

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E ADAPTAÇÃO AOS DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

LEADERSHIP SKILLS AND ADAPTATION TO DIFFERENT ORGANIZATIONAL CONTEXTS

Mikeson Alves Cordeiro¹

RESUMO: Este estudo analisa de que maneira competências de liderança são mobilizadas e adaptadas em diferentes contextos organizacionais. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter analítico, desenvolvida a partir da análise de produções científicas sobre liderança, competências, gestão de pessoas, desenvolvimento e desempenho organizacional. O corpus reúne estudos que abordam diferentes perspectivas sobre liderança, incluindo a liderança transformacional e transacional, a relação entre liderança e satisfação no trabalho, a gestão e o desenvolvimento de pessoas e os resultados organizacionais. A análise evidencia que competências como comunicação, orientação, motivação, coordenação e desenvolvimento de pessoas aparecem de forma recorrente na literatura, embora sua manifestação possa assumir diferentes configurações conforme as características das equipes e das organizações. Os estudos também indicam que a influência do contexto não deve ser compreendida de maneira determinista, uma vez que determinadas características organizacionais não necessariamente modificam os efeitos da liderança. Do mesmo modo, o desenvolvimento de capacidades individuais não produz automaticamente resultados organizacionais, pois sua aplicação depende das condições existentes no ambiente de trabalho. Conclui-se que a liderança pode ser compreendida como uma prática contextual, na qual competências são mobilizadas e adaptadas diante de diferentes demandas, relações e condições organizacionais. O estudo contribui para aproximar a discussão sobre competências de liderança das dimensões de gestão de pessoas, desenvolvimento e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Competências. Gestão de pessoas. Contexto organizacional.

¹ Bacharel em Teologia pela Northern Brazil College of Education, Science, and Theology – FACETEN. Profissional com experiência superior a quinze anos em liderança, gestão de pessoas, estratégia, operações empresariais, administração pública, campanhas eleitorais e treinamento corporativo.

ABSTRACT: This study analyzes how leadership competencies are mobilized and adapted in different organizational contexts. It is a bibliographic research, with a qualitative and analytical approach, developed from the analysis of scientific productions on leadership, competencies, people management, development and organizational performance. The corpus brings together studies that address different perspectives on leadership, including transformational and transactional leadership, the relationship between leadership and job satisfaction, people management and development, and organizational results. The analysis shows that competencies such as communication, orientation, motivation, coordination, and people development appear recurrently in the literature, although their manifestation can take different configurations according to the characteristics of teams and organizations. The studies also indicate that the influence of the context should not be understood in a deterministic way, since certain organizational characteristics do not necessarily modify the effects of leadership. Likewise, the development of individual capabilities does not automatically produce organizational results, since its application depends on the existing conditions in the work environment. It is concluded that leadership can be understood as a contextual practice, in which competencies are mobilized and adapted to different demands, relationships and organizational conditions. The study contributes to bring the discussion about leadership competencies closer to the dimensions of people management, development and organizational performance.

Keywords: Leadership. Competencies. People management. Organizational context.

1 INTRODUÇÃO

As transformações nas instituições e nas interações laborais têm aumentado as demandas referentes à atuação dos líderes. A produção literária acerca do tema acompanha esse movimento e oferece diversas maneiras de entender o fenômeno, abrangendo estilos, comportamentos, competências, interações com as equipes e peculiaridades do contexto organizacional.

Silva et al. (2020), ao realizarem uma revisão da produção acadêmica brasileira, notaram uma predominância de investigações acerca dos estilos de liderança, com ênfase nas abordagens transformacional e transacional, além de estudos ligados às competências dos líderes, à liderança feminina, ao coaching e à administração de recursos humanos. Katchindele et al. (2024) ressaltam, por sua vez, a multiplicidade de abordagens contidas na literatura acerca da liderança organizacional.

Essa diversidade desloca o debate de uma compreensão que se baseia unicamente na posição hierárquica para uma análise das capacidades mobilizadas na gestão das pessoas e das atividades organizacionais. Pereira et al. (2021), ao analisarem a progressão das teorias de liderança, evidenciam que as abordagens evoluíram de explicações focadas nos traços individuais para perspectivas que levam em conta comportamentos, relações e a adaptação às transformações organizacionais. Os autores ainda associam as mudanças recentes às novas

demandas impostas aos líderes, enfatizando a necessidade de flexibilidade e adaptação frente a contextos em transformação.

Nesse trajeto, as capacidades relacionadas à liderança apresentam diversas expressões. Avolio et al. (1999), ao analisarem os elementos da liderança transformacional e transacional por meio do Multifactor Leadership Questionnaire, diferenciam dimensões comportamentais associadas às modalidades de influência que os líderes exercem. Abelha et al. (2018) aprofundam essa temática ao examinar a conexão entre a liderança transformacional e a satisfação no ambiente laboral, levando em conta, de forma concomitante, tanto características individuais quanto aspectos do contexto organizacional. Os achados demonstram uma associação positiva entre liderança transformacional e satisfação, entretanto, não corroboram a ideia de que a natureza pública ou privada da organização atua como moderadora dessa relação.

Este resultado é significativo para a compreensão da liderança em diversos contextos. A presença de características organizacionais particulares não implica, necessariamente, que os impactos da liderança se alterarão de forma idêntica em todas as circunstâncias. A pesquisa de Abelha et al. (2018) destaca, de forma precisa, a importância de investigar quais elementos do contexto realmente influenciam as interações entre liderança e os resultados pertinentes às pessoas. Tal perspectiva está alinhada com as análises de Silva et al. (2020) e de Katchindele et al. (2024), os quais discernem variedades de enfoques e objetos de pesquisa na área da liderança organizacional.

3

A conexão entre liderança e administração de recursos humanos representa uma dimensão adicional significativa para esta avaliação. De acordo com Lopes et al. (2023), a efetividade da liderança está relacionada à orientação das pessoas, à comunicação, à administração de conflitos, ao aprimoramento das equipes e aos desafios enfrentados nas organizações modernas. Essa abordagem aproxima a liderança dos processos de gestão de pessoas, nos quais o aprimoramento e a aplicação das competências dos colaboradores fazem parte das práticas organizacionais.

A evolução de indivíduos também está ligada à maneira como as competências são implementadas no contexto profissional. De acordo com Borges-Andrade et al. (2002), ao investigarem os impactos de treinamentos nos âmbitos individual e organizacional, constataram que os efeitos foram mais significativos no plano individual. Isso sugere que a aquisição ou o aperfeiçoamento de capacidades não gera, por si só, resultados equivalentes para a organização. Meneses (2007) adota uma abordagem análoga ao abordar a avaliação de intervenções educacionais, enfatizando a importância de levar em conta diversos níveis e

variáveis contextuais na análise de seus resultados. Assim, a evolução das competências individuais deve ser entendida em relação às circunstâncias que possibilitam sua aplicação no ambiente profissional.

A discussão abrange, igualmente, os resultados organizacionais. Em sua revisão sistemática acerca de liderança e desempenho, Pinto (2026) reconhece conexões entre práticas de liderança, motivação, comunicação, clima organizacional, engajamento e produtividade. Os resultados obtidos enriquecem a literatura anterior ao demonstrar que a atuação da liderança pode impactar diversas dimensões do funcionamento organizacional, sem limitar sua contribuição a um único indicador de desempenho.

Em virtude deste conjunto de contribuições, nota-se que a literatura reconhece a importância das competências de liderança, além de destacar que sua expressão está associada às características dos indivíduos, às relações estabelecidas e às condições organizacionais. Assim, a questão não se limita à identificação das capacidades requeridas para o exercício da liderança, mas abrange a compreensão de como essas capacidades são ativadas e ajustadas em face de diferentes contextos. Tal perspectiva possibilita a integração dos estudos acerca de estilos e comportamentos de liderança com as discussões referentes à gestão de pessoas, ao desenvolvimento e ao desempenho organizacional.

4

Dessa forma, o objetivo deste estudo é investigar como as competências de liderança são mobilizadas e adaptadas em distintos contextos organizacionais. O propósito central consiste em examinar de que maneira as competências de liderança são ativadas e ajustadas em variados contextos organizacionais, com base na literatura científica escolhida. Para alcançar tal objetivo, a análise integra aportes relacionados à liderança, gestão de pessoas, desenvolvimento e desempenho, visando identificar convergências, discrepâncias e interconexões entre as perspectivas observadas.

2 METODOLOGIA

A investigação se define como uma pesquisa bibliográfica, com enfoque qualitativo e natureza analítica, elaborada com base na seleção e na análise de obras científicas pertinentes à liderança, bem como às suas interações com indivíduos, competências e ambiente organizacional. A opção por essa perspectiva é congruente com investigações contidas no próprio corpus, como a de Pereira et al. (2021), a qual emprega pesquisa bibliográfica e análise qualitativa para explorar conceitos, a trajetória das teorias e as competências vinculadas à liderança.

O conjunto de materiais examinados foi formado pelas publicações escolhidas com base na sua relevância para a problemática da pesquisa. O conjunto de estudos abrange diversas abordagens e finalidades, incluindo investigações empíricas acerca da liderança transformacional e da satisfação no ambiente de trabalho, revisões de literatura sobre a liderança organizacional e o rendimento, além de trabalhos bibliográficos relacionados à liderança contemporânea e ao desenvolvimento de indivíduos. Essa obra possibilita estabelecer relações entre distintas perspectivas, sem assumir que todas adotem os mesmos conceitos ou métodos de investigação.

Na organização do material, foram levados em conta os seguintes eixos de análise: liderança e competências; a inter-relação entre liderança e gestão de pessoas; a influência do contexto organizacional; o desenvolvimento de pessoas; e os resultados correlacionados à atuação da liderança. Esses eixos foram estabelecidos com base na frequência dos temas presentes nos estudos escolhidos. A revisão integrativa realizada por Silva et al. (2020) identificou, na produção acadêmica brasileira, a ocorrência de investigações acerca de estilos de liderança, competências do líder, liderança feminina, gestão de pessoas e variados resultados organizacionais.

A avaliação foi efetuada por meio da leitura e interpretação dos conteúdos escolhidos, com foco nos conceitos utilizados, nos objetivos dos estudos, nos resultados apresentados e nas interações estabelecidas entre liderança, indivíduos e organização. Neste processo, as contribuições dos autores foram analisadas com o intuito de identificar convergências, complementaridades e divergências, evitando, assim, a mera reprodução individualizada dos argumentos. A escolha de estabelecer um diálogo entre os estudos também leva em conta a diversidade metodológica reconhecida nas análises de Silva et al. (2020), assim como em Katchindele et al. (2024).

A análise dos resultados foi guiada pela questão de pesquisa, com o objetivo de entender de que forma as capacidades de liderança são abordadas na literatura e de que maneira sua utilização se vincula às particularidades dos distintos contextos organizacionais. Assim sendo, não se busca instaurar uma relação causal exclusiva entre uma competência específica e um resultado específico, mas sim resumir as relações constatadas nos estudos examinados. A referida precaução é particularmente relevante em função dos achados de Abelha et al. (2018), os quais evidenciam uma relação entre liderança transformacional e satisfação laboral, entretanto, não corroboram a presença de um efeito moderador em decorrência da natureza pública ou privada das organizações.

Finalmente, os resultados foram organizados em uma discussão coesa, elaborada com base nos eixos identificados na análise. O procedimento possibilitou a aproximação de pesquisas que abordam a liderança sob diferentes perspectivas, mantendo suas particularidades e buscando responder à questão apresentada. Assim, o desenvolvimento expõe os resultados da análise bibliográfica, juntamente com sua interpretação, evitando a divisão artificial entre a apresentação dos estudos e a discussão de suas contribuições.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A investigação da literatura escolhida possibilitou reconhecer que a temática da liderança é tratada sob diversas dimensões, entre as quais se sobressaem os comportamentos do líder, a relação construída com as equipes, as particularidades do contexto organizacional e os impactos gerados sobre indivíduos e resultados. Silva et al. (2020), ao analisarem a produção brasileira acerca da liderança organizacional, constataram uma prevalência de investigações focadas nos estilos de liderança, na atuação do líder e em suas consequências, bem como em estudos relativos ao perfil, às competências, à liderança feminina e à motivação. Katchindele et al. (2024), ao realizarem uma revisão integrativa, também ressaltam a variedade de enfoques empregados para entender o fenômeno. Tal amplitude evidencia que a liderança não se configura como uma prática homogênea, sendo imprescindível levar em conta as diversas maneiras pelas quais ela se expressa nas organizações.

6

3.1 Liderança e mobilização de competências

A literatura examinada possibilita a compreensão da liderança como uma prática que abrange diversas capacidades empregadas nas interações com indivíduos, atividades e metas institucionais. Dentre essas competências, destacam-se a comunicação, a coordenação das equipes, a tomada de decisões, a motivação e o aprimoramento dos colaboradores. Lopes et al. (2023), ao investigarem a liderança atual em relação à gestão de pessoas, enfatizam a importância de entender a atuação do líder para além da mera supervisão das tarefas, levando em conta sua influência tanto sobre os indivíduos quanto sobre a organização. A análise efetuada por Silva et al. (2020) corroborou essa abrangência ao identificar, na produção nacional, pesquisas que abordam tanto as características do líder quanto sua função, suas competências e as interações estabelecidas com os liderados.

Essa compreensão pode ser ampliada mediante a diferenciação entre liderança transformacional e transacional. Avolio et al. (1999) reconheceram distintos elementos dessas

duas modalidades de liderança através do Multifactor Leadership Questionnaire, o que aperfeiçoou a análise dos comportamentos empregados pelos líderes na orientação de seus liderados. A pesquisa realizada por Abelha et al. (2018) retoma essa abordagem, evidenciando que a liderança transformacional se relaciona com a satisfação no trabalho, ao passo que também analisa como características tanto individuais quanto organizacionais impactam essa vinculação. Portanto, as capacidades acionadas pelo líder não devem ser consideradas unicamente como características pessoais, uma vez que sua manifestação ocorre em interação com os indivíduos e com o ambiente laboral.

Os achados de Abelha et al. (2018) revestem-se de particular relevância para a presente discussão, na medida em que apresentam uma nuance referente à importância atribuída ao contexto. Os pesquisadores examinaram trabalhadores de diversas organizações e setores, constatando que a natureza pública ou privada da instituição não influenciou de forma significativa a relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho. Dessa forma, ainda que o ambiente organizacional precise ser levado em conta na avaliação da liderança, não se pode inferir que qualquer aspecto contextual resulte necessariamente em modificações nos efeitos percebidos. O estudo em questão sugere a necessidade de um maior aprofundamento na investigação de outras variáveis organizacionais que possam influenciar essa relação (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

7

Essa observação auxilia na construção de uma compreensão menos rígida acerca da mobilização de competências. Portanto, não se deve declarar que cada contexto gera automaticamente um comportamento específico de liderança; ao contrário, é necessário compreender que as competências são manifestadas em condições particulares e que seus resultados podem variar conforme a combinação de características individuais, dinâmicas de trabalho e fatores organizacionais. A presente interpretação está alinhada com a diversidade apontada por Silva et al. (2020) e por Katchindele et al. (2024), cujas análises evidenciam a coexistência de variados objetos e abordagens na produção referente à liderança.

A mobilização de capacidades também abrange a aptidão para conciliar as necessidades dos indivíduos com as exigências organizacionais. Lopes et al. (2023) vinculam a liderança à administração de recursos humanos e aos desafios atuais enfrentados pelas instituições, ao passo que Chiavenato (2024) posiciona o aprimoramento e o aproveitamento das competências humanas dentro do contexto da gestão de pessoas. Neste contexto, a liderança pode ser entendida como uma atividade que integra orientação, interação e desenvolvimento, sem restringir a atuação do líder ao gerenciamento das atividades.

3.2 Contexto organizacional e adaptação da liderança

A investigação das referências demonstra que o contexto desempenha um papel significativo na interpretação da liderança. Pereira et al. (2021), ao reconstituírem a trajetória das teorias de liderança, evidenciam que variadas perspectivas começaram a integrar aspectos referentes às interações entre líder, seguidores e contexto. Katchindele et al. (2024) enfatizam que o contexto se configura como uma das dimensões ligadas aos comportamentos e à eficácia da liderança, levando em conta elementos como cultura e estrutura organizacional.

A relevância do contexto se manifesta, de maneira empírica, na pesquisa realizada por Abelha et al. (2018). Os autores reconhecem diversos fatores que podem ser levados em conta no contexto organizacional, englobando cultura e clima, objetivos e metas, formação das equipes, processos, condições e estrutura. Contudo, os resultados alcançados não corroboraram a hipótese de que a natureza pública ou privada da organização influenciasse a relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho. Esse resultado é significativo, uma vez que obstrui uma interpretação reducionista que sugere que a eficácia de uma competência específica estaria totalmente vinculada ao modelo organizacional. O contexto influencia a relação, todavia, é necessário analisar seus efeitos em função das variáveis concretas presentes (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018, p. 520; 526).

A adaptação, nesse contexto, pode ser entendida como uma particularidade inerente à própria atuação na liderança. A literatura não apoia a noção de que uma competência deve ser utilizada de forma uniforme em todas as circunstâncias. Em contrapartida, as investigações examinadas evidenciam variadas oportunidades de ação e distintas exigências relacionadas às organizações e suas equipes. Silva et al. (2020) reconheceram uma variedade na produção nacional, englobando investigações sobre estilos, perfis, competências, liderança feminina e a atuação do líder; por outro lado, Pereira et al. (2021) expõem a evolução das abordagens como consequência da ampliação dos aspectos levados em conta na análise do fenômeno.

Entretanto, essa adaptação não implica renunciar a capacidades frequentes. A comunicação, a orientação, a coordenação, a motivação e o desenvolvimento das pessoas manifestam-se, sob diversas perspectivas, como dimensões interligadas à prática da liderança. Lopes et al. (2023) salientam a relevância da comunicação, da gestão de conflitos, da habilidade de orientação, além de outras qualidades relacionadas à liderança moderna. Avolio et al. (1999), sob uma outra abordagem, evidenciam que distintos elementos comportamentais podem ser reconhecidos nas lideranças transformacional e transacional. As diferentes abordagens

apresentam variações na explicação da atuação do líder, entretanto, possibilitam a compreensão de que a liderança abrange um conjunto de comportamentos que pode manifestar-se de maneiras diversas.

Essa análise também possibilita entender a razão pela qual a liderança não deve ser examinada de forma isolada em relação às características das equipes. Abelha et al. (2018) analisam aspectos individuais dos seguidores em sua pesquisa e, apesar de certas hipóteses de moderação não terem sido corroboradas, os autores enfatizam a importância de considerar fatores individuais e organizacionais para compreender a efetividade da liderança. O resultado, assim, não desconsidera a relevância dessas dimensões; aponta que sua influência não pode ser suposta sem uma investigação específica.

A literatura examinada leva, portanto, a uma compreensão da mobilização de competências como um processo contextualizado. As competências não se extinguem com a alteração do contexto; no entanto, sua aplicação pode adotar diversas modalidades. Esta proposição é mais compatível com os estudos analisados do que a afirmação de que há um conjunto estabelecido de comportamentos capaz de gerar os mesmos efeitos em qualquer organização.

3.3 Desenvolvimento de pessoas e resultados organizacionais

A mobilização de capacidades de liderança está também vinculada às oportunidades de desenvolvimento dos indivíduos no contexto organizacional. Lopes et al. (2023) estabelecem uma conexão entre liderança e gestão de pessoas, ao passo que a literatura acerca de treinamento expande essa relação ao levar em conta os impactos das iniciativas de desenvolvimento em diversos níveis. Borges-Andrade et al. (2002), ao examinarem os impactos da capacitação em indivíduos e organizações, observaram que os efeitos foram mais significativos no nível individual do que no organizacional. Os pesquisadores reconheceram impactos associados à motivação, à aptidão, ao desempenho e ao contexto, apontando que os efeitos das iniciativas de desenvolvimento não se disseminam de maneira uniforme entre esses aspectos.

Esse resultado é relevante para o debate acerca da liderança, uma vez que impede uma associação causal simplista entre o aprimoramento individual e o desempenho da organização. Borges-Andrade et al. (2002) apontam que os efeitos sobre o desempenho e o ambiente organizacional são moldados por diversas outras variáveis, incluindo características das organizações, estilos de gestão, suporte institucional e fatores externos. Assim, o

aprimoramento das competências individuais representa um elemento significativo; contudo, a sua conversão em resultados organizacionais requer condições complementares.

Meneses (2007) enfatiza essa temática ao abordar a avaliação das iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Segundo o autor, evidenciar satisfação, aprendizado ou aprimoramento do desempenho individual não é adequado quando se busca entender os impactos de uma ação educacional nos resultados organizacionais. A avaliação deve levar em conta os diversos níveis envolvidos, assim como as variáveis contextuais que podem influenciar os resultados. O autor salienta, também, a importância de modelos que possam vincular componentes do contexto, processos e resultados, prevenindo atribuições simplistas de causalidade (Meneses, 2007, p. 180-191).

Essa visão se alinha à análise de Barney e Hesterly (2023) acerca dos recursos e das capacidades organizacionais, pois possibilita ponderar que as capacidades individuais tornam-se significativas no âmbito organizacional ao serem articuladas com os processos e as condições já estabelecidos. Dessa forma, a liderança engaja-se em uma dinâmica na qual o aprimoramento das pessoas pode favorecer as competências organizacionais, porém não representa, de forma isolada, uma garantia de desempenho superior.

A conexão entre liderança e resultados é igualmente apontada por Pinto (2026), cuja análise sistemática descobriu correlações entre liderança e fatores como motivação, ambiente organizacional, comunicação interna, comprometimento e performance. A autora chega à conclusão de que a liderança possui uma importância estratégica na constituição de ambientes colaborativos e focados em resultados. Esse achado enriquece o debate ao evidenciar que os impactos relacionados à liderança não se limitam apenas aos indicadores puramente econômicos, mas também se estendem a aspectos vinculados à vivência das equipes.

Ao serem analisados em conjunto, esses estudos indicam que liderança, desenvolvimento de pessoas e desempenho estão interligados, porém não formam uma sequência automática. Avolio et al. (1999) ajudam na identificação de variados comportamentos de liderança; Abelha et al. (2018) evidenciam que os efeitos desses comportamentos podem ser associados à satisfação laboral, além de mencionarem que certos aspectos contextuais não geraram a moderação desejada; Borges-Andrade et al. (2002) e Meneses (2007) indicam que os resultados relativos ao desenvolvimento devem ser avaliados em múltiplos níveis; e Pinto (2026) compila evidências acerca das relações entre liderança e resultados organizacionais. A contribuição integrada destas pesquisas se encontra, assim, menos na sustentação de uma

relação linear e mais na compreensão de que os resultados são influenciados pela interação entre indivíduos, práticas de liderança e condições organizacionais.

Com base nessa síntese, a ativação de capacidades de liderança pode ser entendida como uma prática que interliga competências individuais e exigências organizacionais. Os elementos de comunicação, orientação, motivação, coordenação e desenvolvimento de indivíduos se destacam como aspectos frequentes; no entanto, sua implementação e os resultados que geram não são autônomos do contexto em que se inserem. A literatura examinada indica, assim, que a habilidade de liderança se revela na aptidão de empregar distintos recursos comportamentais e relacionais em face de situações específicas, levando em conta as características dos grupos, as condições organizacionais e os objetivos pertinentes.

Em resposta à questão de pesquisa, as investigações examinadas apontam que as competências de liderança são ativadas e ajustadas mediante a interseção entre comportamentos de liderança, traços individuais e circunstâncias do ambiente organizacional. A literatura não embasa um único modelo de atuação, tampouco estabelece uma relação automática entre uma prática específica e um resultado determinado. Constata-se um conjunto de habilidades que pode apresentar diversas configurações, de acordo com as exigências enfrentadas, ao passo que seus impactos sobre indivíduos e instituições são condicionados às circunstâncias em que essas habilidades são aplicadas. Esta síntese integra as contribuições de Avolio et al. (1999), Abelha et al. (2018), Silva et al. (2020), Katchindele et al. (2024), bem como de Borges-Andrade et al. (2002), Meneses (2007) e Pinto (2026), mantendo as distinções entre seus objetos e resultados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve a finalidade de investigar como as competências de liderança são mobilizadas e adaptadas em variados contextos organizacionais, com base na literatura escolhida. A análise efetuada aponta que a liderança não se apresenta como um conjunto estável de comportamentos aplicáveis de maneira uniforme às organizações, mas sim como uma prática cuja expressão requer a integração entre as capacidades do líder, as particularidades das equipes e as condições organizacionais.

As investigações examinadas possibilitam reconhecer como dimensões frequentes da atuação da liderança a comunicação, a orientação, a motivação, a coordenação e o desenvolvimento das pessoas. Avolio et al. (1999) evidenciam que distintos componentes comportamentais estão interligados às lideranças transformacional e transacional, ao passo que Abelha et al. (2018) apontam uma correlação positiva entre liderança transformacional e

satisfação no ambiente laboral. Contudo, os achados deste recente estudo também evidenciam que a natureza pública ou privada da instituição não modificou de maneira significativa essa relação, sugerindo que a influência do contexto não deve ser assumida de forma generalizada.

Um outro achado significativo diz respeito à conexão entre o desenvolvimento de indivíduos e os resultados obtidos pelas organizações. Borges-Andrade e colaboradores (2002) observaram que os efeitos das ações de treinamento são mais significativos em nível individual do que no organizacional, enquanto Meneses (2007) enfatiza a importância de levar em conta distintos níveis e variáveis contextuais ao avaliar os resultados das iniciativas educacionais. Essas pesquisas auxiliam na compreensão de que o aprimoramento de habilidades individuais não se traduz, de forma automática, em resultados organizacionais, uma vez que depende das condições que promovem sua implementação e manutenção no ambiente de trabalho.

A produção literária acerca do desempenho enriquece essa percepção. Pinto (2026) aponta conexões entre liderança, motivação, comunicação, clima organizacional, engajamento e produtividade, enfatizando que os impactos da liderança permeiam diversas dimensões da operação das organizações. Em conjunto com as demais pesquisas, esse achado possibilita entender que a influência da liderança nos resultados se dá pela interação entre indivíduos, comportamentos e condições organizacionais, e não pela aplicação isolada de um estilo específico.

12

Assim, a principal contribuição desta pesquisa reside na aproximação da discussão acerca das competências de liderança à dimensão contextual, sem pressupor a existência de um modelo universal de atuação. As evidências examinadas sugerem que as competências podem continuar sendo pertinentes em diversas organizações; todavia, sua aplicação, os resultados e a relação com os indivíduos podem diferir em função das particularidades do contexto. Essa percepção liga as contribuições referentes a estilos e comportamentos de liderança às reflexões acerca da gestão de pessoas, do desenvolvimento e do desempenho organizacional.

Uma das limitações a ser enfatizada é o caráter bibliográfico da pesquisa, bem como a inexistência de coleta de dados empíricos originais. Os resultados, assim sendo, constituem uma síntese interpretativa da literatura escolhida e não possibilitam a verificação direta de como as competências de liderança são acionadas em organizações específicas. Ademais, a constituição do corpus influencia o escopo das conclusões, uma vez que distintos estudos investigam contextos, participantes e variáveis diversas.

Investigações futuras poderão contribuir para essa discussão por meio de estudos empíricos que analisem de que maneira certas competências são ativadas em diferentes

contextos organizacionais. Análises de casos, investigações comparativas e estudos longitudinais podem auxiliar na compreensão mais precisa das características contextuais que favorecem, restringem ou alteram a aplicação dessas competências, bem como seus potenciais impactos sobre os indivíduos e os resultados organizacionais.

Em resumo, a análise efetuada demonstra que entender a liderança implica mudar o foco de uma perspectiva que se concentra apenas no estilo ou nas características pessoais do líder para uma abordagem que leve em conta a mobilização das competências nas interações reais entre liderança, indivíduos e a organização. É nessa conexão que a capacidade de adaptação se torna significativa, não como uma troca das competências, mas como um requisito para sua aplicação em resposta a diversas exigências organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flavia. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. DOI: 10.7819/rbgn.voio.3949. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3949>. Acesso em: 15 set. 2026.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M.; JUNG, Dong I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999. DOI: 10.1348/096317999166789.

13

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; PEREIRA, Maria Helena G.; PUENTE-PALÁCIOS, Katia E.; MORANDINI, Daniela Cecília. Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 2, n. 1, p. 117-146, 2002. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572002000100006&script=sci_arttext. Acesso em 16 set. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024.

KATCHINDELE, Miguel T.; GOMES, Rosa Yambo; YAMBO, Nelson. Liderança organizacional: uma revisão integrativa. *Academicus Magazine*, v. 2, n. 2, p. 29-41, 2024. Disponível em: <https://dx.doi.org/104314/academicus.v2i2.2>. Acesso em: 14 set. 2026.

LOPES, Michelle Cristina Pires; MORAES, Zélia Oliveira; SOUZA, Helcimara Affonso de. Liderança e gestão de pessoas: principais desafios e características da liderança contemporânea. *Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão*, v. 2, n. 6, 2023. Disponível em:

<https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wpcontent/uploads/2024/04/edufatecno6v2ao3.pdf>
. Acesso em: 14 set. 2026.

MENESES, Pedro Paulo Murce. Treinamento e desempenho organizacional: contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais. *Análise*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 180-199, 2007. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/365>. Acesso em: 15 set. 2026.

PEREIRA, Gracilene de Oliveira; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, v. 18, n. 37, 2021. DOI: 10.18677/EnciBio_2021C44. Disponível em: <https://conhecer.org.br/enciclop/2021C/uma%20visao.pdf>. Acesso em: 15 set. 2026.

PINTO, Janete Pereira. O impacto da liderança no desempenho organizacional: uma revisão sistemática. *Revista FT*, v. 30, n. 157, p. 1-19, 2026. DOI: 10.69849/rk946617. Disponível em: <https://www.revistaft.com/ft/article/view/534>. Acesso em: 15 set. 2026.

SILVA, Caroline Pereira; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catusso; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>. Acesso em: 16 set. 2026.