


**LIDERANÇA REPUBLICANA: UM PARADIGMA EMERGENTE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA**

**REPUBLICAN LEADERSHIP: AN EMERGING PARADIGM IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**

**LIDERAZGO REPUBLICANO: UN PARADIGMA EMERGENTE EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n9-199>

**Data de submissão:** 18/08/2025

**Data de publicação:** 18/09/2025

**Zacarias Samba dos Santos**

Doutor em Ciências Empresariais

Instituição: Instituto Politécnico de Saurimo, Universidade Lueji Ankonde

E-mail: zacassantos@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>

---

**RESUMO**

A liderança constitui um dos temas mais debatidos na literatura de gestão e comportamento organizacional, assumindo relevância crescente diante das transformações sociais, econômicas e culturais do século XXI. Os modelos clássicos autocrático, liberal, democrático, transformacional, situacional e adaptativo trouxeram importantes contribuições, mas revelam limitações quanto à integração de valores éticos, inclusivos e sustentáveis. Nesse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar criticamente as principais abordagens de liderança presentes na literatura e apresentar a liderança republicana como um modelo emergente capaz de responder às demandas contemporâneas. Metodologicamente, trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa, de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. Foram examinadas obras clássicas e estudos recentes publicados nos últimos cinco anos, organizados em categorias temáticas que abrangem conceitos, teorias e estilos de liderança. Os resultados da revisão indicam que, embora os modelos tradicionais sejam relevantes, ainda persiste uma lacuna no que se refere à integração entre objetivos organizacionais e valores sociais. Nesse sentido, a liderança republicana se apresenta como uma proposta inovadora, fundamentada em princípios como transparência, ética, justiça, inclusão, responsabilidade social e humanismo, que permitem conciliar eficiência organizacional e bem-estar coletivo. Conclui-se que a liderança republicana constitui um paradigma promissor, com potencial de fortalecer o clima organizacional, valorizar o capital humano e promover instituições mais éticas, inclusivas e sustentáveis. Recomenda-se a realização de futuras pesquisas empíricas que validem sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais, contribuindo para sua consolidação teórica e prática.

**Palavras-chave:** Liderança Organizacional. Liderança Republicana. Gestão. Ética. Inclusão.

**ABSTRACT**

Leadership is one of the most debated topics in management and organizational behavior literature, gaining increasing relevance in light of the social, economic, and cultural transformations of the 21st century. Classical models autocratic, laissez-faire, democratic, transformational, situational, and adaptive have offered important contributions, but reveal limitations regarding the integration of ethical, inclusive, and sustainable values. In this context, the purpose of this article is to critically analyze the main approaches to leadership discussed in the literature and to present republican

leadership as an emerging model capable of addressing contemporary demands. Methodologically, this is a narrative literature review, qualitative in nature, with an exploratory and descriptive approach. Classical works and recent studies published in the last five years were examined and organized into thematic categories covering concepts, theories, and leadership styles. The results of the review indicate that, although traditional models remain relevant, there is still a gap in integrating organizational objectives with social values. In this regard, republican leadership emerges as an innovative proposal, grounded in principles such as transparency, ethics, justice, inclusion, social responsibility, and humanism, allowing for the reconciliation of organizational efficiency and collective well-being. It is concluded that republican leadership constitutes a promising paradigm with the potential to strengthen organizational climate, value human capital, and promote more ethical, inclusive, and sustainable institutions. Future empirical studies are recommended to validate its applicability in different organizational contexts, contributing to its theoretical and practical consolidation.

**Keywords:** Organizational Leadership. Republican Leadership. Management. Ethics. Inclusion.

## RESUMEN

El liderazgo constituye uno de los temas más debatidos en la literatura de gestión y comportamiento organizacional, adquiriendo creciente relevancia frente a las transformaciones sociales, económicas y culturales del siglo XXI. Los modelos clásicos autocrático, liberal, democrático, transformacional, situacional y adaptativo han aportado contribuciones significativas, pero muestran limitaciones en cuanto a la integración de valores éticos, inclusivos y sostenibles. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar críticamente los principales enfoques de liderazgo presentes en la literatura y presentar el liderazgo republicano como un modelo emergente capaz de responder a las demandas contemporáneas. Metodológicamente, se trata de una revisión bibliográfica narrativa, de naturaleza cualitativa, con enfoque exploratorio y descriptivo. Se examinaron obras clásicas y estudios recientes publicados en los últimos cinco años, organizados en categorías temáticas que abarcan conceptos, teorías y estilos de liderazgo. Los resultados de la revisión indican que, aunque los modelos tradicionales siguen siendo relevantes, persiste una brecha en lo que respecta a la integración de los objetivos organizacionales con los valores sociales. En este sentido, el liderazgo republicano se presenta como una propuesta innovadora, fundamentada en principios como la transparencia, la ética, la justicia, la inclusión, la responsabilidad social y el humanismo, que permiten conciliar la eficiencia organizacional con el bienestar colectivo. Se concluye que el liderazgo republicano constituye un paradigma prometedor, con potencial para fortalecer el clima organizacional, valorizar el capital humano y promover instituciones más éticas, inclusivas y sostenibles. Se recomienda la realización de futuras investigaciones empíricas que validen su aplicabilidad en diferentes contextos organizacionales, contribuyendo así a su consolidación teórica y práctica.

**Palabras clave:** Liderazgo Organizacional. Liderazgo Republicano. Gestión. Ética. Inclusión.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações buscam as melhores estratégias para alcançar os seus objetivos, enquanto as pessoas procuram também realizar os seus sonhos. Este facto leva a um casamento interessante entre as organizações e as pessoas, sendo que as organizações precisam de pessoas para alcançarem os seus objetivos e as pessoas precisam de organizações para realizarem os seus sonhos. É ali onde a liderança joga um dos papéis protagonistas para potenciar esta simbiose.

A liderança tem ocupado lugar central nos estudos de gestão e comportamento organizacional, configurando-se como um dos temas mais investigados e, simultaneamente, mais complexos das ciências sociais aplicadas. As transformações políticas, económicas e sociais das últimas décadas evidenciam que os modelos tradicionais de liderança, autocrático, democrático, liberal, transacional, transformacional ou situacional apresentam limitações quando confrontados com os desafios contemporâneos de inclusão, sustentabilidade, responsabilidade social e ética. Nesse cenário, torna-se necessária a busca por paradigmas inovadores que sejam capazes de harmonizar objetivos organizacionais e individuais, promovendo tanto a produtividade quanto o bem-estar humano.

A literatura clássica sobre liderança (Bass, 1990; Robbins, 2009; Chiavenato, 2004, Chiavenato, 2016) destaca a importância da influência interpessoal, da motivação e da adaptação às mudanças. No entanto, ainda persiste uma lacuna teórica no que se refere a modelos que integrem de maneira estruturada valores de equidade, transparência, justiça e humanismo, dimensões cada vez mais exigidas pelas organizações e sociedades atuais. É nesse contexto que se propõe a liderança republicana, conceito emergente que amplia a compreensão da liderança organizacional ao enfatizar o bem comum, a inclusão social e a gestão responsável da “coisa pública”, compreendida em sentido amplo: instituições públicas, privadas e comunitárias.

A liderança republicana distingue-se das abordagens clássicas ao privilegiar a transparência, a integridade, a meritocracia, a justiça social e o respeito à diversidade como princípios estruturantes. Esse modelo orienta-se não apenas para o alcance de metas organizacionais, mas também para a valorização do ser humano e para a construção de relações baseadas na confiança, no diálogo e na cooperação. Desse modo, configura-se como um paradigma emergente que pode responder às demandas contemporâneas por organizações mais éticas, inclusivas e sustentáveis.

O objetivo deste artigo é analisar criticamente os principais modelos de liderança presentes na literatura, evidenciando seus limites e contribuições, e apresentar a liderança republicana como proposta inovadora e potencialmente aplicável em diferentes contextos organizacionais. Para isso, adota-se como método a revisão bibliográfica narrativa, integrando referências clássicas e atuais, de

modo a situar a liderança republicana como um aporte conceitual relevante para a ciência e a prática da gestão.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, uma vez que busca compreender, organizar e interpretar conceitos e modelos de liderança, enfatizando a proposição da liderança republicana como paradigma emergente.

Trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa, que tem como propósito examinar criticamente a literatura existente sobre liderança, identificar lacunas conceituais e discutir a relevância de um novo modelo. A escolha desse tipo de revisão justifica-se pelo carácter ainda incipiente da liderança republicana, exigindo uma análise teórica ampla, integradora e interpretativa.

As fontes de dados utilizadas incluem livros clássicos de gestão e comportamento organizacional, artigos científicos indexados em bases internacionais e nacionais, teses e dissertações acadêmicas, além de documentos institucionais que tratam da temática. A busca concentrou-se em obras que abordam teorias e estilos de liderança (traços, comportamentais, contingenciais, transformacional, transacional, situacional, adaptativa, entre outras) e em estudos que discutem valores contemporâneos relacionados à ética, inclusão, responsabilidade social e sustentabilidade.

Como critérios de seleção, priorizaram-se:

- (i) obras de referência reconhecida no campo da administração e das ciências sociais aplicadas (Bass, Robbins, Chiavenato, Heifetz, entre outros);
- (ii) artigos publicados nos últimos cinco anos, que abordem dimensões éticas, inclusivas e sustentáveis da liderança;
- (iii) materiais que contribuam para a reflexão teórica e prática sobre o papel do líder na gestão contemporânea.

A análise da literatura seguiu uma lógica de categorização temática, na qual os conceitos, teorias e estilos de liderança foram sistematizados e discutidos, destacando convergências e limitações. Em seguida, procedeu-se à apresentação da liderança republicana como modelo conceitual emergente, com base nos princípios identificados no corpus bibliográfico.

Assim, a metodologia adotada possibilita não apenas a sistematização de conhecimentos prévios, mas também a construção de um aporte conceitual inovador, ao situar a liderança republicana como alternativa teórica e prática às demandas atuais da gestão.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 CONCEIÇÕES GERAIS DA LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno complexo que atravessa diferentes áreas do conhecimento, desde a Psicologia até a Sociologia e a Administração, sempre tendo como objeto central as relações humanas e o exercício de influência. Autores clássicos, como Chiavenato (2016), ressaltam que o desenvolvimento das pessoas é a base para o crescimento organizacional, defendendo que o capital humano representa o recurso mais inteligente e dinâmico das organizações.

Em toda história humana a liderança é um assunto que sempre esteve presente embora de forma empírica, todavia, exercida com requisitos e princípios próprios. Arruda (1987), afirma que, devido a sobrevivência e a competitividade de grupos, a liderança existe desde o começo das civilizações. No entanto, não existia uma teoria científica a esse respeito; as técnicas eram elaboradas e testadas mediante tentativas e erros.

Os estudos sobre o líder e a liderança são contemporâneos da emergência da civilização são um fenômeno universal. Não são uma invenção da imaginação, ainda existem condições nas quais o sucesso ou falhanço dos grupos e das organizações podem ser incorretamente atribuídos ao líder, esquecendo que há fatores ambientais e organizacionais sobre os quais o líder não tem controle (por vezes, amarrados a nível da alta gestão). Nas situações industriais, educacionais, militares e nos momentos sociais, a liderança joga um papel importante para o estudo e a pesquisa dos fatores que levaram o fracasso da instituição, (Bass, 1990).

Diversos estudos destacam que a liderança não pode ser entendida apenas como um ato individual, mas sim como uma relação construída entre líderes e liderados. Nesse sentido, Hersey e Blanchard (1986), enfatizam que sempre que alguém influencia o comportamento de outra pessoa, já se estabelece uma relação de liderança, não importando se esta última pessoa é um chefe, um colega, um subalterno, um amigo ou um parente.

Outros autores, como Finuras (2018), reconhecem a vastidão da produção acadêmica sobre o tema, mas salientam que ainda persistem lacunas conceituais, especialmente quanto a modelos que vão além da figura do líder individual para valorizar a dimensão coletiva e relacional.

Ora, para conhecer a liderança e os líderes, deve-se olhar numa perspectiva casada entre ambos, podem ser importante neste processo. Nesta visão, a questão que envolve a liderança não é um ato exclusivamente do líder, mas é um mérito dos liderados que permitem o sucesso, a permanência e o compromisso do bem servir, impulsionando as sinergias para o efeito.

As situações e contextos de incerteza económica ameaçadoras (reforçados pelo aumento da pobreza, desemprego, exclusão social e outros sintomas associados) fazem rapidamente subir o apoio

e a preferência por líderes de perfil autoritário e dominador, e, como já se conhece, a história está recheada de exemplos desses.

O autor é do critério que o líder é aquele que acompanha o aperfeiçoamento contínuo do grupo, tanto individual como coletivo. Ao acompanhar a equipa, poderá perceber se a mesma está compacta, motivada e produtiva. O líder sabe que a eficácia da sua missão será a consequência das competências técnicas e comportamentais, que permitem acompanhar com profundidade as atividades realizadas pela sua equipa, para melhor orientação e correção. O verdadeiro líder é o indivíduo que possui uma capacidade interativa que permite resolver os problemas que surgem no seio da organização ou no meio em que estiver inserido.

As pessoas seguem os outros por causa do carácter, da bondade, da simpatia, da harmonia, do positivismo, do carisma, do crédito, da responsabilidade, da disciplina e da organização. O líder, por sua vez, deve construir bases para ser seguido e acreditado pelo seu elenco, com base a aplicabilidade dos seguintes princípios:

- **Consciência:** o líder deve estar ciente de cada ação que poderá empreender;
- **Convicção:** saber convencer com ações e palavras, instigar a confiança e o crédito;
- **Coerência:** estar alinhado e comprometido com a equipa do ponto de vista técnico, conceitual e de relacionamento humano;
- **Modo de viver:** estar bem com todos e saber posicionar-se diante de cada situação;
- **Gerar alegria:** na verdade, saber motivar com gestos como elogios e reconhecimento. Lutar pela equipa em geral;
- **Criar ânimo no grupo:** acompanhar as atividades realizadas pelo grupo e perceber a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento. Procurar não julgar as ações individuais, todavia, perceber o que leva a tais ações, porque muitas vezes a pessoa precisa mais de ser ouvida do que julgada.
- **Comprometimento com a causa:** ter compromisso e disciplina com a causa, pois, a causa é um analgésico que lhe proporcionará forças para não desistir jamais;
- **Educar:** ser pedagógico e mentor, ter capacidade de ensinar os bons princípios para que a equipa esteja alinhada às estratégias da organização, tais como a missão, a visão, a política, os valores, o clima, a cultura organizacional e outros.

Conforme Chiavenato (2005), a influência gerencial sobre os subordinados exige uma liderança eficaz e uma contínua motivação da equipa. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. Para Kontoghiorges e Frangou (2009), retenção de pessoas

é o resultado da satisfação mútua entre o empregado e o empregador. Para esclarecer ainda mais essas ideias o quadro 1 apresenta alguns conceitos relativos a liderança com suas respectivas caracterizações, que este autor considera são importantes.

Quadro 1. Conceitos e significados de liderança.

CONCEITO DE LIDERANÇA	CARACTERIZAÇÃO
Centro do processo grupal	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns indivíduos sobre outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, a atmosfera, a ideologia e actividade do grupo.
Personalidade e seus defeitos	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores.
Arte de induzir à obediência	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores e de os induzir à obediência, ao respeito, à lealdade e à cooperação.
Exercício da influência	A liderança é uma relação entre o líder e os seguidores, em que o primeiro influencia mais do que o influenciado. Devido ao líder, os liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
Ato ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo envolvido na direção das atividades do grupo.
Forma de persuasão	Liderança é a persuasão bem-sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento do líder.
Relação de poder	Liderança é um tipo particular de relação de poder que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a actividade do grupo.
Instrumentos de alcance de objetivos	A liderança é o processo de arranjo de uma situação, de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, possam alcançar objetivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
Efeito emergente da interação	A liderança é um processo de estimulação mútua mediante o qual a energia é dirigida para a prossecução de uma causa comum.
Papel diferenciado	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído, diferente do atribuído aos seguidores.
Iniciação da estrutura	A liderança é o processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
Combinação de elementos	A liderança envolve aspetos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

Fonte: Adaptado de Rego (1998).

De acordo com o quadro acima, o autor compreende que as definições de liderança acima citadas refletem que o centro do processo grupal determina a estrutura do grupo, no comportamento

do indivíduo, o poder relaciona os membros envolvidos nas atividades do grupo, com a combinação dos elementos que envolvem aspectos de personalidade, comportamento e poder. A liderança tem uma grande importância nas atividades e tomada de decisões das organizações e na sociedade em geral.

Portanto, a liderança pode ser compreendida como um processo social que integra aspectos de carácter, comportamento, poder, persuasão e influência, assumindo relevância central no desempenho das organizações e na motivação de seus membros.

### 3.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

As teorias que norteiam os estudos da liderança são várias, e cada uma marca um contexto da sua análise, contribuindo para a sua evolução. Os estudos de Bass, em 1985, agregaram à teoria carismática aspectos contingenciais que compõem a sua teoria de liderança transformacional e transacional, onde as principais dimensões eram: influência idealista, motivação inspiradora, estimulação intelectual e a consideração individual de cada subordinado.

Existem várias abordagens sobre liderança, perfazendo pontos de convergência na maneira de interpretar as diversas teorias, apresentadas no quadro que se segue:

Quadro 2. Teorias e abordagens da liderança.

TEORIAS DA LIDERANÇA	ABORDAGENS	REFERÊNCIA
<b>Teoria dos traços</b>	A teoria dos traços visa identificar os traços mais comuns nos líderes, como demonstra nos seus estudos, o líder é identificado por meio de aspectos físicos, de personalidade, sociais e intelectuais. Porém, a teoria dos traços não identifica as diferenças entre os líderes eficazes e os ineficazes, ela consegue prever com eficácia o surgimento de novos líderes.	Robbins (2009)
<b>Teorias Comportamentais</b>	Afirmou que as teorias comportamentais têm como objetivo descobrir particularidades no modo como os líderes se comportavam na organização. Essa teoria não permite que sejam identificados os fatores críticos para a determinação do comportamento dos líderes, caso ela permitisse essa identificação, poderia treinar as pessoas para serem líderes com maior eficácia, minimizando custos desnecessários.	Robbins (2009)
<b>Teorias da Contingência</b>	As teorias da contingência procuravam mostrar que o desempenho do líder estava relacionado com a situação em que ele está inserido. Para compreender as teorias da contingência, é preciso compreender quatro estudos, que são: Modelo Fiedler, teoria da troca entre líder e liderados, teoria da meta e do caminho e o modelo de liderança participativa.	Robbins (2009)
<b>Liderança carismática</b>	Nessa teoria, os líderes detêm qualidades excepcionais quando a questão é entender e	Robbins (2009)

	compreender os seus subordinados. Esses líderes têm uma visão, ou seja, têm um objetivo idealizado e acreditam na realização dele, e estão dispostos a correr riscos para os alcançar. Eles conseguem fazer leituras realistas do ambiente em que estão inseridos e também dos recursos que precisam para realizar mudanças; eles entendem e veem as necessidades dos seus subordinados. Por fim, um líder carismático tem comportamentos que não são convencionais, eles propõem novidades e não ficam somente na normalidade.	
<b>Liderança situacional</b>	A liderança situacional é a relação entre o estilo do líder, a maturidade do subordinado e a situação em que se encontram. Não existe um tipo de liderança adequada para todas as situações possíveis, devido à alta complexidade do mundo organizacional. Existem diferentes tipos de líderes e de situações a respeito das quais, se entendidas, podem ser tomadas as medidas adequadas.	Hersey e Blanchard (2006)

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2016).

Essas teorias evidenciam que não existe um único modelo de liderança aplicável a todos os contextos, mas sim a necessidade de integrar perspectivas que considerem as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas contemporâneas.

### 3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança são interpretados de várias formas e, por vezes, confundidos por falta de compreensão. Os estilos de liderança devem ser compreendidos por aquilo que o líder executa e sua influência na equipa que lidera. Segundo Chiavenato, as teorias sobre estilos de liderança são as que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. As abordagens dos estilos de liderança referem-se àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança:

A literatura também classifica a liderança a partir dos estilos de atuação do líder frente ao grupo. Chiavenato (2005) sistematiza três modelos clássicos:

- Liderança autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe as suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade no grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre os membros. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder;
- Liderança liberal (laissez-faire):** o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controlo, apesar da intensidade das suas funções, a produção torna-se medíocre. Impera o individualismo agressivo e pouco respeito pelo líder;

- iii. **Liderança democrática:** o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. Há uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar um dos estilos, com quem e em que circunstâncias e atividades. Ou seja este deve adotar um tipo de liderança contextual e adequada ao momento. Contudo, observa-se que os estilos tradicionais, apesar de sua relevância histórica, carecem de atualização frente às demandas atuais por ética, inclusão, responsabilidade social e sustentabilidade.

#### **4 LIDERANÇA REPUBLICANA: UM MODELO EMERGENTE**

A literatura sobre liderança tem avançado significativamente nas últimas décadas, explorando dimensões relacionadas ao comportamento, à motivação, à adaptação às mudanças e à criação de valor nas organizações. Contudo, observa-se uma lacuna teórica quanto à integração estruturada de valores como justiça, equidade, inclusão e responsabilidade social. Nesse contexto, emerge a liderança republicana como uma proposta inovadora, que amplia a compreensão da liderança organizacional ao articular a busca por resultados com o compromisso ético e social.

O povo é a razão da permanência ou descontinuidade de um líder. Portanto, deve ser respeitado e tratado conforme o compromisso de votação. As questões sobre a inclusão, a integração, a meritocracia, a valorização, a justiça, a transparência, a integridade, a distribuição de riqueza de forma equitativa, a responsabilidade social, os tratamentos iguais entre outros elementos constituem fatores críticos das lideranças nos dias de hoje. Enquanto vimos que a questão do bem servir, pode ser compreendido nos construtos da liderança como nova abordagem e, sobretudo, trazendo pontos de reflexão.

As lideranças que conseguem inverter estes cenários são caracterizadas como líderes do futuro, porque promovem o bem-servir. Contudo, quando aplicam as questões apontadas no princípio, tornam-se líderes republicanos, pois, promovem desenvolvimento social dos trabalhadores e das comunidades em geral; contribuem para o bem-estar, a motivação, a esperança e ajudam no plano de vida laboral dos trabalhadores.

Um líder republicano é um agente republicano que defende e garante o melhor para todos sem olhar para quem, cuidar das coisas da república, trabalhar para as melhores condições de vida das pessoas que circundam a sua atenção (trabalhadores e comunidade em geral, e fazer com que a coisa pública seja gerida da melhor forma possível e com transparência). É um agente de mudança, garantindo que todos possam crescer numa perspetiva linear. A liderança republicana é um novo conceito que nós nos desafiamos a trazer, de maneira que todos possam refletir sobre o nosso amor por Angola e o mundo, que passa por servi-lo com brio, abnegação e progresso, desafiando a trabalhar arduamente para se ter bons resultados que possam beneficiar a todos de forma satisfatória, evitando questões de exclusão como: o nepotismo, o compadrio, a religião, a origem, etc., garantindo que todos possam ter as mesmas oportunidades (conceder as mesmas condições e oportunidades para o crescimento), evitando as preferências, os privilegiados, pois, é um modelo de liderança que olha para a república (chamamos de república: país, casa, instituição pública, público-privada, privada, igreja ou qualquer grupo onde há uma liderança), etc.

#### 4.1 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA REPUBLICANA

A liderança republicana, constitui-se como um paradigma inédito de gestão e governança, cujo núcleo essencial é o servir e a promoção do bem-estar coletivo acima de quaisquer interesses pessoais, corporativos ou partidários. Diferentemente dos modelos convencionais, centrados na figura do líder ou na maximização da produtividade imediata, este conceito orienta-se pela primazia dos interesses coletivos sobre os individuais, erigindo o bem comum e a coisa pública, em sentido amplo, como fundamentos da liderança em instituições públicas, privadas e comunitárias.

Este modelo pauta-se em princípios de ética, transparência, justiça social e humanismo, assegurando que as decisões e práticas de liderança transcendam a eficiência organizacional, consolidando como principal indicador de gestão a qualidade de vida da coletividade. Assim, a legitimidade da liderança republicana decorre da sua capacidade de atender prioritariamente às questões sociais, sendo a permanência ou destituição do líder diretamente vinculada ao grau em que sua atuação promove equidade, desenvolvimento humano e transformação social sustentável.

Mais do que um estilo de liderança, trata-se de uma filosofia de governança democrática e participativa, que integra eficiência institucional com impactos sociais positivos, legitimando a ação do líder perante a sociedade. Por seu carácter original e pioneiro, a liderança republicana inaugura um novo campo de reflexão teórica e prática no âmbito da ciência da liderança e da gestão contemporânea.

## 4.2 PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DA LIDERANÇA REPUBLICANA

A Liderança Republicana assenta-se em um conjunto de princípios que orientam a prática da gestão e da governança, constituindo um referencial inovador no campo acadêmico e científico. Estes pilares, aqui sistematizados, definem-se como segue:

1. **Transparência:** capacidade de assegurar prestação de contas ampla a todos os agentes organizacionais e sociais (Estado, trabalhadores, clientes, fornecedores e parceiros estratégicos), promovendo credibilidade e confiança pública;
2. **Ética e Integridade Organizacional:** adoção de princípios éticos consistentes que orientem decisões e comportamentos, garantindo coerência entre discurso e prática, de modo a legitimar a liderança pela confiança;
3. **Responsabilidade Social e Ambiental:** compromisso com a equidade, justiça social, inclusão comunitária e preservação ambiental, assegurando que a atuação organizacional contribua para o bem-estar coletivo e para a sustentabilidade intergeracional;
4. **Clima Organizacional Saudável:** promoção de um ambiente de trabalho equilibrado, capaz de fortalecer a cooperação, a motivação e o relacionamento construtivo entre líderes, liderados e demais membros da organização;
5. **Comunicação Não Violenta:** exercício de uma comunicação baseada em empatia, escuta ativa e clareza, eliminando ruídos, parcialidades, fofocas ou práticas seletivas que enfraquecem o tecido social e institucional;
6. **Trabalho em Equipe:** valorização da colaboração coletiva de acordo com as competências individuais, assegurando coesão, solidariedade, corresponsabilidade pelas falhas e fortalecimento de parcerias estratégicas;
7. **Inclusão e Integração:** reconhecimento da diversidade humana como riqueza, valorizando as pessoas pelas suas capacidades e não pelas suas limitações, assegurando respeito, equidade e complementaridade na diferença;
8. **Humanismo:** primazia do ser humano sobre estruturas, tecnologias ou equipamentos, orientando a liderança pelo respeito, amor, generosidade, ética, compaixão e valorização das realizações pessoais e coletivas;
9. **Desenvolvimento de Competências:** criação de condições para formação contínua, bolsas de estudo e programas de capacitação, fomentando o crescimento pessoal, profissional e social de todos os envolvidos.

10. **Relacionamento Interpessoal Ético:** estabelecimento de mecanismos que assegurem interações respeitosas e construtivas, prevenindo práticas nocivas como intrigas, exclusões, arrogância ou favorecimentos que desagregam o clima organizacional;
11. **Desenvolvimento da República:** promoção de políticas e práticas que assegurem o bem-estar integral das pessoas nas dimensões de saúde, educação, alimentação, ambiente e condições de desenvolvimento sustentável;
12. **Coerência:** garantia de alinhamento entre discurso e prática, honrando compromissos assumidos e fortalecendo a credibilidade institucional por meio da clareza e fidelidade às promessas realizadas;
13. **Igualdade:** tratamento justo e imparcial de todos, sem distinções ou privilégios, assegurando oportunidades iguais nos âmbitos social, profissional, acadêmico e comunitário;
14. **Justiça:** estabelecimento de um equilíbrio ético e imparcial na distribuição de oportunidades, responsabilidades e recursos, promovendo equidade e legitimidade no exercício da liderança;
15. **Liberdade de Expressão:** garantia de espaços para que todos possam manifestar ideias, preocupações e contribuições criativas, fortalecendo a participação democrática e a inovação organizacional;
16. **Promoção de Oportunidades:** clarificação e democratização do acesso às oportunidades disponíveis, assegurando que não haja exclusões arbitrárias ou seletivas.

No contexto contemporâneo, observa-se um fenômeno recorrente em que o discurso público e organizacional diverge profundamente das ações efetivamente praticadas. Muitos líderes enunciam valores como bondade, harmonia e justiça, mas suas práticas revelam atitudes contrárias, desde a promoção da maldade e da indiferença até a criação de climas de enalços, rivalidade e desconfiança, frequentemente sustentados por redes de intrigantes e comportamentos de vigilância que minam a coesão das equipes.

A liderança republicana emerge como uma resposta crítica a essa incoerência entre palavra e prática. O seu princípio essencial reside na indissociabilidade entre discurso e ação, assegurando que cada afirmação proferida seja confirmada por atitudes concretas que gerem benefícios reais para as pessoas envolvidas. A sua legitimidade não se funda em narrativas retóricas, mas na capacidade de promover o bem-estar coletivo, fortalecer a justiça social e consolidar a confiança institucional.

Nesse enquadramento, a consciência da liderança republicana traduz-se na aptidão de distribuir recursos de forma equitativa, gerir a coisa pública com responsabilidade ética e, sobretudo, conduzir as ações com amor, cuidado e sentido de serviço. Trata-se de um exercício de liderança que vai além

da técnica, incorporando dimensões morais, sociais e humanas, em que a gestão dos bens e das relações deve refletir um compromisso inquebrantável com a equidade, a transparência e o desenvolvimento humano sustentável.

Assim, a liderança republicana reafirma-se como um paradigma transformador, cuja essência não está apenas na eficiência organizacional, mas na capacidade prática de harmonizar discurso e ação em benefício da coletividade. Do ponto de vista crítico, destacam-se dois grupos predominantes:

Na realidade das organizações contemporâneas, observa-se a tendência de muitas lideranças agruparem os indivíduos em dois blocos contrastantes, reforçando uma cultura de favoritismo e exclusão. Essa prática, além de comprometer o mérito, afeta a justiça organizacional e mina a coesão interna.

- 1. O grupo dos intocáveis:** este grupo é pintado como bom, independentemente do que seus membros façam ou deixem de fazer. Mesmo diante de insuficiências, falhas ou condutas prejudiciais, são sistematicamente protegidos e privilegiados. Recebem todos os acessos e oportunidades, são ouvidos mesmo quando conspiram contra colegas, e são vistos como os mais capazes, trabalhadores e indispensáveis. Frequentemente, ainda que causem conflitos, intrigas ou embaraços à gestão, continuam a ser elogiados em público e defendidos pela liderança, o que configura uma lógica de apoio incondicional e privilégio institucionalizado.
- 2. O grupo dos maus:** este grupo é pintado como negativo, sendo coroado com todos os possíveis defeitos, muitas vezes sem fundamento. Mesmo quando apresentam resultados de impacto, boas práticas e contribuições relevantes, suas realizações são abafadas e invisibilizadas. Podem até ocupar cargos formais e estar próximos da liderança, mas raramente são reconhecidos ou valorizados. Ao contrário, são alvo de críticas desproporcionais, ataques velados e marginalização, ficando vulneráveis e desprotegidos, sem acesso a oportunidades que poderiam impulsionar seu desenvolvimento.

Quadro 3. Intocáveis versus Maus: Resposta da Liderança Republicana

Dimensão	Grupo dos Intocáveis	Grupo dos Maus	Resposta da Liderança Republicana
<b>Reconhecimento</b>	São valorizados e elogiados em público, mesmo com falhas ou atitudes nocivas.	São desvalorizados e suas conquistas são abafadas, mesmo quando geram impacto positivo.	Reconhecimento justo, baseado no mérito real e na contribuição efetiva para o bem comum.
<b>Oportunidades</b>	Recebem privilégios, acesso a informações e espaços decisórios.	Têm poucas ou nenhuma oportunidades, mesmo quando demonstram competência.	Garantia de igualdade de acesso às oportunidades, de acordo com capacidades e resultados.
<b>Escuta e Voz</b>	São sempre ouvidos, mesmo quando promovem intrigas ou conflitos.	Raramente são ouvidos, suas opiniões são ignoradas ou desacreditadas.	Participação democrática, onde todas as vozes são ouvidas e consideradas com equidade.

<b>Percepção da Liderança</b>	Pintados como perfeitos, indispensáveis e acima de críticas.	Estigmatizados como problemáticos, rotulados negativamente e marginalizados.	Valorização ética e humanista: cada pessoa é reconhecida por sua dignidade e contribuição singular.
<b>Impacto Organizacional</b>	Favorecem uma cultura de favoritismo, impunidade e injustiça.	Alimentam clima de exclusão, desmotivação e fuga de talentos.	Criação de um ambiente organizacional justo, inclusivo e sustentável, fortalecendo confiança e coesão.

Fonte: Autores.

As conveniências prejudicam o crescimento profissional de pessoas competentes, não se pode confiar cargos de gestão às pessoas emocionalmente desequilibradas, irresponsáveis, que não têm amor e nem sensibilidade com as coisas, enfim, se precisa de líderes que velam pelos direitos humanos, pelo respeito à integridade humana, pela capacidade de gestão emocional e expectativas, ou melhor, que sejam coerentes, comunicativos e altruístas.

A liderança republicana procura fazer compreender que é possível estarmos unidos, trabalhar juntos sem precisar olhar para a origem das pessoas, criar mecanismos de desenvolver todos com um olhar futurístico, procura criar uma atmosfera de oportunidades para todos. Promover a diversidade, equidade e inclusão a todos os níveis da sua abordagem e aplicação.

Uma das maiores preocupações enquanto estudioso desta área do saber é constatar as instituições a confiarem cargos de responsabilidades sérias a pessoas despreparadas e conflituosas. Nesta questão o autor é do critério que, se não for possível confiar cargos a pessoas competentes, sérias, responsáveis, humanas e altruístas teremos muitos estragos na gestão sem precedentes.

A liderança deve proporcionar um ambiente que promova o desenvolvimento das habilidades conceptuais, humanas e técnicas dos seus liderados a fim de garantir a continuidade do negócio. Outrossim, deve-se criar ambiente de aplicação de ideias e de saberes que ajudem na edificação da organização.

A liderança republicana é um modelo que deve ser replicado a nível dos governos de qualquer nação pela sua flexibilidade em políticas governamentais centradas na construção de escolas, hospitais, empregabilidade, segurança, ambiente favorável para negócio, observando a necessidade de todos cidadãos, investindo na comunicação assertiva (estar próximo do cidadão).

#### 4.3 DIFERENCIAIS EM RELAÇÃO AOS MODELOS CLÁSSICOS

Enquanto os modelos tradicionais de liderança autocrático, liberal, democrático, transformacional ou situacional enfatizam estilos de comando ou formas de influência, a liderança republicana destaca-se por sua orientação para a coletividade. Não se limita à relação líder-liderado,

mas amplia sua ação para o ambiente social e institucional mais amplo, incorporando dimensões éticas e republicanas.

Esse diferencial coloca o modelo como uma alternativa promissora às práticas contemporâneas de gestão, sobretudo em contextos onde há necessidade de conciliar eficiência organizacional com justiça social, responsabilidade comunitária e sustentabilidade. Ao propor um equilíbrio entre metas institucionais e bem-estar coletivo, a liderança republicana configura-se como um paradigma emergente que merece aprofundamento teórico e validação empírica.

## **5 DISCUSSÃO**

A análise da literatura evidencia que os modelos clássicos de liderança desempenharam papéis fundamentais no desenvolvimento da gestão organizacional, oferecendo contribuições relevantes para a compreensão do comportamento humano no trabalho, da motivação e da adaptação às mudanças. Contudo, observa-se que esses modelos, embora úteis, apresentam limitações frente às demandas contemporâneas. O estilo autocrático, por exemplo, tende a restringir a criatividade e gerar ambientes de tensão, enquanto o liberal pode conduzir à desorganização e à baixa produtividade. Já a liderança democrática, embora mais participativa, ainda carece de mecanismos que assegurem justiça, inclusão e equidade em contextos complexos.

As teorias mais recentes, como a liderança transformacional, situacional e adaptativa, representam avanços importantes ao introduzirem elementos de inspiração, flexibilidade e inovação. Todavia, mesmo esses modelos não contemplam de maneira estruturada a dimensão social e ética necessária às organizações do século XXI, marcadas pela globalização, pela diversidade cultural e pelos desafios da sustentabilidade.

É nesse cenário que a liderança republicana se apresenta como um aporte inovador. Ao enfatizar princípios como transparência, responsabilidade social, inclusão, humanismo e justiça, esse modelo amplia o horizonte da liderança organizacional, conectando-a diretamente ao bem-estar coletivo e à construção de relações mais equilibradas entre instituições e sociedade. Trata-se de um paradigma que responde não apenas às exigências internas das organizações, mas também às pressões externas por governança ética e sustentável.

Do ponto de vista científico, a liderança republicana contribui para preencher uma lacuna na literatura, ao propor uma abordagem que integra valores sociais e republicanos à prática da gestão. Do ponto de vista prático, oferece às organizações um caminho para fortalecer a confiança, melhorar o clima organizacional e promover o engajamento dos colaboradores por meio de políticas inclusivas e responsáveis.

Embora ainda se trate de um conceito emergente, a liderança republicana revela um potencial significativo para transformar a gestão contemporânea. Sua força está na integração entre resultados organizacionais e valores humanos, ao promover transparência, inclusão, justiça e responsabilidade social. Reconhece-se, contudo, a necessidade de maior aprofundamento teórico e validação empírica. Nesse sentido, este estudo não pretende esgotar o tema, mas antes sugerir a liderança republicana como um caminho promissor a ser explorado e testado em diferentes tipos de instituições públicas, privadas e comunitárias. Acredita-se que sua aplicação poderá oferecer subsídios valiosos para o fortalecimento do clima organizacional, para a humanização das práticas de gestão e para a construção de organizações mais éticas, sustentáveis e comprometidas com o bem comum.

## **6 CONCLUSÃO**

O presente artigo buscou analisar criticamente os principais modelos de liderança discutidos na literatura, destacando suas contribuições e limitações, e apresentar a liderança republicana como uma proposta inovadora e necessária para os desafios contemporâneos da gestão. Ao revisitar teorias clássicas dos traços, comportamentais, contingenciais, transformacional, situacional e adaptativa ficou evidente que, embora relevantes, esses modelos não contemplam de forma plena a integração entre resultados organizacionais e valores sociais, éticos e humanos.

Nesse contexto, a liderança republicana emerge como um paradigma que amplia o horizonte da gestão, colocando o bem comum, a justiça, a inclusão e o respeito à dignidade humana no centro das práticas organizacionais. Mais do que um estilo de comando, configura-se como uma filosofia de liderança que promove transparência, responsabilidade social, sustentabilidade e desenvolvimento humano.

A contribuição científica deste estudo reside em oferecer uma sistematização inicial do conceito, posicionando-o como um modelo a ser aprofundado pela academia e validado pela prática. Acredita-se que sua adoção poderá fortalecer o clima organizacional, estimular a motivação e o engajamento dos colaboradores e, sobretudo, contribuir para a construção de instituições mais éticas, inclusivas e sustentáveis.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas avancem na implementação experimental da liderança republicana em diferentes tipos de organizações, analisando seus impactos sobre desempenho, satisfação, inovação e responsabilidade social. Dessa forma, será possível validar empiricamente sua relevância e consolidá-la como uma alternativa viável e transformadora para a liderança do século XXI.

## REFERÊNCIAS

- Arruda, J.J.A. (1987). *História Moderna e Contemporânea*. São Paulo: Bom livro.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2016). *Administração: Teoria, processo e prática* (5a ed.). Rio de Janeiro: Manole.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Ed. RH.
- Finuras, P. (2018). *Bioliderança: porque seguimos quem seguimos?* Lisboa: Edições Sílabo.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2006). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29–36.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações*. Lisboa: RH Editora.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (13a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.