

Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

ISSN 3085-8151

vol. 2, n. 2, 2026

... ARTIGO 9

Data de Aceite: 18/02/2026

A DUALIDADE DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

Paula Melissa Costa Moura



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Resumo: Este artigo analisa a dualidade da liderança no setor de papelaria e a proximidade aos modelos operacionais nos segmentos de varejo e atacado, abordando a constante metamorfose nas estratégias no mercado mundial, através da aplicação de métodos como Círculo Dourado e o Personal Mapping. O estudo demonstra que o líder contemporâneo como peça chave nas organizações pode e deve alternar seus métodos no alcance de suas métricas, indicando que o sucesso organizacional depende do reconhecimento nas individualidades, das ferramentas que promovam motivação, confiança e a adaptação da liderança em diversos ecossistemas.

Palavras-chave: Liderança. Estratégias. Motivação. Líder Contemporâneo

INTRODUÇÃO

Inicialmente consideraremos a constante metamorfose do mercado mundial, dada a relevância sobre a temática da liderança e motivação, as organizações passaram a tratar a gestão de pessoas de forma estratégica, na busca pelos maiores índices de eficiência que favoreçam a produtividade. Existe uma ligação direta entre a liderança, caracterizada pela figura do líder e a eficácia organizacional, as quais caminham lado a lado. Veremos que praticar uma liderança de resultados significa saber conduzir a equipe para alcançar os objetivos e a dinâmica da dualidade, como torna-se possível na abrangência e na visão de extremos do mesmo setor.

No ambiente de uma papelaria, trabalharemos com as abordagens de lideranças transacionais vinculada ao atacado, que possui o foco nas engrenagens e do outro lado a liderança transformacional que se

refere à papelaria contemporânea com os novos modelos de negócios que chegaram para ficar e se consolidam pela experiência e a necessidade do afeto.

O conceito inovador de liderança vem sendo discutido e tem se destacado nos últimos anos e os principais fatores dessa inovação se dão pelas novas formas de gestão, a globalização dos negócios, as tecnologias e a óptica de valorização das pessoas que tem mudado as concepções no modelo de gerenciamento de equipes.

O enfoque deste trabalho será sobre as habilidades que os gestores precisam para gerenciar e desenvolver equipes, esclarecimento do que é liderança e a abordagem ainda que sintética sobre Gestão de Pessoas.

METODOLOGIA

Na definição de liderança, temos a ação de influenciar pessoas em busca de um propósito comum, o conceito de influência expande sobre a implementação de técnicas, a disseminar conhecimentos e ampliar as relações pessoais. Praticar uma gestão que gera resultados vai além do atingimento de metas e em muitos casos está interligada à superação de desafios. O líder de resultados é aquele que faz da sua conduta uma inspiração, motivando a equipe a sempre entregar o seu melhor.

Para que suas ações sejam concretas e que gerem resultados, torna-se necessário definir o estilo de liderança que irá ser aplicado em cada momento. Baseado em Maximiano (2006), os estilos de liderança podem ser resumidos em dois modelos e eles variam conforme o foco do líder.

- Autocrático - Maior poder na decisão do líder e na execução direta das tarefas;
- Democrático - As decisões são compartilhadas e prioriza a participação da equipe.

Os modelos são formas de dualidade necessárias ao avanço do cenário abordado, um líder de sucesso deve saber dosar suas habilidades para que se atinja à eficácia organizacional desejada, utilizando ambos estilos de liderança como ferramentas cruciais no negócio.

RESULTADOS

No ambiente da papelaria no atacado, a gestão exige uma postura mais direta que é focada nos processos em larga escala, nesse cenário, predomina a liderança transacional, o modelo que está ligado à precisão das logísticas, nas garantias como um todo e com metas claras. A eficiência e a agilidade são os motivos que fazem com que a operação continue funcionando e o líder nesse eixo é uma peça essencial, garantindo que o quebra-cabeça seja concluído a cada mês.

Ao observar o outro lado, a dinâmica se transforma, ali está o modelo de negócio contemporâneo, a papelaria do desejo e o varejo premium, no atacado o foco é a engrenagem, aqui o foco é o encantamento a diversidade da necessidade e a liderança transformacional, consolidando a dualidade nas formas de liderança nos dias atuais. Como bem define Seth Godin (2018): As pessoas não compram produtos e serviços; elas compram relações e histórias.

Nessa gestão o líder trabalha sob o olhar técnico, inspira a sua equipe oferecendo uma curadoria ao invés de uma simples

venda e incentiva a transformação do vendedor com o foco no comportamento.

DISCUSSÃO

Atualmente no contexto que estamos vivendo, marcado por mudanças frequentes, surge a necessidade de agregar pessoas em torno de objetivos claros. Para que sejam atingidos determinados resultados é importante notar os estilos em particular, sendo eles: o Visionário, Democrático e o Treinador, estilos requisitados e essenciais pelas demandas que pedem agilidade.

A dualidade da liderança contemporânea se chama propósito e o Simon Sinek que é um dos grandes pensadores, descreve a questão do propósito, como a alma da liderança moderna e para ele a liderança deve ser compreendida através da teoria do CÍRCULO DOURADO, que divide a estratégia em três camadas.

1. O quê (camada externa), representa os produtos e os serviços;
2. Como (camada do meio), são os valores, ferramentas e os processos;
3. Por quê (o núcleo), o motivo, a causa, o diferencial e o propósito.

Círculo Dourado da Liderança



Figura 01: O Círculo Dourado

Fonte: Elaborado pelo autor(2026), baseado em Sinek (2009).

A dualidade como vantagem competitiva na liderança contemporânea reside na capacidade do gestor de alternâncias dentro do nicho. Consiste na garantia da excelência do “o quê” e do “como” sem perder o controle do “por quê”, o líder de sucesso precisa transmitir essa clareza dentro da organização, para que sua equipe esteja alinhada em todos os aspectos da organização.

Na papelaria moderna compreende que o atacado não sobreviveria sem uma visão estratégica e da mesma forma o encanto do varejo Premium morreria sem uma boa gestão financeira, o líder deve saber quando, como e por que aplicar os comandos que estão ligados à inspiração e o afeto na fidelização, que não ocorre exclusivamente com clientes, mas, primordialmente dentro das organizações. Moldar uma equipe necessariamente é se relacionar-se, confiar e conhecer. É necessária uma relação de confiança

que surge como pilar fundamental nas relações interpessoais e nas performances.

Nesse cenário a ferramenta Personal Mapping (mapa pessoal), desenvolvida por Jurgen Appelo, no contexto do Management 3.0 com abordagens administrativas, facilita essa aproximação. Baseada na construção de um mapa mental a ferramenta permite que em uma reunião ou em um momento de descontração, cada membro da equipe possa criar seu próprio mapa pessoal que será preenchimento com seus hobbies, anseios, motivações e seus reconhecimentos.

O resultado é que a equipe se sinta reconhecida, que gere confiança e que a participação do líder possibilite a abertura em conhecer cada um de forma aprofundada e menos invasiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que reconhecimento se dá de várias formas e o que motiva a equipe vai além das habilidades técnicas do líder. O sucesso organizacional depende da capacidade do líder em reconhecer as individualidades e as motivações, compreender que os estímulos que engajam um membro da equipe podem não agradar o outro. No contexto da liderança contemporânea, o setor de papelaria revela que não se existe um modelo de gestão universal, mas sim um estilo que cada ecossistema se encaixa. No atacado exige a liderança transacional de forma rigorosa para manter as peças encaixadas e as engrenagens funcionando, o novo varejo desempenha a postura transformacional que é capaz de transformar produtos em experiências memoráveis.

REFERÊNCIAS

APPELO, Jurgen. **Management 3.0**: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River: Addison-Wesley Professional, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GODIN, Seth. **Isso é Marketing**: para ser visto é preciso aprender a enxergar. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

QUICK, Thomas L. **Como liderar pessoas**: a reeducação do comportamento para a eficácia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**: como grandes líderes inspiram todos a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.