que aplicar técnicas, é compreender a si mesmo e aos outros, reconhecer o valor das subjetividades e

cultivar o sentido coletivo no trabalho.

Além disso, a liderança não nasce de um título, mas de um processo contínuo de legitimação e reconhecimento. Esse processo, segundo Malvezzi (2015), requer maturidade emocional, abertura ao outro e uma disposição permanente para aprender com a experiência.

A formação técnica está, em sua essência, voltada para a reprodução de práticas operacionais e o cumprimento de tarefas específicas. Ela parte de pressupostos racionais, com foco em resultados mensuráveis e estruturas hierárquicas bem definidas. Em contraste, a formação de líderes exige o desenvolvimento de uma consciência mais ampla, sensível às dinâmicas humanas e capaz de integrar diferentes dimensões da experiência organizacional.

Gestores, muitas vezes, são preparados para manter o funcionamento do sistema, enquanto líderes são convocados a transformá-lo. Essa diferença implica não apenas em conteúdos distintos, mas em metodologias e perspectivas pedagógicas que valorizem a experiência, a subjetividade e a construção de sentido. A liderança, nesse sentido, não é ensinada no mesmo molde da técnica: ela é cultivada por meio do autoconhecimento, da escuta e da prática relacional.

Enquanto a formação técnica pode ser padronizada, a formação de líderes precisa ser contextualizada e processual. Cada trajetória de liderança é única, e o que funciona em um contexto pode não funcionar em outro. Por isso, como argumenta Sant'Anna (2023), é essencial reconhecer a complexidade e a pluralidade das experiências humanas no ambiente de trabalho.

Outro ponto fundamental está na forma como o erro é tratado nesses dois modelos formativos. Na lógica técnica, o erro é algo a ser evitado a qualquer custo. Já na formação de líderes, o erro é reconhecido como parte do processo de aprendizagem. A capacidade de refletir sobre os próprios erros, de pedir ajuda e de reformular estratégias é central para o desenvolvimento da liderança autêntica.

Além disso, o modelo técnico costuma promover a ideia de controle e previsibilidade. Em contraste, liderar envolve lidar com incertezas, ambiguidades e conflitos. Assim, a formação de líderes precisa incluir o fortalecimento de competências como tolerância à frustração, pensamento crítico, criatividade e flexibilidade. É nesse sentido que Sant'Anna et al. (2017) propõem práticas formativas que priorizem a escuta, o diálogo e a produção coletiva de conhecimento.

Por fim, vale destacar que a distinção entre gestores e líderes não deve ser

entendida como excludente. Há gestores que lideram e líderes que gerem. A questão central é que as competências exigidas para liderar não se resumem às competências técnicas. O desenvolvimento de lideranças requer um olhar ampliado, que valorize tanto a dimensão prática quanto a dimensão simbólica da atuação profissional.

Essa discussão abre caminho para a discussão a respeito das competências necessárias para liderar em contextos complexos. Afinal, diante das rápidas transformações do mundo do trabalho, é preciso ampliar o repertório dos líderes para além das habilidades tradicionais, contemplando também competências emocionais, éticas e colaborativas.

### **2.5.2 Competências para liderar em contextos complexos**

As transformações rápidas e profundas pelas quais passam as organizações exigem líderes com repertórios amplos e diversificados. Não basta mais dominar ferramentas técnicas; é preciso desenvolver competências emocionais que permitam compreender e gerenciar os próprios sentimentos e os das pessoas ao redor. Sant'Anna (2023) destaca que a empatia, por exemplo, é fundamental para criar ambientes onde os membros da equipe se sintam valorizados e motivados a contribuir. Liderar em tempos de incerteza demanda sensibilidade para captar nuances e responder de forma adequada aos diferentes contextos humanos.

Além das competências emocionais, a ética assume papel central. Bagé et al. (2021) afirmam que lideranças éticas são aquelas capazes de articular a tomada de decisão com princípios que ultrapassam interesses individuais, priorizando o bem coletivo e o impacto social. Em um mundo marcado por dilemas complexos, como sustentabilidade, diversidade e justiça, líderes precisam ser referenciais morais que promovam a confiança e a legitimidade.

Outra competência essencial é a habilidade colaborativa. Bendassolli et al. (2014) enfatizam que a liderança se constrói nas interações, e por isso a capacidade de facilitar diálogos, construir consensos e mediar conflitos é imprescindível. Isso requer não só competências comunicativas, mas também flexibilidade cognitiva para acomodar perspectivas diversas e encontrar soluções criativas.

O pensamento crítico, por sua vez, é a base para que o líder possa questionar práticas estabelecidas e propor inovações. Morin e Aubé (2009) reforçam a importância de um líder reflexivo, capaz de analisar contextos multifacetados e

tomar decisões fundamentadas, evitando respostas simplistas ou automáticas. O desenvolvimento dessa competência está diretamente relacionado à capacidade de aprendizado contínuo e à abertura para o novo.

Além disso, a resiliência e a tolerância à frustração são cruciais para a liderança no século XXI. Líderes enfrentam pressões constantes, desafios inesperados e mudanças abruptas. A capacidade de se manter firme, aprender com os fracassos e ajustar trajetórias é indispensável para sustentar a motivação própria e da equipe, conforme apontam Miltersteiner et al. (2020).

Por fim, a liderança em contextos complexos demanda um olhar integrado, que reconheça a importância do equilíbrio entre resultados, pessoas e valores. Sant'Anna (2023) ressalta que os líderes precisam agir como facilitadores de processos coletivos, construindo sentidos compartilhados e promovendo uma cultura organizacional saudável. Essas competências ampliam o alcance do papel do líder, posicionando-o como agente transformador e construtor de futuro.

Compreender quais competências são essenciais para liderar em contextos complexos é apenas o primeiro passo. Para que essas habilidades se tornem efetivamente incorporadas à atuação dos líderes, é necessário investir em práticas formativas e processos de desenvolvimento contínuo. Assim, buscamos explorar as diversas metodologias e abordagens pedagógicas, como *coaching*, *mentoring*, programas de liderança e aprendizagem organizacional, que possibilitam a construção e o aprimoramento dessas competências em diferentes ambientes organizacionais.

### **2.5.3 Aprender a liderar: práticas de desenvolvimento**

O desenvolvimento da liderança é um processo dinâmico e contínuo, que exige uma abordagem prática e reflexiva. Entre as metodologias mais difundidas para esse propósito, destacam-se o *coaching*, o *mentoring*, os programas de liderança e as comunidades de aprendizagem. Essas práticas vão além da simples transmissão de conhecimentos técnicos, pois valorizam a experiência do indivíduo, a escuta ativa e a construção coletiva de saberes, permitindo que o líder se desenvolva de forma integrada e contextualizada (Calvosa et al., 2022).

O *coaching* tem ganhado destaque como uma ferramenta poderosa para ampliar a consciência do líder sobre suas atitudes, crenças e impacto no ambiente organizacional. Segundo Sant'Anna (2023), o *coaching* não apenas auxilia no

aprimoramento de competências específicas, mas também favorece o autoconhecimento, promovendo mudanças profundas na forma como o líder se relaciona consigo mesmo e com os outros. Essa prática, por sua natureza personalizada, possibilita intervenções mais precisas e eficazes, que consideram os desafios particulares de cada contexto.

Por sua vez, o *mentoring* configura-se como um processo relacional no qual um profissional experiente compartilha seus conhecimentos e vivências com um líder em formação, criando um espaço seguro para o aprendizado e a reflexão. Morin e Aubé (2009) destacam que o *mentoring* promove a transmissão de valores organizacionais, a ampliação da visão estratégica e o desenvolvimento de competências emocionais, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática no desenvolvimento do líder.

Além dessas abordagens individuais, os programas de liderança oferecem uma formação mais estruturada e coletiva, articulando conteúdos teóricos, dinâmicas de grupo e projetos práticos. Esses programas podem incluir oficinas, seminários, laboratórios de liderança e avaliações 360 graus, que incentivam o *feedback* e a autoavaliação constante. Bagé et al. (2021) ressaltam que a interação com pares e a troca de experiências nesses ambientes potencializam o aprendizado e a construção de redes de apoio mútuo.

A aprendizagem organizacional, especialmente sob a perspectiva do modelo SECI (*Socialization, Externalization, Combination and Internalization* – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), destaca a importância da criação e compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Nesse processo, a liderança é entendida como um catalisador da socialização, externalização, combinação e internalização de saberes dentro da organização. Esse modelo enfatiza que o aprendizado não é um evento isolado, mas um fluxo contínuo que fortalece a capacidade adaptativa e inovadora do grupo.

Por fim, essas práticas de desenvolvimento devem ser vistas como partes interdependentes de um processo mais amplo, que envolve também a cultura organizacional e o apoio institucional. Calvosa et al. (2022) argumentam que, para que o desenvolvimento da liderança seja efetivo, é imprescindível que a organização valorize a aprendizagem contínua, promova espaços de experimentação e incentive a reflexão crítica. Assim, liderar torna-se um exercício coletivo e transformador, em que o desenvolvimento individual está intrinsecamente ligado ao crescimento do

coletivo.

Embora as práticas formativas sejam fundamentais para o desenvolvimento das competências essenciais à liderança, o contexto contemporâneo impõe demandas que vão além do aprimoramento individual. A liderança precisa estar ancorada em propósitos claros, que integrem dimensões éticas, sociais e ambientais. Por isso, o próximo tópico abordará a importância da liderança sustentável, ressaltando a responsabilidade dos líderes em promover mudanças que transcendam os resultados financeiros e impactem positivamente a sociedade e o meio ambiente.

#### **2.5.4 Liderança com propósito: o papel da sustentabilidade**

No cenário atual, a liderança ganha uma dimensão que ultrapassa a mera busca por resultados econômicos, incorporando uma responsabilidade ética e social cada vez mais urgente. Sant'Anna (2023) enfatiza que liderar com propósito significa atuar a partir de valores que orientam decisões e práticas voltadas para o bem-estar coletivo, a justiça social e a preservação ambiental. A sustentabilidade, assim, deixa de ser um conceito abstrato para se tornar um princípio norteador da ação do líder nas organizações.

Essa ampliação do papel do líder está relacionada à emergência de demandas sociais que exigem uma postura crítica e engajada. Bagé et al. (2021) argumentam que a liderança sustentável implica pensar no impacto das decisões não apenas no curto prazo, mas também nas gerações futuras, promovendo uma visão holística que articula aspectos econômicos, sociais e ambientais. O líder, nessa perspectiva, deve ser um agente de transformação que promove a cultura da responsabilidade e da ética em todos os níveis organizacionais.

A liderança servidora, conceito que vem ganhando destaque na literatura contemporânea, reforça essa ideia de compromisso com o coletivo. Segundo Bendassolli et al. (2014), esse estilo de liderança se caracteriza pelo cuidado com as necessidades dos liderados, pelo estímulo ao desenvolvimento pessoal e pela promoção de ambientes colaborativos e justos. O líder servidor abre espaço para a participação ativa e o fortalecimento dos vínculos interpessoais, o que contribui para a sustentabilidade das relações e dos resultados organizacionais.

O desafio da sustentabilidade nas organizações contemporâneas exige do líder sensibilidade para lidar com a complexidade e a diversidade cultural. Morin e

Aubé (2009) ressaltam que a liderança eficaz precisa considerar as múltiplas vozes e saberes presentes no ambiente de trabalho, valorizando a pluralidade como fonte de inovação e resiliência. Essa postura contribui para a construção de ambientes inclusivos e para a promoção da equidade social.

Além do compromisso ético e ambiental, a liderança sustentável está profundamente ligada à construção de uma cultura organizacional que valorize a transparência e a responsabilidade social. Calvosa et al. (2022) ressaltam que líderes que promovem essas práticas conseguem estabelecer maior confiança com seus colaboradores, clientes e a comunidade, consolidando a reputação da organização e fortalecendo seu capital social. Essa cultura contribui para a longevidade das organizações e para o engajamento genuíno dos membros da equipe.

Outro aspecto importante é o reconhecimento de que a sustentabilidade não é um desafio isolado, mas parte de um sistema complexo que envolve múltiplos stakeholders, desde fornecedores até consumidores e sociedade civil. Morin e Aubé (2009) apontam que líderes precisam desenvolver habilidades de negociação e diálogo que lhes permitam articular interesses diversos, buscando soluções colaborativas e integradas que promovam benefícios compartilhados.

A liderança com propósito também se relaciona com a inovação social, onde o líder atua como catalisador de iniciativas que busquem solucionar problemas sociais por meio de abordagens criativas e inclusivas. Bendassolli et al. (2014) destacam que, ao incentivar a criatividade e a experimentação, o líder sustentável estimula o protagonismo dos colaboradores e a geração de valor além dos limites tradicionais do negócio.

A responsabilidade social corporativa (RSC) é uma dimensão prática dessa liderança, que envolve ações e políticas voltadas para o desenvolvimento social e ambiental. Bagé et al. (2021) enfatizam que a integração da RSC na estratégia organizacional exige um alinhamento entre os valores do líder e os da empresa, garantindo coerência e autenticidade nas iniciativas adotadas.

No entanto, para que a liderança sustentável seja efetiva, é preciso superar desafios culturais e estruturais que ainda permeiam muitas organizações. Sant'Anna (2023) aponta que a resistência a mudanças, a cultura do curto prazo e a pressão por resultados financeiros imediatos podem limitar a adoção de práticas responsáveis e transformadoras.

A formação de líderes comprometidos com a sustentabilidade demanda, portanto, não só o desenvolvimento de competências técnicas, mas sobretudo o cultivo de valores e atitudes que favoreçam a ética, a empatia e o engajamento social. Nonaka e Takeuchi (2008), ao tratar da aprendizagem organizacional, destacam que essa transformação cultural depende da mobilização de todos os níveis hierárquicos e do estímulo à aprendizagem coletiva.

Além disso, a globalização e a crescente conectividade ampliam o papel do líder, que passa a ser um ator fundamental na articulação de redes locais e globais em prol de causas comuns. Morin e Aubé (2009) sugerem que liderar com propósito implica atuar como ponte entre diferentes realidades, promovendo a troca de saberes e a cooperação interorganizacional.

Outro ponto que merece destaque é a importância da comunicação estratégica na liderança sustentável. Calvosa et al. (2022) defendem que comunicar de forma clara, transparente e inspiradora sobre os valores e objetivos da sustentabilidade é essencial para engajar os colaboradores e fortalecer o comprometimento com as causas sociais e ambientais.

Finalmente, a liderança com propósito representa uma resposta aos anseios contemporâneos por uma atuação mais humana e consciente nas organizações. Ela desafia modelos tradicionais centrados no lucro e convida líderes e equipes a repensar seu papel no mundo, construindo juntos ambientes de trabalho que promovam não apenas o sucesso econômico, mas também o desenvolvimento integral das pessoas e o cuidado com o planeta.

A liderança sustentável demanda que os líderes desenvolvam competências que lhes permitam agir com integridade e responsabilidade diante dos desafios contemporâneos, como a crise climática, a desigualdade social e as transformações tecnológicas. Sant'Anna (2023) destaca que esse tipo de liderança requer uma visão ampliada, que conjugue a ética, a emoção e o pensamento estratégico para promover mudanças que façam sentido para a organização e para a sociedade.

#### **2.5.4 Novas demandas para novos líderes**

A complexidade do mundo contemporâneo impõe desafios inéditos para quem ocupa posições de liderança. Entre eles, destacam-se a gestão da diversidade, o trabalho remoto e a promoção da equidade de gênero nas organizações. A rigidez das estruturas hierárquicas, centradas em comando e controle, dá lugar a arranjos

mais horizontais, flexíveis e colaborativos, exigindo dos líderes um novo repertório de competências. Essas competências não se restringem ao domínio técnico ou ao conhecimento operacional, mas abrangem aspectos emocionais, éticos, coletivos e relacionais.

A diversidade, por exemplo, exige do líder sensibilidade cultural, escuta ativa e compromisso com a inclusão. Liderar equipes plurais significa reconhecer diferentes trajetórias, saberes e formas de ser, combatendo preconceitos e promovendo a participação equitativa de todos. Como afirmam Miltersteiner et al. (2020), liderar em contextos diversos requer empatia, humildade e disposição para o aprendizado intercultural.

O trabalho remoto, por sua vez, desafia os modelos tradicionais de controle e aproximação. É preciso encontrar novas formas de manter o vínculo com a equipe, promover confiança, garantir comunicação fluida e equilibrar as demandas entre vida pessoal e profissional. A liderança remota exige mais clareza, flexibilidade e uma presença simbólica que vá além da presença física.

Outro desafio importante é a promoção da liderança feminina. Mesmo com avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais para ocupar espaços de decisão. Apoiar a liderança das mulheres significa enfrentar o sexismo institucional, revisar práticas excludentes e criar ambientes que valorizem múltiplos estilos de liderança.

Essas novas demandas, contrastadas com modelos hierárquicos e autoritários, e convocam lideranças mais horizontais, abertas e sensíveis às mudanças do mundo. Como argumenta Sant'Anna (2023), não se trata apenas de adaptar velhos modelos, mas de repensar profundamente o que significa liderar em tempos de transformação.

Dessa forma, o desenvolvimento da liderança nas organizações contemporâneas exige não apenas novas competências e ferramentas, mas uma nova ética, um novo olhar e um novo compromisso com a vida coletiva.

Como apontam Morin e Aubé (2009), liderar em tempos contemporâneos requer sensibilidade, escuta e engajamento com o bem comum. É preciso criar vínculos significativos, promover ambientes de confiança e cultivar práticas que favoreçam o aprendizado coletivo. Os líderes não são mais vistos como heróis solitários, mas como mediadores simbólicos e facilitadores de processos. Eles inspiram, mobilizam e, acima de tudo, constroem sentido junto às suas equipes.

Uma liderança eficaz hoje demanda competências emocionais como empatia, autorregulação, escuta ativa e capacidade de lidar com conflitos de forma construtiva. Em um ambiente organizacional marcado pela diversidade, pela complexidade e pela instabilidade, essas habilidades tornam-se essenciais para o fortalecimento das relações e o desenvolvimento de equipes saudáveis. A ausência dessas competências pode levar ao adoecimento dos trabalhadores e à perda de sentido no trabalho.

Além das competências emocionais, a ética ganha destaque como pilar da liderança contemporânea. Não se trata apenas de cumprir normas, mas de assumir a responsabilidade pelos impactos das decisões, promovendo a justiça, a equidade e a inclusão. Segundo Sant'Anna (2023), liderar com ética é comprometer-se com valores que transcendam os interesses imediatos da organização, integrando as dimensões econômica, social e ambiental do trabalho.

O desenvolvimento de competências coletivas e colaborativas também é indispensável. Em tempos de redes e interdependência, a capacidade de trabalhar em conjunto, de compartilhar conhecimentos e de construir soluções coletivas torna-se um diferencial. Bagé et al. (2021) reforçam que a liderança atual precisa se apoiar em práticas de cocriação, em que o saber é construído a muitas mãos e a autoridade emerge da legitimidade conferida pelos pares.

Nesse cenário, práticas como coaching, mentoring e programas de liderança assumem um papel central no desenvolvimento das lideranças. Tais práticas não visam apenas a transferência de conhecimentos, mas estimulam a reflexão crítica, o autoconhecimento e o aprimoramento das relações interpessoais. Elas promovem espaços de escuta, de experimentação e de construção compartilhada de trajetórias.

Outro recurso importante é a aprendizagem organizacional. O modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, propõe um processo dinâmico de criação do conhecimento baseado na socialização, externalização, combinação e internalização. Esse modelo permite compreender como o saber tácito, oriundo da experiência, pode ser transformado em conhecimento explícito, sendo disseminado e aprimorado no coletivo. Aplicado à liderança, o modelo SECI aponta para a necessidade de ambientes que valorizem a troca, o diálogo e a experimentação.

A liderança contemporânea também precisa incorporar o conceito de sustentabilidade. Isso implica em considerar não apenas os resultados financeiros, mas também o impacto social, ambiental e humano das práticas organizacionais.

Liderar de forma sustentável é adotar uma postura responsável, que leve em conta o bem-estar das pessoas, a preservação dos recursos e a construção de uma sociedade mais justa.

Milstersteiner et al. (2020) destacam que lideranças sustentáveis são aquelas que promovem uma cultura de cuidado, respeito e equidade, sendo capazes de equilibrar os interesses de diferentes stakeholders. Essa abordagem demanda uma visão de longo prazo, uma atitude proativa diante das transformações sociais e uma disposição para promover mudanças estruturais.

A diversidade é outro desafio central para a liderança atual. Isso inclui não apenas aspectos de gênero, raça e orientação sexual, mas também formas diversas de pensar, agir e se relacionar. Promover a diversidade não é apenas uma exigência ética, mas uma estratégia de inovação e de fortalecimento das equipes. Líderes precisam estar preparados para lidar com a complexidade dos contextos diversos, combatendo preconceitos e promovendo a inclusão.

A liderança feminina, em especial, tem ganhado destaque nos estudos contemporâneos. Apesar dos avanços, mulheres ainda enfrentam múltiplos obstáculos para ocupar posições de liderança. Estereótipos de gênero, falta de reconhecimento e desigualdades estruturais limitam sua ascensão. No entanto, pesquisas têm mostrado que estilos de liderança frequentemente associados a mulheres (como empatia, colaboração e comunicação) estão cada vez mais valorizados em contextos organizacionais complexos e mutáveis.

Outro aspecto desafiador é o trabalho remoto e híbrido. A pandemia acelerou esse modelo, trazendo novas exigências para os líderes. Gerir equipes à distância requer habilidades específicas de comunicação, confiança e autonomia. A ausência do contato presencial exige um cuidado redobrado com a escuta, com o acompanhamento das demandas e com a manutenção do vínculo entre os membros das equipes.

Nesse contexto, liderar não é mais uma prática centrada no controle, mas na confiança mútua. O líder precisa ser um catalisador de conexões, promovendo a fluidez da comunicação e criando condições para que as pessoas atuem com liberdade e responsabilidade. Isso implica em descentralizar o poder, estimular a autonomia e construir relações baseadas em respeito e cooperação.

Outro elemento fundamental é a criatividade. Diante de cenários incertos, as soluções do passado já não dão conta dos desafios do presente. Líderes criativos

não são apenas inovadores no plano técnico, mas também no plano relacional: eles experimentam novas formas de mobilizar, de engajar e de produzir sentido com os outros. Como lembram Morin e Aubé (2009), criatividade e sensibilidade são faces de uma mesma moeda no exercício da liderança humana e transformadora.

A escuta ativa continua sendo uma das competências mais relevantes. Em tempos de sobrecarga de informações e velocidade nas comunicações, saber ouvir com presença e atenção é uma habilidade muito buscada pelas empresas. Ouvir é mais do que captar palavras, é acolher sentidos, reconhecer afetos e abrir espaço para o outro existir. Liderar com escuta é criar uma cultura em que as vozes possam circular e ser transformadas em ação coletiva.

A liderança contemporânea exige também o domínio de competências digitais e tecnológicas. Com o avanço da inteligência artificial, da automação e da análise de dados, os líderes precisam compreender os impactos dessas inovações e saber utilizá-las de forma estratégica e ética. No entanto, o domínio da técnica deve estar a serviço das relações humanas, não o contrário. A liderança do futuro será cada vez mais híbrida: tecnológica e profundamente humana.

Por fim, aprender continuamente é uma das habilidades mais importantes aqui, tendo em vista que as relações e demandas estão em constante mudança. O líder contemporâneo é, antes de tudo, um aprendiz. Ele sabe que não tem todas as respostas, mas está disposto a perguntar, a ouvir, a refletir e a transformar. Trata-se de uma postura de humildade ativa, que reconhece os limites do saber e aposta no poder do coletivo para construir caminhos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como propósito central analisar a formação de líderes na contemporaneidade, abordando a liderança sob uma perspectiva histórica, conceitual e prática. A partir dessa lente, buscou-se compreender não apenas o que significa liderar, mas também como esse processo tem sido (re)construído nas organizações frente às transformações culturais, sociais e econômicas do mundo do trabalho.

Ao longo dos capítulos, foi possível perceber que o conceito de liderança passou por profundas ressignificações. Inicialmente associado a figuras heroicas, carismáticas e detentoras de um poder quase nato, o termo foi se ampliando, incorporando elementos subjetivos, relacionais e éticos. Como afirmam Morin e

Aubé (2009), "liderar é, antes de tudo, um ato relacional e ético, que exige escuta, diálogo e construção de sentido coletivo". Essa evolução aponta para a necessidade de superar modelos autoritários e verticalizados, em direção a uma liderança mais humanizada, inclusiva e colaborativa.

A distinção entre liderança e gestão foi um eixo fundamental desta análise. Embora interdependentes em muitos contextos organizacionais, liderança e gestão exigem competências distintas. Enquanto a gestão está voltada à ordem, ao controle e à eficiência operacional, a liderança mobiliza sentidos, inspira coletivos e cria espaços para o protagonismo e a inovação. Como destaca Sant'Anna et al. (2017), "formar gestores não é o mesmo que formar líderes", pois liderar exige habilidades relacionais e sensibilidade ética que vão além do domínio técnico.

Neste percurso, também foram apresentados os principais estilos de liderança, considerando suas aplicações práticas e suas limitações. Compreender esses estilos não significa aderir a modelos prontos, mas sim reconhecer a pluralidade de formas de liderar, contextualizando-as diante das necessidades específicas de cada equipe, cultura organizacional e cenário histórico. A liderança eficaz, portanto, não é aquela que reproduz fórmulas, mas aquela que sabe se adaptar, dialogar e transformar.

A liderança como processo relacional foi talvez a inflexão mais importante deste estudo. Ao invés de um atributo individual, a liderança foi aqui compreendida como uma construção coletiva e simbólica, que emerge nas interações e se legitima pelo reconhecimento dos liderados. Segundo Malvezzi (2015), "a liderança só se constitui na relação com o outro, sendo o vínculo interpessoal seu alicerce fundamental". Essa perspectiva exige uma ruptura com lógicas tecnicistas e uma abertura para práticas formativas baseadas no desenvolvimento emocional, ético e reflexivo.

Por isso, ao abordar os caminhos possíveis para o desenvolvimento da liderança nas organizações contemporâneas, destacou-se a importância de práticas como coaching, mentoring, aprendizagem organizacional e formação continuada, que vão além do simples treinamento técnico. Bendassolli et al. (2015) argumentam que o desenvolvimento de líderes requer "dispositivos que favoreçam a reflexão crítica e o diálogo com a experiência vivida". Essas estratégias, quando bem conduzidas, potencializam o autoconhecimento, a autonomia e a escuta — pilares de uma liderança mais consciente e transformadora.

Também se evidenciou que a formação de líderes deve considerar os desafios contemporâneos, como a valorização da diversidade, a complexidade das relações no trabalho remoto, a presença crescente da liderança feminina e as exigências éticas e sociais que perpassam o conceito de liderança sustentável. Esses elementos apontam para uma liderança comprometida não apenas com os resultados organizacionais, mas também com o bem-estar coletivo e com a transformação social.

Em suma, a liderança na contemporaneidade não pode mais ser pensada como um atributo fixo ou um conjunto fechado de competências. Trata-se de um processo vivo, situado e em constante construção, que requer sensibilidade para lidar com as subjetividades, disposição para o diálogo e coragem para enfrentar as tensões e ambiguidades do mundo do trabalho. Como afirmam Morin e Aubé (2009), "não há liderança sem consciência, e não há consciência sem o reconhecimento da complexidade humana".

Ao concluir este trabalho, reafirma-se a necessidade de repensar as práticas formativas que sustentam o desenvolvimento de lideranças nas organizações. Isso implica questionar paradigmas antigos, reconhecer a complexidade dos contextos atuais e investir em modelos que promovam o cuidado, a inclusão e a escuta. Sant'Anna (2023) sintetiza: liderar é criar espaços para o outro existir, o que exige uma postura ética, relacional e profundamente humana.

Por fim, este estudo abre espaço para futuras investigações que possam aprofundar a análise de experiências práticas de desenvolvimento de lideranças em diferentes contextos (públicos e privados, locais e globais), contribuindo para a construção de organizações mais éticas, dialógicas e comprometidas com a dignidade humana. A formação de líderes, entendida como um processo contínuo e coletivo, é também um caminho de transformação social.

## REFERÊNCIAS

BAGÉ, A.; FILIPPIM, E.; TONIAL, G.; PEREIRA, M. Liderança Sustentável: estudo comparativo entre organizações brasileiras e portuguesas. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 1, Jan./Abr., p. 51-72, 2021. Disponível em: [https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/andersondesouzasantanna\\_o\\_constructo\\_lideranca\\_contemporanea\\_a\\_partir\\_das\\_midias\\_sociais\\_virtuais.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/andersondesouzasantanna_o_constructo_lideranca_contemporanea_a_partir_das_midias_sociais_virtuais.pdf). Acesso em: 21 mai 2025.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage, 1994

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações. São Paulo: **Casa do Psicólogo**, 2015.

\_\_\_\_\_.; MAGALHÃES, M. de O.; MALVEZZI, S. **Liderança nas organizações**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413–449.

CALVOSA, M. V. D.; SANT'ANNA, A. S.; LIMA, M. P.; JANUARIO, E. C.. O constructo liderança contemporânea a partir das mídias sociais virtuais. **Revista de administração da UNIMEP**, v. 19, p. 83-108, 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Marcello-Calvosa/publication/364756979\\_O\\_Constructo\\_Lideranca\\_Contemporanea\\_a\\_partir\\_das\\_Midias\\_Sociais\\_Virtuais\\_Palavras-chave\\_Lideranca\\_Gerenciamento\\_Midias\\_Sociais\\_Abordagem\\_Tradicional\\_de\\_Lideranca\\_Abordagem\\_Contemporanea\\_de\\_Lideranca\\_/links/635976fc96e83c26eb58569d/O-Constructo-Lideranca-Contemporanea-a-partir-das-Midias-Sociais-Virtuais-Palavras-chave-Lideranca-Gerenciamento-Midias-Sociais-Abordagem-Tradicional-de-Lideranca-Abordagem-Contemporanea-de-Lideranca.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcello-Calvosa/publication/364756979_O_Constructo_Lideranca_Contemporanea_a_partir_das_Midias_Sociais_Virtuais_Palavras-chave_Lideranca_Gerenciamento_Midias_Sociais_Abordagem_Tradicional_de_Lideranca_Abordagem_Contemporanea_de_Lideranca_/links/635976fc96e83c26eb58569d/O-Constructo-Lideranca-Contemporanea-a-partir-das-Midias-Sociais-Virtuais-Palavras-chave-Lideranca-Gerenciamento-Midias-Sociais-Abordagem-Tradicional-de-Lideranca-Abordagem-Contemporanea-de-Lideranca.pdf). Acesso em: 20 abr 2025.

DE BRITO SILVA, J. **Evolução de liderança e postura dos líderes atuais**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 15, n. 1, 2014. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/385/359>. Acesso em: 21 mai 2025.

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

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. Journal of Social Psychology, v. 10, n. 2, p. 271-299, 1939. Disponível em: [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf?lang=en](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en). Acesso em: 22 jul. 2025.

MALVEZZI, S. **Liderança**. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (org.). Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 417–423.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C.. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/>. Acesso em: 21 abr 2025.

MORIN, M.; AUBÉ, C. Psicologia e gestão. São Paulo: **Saraiva**, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SANT'ANNA, A. S.; PADILHA, L. S.; TREVISOL, M.; FILIPPIM, E. S.; BENCKE, F. F.. Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia (online)**, v. 16, p. 1133, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6228752>. Acesso em: 19 abr 2025.

\_\_\_\_\_. Liderança relacional semiótica: Alternativas a um além do HB princípio do management? **Revista Pretexto (online)**, v. 22, p. 110-126, 2021. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8549>. Acesso em 19 abr 2025.

\_\_\_\_\_. Desafio da Liderança. **GV Executivo: Transformação Digital**, v. 22, n.4, p. 44-50, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89642>. Acesso em: 18 abr 2025.

ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: **Artmed**, 2014.