

A CONTEMPORANEIDADE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA COMPARAÇÃO BIBLIOGRÁFICA DAS TEORIAS DE CHIAVENATO E MAXIMIANO

THE CONTEMPORANEITY OF LEADERSHIP STYLES IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: A LITERATURE REVIEW COMPARING THE THEORIES OF CHIAVENATO AND MAXIMIANO

LA ACTUALIDAD DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA COMPARACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LAS TEORÍAS DE CHIAVENATO Y MAXIMIANO

Wesley Gonçalves do Nascimento¹

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.6303

Recibido: 23/06/2026 | Aceptado: 16/07/2026 | Publicación en línea: 23/07/2026.

RESUMO

Este artigo tem foco na contemporaneidade dos estilos de liderança na era da transformação digital a partir da abordagem clássica de Chiavenato e Maximiano, enriquecido por tendências de pensamento mais influentes da administração moderna. Diante das transformações tecnológicas e organizacionais, essa temática é considerada pelos autores das bibliografias revisadas como um fator estratégico contemporâneo que tem promovido significativamente mudanças nos modelos de gestão empresarial, exigindo da liderança combinações entre competências técnicas, humanas e conceituais para conduzir a equipe aos objetivos institucionais, impulsionar a inovação e garantir a sustentabilidade das organizações no mundo corporativo. Nesse panorama, os estilos clássicos de liderança continuam influenciando substancialmente o desempenho organizacional e as relações interpessoais no ambiente de trabalho entre líderes e liderados. Com base nesses pensamentos o estudo tem como objetivo analisar a contemporaneidade dos estilos clássicos de liderança a partir das contribuições teóricas de Idalberto Chiavenato e Antonio Cesar Amaru Maximiano, compreendendo suas aplicabilidades e desafios no desempenho das organizações. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e de natureza descritiva e analítica estruturada a partir das informações coletadas pelo pesquisador. Os resultados revelam que os estilos clássicos de liderança continuam presentes nas organizações contemporâneas, embora sua implementação tenha sido adequada às necessidades da inovação digital, da inteligência artificial, da sustentabilidade empresarial e da administração de equipes híbridas. Constatou-se que o sucesso de uma liderança está associado à capacidade do gestor de adaptar seu comportamento às necessidades da equipe e às exigências do contexto organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Transformação Digital. Pesquisa Bibliográfica.

¹ Mestre em Ensino pela Universidade do Vale do Taquari (Univates), Lajeado, Rio Grande do Sul, Brasil.
E-mail: wesley.nascimento@universo.univates.br

ABSTRACT

This article focuses on contemporary leadership styles in the era of digital transformation, drawing on the classical approach of Chiavenato and Maximiano and enriched by the most influential trends in modern management thought. In light of technological and organizational transformations, the authors of the reviewed literature consider this topic a contemporary strategic factor that has significantly driven changes in business management models, requiring leaders to combine technical, interpersonal, and conceptual competencies to guide their teams toward institutional goals, drive innovation, and ensure the sustainability of organizations in the corporate world. In this context, classical leadership styles continue to substantially influence organizational performance and interpersonal relationships in the workplace between leaders and followers. Based on these considerations, this study aims to analyze the relevance of classical leadership styles today, drawing on the theoretical contributions of Idalberto Chiavenato and Antonio Cesar Amaru Maximiano, and to examine their applicability and the challenges they present for organizational performance. This is a bibliographic study with a qualitative approach and a descriptive and analytical nature, structured around information collected by the researcher. The results reveal that classical leadership styles remain present in contemporary organizations, although their implementation has been adapted to the needs of digital innovation, artificial intelligence, corporate sustainability, and the management of hybrid teams. It was found that leadership success is linked to a manager's ability to adapt their behavior to the team's needs and the demands of the organizational context.

Keywords: Leadership. Leadership Styles. Digital Transformation. Literature Review.

RESUMEN

Este artículo se centra en la actualidad de los estilos de liderazgo en la era de la transformación digital, partiendo del enfoque clásico de Chiavenato y Maximiano, enriquecido con las corrientes de pensamiento más influyentes de la administración moderna. Ante las transformaciones tecnológicas y organizativas, los autores de las bibliografías revisadas consideran esta temática como un factor estratégico contemporáneo que ha promovido cambios significativos en los modelos de gestión empresarial, exigiendo a los líderes una combinación de competencias técnicas, humanas y conceptuales para guiar al equipo hacia los objetivos institucionales, impulsar la innovación y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en el mundo empresarial. En este contexto, los estilos clásicos de liderazgo siguen influyendo de manera sustancial en el rendimiento organizativo y en las relaciones interpersonales en el entorno laboral entre líderes y subordinados. Partiendo de estas reflexiones, el estudio tiene como objetivo analizar la vigencia de los estilos clásicos de liderazgo a partir de las aportaciones teóricas de Idalberto Chiavenato y Antonio César Amaru Maximiano, comprendiendo sus aplicaciones y retos en el rendimiento de las organizaciones. Se trata de una investigación bibliográfica, de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo y analítico, estructurada a partir de la información recopilada por el investigador. Los resultados revelan que los estilos clásicos de liderazgo siguen presentes en las organizaciones contemporáneas, aunque su implementación se ha adaptado a las necesidades de la innovación digital, la inteligencia artificial, la sostenibilidad empresarial y la gestión de equipos híbridos. Se ha constatado que el éxito de un liderazgo está asociado a la capacidad del directivo para adaptar su comportamiento a las necesidades del equipo y a las exigencias del contexto organizativo.

Palabras clave: Liderazgo. Estilos de Liderazgo. Transformación Digital. Investigación Bibliográfica.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

As organizações atuais são marcadas pelas complexidades da modernização tecnológica, dos mercados globais, mudanças nas relações de trabalho e da inovação contínua. O advento dessa revolução digital redefiniu as dinâmicas do mundo corporativo, exigindo modelos de gestão motivadores, inovadores e adaptativos para garantir que as organizações sustentem sua vantagem competitiva e prosperem em mercados turbulentos.

Diante dessa nova realidade, a liderança tornou-se o ativo estratégico de sucesso das organizações para alcançar seus objetivos, potencializar a influência do líder sobre a equipe, promover uma cultura de inovação que impulsiona diretamente o desenvolvimento profissional, a criatividade, a resolução de problemas e a competitividade no mercado.

Os estudos de liderança aprofundados por Idalberto Chiavenato e Antonio Cesar Amaru Maximiano apresentam avanços relevantes para o campo da administração, transformando fundamentos teóricos mais compreensíveis e adaptáveis ao ambiente de trabalho. Chiavenato (2020) destaca-se pela abordagem didática e multidisciplinar, principalmente em teoria geral da administração e gestão de pessoas, com o objetivo de facilitar a compreensão das dinâmicas das empresas e de valorizar o capital intelectual nas organizações. Maximiano (2017), por sua vez, caracteriza-se por um estilo mais programático e analítico, com aprofundamento em administração geral, pensamento estratégico e funcionamento institucional, visando a excelência na gestão de otimizar processos e tomada de decisões.

Ambos os autores classificam a liderança em três estilos clássicos: autocrático, democrático e liberal (laissez-faire). Esses modelos possibilitam investigar diferentes formas de gestão de equipes e suas influências no ambiente organizacional. Para Chiavenato e Maximiano, no campo das ideias, discutir sobre as características e comportamentos de uma liderança requer compreender de que forma o líder influencia, motiva, orienta e gerencia sua equipe para tomadas de decisões e para alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Com as dinâmicas temporais e mediante a contemporaneidade digital, marcadas pelo uso

intenso de tecnologias digitais de informação e comunicação, valorização do trabalho em equipe, modernização de uma cultura orientada na inovação e na participação ativa dos líderes, e pela capacidade de adaptação e celeridade em responder às mudanças corporativas, nascem inquietações sobre a contemporaneidade e eficácia dos estilos clássicos de liderança. Ainda que esses modelos de líderes tenham sido abordados em realidades organizacionais contrastantes com a atual, as concepções sistematizadas e difundidas por Chiavenato e Maximiano permanecem sendo largamente aplicadas nos ensinamentos de administração geral e gestão de pessoas.

Frente a esse panorama, os estilos clássicos de liderança potencializados por Chiavenato e Maximiano caracterizam os diferentes comportamentos dos líderes. Em vista disso, a pergunta que norteou esta investigação foi: como os estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal), abordados por Chiavenato e Maximiano, permanecem eficazes para as organizações na era da revolução digital? Logo, teve-se por objetivo, analisar a contemporaneidade dos estilos clássicos de liderança a partir das contribuições teóricas desses autores, compreendendo suas aplicabilidades e desafios no desempenho da organização contemporânea.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança e seus Estilos Clássicos sob a Perspectiva de Chiavenato e Maximiano

Para entender melhor o dinamismo das organizações, é necessário saber o significado de liderança, uma temática central nos ensinamentos e aprendizagens da administração em razão de sua influência sobre a conduta humana e os resultados institucionais. Para corroborar com essa afirmativa, Chiavenato (2020), sustenta a concepção de que a liderança está relacionada diretamente no poder de influência interpessoal que o líder exerce sobre o desempenho de seus liderados através do diálogo de conhecimento para o alcance dos objetivos específicos, premissa considerado pelo autor como um fenômeno social. Em consonância com os apontamentos de Chiavenato, Maximiano (2017), defende que a liderança é a responsável por alinhar e transformar a eficiência e a eficácia dos processos em efetividade no ambiente institucional, e por influenciar seus liderados rumo às conquistas das direções estratégicas.

Entretanto, nota-se que Chiavenato (2020) direciona seu estudo nos fatores humanos, sobretudo na comunicação, motivação e desenvolvimento de equipes, enquanto Maximiano (2017) concentra sua análise nos aspectos relativos à eficiência e ao cumprimento dos objetivos

organizacionais.

Sob essa perspectiva, é perceptível que a liderança transcende a prerrogativa de mera autoridade hierárquica, fundamenta-se como um conjunto de competências e habilidades que envolve a comunicação assertiva, a motivação, a promoção, o desenvolvimento e a aprendizagem contínua de equipes para o sucesso da organização. Logo, pode-se dizer que o líder eficaz tem a capacidade de motivar, direcionar, inspirar e influenciar os colaboradores para atingir as metas e os resultados, mesmo na ausência de interação presencial.

Em complemento à temática, Chiavenato (2020) e Maximiano (2017) abordam três principais estilos clássicos de liderança para organizações: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*). Estes dois escritores diferenciam os modelos de liderança no nível de centralização da hierarquia e no grau de autonomia atribuída aos liderados.

O líder autocrata destaca-se pela centralização de poder nas decisões e priorização na execução de atividades; o estilo democrata adota a descentralização de competências como estratégia para fortalecer as decisões, valorizando a participação ativa e a comunicação consultiva da equipe rumo aos objetivos; e a liderança liberal concede a máxima autonomia e liberdade funcional aos liderados, com intervenção mínima do líder na execução das tarefas, transmitindo o escopo decisório totalmente ao grupo. Em suma, a efetividade do líder depende da sua capacidade contingencial em flexibilizar e adaptar inteligentemente entre práticas autocráticas, democráticas ou liberais conforme ao nível de maturidade da equipe diante das incertezas do cenário, que impulsiona a conquista e o sucesso (Chiavenato 2020; Maximiano 2017).

A partir da conceituação dos modelos de liderança, torna-se fundamental entender como cada um deles se manifesta nas relações entre líderes e liderados no ambiente organizacional. Para isso, os quadros a seguir, adaptados de Chiavenato e Maximiano, apresentam uma síntese das abordagens dos estilos clássicos de liderança.

Quadro 1: Abordagem dos modelos de liderança sob a óptica de Chiavenato

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
DELIBERAÇÃO	Todas as decisões são tomadas pelo líder sem consultar a equipe de trabalho.	O líder trabalha em equipe, compartilha e discute as ideias com o grupo para tomar as decisões.	Com pouca participação do líder, a equipe toma as decisões.
PLANEJAMENTO DE TAREFAS	O líder determina como os trabalhos serão realizados.	Com a participação ativa do líder, o planejamento das tarefas é realizado em conjunto com a equipe.	A equipe planeja livremente o trabalho.
ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES	O líder divide os trabalhos e define as responsabilidades.	A equipe participa da divisão de trabalho.	A própria equipe de trabalho realiza a divisão das tarefas.

IMPACTO NA EQUIPE	O líder torna as decisões mais ágeis e com maior controle, mas diminui a participação dos membros, restringindo o poder de decisão e a contribuição de ideias da equipe.	O líder produz um impacto organizacional caracterizado pela participação da equipe no processo decisório, o que aumenta o engajamento, a motivação e a colaboração dentro da equipe.	O líder impacta a equipe de trabalho ao dar ampla autonomia aos colaboradores, motivando a inovação e a iniciativa; no entanto colocando em risco a gestão e os resultados quando falta maturidade suficiente da equipe.
--------------------------	--	--	--

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Chiavenato (2020).

Quadro 2: Abordagem dos modelos de liderança sob a óptica de Maximiano

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
DELIBERAÇÃO	Decisão centralizada do líder para fixar as diretrizes, sem qualquer colaboração da equipe.	Decisão participativa na construção de diretrizes da equipe que é motivada e orientada pelo líder.	Decisão totalmente outorgada às equipes nas deliberações, com participação mínima do líder.
PLANEJAMENTO DE TAREFAS	O líder formula as estratégias e ações para a execução das tarefas de modo sequencial, definindo-as conforme a necessidade e sem que a equipe possa prever suas deliberações.	A própria equipe planeja encaminhamentos e procedimentos para alcançar os objetivos organizacionais com orientação técnica do líder. Os trabalhos ganham novas dinâmicas com as discussões.	A colaboração do líder nas discussões é restrita, limitando-se a apresentar alternativas à equipe e fornecer informações adicionais somente quando solicitado.
ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES	O líder traça as tarefas a serem executadas por cada colaborador e define a formação das equipes.	A delegação de responsabilidades fica a critério da equipe e cada integrante tem a autonomia para escolher seus companheiros de grupo.	Ausência de comando. Tanto a delegação de funções quanto a escolha dos participantes ficam por conta da equipe.
IMPACTO NA EQUIPE	O líder costuma produzir maior controle e capacidade produtiva no curto prazo, o que pode aumentar a excelência profissional, mas também reduzir a participação e as ações dos colaboradores da equipe.	O líder gera resultados satisfatórios na equipe, pois estimula a participação dos membros no processo decisório e contribui para um ambiente organizacional mais dinâmico e produtivo.	O líder pode promover a independência e a criatividade, mas na ausência de gestão adequada, pode resultar em desorganização, improdutividade, insatisfação da equipe e dificuldade para atingir os objetivos institucionais.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2017) e Maximiano e Terentim (2024).

A analogia entre Chiavenato e Maximiano apresenta convergência teórica na adoção da tipologia clássica dos estilos de liderança sugerida pelo psicólogo Kurt Lewin, sem distinções conceituais estruturais entre autocrático, democrático e liberal. A divergência entre os autores está no nível analítico, não nos conteúdos dos modelos. Nos quadros comparativos, essa correlação se manifesta de modo sutil, os autores detalham a mesma coerência de centralização, participação e autonomia nos tipos de liderança. Chiavenato sintetiza uma abordagem mais comportamental, focada nos impactos da liderança sobre motivação, influência e dinâmica

grupal; já Maximiano dá preferência a uma concepção mais gerencial, destacando o processo decisório, a administração do trabalho e o desempenho do líder no ambiente administrativo.

Logo, constata-se que as abordagens de Chiavenato e Maximiano são complementares e, quando avaliadas conjuntamente, possibilitam a compreensão de uma forma mais abrangente como os estilos de liderança sistematizam o comportamento das equipes de trabalho quanto aos processos administrativos nas empresas.

A Atualidade dos Estilos de Liderança nas Organizações Contemporâneas

A transformação digital tem produzido uma reconfiguração completa no modo de como as organizações atuam, valorizam e gerenciam seu capital humano. Esse novo panorama de tecnologias disruptivas (que incluem a inteligência artificial, computador em nuvem, internet móvel, plataformas colaborativas, entre outras), requer estilos de liderança dinâmico, capazes de combinar diferentes áreas de conhecimento, redefinir modelos de gestão e ampliar as responsabilidades dos líderes organizacionais na condução das equipes em ambientes em inovação contínua. Nessa perspectiva, para Oliveira (2019), salienta que as organizações contemporâneas demandam gestão capacitada para conduzir mudanças, gerenciar informações e motivar a inovação contínua.

Ressalta-se, ainda, que conforme Gabriel (2023), a transformação digital exige uma gestão competente para integrar as tecnologias emergentes à estratégia organizacional, ampliando conhecimentos que enriquecem a inovação, as estratégias para o processo decisório, a flexibilidade às mudanças, e o desenvolvimento de soluções sustentáveis.

No sentido de corroborar o argumento de Oliveira e Gabriel, Souza *et al.* (2026) enfatizam que a liderança adaptativa surge como uma competência estratégica para ajudar as empresas a enfrentar as transformações contínuas dos ambientes institucionais, marcados pela flexibilidade nas relações de trabalho, disseminadas geograficamente das equipes, aumento do uso de tecnologias da informação, descentralização de decisões, anseios profissionais e necessidade apressada de consolidação do modelo híbrido de trabalho; e que esse modelo de liderança permite que as organizações tornem mais ágeis e eficazes. Com essa abordagem, os autores asseguram que os líderes adaptativos conseguem influenciar e motivar suas equipes para alcançar os objetivos organizacionais. Além de equilibrar flexibilidade e adaptabilidade, esse estilo de liderança promove a autonomia sem abdicação do acompanhamento, sabe valorizar a

individualidade sem perder o foco coletivo e também integra a tecnologia sem abrir mão do potencial humano.

De forma complementar, Robbins e Judge (2020) ressaltam que as lideranças modernas devem ser capazes de construir locais de trabalho compartilhados, demonstrar flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, gerenciar em ambientes digitais e híbridos, fomentar a inovação, desenvolver a inteligência emocional e promover o aprendizado contínuo das equipes, requisitos estratégicos para sobrevivência e o crescimento das organizações em mercados altamente dinâmicos.

Paralelamente a isso, cumpre destacar que um dos elementos mais significativos da tecnologia na liderança contemporânea é a propagação das ferramentas de webconferência que favorecem a comunicação em tempo real. As plataformas como, Zoom e Microsoft Teams, por exemplo, não apenas aproximam os líderes de seus liderados, independentemente da localização espacial, mas também proporcionam uma participação mais eficaz. Essa integração ressignifica a forma como as reuniões são orientadas, possibilitando um ambiente mais dinâmico e colaborativo, em que todos os integrantes têm o momento de se expressar, contribuir com ideias e participar das estratégias organizacionais (Gabriel, 2023).

Somando a isso, os diferentes estilos de liderança atuam como base pelo qual as organizações reagem às alterações tecnológicas, as complexidades e os desafios provocados pela inteligência artificial. Segundo Gabriel (2023), a aceleração da transformação digital demanda líderes com entendimento em inovação, abordagem ágil, inteligência emocional e preparados para adaptar tecnologia, pessoas e estratégia, usando a inteligência artificial como ferramenta de suporte à decisão, sem abdicar da responsabilidade, do pensamento integrado, do desenvolvimento de competências e da gestão estratégica.

Diante disso, conforme apontam os estudos recentes sobre a “Liderança 4.0: conheça as principais características e habilidades” realizados por pesquisadores vinculados à Fundação Instituto de Administração (FIA), a liderança na era digital não invalida os conceitos clássicos, mas demanda uma gestão dinâmica e humanizada de competências interligadas à inovação (FIA, 2025).

A partir dessa premissa, a eficácia do líder moderno reside na capacidade de transitar e flexibilizar as abordagens clássicas de comportamento organizacional apresentadas por Chiavenato e Maximiano. Perante essa necessidade de adequação, ao passo que a centralização do líder autocrata reage com agilidade em situações emergenciais e o estilo liberal concede

autonomia necessária para evolução de equipes maduras, o modelo democrata consolida-se como o agente principal da transformação digital ao estimular as redes de colaboração e cocriação imprescindível às organizações modernas.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como bibliográfico, realizado por meio da análise de artigos científicos, livros, sites e publicações especializadas em administração e liderança organizacional. Conforme Gil (2017), a investigação bibliográfica é desenvolvida com fundamento em materiais já publicados, como livros, artigos científicos, entre outros.

O objeto desta pesquisa adota uma abordagem qualitativa que permite interpretar e compreender as contribuições teóricas de Chiavenato, Maximiano e outras complementares; e sua aplicabilidade nas organizações atuais. Na visão de Gil (2017), essa metodologia faz uma interação entre o mundo real e o analisado, com o auxílio direto do pesquisador, por meio de estudo de campo intensivo, onde ele aprende a usar sua própria pessoa como meio mais confiável para observar, selecionar, analisar e interpretar os dados coletados do objeto de estudo.

Em relação ao objetivo, a presente pesquisa apresenta natureza descritiva e analítica, uma vez que permite identificar características comportamentais dos estilos de liderança e debater sua relevância frente aos desafios da transformação digital. Segundo Gil (2017), as pesquisas descritivas objetivam descrever as características de determinado acontecimento e analisar a correlação entre os fatores para compreender suas causas e consequências. Complementarmente, a análise dos dados ocorreu por meio da compreensão dos diferentes conceitos das literaturas abordadas pelos autores pesquisados e sua relação com as demandas das organizações atuais, o que possibilitou responder o problema científico que originou esta pesquisa.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a revisão de literatura e análise das obras de Chiavenato, Maximiano e outros, sobre a contemporaneidade dos estilos de liderança na era da transformação digital, observei que esses modelos de gestão continuam contribuindo para a eficácia das organizações atuais, aliados ao poder de competências, em que o líder moderno flutua entre a centralização diretiva (autocrática), limitando-se a contexto de gerenciamento de crises; e a descentralização participativa

(democrática e liberal), relevante para impulsionar a inovação em equipe autônoma, altamente colaborativa e autogerenciável. De forma complementar, esses dois últimos estilos adaptam-se ao modelo híbrido, substituindo a supervisão de monitoramento pela autonomia orientada para resultados.

Outrossim, o líder de alta excelência não reside em apenas um estilo de liderança fixo, e sim na capacidade do gestor de transitar por diferentes cenários organizacionais, de alterar suas ações de controle de acordo o grau de preparo de seus colaboradores, de ajustar os modelos à autonomia da equipe de trabalho, de adaptar as estratégias comportamentais em tempo real e de aplicar a inteligência emocional para construir um espaço de autoconfiança onde as pessoas se sentem confortáveis para compartilhar suas ideias com foco na resolução de problemas. Calvosa e Ferreira (2023) afirmam que quando o líder usa sua capacidade de adaptação conectada à inteligência emocional está desenvolvendo uma estratégia fundamental para aumentar o engajamento, construir equipe altamente madura, melhorar a comunicação, e promover a efetividade institucional.

Portanto, em meio a modernização organizacional, a liderança digital deixa de ser mera função e torna-se um fundamento estratégia de adaptação, flexibilização e tomada de decisão baseada em comprovação. O gestor eficaz define suas ações e atitudes à necessidade de cada situação com pensamento crítico reflexivo, não se deixando enganar por fórmulas prontas. Logo, compreender os diferentes estilos de liderança passa a ser indispensável para construir um ambiente de autonomia, motivador, mais eficiente e alinhado às diretrizes organizacionais, investindo no desenvolvimento, no desempenho na qualificação, na capacitação e no bem-estar da equipe para juntos, os envolvidos nesse processo possam inovar, superar crises e assegurar o crescimento e o sucesso da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a contemporaneidade dos estilos clássicos de liderança a partir das contribuições teóricas de Chiavenato e Maximiano, compreendendo suas aplicabilidades e desafios no desempenho da organização contemporânea. Os resultados do estudo mostraram que os estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) abordados por esses autores continuam pertinentes para gestão empresarial, mesmo frente às mudanças provocadas pela era tecnológica. Também indicaram que não há um estilo único de liderança

preparo para enfrentar aos desafios contemporâneos, mas a sua eficácia está associada a sua capacidade de leitura e adaptação ao contexto organizacional, ao perfil da equipe de trabalho, as diretrizes e demandas estratégicas, exigindo inteligência emocional para influenciar e gerenciar pessoas focadas nas transformações digitais.

Certificou-se, ainda, que as teorias dos modelos de liderança estruturada por Chiavenato tem sua importância voltada para gestão de pessoas e desenvolvimento humano, enquanto as de Maximiano destaca o líder como ferramenta de gestão e adaptação estratégica. Mesmo assim, esses autores concordam em reconhecer a necessidade de adaptação e flexibilização por parte dos gestores. Essas habilidades são fundamentais para o líder atual transitar com confiança pela incerteza, engajar equipe, gerar resultados e preparar as organizações para realidades dinâmicas.

A partir de então, sugere-se, que investigações dessa natureza sejam efetuadas, com o objetivo de propor novas e significativas contribuições à sociedade. Afinal, o sucesso dos líderes atuais demandam equilíbrio da integração do domínio técnico para decisão com comprovação, inteligência emocional para engajar os colaboradores, autonomia com responsabilidade para desenvolvimento contínuo das equipes para alcançar resultados esperados e visão estratégica para conduzir as organizações rumo ao crescimento diante das transformações digitais.

REFERÊNCIAS

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **READ: Revista de Administração**, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 224-260, jan/abr. 2023. DOI: Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>. Acessado em: 04 jun de 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Liderança 4.0: habilidades essenciais e características-chave**. São Paulo: Blog FIA, 12 mar. 2025. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/lideranca-4-0/>>. Acesso em: 2 jul. 2026.

GABRIEL, Martha. **Liderando o futuro: visão, estratégia e habilidades**. 1. ed. São Paulo: DVS Editora, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. Editora: Gen Atlas, 2017

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; TERENCE, Gino. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à era da agilidade organizacional**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SOUZA, Marcos Paulo de; ASSUMPÇÃO, Carlos Daniel Rodrigues de; PETER FILHO, Ary Luiz de Oliveira; *et al.* Liderança adaptativa e gestão de equipes em contextos de trabalho híbrido. **Revista Tópicos**, v. 4, p. 1-24, 2026. ISSN 2965-6672. DOI: 10.70773/revistatopicos/778871925. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/lideranca-adaptativa-e-gestao-de-equipes-em-contextos-de-trabalho-hibrido>. Acessado em 07 jul. 2026.