




Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa¹

 Miguel Tchinhama Katchindele²
 Rosa Ngunza Cambo Gomes³
 Nelson dos Santos Chissua Yambo⁴

Recibo: 25.07.2024
Aceito: 27.07.2024
Publicado: 19.09.2024

Resumo. O presente artigo oferece uma revisão das principais abordagens de liderança organizacional: transformacional, transacional, servidora e autêntica. Cada estilo de liderança é explorado em termos de suas características distintas, benefícios percebidos e desafios associados. A liderança organizacional enfatiza inspiração e mudança, enquanto a liderança transacional se concentra em recompensas e conformidade. Por outro lado, a liderança servidora prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores. A comparação entre essas abordagens destaca a importância de escolher e adaptar o estilo de liderança de acordo com as necessidades específicas e a cultura organizacional, visando promover uma liderança eficaz e inclusiva.

Palavras-chave: Organização, liderança organizacional, estilo de liderança e clima organizacional.

Organizational Leadership: An Integrative Review

Abstract: This article offers a review of the main approaches to organizational leadership: transformational, transactional, servant and authentic. Each leadership style is explored in terms of its distinctive characteristics, perceived benefits, and associated challenges. Organizational leadership emphasizes inspiration and change, while transactional leadership focuses on rewards and compliance. On the other hand, servant leadership prioritizes the well-being and development of followers. The comparison between these approaches highlights the importance of choosing and adapting the leadership style according to specific needs and organizational culture, aiming to promote effective and inclusive leadership.

Keywords: Organization, organizational leadership, leadership style and organizational climate.

Liderazgo organizacional: una revisión integradora

Resumen. Este artículo ofrece una revisión de los principales enfoques del liderazgo organizacional: transformacional, transaccional, de servicio y auténtico. Cada estilo de liderazgo se explora en términos de sus características distintivas, beneficios percibidos y desafíos asociados. El liderazgo organizacional enfatiza la inspiración y el cambio, mientras que el liderazgo transaccional se enfoca en las recompensas y el cumplimiento. Por otro lado, el liderazgo de servicio prioriza el bienestar y desarrollo de los seguidores. La comparación entre estos enfoques resalta la importancia de elegir y adaptar el estilo de liderazgo de acuerdo con las necesidades específicas y la cultura organizacional, con el objetivo de promover un liderazgo eficaz e inclusivo.

Palabras clave: Organización, liderazgo organizacional, estilo de liderazgo y clima organizacional.

¹ DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v2i2.2>

² Universidade Lusíada de Angola (ULA). E-mail: miguelkatchindele37@gmail.com

³ Universidade Lusíada de Angola (ULA). E-mail: rosagomesdd@gmail.com

⁴ Universidade Lusíada de Angola (ULA). E-mail: yambochissua@gmail.com

Introdução

A liderança organizacional é um tema que atrai o interesse de pesquisadores e praticantes devido à sua importância para o desempenho e a saúde das organizações. A liderança eficaz pode moldar a cultura organizacional, influenciar a motivação dos funcionários e impactar diretamente os resultados operacionais e financeiros. De acordo com Yukl (2013, p. 23), a liderança é definida como o ato de influenciar outras pessoas para que compreendam e concordem sobre o que deve ser realizado e a forma de fazê-lo, além de facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos comuns.

Segundo Yukl (2013), a liderança organizacional pode ser dividida em várias partes principais:

1. *Estilos de liderança*: Diferentes abordagens adotadas pelos líderes, como liderança autocrática, democrática, transformacional e transacional, cada uma com suas próprias características e impacto.
2. *Funções de liderança*: Atividades e responsabilidades essenciais que os líderes desempenham, como definir a direção, alocar recursos, motivar e inspirar, e monitorar o desempenho.
3. *Comportamentos de liderança*: Ações específicas que os líderes tomam para influenciar os seguidores, incluindo comunicação, tomada de decisão, resolução de conflitos e apoio ao desenvolvimento da equipe.
4. *Contexto da liderança*: O ambiente e as circunstâncias em que a liderança ocorre, incluindo a cultura organizacional, a estrutura da organização e a natureza.
5. *Eficácia da Liderança*: Medidas de sucesso da liderança, como a satisfação dos funcionários, o desempenho da equipe, a inovação e a adaptabilidade organizacional.

Nos últimos anos, a pesquisa sobre liderança organizacional tem se diversificado, incorporando diferentes perspectivas teóricas e metodológicas. Segundo Melo & Silva (2017), há um crescente interesse em compreender como diferentes estilos de liderança podem ser aplicados em contextos organizacionais distintos e como esses estilos impactam a eficácia organizacional. A liderança transformacional, por exemplo, tem sido amplamente estudada por sua capacidade de inspirar e motivar os seguidores a atingir níveis mais elevados de desempenho e inovação (Bass & Riggio, 2006).

Outro enfoque relevante é a liderança transacional, que se concentra na supervisão, organização e desempenho em tarefas específicas. De acordo com Bass (1985), a liderança transacional é baseada em um sistema de recompensas e punições que visa assegurar que os seguidores cumpram seus deveres e metas. Esse estilo de liderança pode ser particularmente eficaz em ambientes organizacionais que exigem alta eficiência e conformidade com procedimentos estabelecidos (Judge & Piccolo, 2004).

A liderança servidora, por sua vez, ganhou destaque pela sua abordagem centrada no seguidor. Greenleaf (1977) e Spears (1998) destacam que a liderança servidora coloca as necessidades dos seguidores em primeiro lugar, promovendo um ambiente de apoio e desenvolvimento pessoal. Essa abordagem tem sido vista como uma forma eficaz de construir comunidades organizacionais fortes e resilientes (Liden et al., 2014).

Autores como Rego & Cunha (2015) exploram a relação entre estilos de liderança e bem-estar organizacional, argumentando que a liderança positiva pode levar a melhores resultados em termos de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Eles destacam a importância de líderes que não apenas gerenciam, mas também inspiram e desenvolvem seus seguidores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

No mesmo contexto, autores como Dupuis (2013) e (Barbutto & Wheeler, 2006) enfatizam a importância da cultura nacional e organizacional na determinação dos estilos de liderança mais eficazes. Dupuis (2013) sugere que a liderança deve ser adaptativa e sensível às nuances culturais, enquanto (Barbutto & Wheeler, 2006) argumenta que a liderança eficaz envolve uma combinação de estilos que podem ser ajustados conforme as necessidades situacionais.

Esta revisão pretende fornecer uma visão abrangente das diferentes abordagens teóricas da liderança organizacional, comparando as contribuições de diversos autores e destacando as implicações práticas dessas teorias. Busca-se por meio desta, oferecer uma base sólida para futuras pesquisas e práticas em liderança organizacional, contribuindo para uma melhor compreensão de como liderar de maneira eficaz em contextos organizacionais variados.

Para se alcançar os objetivos desta pesquisa, começou-se por apresentar as partes que compõem a liderança organizacional; seguido da metodologia de estudo; a apresentação e descrição das etapas da análise integrativa; depois a apresentação dos resultados do estudo; e por fim a apresentação de uma síntese comparativa das principais abordagens.

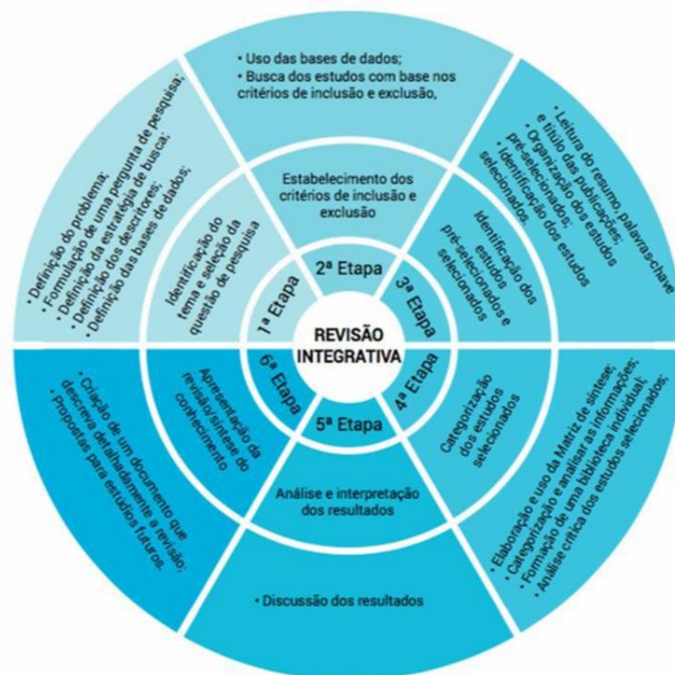
Método

A escolha da revisão integrativa deve-se à sua importância em fornecer uma análise abrangente e aprofundada de um tema. Ela consolida estudos diversos, identifica lacunas no conhecimento e sintetiza evidências, oferecendo uma base sólida para práticas e pesquisas futuras. Esse método é essencial para garantir uma compreensão completa e fundamentada do assunto.

Segundo Botelho *et al* (2011), a revisão integrativa é um método que sintetiza conhecimento ao integrar estudos empíricos e teóricos, sendo crucial para identificar lacunas, consolidar evidências científicas e orientar práticas profissionais.

A metodologia adotada para esta revisão integrativa segue as diretrizes propostas por Whittemore & Knafl (2005), que envolvem quatro etapas principais: identificação do problema, busca na literatura, avaliação dos dados e apresentação dos resultados. À semelhança das directrizes apresentada acima, Botelho *et al* (2011) destacam o processo de revisão integrativa composto de 6 etapas, figura 1.

Figura 1: Processo de revisão integrativa.



Fonte (Botelho *et al.*, 2011)

Assim, para o presente artigo e seguindo as etapas da revisão integrativa apresentadas em Botelho et al., (2011), determinou-se:

1ª Etapa: Identificação do Tema e formulação do Problema

Segundo Botelho *et al.*, (2011, p.129), a identificação do tema e a formulação do problema consistem em selecionar um tópico relevante e definir a questão central da pesquisa. Essa etapa é crucial para garantir um foco claro na revisão integrativa. Para os autores, a primeira etapa de uma revisão integrativa consiste na identificação do tema e na formulação do problema. Nesta fase, seleciona-se um tópico relevante e especifica-se a questão de pesquisa que a revisão pretende abordar. Isso estabelece a direção da pesquisa, garantindo foco e coerência nas etapas subsequentes.

Havendo a necessidade de se analisar diferentes abordagens teóricas sobre liderança organizacional e identificar as principais convergências e divergências entre os autores, o problema da pesquisa foi sintetizado na seguinte questão: "Quais são as principais abordagens teóricas sobre liderança organizacional e como elas se comparam em termos de eficácia e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais?"

2ª Etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão ou Busca na Literatura

Souza (2015, p. 35) destaca que a definição de critérios de inclusão e exclusão é uma etapa crucial na condução de uma revisão integrativa, pois determina quais estudos serão considerados na análise. A busca na literatura, por sua vez, é um passo essencial para identificar e coletar estudos que atendem a esses critérios. Para realizar essa busca, foram utilizadas três bases de dados principais: Scopus, que é amplamente reconhecida por fornecer acesso a artigos científicos e citações, sendo uma ferramenta valiosa para pesquisa e análise acadêmica (Bailey, 2020); Web of Science, conhecida por seu foco na qualidade e impacto das publicações científicas (Smith, 2018); e Google Scholar, um motor de busca que cobre uma vasta gama de literatura acadêmica, incluindo artigos, teses e livros, com acesso gratuito (Jones, 2019). Os critérios de inclusão adotados para a seleção dos estudos foram:

- a) Revisão de artigos por pares;
- b) Estudos que abordem teorias e práticas de liderança organizacional.

As palavras-chave utilizadas na busca foram "liderança organizacional", "liderança transformacional", "liderança transacional", "liderança servidora", "eficácia da liderança", "teorias de liderança", "liderança positiva", entre outras. Além disso, foram incluídas referências de livros e capítulos de livros relevantes para o tema.

3ª Etapa: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados ou Avaliação dos Dados

De acordo com Botelho et al. (2011), afirma que a identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados ou avaliação dos dados envolve revisar e avaliar a qualidade e relevância dos estudos encontrados, selecionando os que atendem aos critérios da revisão integrativa. (p. 130)

Os artigos selecionados passaram por uma avaliação criteriosa para determinar sua relevância e qualidade. Foram considerados os seguintes critérios de avaliação:

- a) *Qualidade metodológica*: verificação dos métodos de pesquisa utilizados nos estudos.
- b) *Contribuição teórica*: avaliação da originalidade e profundidade das contribuições teóricas.
- c) *Aplicabilidade prática*: análise da aplicabilidade das teorias e modelos apresentados em contextos organizacionais reais.

Para essa avaliação, utilizou-se uma ficha de análise contendo informações sobre o autor, ano de publicação, objectivo do estudo, metodologia utilizada, principais achados e conclusões tal como nos mostra o exemplo na tabela abaixo, tabela 1.

Tabela 1- Informações relevantes sobre a bibliografia consultada

Autor(es)	Ano	Objetivo do estudo	Metodologia utilizada	Principais achados	Conclusões
Avolio, B. J., & Gardner, W. L.	2005	Desenvolver a liderança autêntica e examinar suas formas positivas	Revisão teórica e análise conceitual	A liderança autêntica está ligada ao desenvolvimento positivo dos líderes e liderados	A promoção da liderança autêntica pode levar a resultados organizacionais positivos
Avolio, B. J., & Yammarino, F. J.	2002	Explorar a liderança transformacional e carismática	Revisão de literatura	A liderança transformacional e carismática pode transformar organizações e equipas	A liderança transformacional é essencial para mudanças organizacionais significativas
Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W.	2006	Desenvolver e clarificar o conceito de liderança servidora	Desenvolvimento de escala e validação	A liderança servidora foca nas necessidades dos liderados, promovendo um ambiente de apoio	A liderança servidora pode melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários
Bass, B. M.	1985	Examinar a liderança e seu impacto no desempenho	Pesquisa empírica	A liderança transformacional supera as expectativas de desempenho	Líderes transformacionais são fundamentais para alcançar alto desempenho
Bass, B. M., & Riggio, R. E.	2006	Revisar e expandir a teoria da liderança transformacional	Revisão de literatura	A liderança transformacional é eficaz em diversos contextos organizacionais	A liderança transformacional continua a ser relevante e aplicável
Blanchard, K.	1985	Apresentar a teoria da liderança situacional II	Artigo teórico	A liderança deve se adaptar às necessidades dos liderados e às situações específicas	A liderança situacional é uma abordagem flexível e eficaz
Botelho, L. R., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M.	2011	Apresentar o método da revisão integrativa nos estudos organizacionais	Revisão de literatura	O método da revisão integrativa é eficaz para sintetizar conhecimento em estudos organizacionais	A revisão integrativa deve ser incorporada como prática padrão em revisões de literatura
Burns, J. M.	1978	Explorar a natureza da liderança	Análise teórica	A liderança transformacional é distinta da liderança transaccional	Líderes transformacionais inspiram e motivam mudanças significativas
Dupuis, J.	2013	Analisar a gestão intercultural	Estudo de caso	A gestão intercultural enfrenta desafios únicos e necessita de abordagens específicas	A compreensão da cultura é crucial para a eficácia da gestão intercultural
Folle, A. J., & de Almeida Cunha, C. J.	2015	Revisar a liderança autêntica	Revisão integrativa	A liderança autêntica promove confiança e integridade nas organizações	A liderança autêntica deve ser promovida para melhorar a cultura organizacional

Fonte: Elaboração própria.

4ª Etapa: Categorização dos estudos selecionados

De acordo com Silva (2016, p.42), a categorização dos estudos selecionados é uma etapa essencial que envolve a organização dos estudos em categorias ou temas específicos. Essa

organização facilita a análise e a síntese das informações, permitindo uma compreensão mais estruturada dos dados coletados.

A colecta de dados foi realizada através da análise documental dos artigos selecionados. Foi utilizado um protocolo de revisão sistemática que incluiu:

- *Ficha de Análise*: instrumento estruturado que registrou dados dos artigos, tais como título, autor(es), ano de publicação, resumo, objetivos, metodologia, resultados e conclusões, ver tabela 1.

- *A Tabela Comparativa*: é uma ferramenta essencial na análise e comparação de diferentes modelos teóricos. Ela serve para examinar e contrastar as principais características dos modelos, facilitando a identificação de convergências e divergências entre eles. A Tabela Comparativa visa sistematizar a comparação entre diferentes modelos teóricos, oferecendo uma visão clara sobre como cada modelo aborda um fenômeno específico. Ela ajuda a destacar semelhanças e diferenças fundamentais, permitindo uma análise mais profunda e crítica dos modelos.

5ª Etapa: Análise e interpretação dos resultados

Oliveira (2017, p. 58) e Botelho *et al.*, (2011, p. 132) destacam que a análise e interpretação dos resultados em uma revisão integrativa envolvem examinar e sintetizar os dados coletados, identificando padrões e insights relevantes. Além disso, é essencial avaliar a consistência dos resultados com os objetivos da pesquisa, garantindo que as conclusões sejam bem fundamentadas e alinhadas com as metas iniciais do estudo. Assim, a análise de dados foi conduzida de forma qualitativa.

- *Análise Qualitativa*: utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Segundo Bardin (2011), ela categoriza e codifica dados textuais para identificar padrões e interpretar informações relevantes.) para identificar temas recorrentes, categorias e subcategorias nas abordagens teóricas sobre liderança organizacional. Essa técnica permitiu uma compreensão aprofundada das diferentes perspectivas e suas implicações práticas.

Os dados foram sintetizados e apresentados de forma a facilitar a comparação entre os diferentes modelos teóricos. Utilizou-se uma abordagem narrativa (analisa histórias pessoais para entender como as pessoas interpretam suas experiências) para discutir as principais convergências e divergências encontradas, destacando as implicações práticas dessas teorias para a liderança organizacional.

6ª. Etapa: Apresentação da revisão/ síntese do conhecimento

E por fim, como defendido por Oliveira (2017, p. 63) e Botelho *et al.*, (2011, p. 132) afirmam que a apresentação da revisão envolve organizar e relatar os resultados da revisão integrativa, destacando as categorias e temas emergentes. Além disso, é fundamental considerar as implicações desses resultados para o campo de estudo, garantindo que a apresentação seja clara e orientada para os objetivos da pesquisa. Para esta etapa, apresentou-se os resultados obtidos, comparou-se as abordagens dos diferentes autores, bem como a discussão e sintetização dos resultados.

Resultados do estudo

Os resultados são apresentados em seções temáticas, seguindo as abordagens teóricas principais. Cada seção inclui uma discussão detalhada sobre a eficácia e aplicabilidade de cada estilo de liderança organizacional, baseada nas evidências empíricas encontradas.

A revisão integrativa da literatura sobre liderança organizacional revelou vários estilos de liderança organizacional, mas destaca quatro principais: liderança transformacional, liderança transacional, liderança servidora e autêntica. Cada uma dessas abordagens oferece uma perspectiva única sobre como a liderança organizacional é exercida e quais são suas implicações para a eficácia

organizacional. Uma análise detalhada dessas abordagens, com comparações entre os principais autores que contribuíram para a compreensão do tema está apresentada a seguir.

Liderança Transformacional

A liderança transformacional é amplamente reconhecida por sua capacidade de inspirar e motivar os seguidores a alcançar resultados além das expectativas, promovendo mudanças significativas dentro da organização. introduzida por Burns (1978) e expandida Bass (1985) e Riggio (2006), estes autores são figuras centrais nessa abordagem, destacando que a liderança transformacional envolve quatro componentes principais: carisma ou influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Segundo os autores, esses elementos permitem que os líderes transformacionais promovam uma visão clara e convincente, estimulando os seguidores a inovar e a desenvolver suas capacidades individuais.

Rego & Cunha (2015), corroboram essa visão, argumentando que a liderança transformacional está associada a níveis mais elevados de bem-estar e satisfação no trabalho. Eles destacam que líderes transformacionais são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentem valorizados e encorajados a contribuir para os objetivos organizacionais.

Ainda sobre a liderança transformacional, autores como Avolio & Yammarino (2002), também enfatizam a sua importância na promoção da mudança organizacional. Eles sugerem que líderes transformacionais são essenciais em momentos de crise ou mudança, pois são capazes de fornecer a direção e o apoio necessários para que a organização se adapte e prospere.

Comparando essas perspectivas, nota-se uma concordância geral sobre a eficácia da liderança transformacional em promover inovação e mudança positiva. No entanto, há diferenças sutis na ênfase. Enquanto Bass & Riggio (2006) focam nos componentes específicos da liderança transformacional, Rego & Cunha (2015) dão maior destaque às implicações para o bem-estar dos funcionários, e Avolio & Yammarino (2002) sublinham a importância em contextos de mudança.

Liderança Transacional

A liderança transacional, por sua vez, é caracterizada por um enfoque mais pragmático e gerencial. Contrapondo-se à liderança transformacional, a liderança transacional, conforme discutida por Weber (1947) e Burns (1978), a liderança transacional é baseada em trocas claras entre líder e seguidores, onde recompensas e punições são utilizadas para alcançar conformidade e desempenho esperado. Bass (1985) expandiu essa teoria ao introduzir conceitos como gestão por exceção, onde os líderes intervêm principalmente quando os padrões não são cumpridos.

Judge & Piccolo (2004) conduziram uma meta-análise sobre a eficácia da liderança transacional e encontraram que, embora possa ser eficaz em alcançar metas de curto prazo e manter a ordem, ela é menos eficaz em promover inovação e desenvolvimento de longo prazo. Isso ocorre porque a liderança transacional tende a focar mais em tarefas específicas e menos em desenvolver a capacidade dos seguidores de pensar de forma criativa ou crítica.

Melo & Silva (2017) também discutem a liderança transacional, sugerindo que ela pode ser particularmente útil em ambientes altamente regulamentados ou onde a conformidade é essencial para o sucesso organizacional. Eles argumentam que, embora a liderança transacional possa parecer limitada em sua capacidade de promover mudanças profundas, ela é vital para garantir que as operações diárias sejam conduzidas de maneira eficiente e eficaz.

Dupuis (2013), representando outra perspectiva, aponta que a liderança transacional pode ser eficaz em culturas organizacionais onde a hierarquia e a disciplina são valorizadas. No entanto, ele também adverte que, sem um componente transformacional, esse estilo de liderança pode levar à estagnação e falta de engajamento dos funcionários.

A comparação dessas perspectivas revela que, embora a liderança transacional tenha suas limitações, ela desempenha um papel crucial na manutenção da ordem e eficiência organizacional. As diferenças principais residem na aplicabilidade cultural e contextual desse estilo de liderança.

Liderança Autêntica

A liderança autêntica, conforme definida por Avolio & Gardner (2005), baseia-se na transparência, ética e confiança. Líderes autênticos são autoconscientes, têm valores sólidos e agem de acordo com esses valores, promovendo um ambiente de confiança e integridade. (Walumbwa *et al.*, 2008) desenvolveram um modelo de liderança autêntica que inclui quatro componentes: Autoconsciência ou conhecimento dos próprios pontos fortes, fraquezas e valores, a transparência Relacional ou promoção de relacionamentos abertos e de confiança a processamento balanceado da Informação ou consideração objetiva de todas as informações relevantes antes de tomar decisões e a perspectiva moral internalizada em que a tomada de decisões guiada por valores internos e padrões éticos.

Liderança Situacional

A teoria da liderança situacional, proposta por Hersey & Blanchard (1969), sugere que não há um único estilo de liderança eficaz. Em vez disso, líderes eficazes adaptam seu estilo com base na maturidade e competência dos seguidores em relação a uma tarefa específica. Blanchard (1985) refinou a teoria, enfatizando a importância de diagnosticar a situação e ajustar a liderança conforme necessário para atender às necessidades dos seguidores.

Liderança Servidora

A liderança servidora é uma abordagem que enfatiza o serviço aos seguidores como o principal objetivo do líder. Greenleaf (1977) é o pioneiro dessa teoria, argumentando que os líderes devem priorizar as necessidades dos seguidores, promovendo seu crescimento e bem-estar. Spears (1998) identificou dez características essenciais dos líderes servidores, incluindo empatia, escuta e construção de comunidade.

Liden *et al.*, (2014) conduziram estudos empíricos que demonstram que a liderança servidora pode levar a maiores níveis de desempenho individual e organizacional. Eles argumentam que ao focar no desenvolvimento e bem-estar dos seguidores, os líderes servidores criam um ambiente onde os funcionários se sentem mais engajados e motivados a contribuir para o sucesso da organização.

Por sua vez, Rego *et al.*, (2008) exploram a liderança servidora destacando que essa abordagem é particularmente eficaz em ambientes organizacionais que valorizam a colaboração e o apoio mútuo. Eles sugerem que a liderança servidora pode ser uma estratégia eficaz para construir uma cultura organizacional forte e resiliente, onde os funcionários se sentem valorizados e apoiados.

Por outro lado, Barbutto & Wheeler (2006), sugerem que a liderança servidora pode ser vista como uma resposta às limitações dos estilos de liderança mais tradicionais. Eles argumentam que, ao focar no serviço aos seguidores, os líderes servidores podem promover uma cultura organizacional mais inclusiva e sustentável.

Ao comparar essas perspectivas, observa-se que a liderança servidora é amplamente valorizada por sua capacidade de promover o bem-estar dos seguidores e construir uma cultura organizacional positiva. No entanto, há variações na ênfase dada à aplicabilidade prática desse estilo de liderança em diferentes contextos culturais e organizacionais.

Liderança Estratégica

A liderança estratégica envolve a capacidade dos líderes de prever, manter flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outros para iniciar mudanças que criarão um futuro viável

para a organização (Ireland & Hitt, 2005). Esta abordagem destaca a importância da visão e da capacidade de influenciar a direção da organização a longo prazo.

Liderança Carismática

A liderança carismática, conforme descrita por House (1977), é caracterizada pela capacidade do líder de inspirar entusiasmo e devoção aos seguidores por meio de uma comunicação poderosa, uma visão convincente e um comportamento exemplar. Líderes carismáticos são vistos como modelos de comportamento e têm um forte impacto emocional em seus seguidores.

Liderança Distribuída

A liderança distribuída, ou compartilhada, é uma abordagem que reconhece que a liderança não está confinada a uma única pessoa, mas pode ser compartilhada entre membros da organização (Gronn, 2002). Esta abordagem enfatiza a importância da colaboração, do trabalho em equipe e da tomada de decisão coletiva.

Como se notou nessa pesquisa, apesar de alguns autores destacarem alguns estilos de liderança organizacional, vários são os que abordaram sobre três principalmente, a saber: a liderança Transformacional, a liderança transacional, a liderança servidora e a liderança autêntica.

Comparações e implicações práticas entre as principais características da liderança organizacional

A análise comparativa das três abordagens revela que cada uma tem suas próprias forças e limitações. A liderança transformacional é eficaz em promover inovação e mudança, a liderança transacional é útil para manter a ordem e eficiência, e a liderança servidora é valorizada por sua capacidade de promover o bem-estar dos seguidores.

Bass & Riggio (2006) e Avolio & Yammarino (2002) destacam a importância da liderança transformacional em contextos de mudança, enquanto Rego & Cunha (2015) enfatizam seu impacto positivo no bem-estar dos funcionários. Em contrapartida, Judge & Piccolo (2004) e Melo & Silva (2017) reconhecem a utilidade da liderança transacional em contextos onde a conformidade e eficiência são essenciais, mas também apontam suas limitações em termos de inovação.

Liden *et al.*, (2014) e Rego *et al.* (2008) defendem a liderança servidora como uma abordagem eficaz para promover uma cultura organizacional positiva e engajamento dos funcionários. Barbuto & Wheeler (2006) acrescentam que a liderança servidora pode ser uma resposta às limitações dos estilos de liderança mais tradicionais, promovendo uma abordagem mais inclusiva e sustentável.

Síntese comparativa entre as abordagens sobre a liderança organizacional

A revisão integrativa da literatura sobre liderança organizacional revelou que a liderança transformacional, transacional, servidora e a autêntica apresentam características únicas e implicações distintas para a eficácia organizacional. A seguir, apresentamos uma síntese comparativa (tabela 2 e 3) entre essas três abordagens, destacando suas principais características, vantagens, desvantagens e aplicabilidades práticas.

Tabela 2 - Síntese comparativa entre estilos de liderança

Aspectos comparativos	Tipos de liderança	
	Transformacional	Transacional
Característica	Inspirar e motivar seguidores;	Baseada em trocas claras entre líder e seguidores;
	Promover mudanças significativas dentro da organização;	Uso de recompensas e punições para alcançar conformidade;

	Foco em carisma, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada.	Foco em gestão por exceção e manutenção da rotina organizacional.
Vantagens	Estimula a inovação e a criatividade;	Eficaz em alcançar metas de curto prazo;
	Aumenta o comprometimento e a satisfação dos funcionários;	Mantém a ordem e a eficiência operacional;
	Eficaz em tempos de mudança e crise organizacional.	Adequada para ambientes regulamentados e com necessidade de alta conformidade.
Desvantagem	Pode ser menos eficaz em contextos que requerem conformidade estrita e rotina;	Pode inibir a inovação e a criatividade;
	Risco de dependência excessiva do líder carismático.	Menor impacto no desenvolvimento a longo prazo dos seguidores;
		Pode levar à estagnação e falta de engajamento dos funcionários.
Aplicabilidade	Ideal para organizações que buscam inovação e desenvolvimento contínuo;	Útil em contextos onde a conformidade e eficiência são essenciais;
	Adequada em contextos de mudança organizacional e necessidade de transformação cultural.	Adequada para organizações que necessitam manter procedimentos rigorosos e alcançar resultados imediatos.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 Síntese comparativa entre estilos de liderança

Aspectos comparativos	Tipos de liderança	
	Transformacional Servidora	Transacional Autêntica
Característica	Prioriza o serviço aos seguidores;	Genuína, transparente e agem de acordo com seus valores pessoais e organizacionais;
	Foco em empatia, escuta, e construção de comunidade;	Comunicação aberta e honesta é uma característica fundamental;
Vantagens	Promove o desenvolvimento e bem-estar dos seguidores.	Construção de relações, confiança mútua, autoconsciência; Senso de justiça e ética, buscando o bem comum.
	Aumenta o engajamento e a motivação dos funcionários;	Promove um alto nível de engajamento e comprometimento dos seguidores;
	Constrói uma cultura organizacional positiva e resiliente;	Constrói um ambiente de trabalho onde a confiança e a coesão são valorizadas;
Desvantagem	Promove uma abordagem inclusiva e sustentável de liderança.	Sustentabilidade a longo prazo da organização, relações autênticas e duradouras e facilita a adaptação a mudanças e crises organizacionais
	Pode ser percebida como menos autoritária em contextos que requerem decisões rápidas e firmes;	Requer tempo e energia para desenvolver e manter relações autênticas;
	Requer líderes com alta competência emocional e empatia, o que pode ser desafiador encontrar.	Pode ser emocionalmente exigente, especialmente em momentos de conflito ou decisões difíceis;
Aplicabilidade		Pode não ser eficaz em ambientes organizacionais onde a cultura não valoriza a autenticidade e a transparência.
	Ideal para organizações que valorizam a colaboração e o desenvolvimento pessoal;	Eficaz em contextos onde a mudança e a inovação; ideal para organizações que valorizam a ética, integridade e confiança como pilares fundamentais

Fonte: Elaboração própria.

Conclusão

A revisão integrativa da literatura sobre liderança organizacional revelou vários estilos de liderança organizacional, mas destaca quatro principais: liderança transformacional, liderança transacional, liderança servidora e autêntica, pois estas são as mais evidenciadas ou abordadas por diferentes autores em diferentes literaturas.

Esta revisão integrativa sobre liderança organizacional revelou que as abordagens transformacional, transacional, servidora e autêntica possuem características distintas que as tornam adequadas para diferentes contextos organizacionais. A liderança transformacional se destaca por promover inovação e mudança, sendo ideal em períodos de crise ou transformação. A liderança transacional, por outro lado, é eficaz em manter a ordem e a eficiência em ambientes que requerem alta conformidade.

Já a liderança servidora prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores, sendo valiosa em contextos que valorizam a colaboração e a construção de uma cultura organizacional positiva. Por fim, a liderança autêntica, estilos de liderança eficazes e estratégias motivacionais não só aumentam a eficácia organizacional, mas também fortalecem o vínculo entre gestores e funcionários. Ao criar um ambiente que valoriza a transparência, a confiança e o desenvolvimento pessoal, as organizações podem atender às expectativas dos funcionários e criar uma base sólida para a inovação contínua e o crescimento sustentável.

Embora cada abordagem tenha suas vantagens e limitações, a escolha do estilo de liderança deve ser adaptativa e considerar os objetivos e a cultura da organização. Futuros estudos devem explorar combinações e adaptações desses estilos para responder às necessidades dinâmicas das organizações modernas e investigar sua aplicabilidade em diferentes contextos culturais, contribuindo para uma prática de liderança mais inclusiva e eficaz.

Referências bibliográficas

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. Elsevier Science. https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership.

Bailey, P. (2020). The role of databases in academic research. *Journal of Academic Research*, 12(3), 45-67.

Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31(3), 300-326.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press. https://books.google.co.ao/books/about/Leadership_and_Performance_Beyond_Expect.html?id=NCd-QgAACAAJ&redir_esc=y

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Blanchard, K. (1985). *Situational Leadership II: The Article*. The Ken Blanchard Companies. https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational_leadership_article.pdf.

Botelho, L. L. R., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://psycnet.apa.org/record/1980-03173-000>.

Dupuis, J. (2013). *La gestion interculturelle: Enjeux et perspectives*. Presses de l'Université du Québec.

https://adm3012.telug.ca/telugDownload.php?file=2022/10/dupuis_jp_chapIV_1_culture_et_gestio_n_au_quebec.pdf.

Folle, A. J., & de Almeida Cunha, C. J. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72. <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450617007.pdf>.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Southern Illinois University Press.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.

Jones, L. (2019). Access to academic literature: A comparison of search tools. *Academic Tools Review*, 15(4), 78-91.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

Melo, P. C., & Silva, M. T. (2017). *Liderança e Gestão: Teorias, Estilos e Perspectivas*. Editora Sílabo.

Oliveira, R. (2017). Metodologias de análise em revisões integrativas: Um guia prático. *Revista de Pesquisa Científica*, 12(4), 55-62.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2015). *Liderança positiva: Como desenvolver as virtudes e capacidades que inspiram os outros*. Actual Editora. <https://silabo.pt/catalogo/gestao-organizacional/lideranca/livro/lideranca-positiva/>.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. P. (2008). Organisational Justice and Citizenship Behaviours: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology*, 57(2), 213-231.

Silva, M. (2016). Métodos de categorização em revisões integrativas. *Revista de Metodologia Científica*, 10(2), 40-55.

Smith, R. (2018). Evaluating the impact of scientific publications: A review of Web of Science. *Science Metrics*, 9(2), 122-135.

Souza, A. (2015). Revisão integrativa: importância da definição de critérios. *Revista Brasileira de Pesquisa Acadêmica*, 14(1), 32-44.

Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. John Wiley & Sons. <https://digitalcommons.lmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=ce> .

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233914>.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16268861/> .

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>

Como citar: Katchindele, M. T., Gomes, R. N. C. & Yambo, N. S. C. (2024). Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa. *Academicus Magazine*, 2(2), 29–41. DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v2i2.2>