

**APLICABILIDADE DAS TEORIAS DE LIDERANÇA NA MAXIMIZAÇÃO DA  
EFICÁCIA E SUSTENTABILIDADE DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
CONTEMPORÂNEAS**

Autor: Fernanda Horácio Falco

1

**Resumo**

O presente artigo tem como objetivo estabelecer os conceitos das Teorias de Liderança e sua aplicação e nos ambientes organizacionais buscando o aumento da eficácia e sustentabilidade da gestão.

**Palavras-chave:** Liderança. Eficácia. Sustentabilidade. Gestão. Organizações.

**Abstract**

This article aims to establish the concepts of Leadership Theories and their application in organizational environments, seeking to increase the effectiveness and sustainability of management.

**Keywords:** Leadership. Effectiveness. Sustainability. Management. Organizations.

---

1 Mestranda em Administração, com Especialização em ESG – Governança, Responsabilidade Social e Meio Ambiente pela AGTU. E-mail: ferhfalco@yahoo.com.br

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações foram criadas vinculando uma necessidade ao quesito econômico e fator humano. A mistura desses componentes, em especial o humano, refletido nas diferenças de pensamentos, métodos e abordagens na realização de tarefas dentro dessa estrutura, reforça a importância das figuras de liderança e o impacto delas na condução do desempenho de uma equipe de trabalho.

A relação entre o líder e seus seguidores nem sempre é uma interação harmoniosa. Essa falta de harmonia pode ser causada pelo estilo de liderança, pelo grupo ou pela organização. A ausência de sinergia gera prejuízos para todos os envolvidos, especialmente para a organização. Portanto, é essencial que grupos e indivíduos sigam estratégias, políticas e procedimentos para alcançar os resultados desejados. Assim, a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção ao cumprimento de um objetivo.

A longo dos anos o conceito de liderança foi amplamente estudado e estruturado e influenciado por acontecimentos históricos e crises financeiras. Vários teóricos contribuíram de sobremaneira para a construção dos conceitos que hoje são amplamente utilizados nas maiores organizações financeiras do mundo, das quais apresentamos os exemplos.

A compreensão do que significa a liderança atualmente requer um entendimento das trajetórias das teorias administrativas ao longo do tempo. Dessa maneira, este trabalho visa analisar as principais teorias de liderança e sua aplicação em diversos contextos para maximizar a eficácia e sustentabilidade das organizações.

## **2 LIDERANÇA**

Ao longo da história, o contexto social influenciou na construção do conceito de liderança. A figura do líder, tido como herói nas descrições de

Confúcio e Platão, foi substituída por uma liderança representada pelo poder religioso na Idade Média.

A administração científica de Frederick Taylor marcou uma mudança significativa no papel da liderança que se focaria na eficiência e produtividade através da padronização de processos, buscando otimizar recursos.

Douglas McGregor trouxe, em 1960, outra perspectiva sobre a forma de ver e gerenciar os colaboradores, a Teoria X e Y. Para ele, existem dois tipos de pessoas dentro de uma organização: as que vêem o trabalho como algo desagradável, para as quais se faz necessário um controle mais rígido (Teoria X) e as que vêem o trabalho como algo prazeroso e envolvente (Teoria Y).

Os experimentos realizados por Elton Mayo na Teoria das Relações Humanas (1927) também contribuíram para a construção do conceito de liderança. Para ele, fatores sociais e emocionais influenciam na produtividade. Seus estudos revelaram a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho e a necessidade de uma liderança mais empática.

No contexto histórico, eventos como a Revolução Industrial também impactaram os modelos de liderança, enfatizando estruturas mais rígidas e priorizando a hierarquia e divisão de responsabilidades.

Uma das principais teorias acerca dos estudos sobre Liderança, é a Teoria dos Traços de Gordon Allport. A Teoria dos Traços vê a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa, concluindo que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

A visão de liderança – de que os líderes nascem feitos, e não aprendem a ser líderes – ainda é de fato popular, embora não entre os pesquisadores. Esta teoria dos traços predominou até a década de quarenta, passando estas características a serem estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, não importando a situação e demais fatores em meio às ações dos líderes. Não eram correlacionadas as características, a outros aspectos relevantes, como se a liderança era eficaz ou não, ou a circunstâncias que poderiam interferir no processo. Quanto à sua natureza, esses traços não

eram considerados como produtos do meio. Dentro desse enfoque teórico são concebidos como características pessoais inatas.

Por um lado, esta abordagem acerca da consistência da teoria dos traços de personalidade, mostrou que o líder não é o mesmo, não agindo sempre da mesma forma, visto que falhou ao identificar as características únicas que os identificariam. Porém, identificou traços constantemente associados à liderança, que podem proporcionar sucesso por diferenciarem os líderes dos não-líderes, tal como, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança e ambição.

Como alternativa a esta teoria, os estudos de liderança procuraram enfatizar o comportamento do líder perante determinada situação, onde o enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. Por tratar-se de sua difícil aplicabilidade da teoria dos traços de personalidade, os estudiosos saíram dos estudos da teoria dos traços de personalidade para a teoria comportamental.

Os autores desta abordagem defendem que todos os indivíduos possuem diversos traços de personalidade, variando entre elas quanto ao grau em que este está presente. O maior desafio para esta abordagem consiste na identificação dos traços primários necessários na descrição da personalidade.

A teoria comportamental trouxe uma visão mais psicológica e humana para a administração. Essa abordagem fez diversas contribuições significativas para a compreensão e a prática da gestão organizacional. Entre as principais contribuições, destacam-se: a relevância do comportamento humano nas organizações; a integração de conceitos de várias disciplinas, como psicologia, sociologia, antropologia e ciências políticas; e a inclusão dos funcionários nas decisões e na resolução de problemas organizacionais, resultando no desenvolvimento de práticas participativas na gestão.

Contudo, os resultados desses estudos não conseguiram delimitar os comportamentos que eram eficazes a nível universal. O que gerou mais estudos e a construção da Teoria Contingencial de Liderança de Fiedler em 1964.

Para essa teoria, o comportamento do líder é influenciado pela situação, baseada nela a atuação do líder se faz: o líder deve moldar para encaixar na situação ou a situação deve ser modificada para enquadrar no perfil do líder.

No campo do desenvolvimento organizacional, surge a Teoria do Campo de força de Kurt Lewin, que defendeu que o comportamento é resultado de forças que coexistem dentro de um ambiente: as forças impulsoras e as forças restritivas. As impulsoras promovem a mudança, inspirando o sistema em direção a um novo estado de equilíbrio. As restritivas buscam manter o *status quo* impedindo a mudança. Hoje essa teoria é amplamente aplicada como ferramenta de diagnóstico.

Na prática, os estudos ao longo do tempo sobre a figura da liderança embasaram os estilos que hoje são adotados nas corporações, fundados na fonte de motivação do indivíduo, que pode ser interna ou externa, sendo eles o transacional e o transformacional.

### **3 TEORIAS AVANÇADAS DE LIDERANÇA**

Dentre as teorias mais aplicadas na atualidade, encontramos a transformacional, a servidora e a autêntica. O estilo de liderança transformacional caracteriza-se pela percepção do líder de que ele deve motivar, inspirar e estimular intelectualmente para alcançar os objetivos. Liderar pelo exemplo, ou seja, aplicando na prática tudo o que é pregado no dia a dia.

Seu conceito foi popularizado em 1978, James MacGregor Burns, na obra *Leadership*. Para Burns, na liderança transformacional líderes e liderados se ajudam de forma mútua em busca de objetivos em comum. Os colaboradores têm autonomia para tomarem decisões sobre a execução de tarefas diárias, tendo em vista que receberam treinamento e estão devidamente capacitados.

Para a Liderança Servidora, o foco é o profissional, a pessoa, os resultados são consequência disso. Em 1970, Robert K. Greenleaf afirmou em sua obra *The Servant as Leader* que quando a concentração do líder se funda nas necessidades e capacitação do seu time, seus membros se tornam mais qualificados, motivados e produtivos. Uma das desvantagens dessa abordagem diz respeito ao fato de que ela seria altamente permissiva, e que a falta de cobrança sobre os resultados, diminuiria o esforço para alcançar as metas, estagnando o progresso.

Líderes autênticos reconhecem suas limitações e trabalham para superá-las, tem em si habilidades naturais que os ajudam a liderar com objetividade,

sentido e valores. As relações por eles estabelecidas, são permanentes e sólidas, criando um ambiente de comprometimento entre os colaboradores.

O estilo de liderança deve estar alinhado às necessidades específicas da equipe e da cultura organizacional através de um trabalho de confiança baseado na comunicação regular, transparente e no efetivo cumprimento de promessas. A eficácia também está vinculada ao setor de aplicação. Em setores de tecnologia, por exemplo, a liderança transformacional se destaca.

#### **4 APLICAÇÕES PRÁTICAS**

Grandes líderes no mundo são adeptos do estilo transformacional e têm sido bem sucedidos em suas empresas. Alguns exemplos são: Jeff Bezos (Amazon), Mark Zuckerberg (Facebook), Reed Hastings (Netflix), Steve Jobs e Tim Cook (Apple).

Em todos esses casos, a liderança transformacional é utilizada para estimular a inovação e a criatividade. Na Amazon, por exemplo, Jeff Bezos destaca os 14 princípios de liderança: Obsessão pelo cliente, Mentalidade de dono, Inventar e simplificar, Estar certo, e muito; Aprender e ser curioso, contratar e desenvolver os melhores; Insistir nos mais altos padrões; Pensar grande; Ter iniciativa; Frugalidade; Ganhar a confiança; Mergulhar fundo, Ser firme, discordar e se comprometer; entregar resultados.

A cultura trabalhada por Jeff, incentiva o permanente engajamento e estimula a inovação e crescimento profissional. Por outro lado, esse tipo de abordagem também apresenta limitações como a dependência de líderes com o perfil carismático e o risco de um excesso na centralização do poder, que pode comprometer a sustentabilidade organizacional.

Quando se trata de liderança servidora, empresas como a cafeteria Starbucks são um exemplo eficaz. Entre os princípios de liderança encontrados nessa empresa estão: amor, humildade, humanidade e valorização das conexões humanas. Após uma crise representada por uma queda em seus resultados no ano de 2008 e identificadas as deficiências do negócio, SCHULTZ, seu líder, desenvolveu ações para recuperar a essência e impulsionar os lucros. As novas ações que envolviam: despertar a emoção dos clientes, engajar, inspirar, ser a empresa líder em termos de ética, criar plataforma inovadoras,

ostentar um modelo econômico sustentável deram resultado e provaram que a figura do líder em momentos de crise é essencial além de uma equipe motivada e desenvolvida.

Nessa abordagem de liderança nem sempre o bem estar dos colaboradores vai caminhar de mãos dadas com os resultados financeiros a curto prazo. A Falta de assertividade pode gerar um atraso na conquista de metas e essa é uma das maiores críticas a este seguimento.

Em *start ups* e pequenas empresas, o líder tem uma forte influência sobre a cultura organizacional e a ética no trabalho. Nesse cenário, de alta competitividade, a liderança autêntica traz um ambiente de transparência e confiança. O líder deve atuar como um norteador para as ações desenvolvidas tendo vários desafios de um negócio que ainda não está consolidado. Manter-se fiel aos seus objetivos, tomar decisões que não sejam populares, lutar contra as próprias limitações são desafios desse tipo de liderança.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O ato de liderar já era exercido muito antes de existirem definições a este respeito. Com as mudanças na sociedade, as organizações precisaram estabelecer novos paradigmas. O trabalhador deixou o papel de ser o executor para assumir uma figura com maior liberdade profissional e autônoma.

Neste cenário de construção, as várias teorias deram suporte à mudança de percepção e ampliação do reconhecimento da figura do líder. Esta figura, entende o que precisa ser melhorado, sabe como fazê-lo e tem as habilidades necessárias para implementar as mudanças com sucesso.

E escolha do estilo de liderança deve estar alinhada aos objetivos e às necessidades específicas da equipe e do contexto organizacional. Em qualquer cenário, um bom líder deve estruturar suas equipes em atividades que valorizem e desenvolvam profissionalmente seus colaboradores.

Engajar, nutrir, oferecer treinamento, melhorar a comunicação interna, são apenas passos de um processo estratégico contínuo onde cada organização, baseada em sua cultura e bem liderada busca o sucesso em suas metas.

Em cada modelo de liderança, seja o transformacional, o autêntico ou a liderança servidora, os desafios tendem a ser os mesmos como a dificuldade de

liderar quando o ambiente ou cultura não são alinhados, cultura organizacional engessada, centralização das decisões, falta de treinamento e comunicação da equipe.

Empresas com grandes resultados focam na escolha certa de liderança e na valorização da cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

PEREIRA, Jussara; SARAIVA, Carolina; REZENDE, Ana Flávia. Teorias Tradicionais de Liderança a partir de uma perspectiva crítica. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.390.123685>. Acesso em: 05/11/2024.

SANTOS, Anselmo; FERREIRA, Bruno; SILVA, Stefany. Liderança e Gestão de pessoas como diferenciais nas organizações: Reflexões sobre a eficácia das ferramentas. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/lideranca-e-gestao-de-pessoas-como-diferenciais-nas-organizacoes-reflexoes-sobre-a-eficacia-das-ferramentas.pdf>. Acesso em: 08/11/2024.

LOPES, Michele; MORAES, Zélia; SOUZA, Helcimara. Liderança e Gestão de Pessoas: principais desafios e características da liderança contemporânea, um estudo bibliográfico. Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão V.2 N.6 – Ago-Dez/2023. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2024/04/edufatec-n06v2a03.pdf>. Acesso: 02/11/2024.

CUNHA, Luana; RODRIGUES, Luciana. A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações. Id on Line Rev. Psic. V.16, 60, p. 598-619, Maio/2022. Disponível em: <file:///C:/Users/1959241/Downloads/3447-Texto%20do%20Artigo-9339-13807-10-20220530.pdf>. Acesso: 03/11/2024.

ALMEIDA, Kétullin Ribeiro de. Maximizando a eficiência operacional: liderança na área de produção para aumentar a satisfação e a produtividade no trabalho. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 09, Ed. 05, Vol. 02, pp. 63-79. Maio de 2024. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/maximizand-do-a-eficiencia>. Acesso em: 04/11/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 385p.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.<sup>a</sup>ed. São Paulo: Atlas, 2008. 307p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995. 143p.

MONTANA, Patrick J.; Charnov, Bruce H. Administração. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003. 525p. NUNES, Paulo. Conceito de Liderança. Disponível em: [http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/02conc\\_lideranca.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/02conc_lideranca.htm). Acesso em: 03/11/2024.

PEREIRA, Odair. Liderança: mais um modismo? Disponível em: [http://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=5832&print=1](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=5832&print=1). Acesso em: 04/11/2024.