

# LIDERANÇA OU GOVERNANÇA: DESAFIOS DO SÉCULO XXI.

Lindamir Pozzo Arbigaus.

Cita:

Lindamir Pozzo Arbigaus (2024). *LIDERANÇA OU GOVERNANÇA: DESAFIOS DO SÉCULO XXI*. *Revista Inovação Social*, 6 (2), 43-51.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/revista.inovacao.social/12>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/p0tA/WfC>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*



## LIDERANÇA OU GOVERNANÇA: DESAFIOS DO SÉCULO XXI

## LEADERSHIP OR GOVERNANCE: CHALLENGES OF THE 21ST CENTURY

Lindamir Pozzo Arbighaus<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Doutorado em Administração – Universidad Columbia - Paraguay*

DOI: 10.5281/zenodo.14247046

### Resumo

O artigo refere-se a uma análise e reflexão crítica que aborda a complexidade e a evolução da liderança organizacional, destacando as mudanças históricas e contemporâneas que impactaram a prática das lideranças no Brasil. Inicialmente, a liderança era associada a cenários de autoridade, como reis e chefes militares, evoluindo no século XX com o Fordismo e a transformação abrupta advinda da pandemia trouxe um desarranjo entre literatura antiga e contemporânea na área de liderança. A crise forçou líderes a adotarem novas ferramentas, metodologias e abordagens tecnológicas para manter a coesão e a produtividade das equipes, fatos não retratados na literatura e ainda utilizados como padrão. Plataformas de videoconferência, softwares de gerenciamento de projetos e ferramentas de comunicação instantânea tornaram-se essenciais, exigindo que líderes desenvolvessem novas habilidades e demonstrando a necessidade de novas pesquisas na área.

**Palavras-Chave:** Liderança Organizacional, Estilos De Liderança, Transformação Empresarial

### Abstract

The article refers to a critical synthesis that addresses the complexity and evolution of organizational leadership, highlighting the historical and contemporary changes that have impacted the practice of leadership in Brazil. Initially, leadership was associated with scenarios of authority, such as kings and military leaders, evolving in the 20th century with Fordism and the abrupt transformation resulting from the pandemic brought a disarray between ancient and contemporary literature in the area of leadership. The crisis forced leaders to adopt new tools, methodologies and technological approaches to maintain team cohesion and productivity, facts not portrayed in the literature and still used as standard. Video conferencing platforms, project management software and instant communication tools have become essential, requiring leaders to develop new skills and demonstrating the need for new research in the area.

**Keywords:** *Organizational Leadership, Leadership Styles, Business Transformation*

## 1 INTRODUÇÃO

Um líder deve ser capaz de ter criatividade, competência, conhecimento técnico, relacionamento, motivação, condução e comportamento, inúmeras habilidades, além das capacidades psicológicas e sociológicas, refletindo



substancialmente nos resultados organizacionais. Compete ao líder a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a seguir um caminho em direção à conquista de determinados objetivos (Chiavenato, 2010).

Liderança é um conceito amplamente explorado pelas ciências sociais e humanas, recebendo especial atenção no campo da Teoria Organizacional. Segundo Chiavenato (2007), a liderança é essencial em todas as formas de organização humana, pois o líder deve entender a natureza humana e saber orientar as pessoas, exercendo influência interpessoal por meio da comunicação para atingir objetivos específicos. Um líder eficaz deve possuir objetivos claros e ser um modelo a ser seguido, promovendo o desenvolvimento e a motivação das pessoas (Delgado, Romão e Diogo, 2018). Em contraste, a gestão é definida pelos processos de planejamento, organização, coordenação e controle de recursos e atividades, com o objetivo de alcançar metas de forma eficaz e eficiente (Carvalho, 2018). Esses conceitos se sobrepõem principalmente devido ao seu foco comum em pessoas e na realização de objetivos.

Utilizar todos os adjetivos e características citados na literatura a um líder ou gestor, independente do estilo de liderança (transacional, transformacional, autocrática, situacional entre outras) torna-se um desafio diante da dimensão de processos e conflitos estabelecidos nas organizações, principalmente nos últimos anos.

A reflexão é necessária e parte de uma inquietação entre o líder da teoria e o líder da prática (Gronh, 2002; Spillane, 2006). O fato não está baseado em criar um perfil e uma definição ao líder, e sim, criar uma metodologia que seja possível identificar o perfil de líder da prática, que lida e trabalha as vastas habilidades, competências, traços comportamentais, tomadas de decisão, responsabilidades, necessidades organizacionais, orçamento, fatores humanos comportamentais, culturais, ambientais, emocionais associados ao seu dia a dia e a sua prática profissional.

É necessário considerar o fato de que estudar liderança é uma ação em constante movimento, evolutiva, que é construída e ao mesmo tempo, desconstruída,



diante das mudanças organizacionais, sociais, políticas e culturais que geram novos traços comportamentais, pois também são pessoas que se transformam à medida que crescem e adquirem experiência, mudam suas expectativas e formas de pensar frente a situações políticas, empresariais, sociais, ambientais, emocionais e familiares. São fatores humanos que têm dores, sentimentos, crenças e valores que fazem parte de sua atuação como condutor de equipes (Carvalho, 2021).

Muitos pesquisadores têm desenvolvido estudos e pesquisas nacionais e internacionais para viabilizar a construção de um modelo de adjetivos e características que possam dimensionar um bom líder (Bergamini, 2009) ou um líder que possa atender a todas as necessidades das organizações atuais. Este estudo trata-se de uma síntese crítica sobre liderança e os estilos de liderança (características, traços, habilidades e competências) definidos teoricamente, os quais estabelecem uma conexão das práticas de liderança com práticas de governança corporativa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Historicamente, a palavra liderança foi construída em cenários de autoridade, focados em desenvolvimento e baseados na visão de reis e chefes militares (Weber, 1999). No início do século XX, o Fordismo revolucionou a produção industrial ao introduzir as linhas de montagem e práticas de trabalho altamente padronizadas, o qual se destacou pela eficiência e pelo controle rígido sobre os processos produtivos, com supervisores que monitoravam de perto o desempenho dos trabalhadores para garantir a máxima produtividade (Silva, 2020).

No século XXI, a pandemia de COVID-19 catalisou uma transformação igualmente significativa na administração e na liderança organizacional, deslocando o foco do controle físico para a gestão digital, remota e participativa, envolvendo diversos setores para um único propósito (Coelho, 2023). Transformações que estavam há décadas em processo de adaptação, ainda não consolidadas como seguras, como as tecnologias bancárias, aplicativos de transporte, aplicativos educacionais, ensino a distância, trabalho remoto, teleconferências, passaram a ser



aceitas e altamente utilizadas desde então, provocando ruptura de padrões e de controle aos líderes.

Antes da crise global causada pela pandemia, muitos líderes ainda operavam sob influências remanescentes do Fordismo, com ênfase em presença física, supervisão direta e condução pelo exemplo. A necessidade de distanciamento social e a migração massiva para o trabalho remoto impuseram uma mudança abrupta e radical, forçando líderes a adotarem novas abordagens baseadas em tecnologias digitais (Coelho, 2023).

## 2 METODOLOGIA

A síntese crítica está organizada da seguinte forma: inicialmente, a autora coloca problemas fundamentados, que serão a base para a reflexão do conteúdo. Na segunda parte faz uma discussão sobre a articulação teórica e prática do líder. Já na terceira parte faz-se uma interlocução entre as relações de trabalho que levam o líder a assumir a posição centralizada de condutor de equipes e finaliza com as ideias analisadas. Utilizou-se para esse estudo a revisão narrativa de literatura, de abordagem qualitativa, com objetivo descritivo para o estado da arte na área, e bibliográfica quanto aos procedimentos.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante desse contexto, percebe-se que líderes e gestores assumem papel fundamental de governança corporativa, papel este de alto escalão de executivos, o qual também integram características éticas, processos de comunicação, apresentação pública, regras e práticas.

Ao fazer uma macro análise sobre os artigos brasileiros, percebe-se uma quantidade baixa de periódicos que discutem o tema Liderança. Na sua maioria, apresentam resultados ou analisam a liderança antiga. Este fato se deve pelo número de citações de pesquisas e autores de teorias da liderança arcaicas, produzidas de 1920 a 1985, considerados ainda relevantes por pesquisadores atuais.



Diante da condição histórica das teorias sobre Liderança, onde as principais contribuições para estas surgiram entre 1920 e 1995 (Weber (1922), Lewin (1939), Fiedler (1967), Burns (1978), Blanchard (1969), Likert (1961), McGregor (1960) as quais não refletem a realidade contemporânea e nem prática dos líderes do século XXI e não abordam elementos fundamentais constituintes do perfil do líder atual.

O estudo de Northouse (2019) fornece uma base teórica robusta e práticas recomendadas que são essenciais para o desenvolvimento de líderes eficazes. Sua abordagem multifacetada ajuda a entender a complexidade da liderança e oferece ferramentas valiosas para enfrentar os desafios contemporâneos, alinhando teorias clássicas e modernas com as necessidades práticas das organizações e das pessoas que lideram.

Enquanto o estudo de Dirani et al. (2020) enfatizam a importância das competências de liderança em tempos de crise, a importância da resiliência, ainda é visível uma lacuna entre a interlocução da teoria e da prática. Desde 2020 há um movimento que discute como a pandemia de Covid-19 exigiu que líderes desenvolvessem novas competências, como resiliência e a habilidade de liderar remotamente, sendo estas, habilidades não descritas nos estilos de liderança tradicionais.

Rigby, Sutherland e Noble (2018) destacam a escalabilidade das metodologias ágeis e a necessidade de liderança forte e inovadora para promover a colaboração e a flexibilidade. Para que haja cooperativismo, a flexibilidade e a colaboração, atributos importantes como o comportamento emocional, as habilidades de convencer, de promover a colaboração precisam estar presentes.

Gibbs, Sivunen e Boyraz (2017), por sua vez, focam nos desafios e oportunidades das equipes virtuais, ressaltando a importância de tecnologias de suporte e construção de confiança, uma característica fundamental para as organizações e pouco tratada em análise de perfil e estilo de liderança.

A inclusão e adaptação rápida a plataformas de videoconferência, softwares de gerenciamento de projetos, ferramentas de comunicação instantânea, controle de resultados baseados em dados quantitativos emergiram como essenciais para a



operação diária, exigindo que os líderes desenvolvessem novas habilidades para manter a coesão e a produtividade das equipes à distância e dos resultados organizacionais.

A confiança tornou-se um elemento central na gestão de equipes remotas. Diferente do modelo fordista, onde a supervisão direta era a norma, o trabalho remoto exige que os líderes confiem em seus colaboradores para gerenciarem seu próprio tempo e tarefas. Essa confiança é fundamental para fomentar um ambiente de trabalho produtivo e engajado, haja vista que as empresas não disponham de ferramentas de máxima eficácia para controle, cabendo ao líder a decisão e contraponto.

A adoção de novas metodologias de gestão e liderança, adaptadas ao contexto digital, levaram a um novo perfil de líder: que seja capaz de manipular dados, analisar números, medir resultados através de dados quantitativos e muitas vezes remoto, cumprir e desenvolver novas tarefas e novos processos nunca aprendidos anteriormente.

A transição de modelos de trabalho baseados no Fordismo para as novas formas de liderança, associadas a Metodologias Ágeis (Agile, Scrum, Kanban) adotadas pelo setor de tecnologia permitiram flexibilidade, capacidade de resposta rápida e a colaboração contínua entre equipes distribuídas, mas a adaptação do líder não foi tão simples e confortável, pela exigência e responsabilidade associada.

O desenvolvimento de metodologias OKRs (Objectives and Key Results): alinhando os objetivos individuais e de equipe com os objetivos estratégicos da organização criaram expectativas em ambos. Em diversos momentos, houve a percepção de que esses objetivos e desejos não eram compatíveis.

Para muitas organizações a Gestão por Projetos (Project Management Tools como Trello, Asana, Monday.com) foi uma ferramenta de gerenciamento de projetos que se tornou indispensável para coordenar tarefas, prazos e responsabilidades em equipes dispersas geograficamente, mas sempre coube ao líder a prestação de contas e a apresentação de resultados, embora muitos foram desfavoráveis,



negativos, na associação do cenário dos números organizacionais durante a pandemia, com recuperação lenta no pós pandemia.

As Ferramentas de comunicação síncrona (Slack, Microsoft Teams, Google Meet) surgiram e obrigaram os líderes a executá-las, reduzindo a relação de tempo e espaço entre líder e liderado, estando o líder disponível durante todo o expediente e também fora dele, pois as chamadas são feitas pelo celular, obrigando os líderes a atenderem seus telefones a qualquer hora e lugar, tomando decisões importantes nestes mesmos ambientes, ou seja, fora de seus postos de trabalho.

A implementação de plataformas para coletar feedback contínuo dos funcionários, monitorar o engajamento e o bem-estar tornou-se vital para manter a moral e a produtividade, obrigando líderes a desenvolverem políticas de enfrentamento a decisões empresariais não agressivas, assim como uma comunicação assertiva.

O uso de análise de dados e ferramentas de recursos humanos também cresceu significativamente. Ferramentas como Gupy, Tableau, Power BI, Workday, BambooHR e SAP permitiram que líderes monitorem métricas de desempenho, analisem tendências de engajamento e satisfação, e tomem decisões informadas com base em dados em tempo real.

No entanto, a transição para o trabalho remoto também trouxe desafios significativos. Dados apontam que empresas enfrentaram prejuízos devido à queda na produtividade e na dificuldade de manter a coesão e a colaboração entre os trabalhadores (Lima, 2021; Coelho, 2023). Um estudo da Harvard Business Review revelou que cerca de 40% dos gestores relataram dificuldades em manter o engajamento e a produtividade das suas equipes remotas, cabendo ao líder o desenvolvimento de planos de ação, co-criação de processos de “oneboarding” a novos colaboradores, pois, como condutor e líder, é este que dissemina a política e cultura organizacional.

Para manter resultados e conquistas, o líder também é envolvido em campanhas de endomarketing, disseminando novos processos, protocolos, revisando e re-criando a missão empresarial, criando fases do planejamento estratégico,



alinhando e fazendo cumprir as demandas e objetivos organizacionais, dentro do prazo, dentro do orçamento e conforme os projetos exigem.

Na análise do padrão de traços e características citados nesta síntese, observa-se que as características citadas não atendem a nenhum dos estilos de liderança definidos na literatura. Os artigos citados neste trabalho já apresentam características de um conjunto de estilos de liderança, levando a ideia de que estes estilos de liderança estão ultrapassados, levando a obliquidade metodológica e a limitações para definição de padrões de liderança.

#### **4 CONCLUSÃO**

O líder é uma figura fundamental e tão importante nas organizações que passa despercebido o seu alto teor de responsabilidade e de habilidades necessárias para que o círculo organização-pessoas-objetivos-sociedade estejam em equilíbrio. A responsabilidade sobre a decisão de um planejamento estratégico e principalmente o seu acompanhamento diante das mais difíceis crises é um desafio para poucos.

As metodologias de liderança e as metodologias de governança empresarial estão interligadas, às vezes até confundidas, pelo tamanho das responsabilidades e poderes, confrontadas no sentido das relações de trabalho atuais. Estas funções precisam estar interconectadas para que o sucesso seja refletido em todas as áreas e processos da organização.

Ser líder no século XXI tornou-se um desafio, pois o líder continua sendo a ponte entre os objetivos e resultados da empresa e das pessoas, inserido em uma rede de processos. Como resultado, a liderança, com suas dimensões e abordagens complexas, precisa ser reinventada no seu contexto de formação, ainda na preparação de novos líderes, para que o processo educacional seja possível.

A necessidade de definição de padrões atualizados inicia em novas pesquisas sobre o tema, publicação de novas características, novos traços pessoais, ambientais, comportamentais, sociais, emocionais e psicológicos atualizados e contemporâneos.



## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, E. **Gestão de Pessoas: Princípios e Tendências**. Porto Alegre: Bookman, 2018.
- CARVALHO, M. **Liderança em Tempos de Mudança**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Liderança e Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COELHO, J. A Nova Realidade da Liderança Pós-Pandemia. **Harvard Business Review Brasil**, 2023.
- DELGADO, M.; ROMÃO, E.; DIOGO, R. **Competências de Liderança: Desafios e Oportunidades**. Lisboa: Editora FCA, 2018.
- GRONH, P. **Distributed Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- LIMA, R. Trabalho Remoto e Produtividade. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, 2021.
- SILVA, A. A Evolução da Administração: Do Fordismo ao Século XXI. **Revista de Administração Contemporânea**, 2020.
- SPELLANE, J. **Distributed Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Free Press, 1999.