

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP**

**Breno Antonio Rodrigues de Castro**

**Crítica às “teorias” da liderança - Da teoria política às prescrições**

**Mestrado em Administração**

**São Paulo  
2018**

Breno Antonio Rodrigues de Castro

Crítica às “teorias” da liderança - Da teoria política às prescrições

Mestrado em Administração

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Cristina Sanches Amorim.

São Paulo

2018

Banca Examinadora

---

---

---

***À Simone, minha parceira na vida. Seu apoio foi fundamental.***

O Autor da dissertação informa que foi contemplado com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior ( CAPES) durante o mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que proporcionaram a realização de mais esta etapa em minha vida acadêmica.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida durante o mestrado.

À professora e orientadora Maria Cristina Sanches Amorim pelo aprendizado fundamental e cuidadosa dedicação com este trabalho.

Às professoras Dra. Elisabete Adami e Dra. Regina Martins pelas valiosas contribuições e participação na banca de qualificação e defesa.

Aos meus familiares por entenderem e apoiarem esta minha nova caminhada.

Aos demais professores e colegas que, de algum modo, fizeram parte deste projeto.

## Resumo

Este estudo é um ensaio teórico, tendo como metodologia para a análise da liderança o estudo das chamadas “escolas” de liderança e da teoria política, submetendo a literatura em análise ao método científico estabelecido pela filosofia da ciência. Esta dissertação defende a tese de que não há teoria da liderança nos termos estabelecidos pela epistemologia científica, que são: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir; c) a definição não deve retomar o termo a definir; d) é preciso que a definição se refira à essência e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão. Como consequência, o que a literatura do *management* chama de teoria, à luz da filosofia da ciência, é um conjunto de prescrições para o exercício da liderança nas organizações. Os argumentos para sustentar essa tese estão na filosofia da ciência — que organiza o método a partir do qual se julga um fenômeno — e na teoria política clássica. Esta Dissertação objetiva analisar dois aspectos decorrentes da tese acima destacada: 1) analisar as prescrições sobre liderança à luz da teoria política e 2) apontar a fragilidade destas prescrições. Assim, se a liderança tal como descrita pela literatura do *management* não é teoria, Concluimos que não há teoria da liderança (não há definições, os argumentos não passam de metáforas, casos isolados, senso comum), nenhuma “escola” preenche os requisitos para definir liderança. As prescrições são formas mais sofisticadas de controle que visam ocultar os conflitos decorrentes das relações de poder inerentes às organizações.

Palavras-chave: Liderança. Poder. Teoria da liderança. Teoria política. *Management*.

## **Abstract**

This study is a theoretical essay, having as a methodology for the analysis of leadership the study of the so-called "schools" of leadership and political theory, subjecting the literature in analysis to the scientific method established by the philosophy of science. This dissertation defends the thesis that there is no theory of leadership in terms established by scientific epistemology, which are: a) the definition must be clearer than what is defined; b) the definition should, as far as possible, affirmatively define the reality to be defined; c) the definition should not go back to the term to be defined; d) it is necessary that the definition refers to the essence and not to the properties or characteristics; e) the concept can not be very extensive and low-key. As a consequence, what management literature calls a theory, in the light of the philosophy of science, is a set of prescriptions for the exercise of leadership in organizations. The arguments to support this thesis lie in the philosophy of science - which organizes the method from which it is thought to be a phenomenon - and in classical political theory. This dissertation aims to analyze two aspects arising from the above-mentioned thesis: 1) to analyze the prescriptions about leadership in the light of political theory and 2) to point out the fragility of these prescriptions. Thus, if leadership as described by management literature is not theory, we conclude that there is no theory of leadership (there are no definitions, arguments are just metaphors, isolated cases, common sense), no "school" fulfills the requirements for define leadership. Prescriptions are more sophisticated forms of control aimed at concealing the conflicts arising from the power relations inherent in organizations.

Keywords: Leadership. Power. Leadership theory. Political theory. Management

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Quadro crítico-comparativo das abordagens de liderança e poder da teoria política .....	54
Quadro 2	Quadro crítico-comparativo das escolas de liderança .....	55

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	TEORIA POLÍTICA E AS ESCOLAS DE LIDERANÇA .....	12
2.1	Teoria Política .....	12
2.1.1	<i>Maquiavel</i> .....	12
2.1.2	<i>Gramsci</i> .....	18
2.1.3	<i>Nietzsche</i> .....	23
2.1.4	<i>Foucault</i> .....	25
2.1.5	<i>Weber</i> .....	32
2.2	As escolas de liderança .....	32
2.2.1	<i>Escola dos Traços</i> .....	32
2.2.2	<i>Escola da Liderança Comportamental</i> .....	35
2.2.3	<i>Escola da Liderança Situacional</i> .....	37
2.2.4	<i>Escola da Liderança Contingencial</i> .....	37
2.2.5	<i>Escola da Liderança Contingencial do Caminho-Objetivo (Path-Goal)</i> .....	38
2.2.6	<i>Escola da Liderança Compartilhada</i> .....	39
2.2.7	<i>Escola da Liderança Carismática</i> .....	39
2.2.8	<i>Escola da Liderança Transformacional</i> .....	40
2.2.9	<i>Escola da Liderança Transacional</i> .....	41
2.2.10	<i>Escola da Liderança Servidora</i> .....	42
2.2.11	<i>Escola da Liderança da Inteligência Emocional</i> .....	42
2.2.12	<i>Escola da Liderança Autêntica</i> .....	43
3	ANÁLISE METODOLÓGICA DA LITERATURA DE LIDERANÇA À LUZ DA POLÍTICA .....	45

<b>4</b>	<b>A LIDERANÇA E A CULTURA DO MANAGEMENT .....</b>	
<b>55 5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A investigação científica sobre liderança começou no início do século XX e, desde então, vem produzindo várias perspectivas sobre o fenômeno. Os estudos são ricos na diversidade de abordagens, mas raramente aprofundam as discussões, pois privilegiam desenvolver “teorias” para a melhoria do desempenho organizacional e não realizar análises crítica dos construtos de liderança. Essas abordagens aparentam falta de consenso acerca das principais definições do campo, mas, de fato, como se verá ao longo desta Dissertação, não apresentam diferenças significativas.

No campo dos estudos críticos da administração, a proposta consiste em desafiar a legitimidade e a eficácia dos padrões de pensamento estabelecidos tendo por base o fato de que, acima de tudo, trata-se de um estudo de ciência social, da realidade da liderança, mais do que o desenvolvimento de um ferramental tecnológico a ser oferecido às organizações (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; FORD, 2010 *apud* ADRIANO; KLEINÜBING, 2014).

Esta Dissertação defende a tese de que não há teoria da liderança nos termos estabelecidos pela epistemologia científica, que são: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir; c) a definição não deve retomar o termo a definir; d) é preciso que a definição se refira à essência e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão. Como consequência, o que a literatura do *management* chama de teoria, à luz da filosofia da ciência, é um conjunto de prescrições para o exercício da liderança nas organizações. Os argumentos para sustentar essa tese estão na filosofia da ciência — que organiza o método a partir do qual se julga um fenômeno — e na teoria política clássica.

Esta Dissertação objetiva analisar dois aspectos decorrentes da tese acima destacada: 1) analisar as prescrições sobre liderança à luz da teoria política e 2) apontar a fragilidade destas prescrições. Assim, se a liderança tal como descrita pela literatura do *management* não é teoria, as prescrições ou heurística são feitas a partir de quê? Quais são as premissas e teses implícitas dessas? Como se verá

nessa Dissertação, as prescrições são formas mais sofisticadas de controle que visam ocultar os conflitos decorrentes das relações de poder inerentes às organizações.

A política é um saber antigo, constituída como teoria e como prática. As organizações, por sua vez, são inexoravelmente sistemas politizados, pois são constituídas por pessoas pensando e agindo conforme seus interesses. A diversidade cria tensões, que precisam ser resolvidas por meios políticos ou, dito de outra forma, por quem detém o poder político (MORGAN, 1996). O poder nas organizações é posto em prática quando os agentes se agrupam para exercer “influência” (para usar a expressão recorrente das autodeclaradas teorias da liderança) para conseguir aumentos de salários, promoções, melhorias das condições de trabalho ou quaisquer outras demandas. Nesse caso, estão colocando em prática seus poderes, isto é, estão fazendo política (ROBBINS, 2002). A política é um fenômeno organizacional e a liderança é uma de suas faces visíveis, uma vez que os líderes utilizam o poder como meio de atingir seus objetivos. As escolas de administração enfatizam a busca de comportamentos pelos líderes que levam a um “melhor” resultado, porém não trazem à discussão os aspectos do poder e conflitos, diferentemente da teoria política.

Esta Dissertação é um ensaio teórico, tendo como metodologia para a análise da liderança o estudo das chamadas “escolas” de liderança e da teoria política, submetendo a literatura em análise ao método científico estabelecido pela filosofia da ciência. A Dissertação está organizada em três capítulos, além desta introdução e conclusão: teoria política e as escolas de liderança; análise da literatura de liderança à luz da política e a liderança e a cultura do *management*.

## **2 TEORIA POLÍTICA E AS ESCOLAS DE LIDERANÇA**

### **2.1 Teoria Política**

#### **2.1.1 *Maquiavel***

Maquiavel, pensador e filósofo político, em sua obra intitulada “O Príncipe”, afirma que poder é um recurso fundamental para implementação de um projeto. O autor, ao informar qual a dinâmica do poder, instrumentaliza o “príncipe” para sua conquista, ascensão e manutenção no poder. Os objetos centrais de estudo do autor são a política e o poder. Tendo uma visão pessimista do comportamento humano, aponta para uma luta de forças onde o fim principal é a construção de um Estado unificado e forte. Seu imenso desejo de ver seu país unificado levou-o a romper com ética cristã e a criar uma ética política na qual as limitações entre a ação do príncipe e o resultado desejado são ditados pela cultura de cada sociedade e, também, pela lei, não recomendando para o governante fazer o que bem entende, mas o controle legal e social sobre ele.

A luta pela manutenção no poder, embora inevitável, não pode consumir todos os recursos do líder, pois o poder é, em si, o recurso para a realização do projeto. A função do líder é conquistar e manter o poder, não sendo clemente quando se fizer necessário. O objetivo aqui é não ser invadido por exércitos estrangeiros ou sofrer alguma rebelião que levasse a pôr em risco o poder. Para isso, deveria agradar seus súditos, os grandes e fazer alianças externas. Ao dar conselhos ao “príncipe” de forma pragmática e analisando o contexto de sua época e da história, Maquiavel alerta-nos para os jogos de poder existentes na Itália renascentista, mostrando-nos como os governantes agiam politicamente para o alcance de seus objetivos (AMORIM; PEREZ, 2010).

Maquiavel encontrava-se em um contexto específico: na Itália, eram comuns os manuais que continham ensinamentos de como um príncipe deveria governar através de uma ética cristã. Esses escritos eram redigidos por diversos

membros ligados à Igreja Católica e serviam como uma forma de passar valores cristãos. Desde o final da Idade Média, era comum dirigir-se aos governantes oferecendo-lhes conselhos, que supostamente serviriam para que alcançassem o sucesso em suas empreitadas. Os livros de aconselhamento insistiam sobre o fato de que o bom governo nasce da prática das virtudes cristãs em todas as circunstâncias. Assim, o bom príncipe era aquele que se mirava no espelho e aprendia a se guiar pelo conjunto de virtudes consagradas pela tradição de literatura moral. Num outro sentido, os manuais serviam também como um espelho através do qual os príncipes aprendiam mais sobre sua própria natureza e, dessa maneira, tornando-se pessoas melhores, capacitavam-se para exercer o poder segundo a ética e a religião. Apesar da forma ser conhecida, seu conteúdo demonstrava a tese inversa (BIGNOTTO, 1991).

O pressuposto era de que, se o príncipe fizesse todos os passos e se fosse um bom cristão, teria sucesso em seu governo. Maquiavel contesta essa ideologia e rompe com os preceitos vigentes na época. Por exemplo, podemos observar o capítulo “É melhor ser amado que temido?”, da obra *O Príncipe*, em que o pensador afirma que, ao escolher uma ou outra opção, seria melhor ser temido, pois dos homens pode-se dizer que geralmente são ingratos, volúveis, dissimulados e ambiciosos. Dada a natureza egoísta do homem, os laços de amor são facilmente rompidos. Já o temor, por sua vez, é mantido pelo receio de castigo, e esse não desaparece tão facilmente (MAQUIAVEL, 1999).

Lapierre (1995) relata a forma como as pessoas projetam seus próprios valores, anseios e desejos em seus líderes, seja qual for a organização em que eles apareçam, empresas, governo, órgãos da mídia etc. A mesma relação é descrita por Maquiavel, afirmando que um governante será admirado por suas qualidades éticas e será desprezado por seus vícios e maus hábitos, podendo inclusive perder o respeito de seus súditos. Maquiavel recomenda que o líder esteja sempre atento aos costumes e padrões de comportamento de seu povo:

Sei que vão dizer que seria muito louvável que um príncipe, dentre todas as qualidades acima, possuísse as consideradas boas. Não sendo isso possível, devido às próprias condições humanas que não permitem, necessita ser suficientemente prudente para evitar a infâmia daqueles vícios que lhe tirariam o estado e guardar-se, na medida do possível, daqueles que lhe fariam perdê-lo (MAQUIAVEL, 1999, p. 159-160).

O caminho seguido por Maquiavel demonstra algo totalmente diferente. Um dos temas mais importantes encontrados em sua obra diz respeito ao “príncipe novo”. Através de sua observação da vida pública, o autor estava acostumado com as idas e vindas da política italiana, fato que se tornava muito comum e que, segundo ele, “é coisa natural e ordinária o desejo de conquistar”. Neste sentido, o autor se propõe a investigar a forma como o governante que acaba de ocupar um novo território deve proceder. No entanto, o fato de se ganhar uma guerra não produz a estabilidade necessária para se gozar dos benefícios de uma conquista e, por isso, é necessário conhecer o funcionamento do poder em suas várias circunstâncias para se obter o sucesso (BIGNOTTO, 1991).

Maquiavel inicia uma maneira realista de pensar a política, que será sua marca registrada na história do pensamento político moderno. É claro que não podemos imaginar que ele foi o primeiro a pensar a política de maneira realista. A leitura do quinto livro da Política de Aristóteles nos mostra que o grande pensador grego sabia perfeitamente que algumas questões devem ser tratadas diretamente e não por meio de subterfúgios. Assim, Aristóteles não se furta a aconselhar aos tiranos como devem proceder para conservar o poder, mesmo se a tirania figurasse entre os regimes políticos pelo qual ele nutria um grande desprezo. Maquiavel retoma essa maneira de olhar a política de frente, mas acrescenta um dado essencial: a interrogação sobre a relação entre a ética e a política. Desde a Antiguidade, considerava-se que as duas disciplinas deveriam ser estudadas juntas. Aristóteles, por exemplo, não as confundia, mas acreditava que constituíam um campo de questões que guardavam relação profunda entre si (BIGNOTTO, 1991).

Diferentemente de Aristóteles, para Maquiavel, o Estado não tem como função principal assegurar a felicidade e a virtude. Ao contrário do pensamento medieval, este Estado não é mais a preparação dos homens para o reino de Deus. O Estado passa a ter a sua própria dinâmica, faz política, segue sua técnica e faz suas leis (GRUPPI, 1986).

Com o rompimento do pensamento cristão vigente, Maquiavel se torna pioneiro na discussão da ética política. A Itália Renascentista era dominada por principados e dividida politicamente. Exércitos mercenários, guerras, alternâncias de

poder nas províncias, homens gananciosos desejando o poder e ameaça de invasões de exércitos estrangeiros. A principal crítica de Maquiavel à religião de seu tempo e aos que pregavam a moral a cada ação do príncipe não é a de que os valores são inúteis e que a religião nada significa para os homens. Ao contrário, ele não cessa de dizer que é importante para o príncipe encarnar algumas virtudes ou, ao menos, parecer possuí-las. Mas os que se deixarem enganar por essa aparência serão tragados na disputa pela posse do poder. A ética tradicional possui um lugar importante na política, na medida em que ela conforma os julgamentos dos homens a respeito dos governantes, mas ela não serve, como queriam muitos, de guia universal para sua conduta. A política possui exigências que não podem ser satisfeitas por uma ética voltada à defesa de valores atemporais. Ela precisa, no entanto, de valores e pode encontrá-los em lugares diferentes daqueles ensinados pela religião (BIGNOTTO, 1991).

A obra foi escrita no desejo de ter um líder que unificasse a Itália e colocasse em ordem e prosperidade a região. Maquiavel, no afã de instrumentalizar o príncipe para conquistar o poder, traz em sua obra aspectos importantes a respeito da liderança:

- a) Liderança, Poder e Política: liderança é o meio pelo qual se manifesta o exercício do poder. Poder é um recurso fundamental para implementação de um projeto, de um plano de governo. Já, a política é um jogo de forças.
- b) Princípio da verdade efetiva das coisas: Maquiavel tem como principal característica o foco na obtenção de um governo forte e unificado liderado pelo príncipe. Portanto, o poder do príncipe é o projeto de Estado. Ética e política são campos diferentes que se tocam o tempo todo. O objetivo do Estado é a sua manutenção e expansão. Nas condições históricas, o Estado e a figura do príncipe se confundiam. Logo, o objetivo principal do líder é a conquista, manutenção e expansão do poder. Portanto, suas orientações têm como verdade este objetivo.
- c) Ética: a moral do liderado é diferente da moral do líder, pois as responsabilidades são diferentes. O autor se afastou do ideal

clássico platônico e aristotélico do plano ideal e com os ideais cristãos. Ele defende que o governante pode transpor a barreira ética que os súditos não poderiam transpor. Maquiavel, dentre seus diversos questionamentos, faz um que nos esclarece seu modo de pensar: é melhor ser avaro que ser liberal? Do ponto de vista da verdade real, um vício considerado avareza é possível para o príncipe. Na vida pública, o príncipe deve transpor essas virtudes ou vícios. Os juízos morais universais e absolutos não podem ser considerados no âmbito da política. O príncipe deve se perguntar sobre a validade desses juízos na realidade concreta. Por isso, no final da discussão sobre o questionamento, ele afirmou que era melhor ser avarento, pois isso livraria o príncipe de praticar crueldades, ou, ainda, que evitaria a perda do poder, esta que, para o governante, seria a pior coisa que poderia ocorrer.

- d) *Imagem e Força*: esse conceito traz a distinção entre o “ser” e o “parecer”. O homem público não precisa fingir o tempo todo, ou seja, não há um pertencimento ao mundo do puro parecer. Contudo, as pessoas “compram” sua imagem do ponto de vista simbólico. “As pessoas julgam muito mais pelos olhos do que com as mãos”. Logo, a imagem que o governante passava era muito importante. Maquiavel afirma que, além do espaço geográfico, havia um espaço simbólico no imaginário das pessoas que deveria também ser conquistado e mantido. Porém, caso o homem não conseguisse persuadir através da imagem, necessitaria do uso da força. Essa força tratava-se dos exércitos e armas, recursos que deveriam estar à disposição do Príncipe.
- e) *Virtu e Fortuna*. *Virtu*: consiste na capacidade de o ator político dar conta das situações concretas que lhe apresentam, tendo como objetivo final a busca pelo poder. Já a *Fortuna* diz respeito aos homens governados metade pelo livre arbítrio, metade pela indeterminação. A política é uma arte não totalmente conhecida. A imprevisibilidade é certa. Esse terreno sempre terá a

imprevisibilidade incontornável. Aqui a orientação do autor era que o líder obtivesse a maior capacidade possível em lidar com a *virtu*, pois, quanto maior esta for, menor o impacto da *fortuna*.

- f) Sociedade: para Maquiavel, a natureza do homem deseja o conflito. Aqui o autor não deseja uma sociedade conflituosa, mas afirma que é inerente ao homem buscar conflitos. Elogia a sociedade republicana romana e afirma que o homem encontra na institucionalidade do governo um lugar para expor esses conflitos, um local para se extravasá-los, evitando que a natureza conflituosa destrua o governo.

Há frequentes comparações das atuações das empresas com uma guerra. Trata-se de uma guerra para a conquista de novos mercados, novos clientes, eliminando seus concorrentes e ganhando mais espaço e território. Há outros mecanismos de comparação, como a criação de alianças e parcerias entre empresas para a conquista e divisão de um mesmo território ou mercado. Embora sua obra seja de muito antes da teoria das organizações existir, o autor nos é muito atual, já que, ao analisar a política dentro das organizações nos dias de hoje, muitas coisas se assemelham entre a política da Itália renascentista e as organizações e seus jogos de poder do século XXI. Sua releitura se faz importante no contexto presente, ao nos depararmos com as organizações brasileiras, talvez “estratégias” mais sofisticadas tenham surgido e as figuras dos príncipes tenham novas roupagens “democráticas”, no entanto, na sua essência, as ideias deste pensador “batem à nossa porta” e nos levam a diversas reflexões sob o aspecto da política contemporânea e sua ética dentro das organizações. Maquiavel expõe de forma pragmática como um líder deve agir. Seu discurso retórico é baseado de diversos exemplos históricos, onde pensa sua obra através de conselhos práticos. Ele troca a maneira de se ver e discutir política do ponto de vista do que seria ideal para discutir a realidade. Ele passa da discussão da sociedade ideal aristotélica e platônica e passa a discutir a realidade efetiva das coisas.

Os autores criticados por Maquiavel objetivavam moldar o exercício do poder a determinados valores, talvez na expectativa de que os valores trariam os resultados desejados. Passados séculos após sua obra, temos, ainda hoje, na

substituição dos clérigos cristãos, os gurus da administração definindo competências, comportamentos essenciais para um líder, ditando valores essenciais para liderança. A ideia é que, ao absorver e reproduzir esses ensinamentos, o indivíduo terá mais sucesso na condução de sua equipe e será um líder de sucesso. Ao nosso ver, um retorno à discussão da sociedade ideal aristotélica e platônica ou a realidade vivida por Maquiavel na Florença renascentista, onde os manuais e conselhos aos governantes eram semelhantes, deixando de trazer à tona debates importantes e questões que ficam à margem da teoria, perdendo-se nessa visão ideal que não consegue dar conta da realidade.

### **2.1.2 Gramsci**

Na mesma linha teórica, Gramsci, jornalista, crítico literário e fundador do Partido Comunista Italiano, assim como Maquiavel, escreve que a busca pela obtenção e permanência no poder só se justificava em nome de um projeto de bem-estar coletivo, que liberta as massas do jugo das leis e da cultura burguesa. O poder é um conjunto de relações de forças que se dão em uma sociedade buscando o bem comum. Portanto, a existência de governantes e de governados, exigindo preparo especial dos governantes e a obediência dos governados. A obediência, para o autor, consiste na concordância com os argumentos racionais, que só pode ser obtida quando os governantes compartilham as informações e as decisões. Daí deriva a ideia de disciplina: “relação contínua entre governados e governantes, freio ao voluntarismo, calcada na legitimidade do governante”.

Gramsci vê a cultura dentro de uma estrutura hierárquica, com uma elite dirigindo-a e, sobretudo, enfrentando os elementos bizarros, mágicos, folclóricos, que permeiam o senso comum de grandes parcelas da população. Na sociedade é, ao mesmo tempo, sua força intelectual dominante. Gramsci acrescentou à filosofia marxista o conceito de hegemonia, que expressa o consentimento das classes subalternas à dominação burguesa, apresentando-se como a outra face do poder, talvez a mais perversa por subtrair o subjetivismo do indivíduo: a do domínio das consciências e da reprodução da ideologia. Conforme apontado previamente, a originalidade de Gramsci repousa, dentre outros aspectos, no fato de que ele foi o

primeiro a aplicar o conceito de hegemonia também à burguesia, ou seja, aos mecanismos de exercício da hegemonia das classes dominantes.

Segundo Gramsci, as relações capitalistas de produção podem ser mantidas sob condições democráticas e, conseqüentemente, a exploração pode ser mantida com o consentimento dos explorados. É partindo dessas afirmações que Gramsci desenvolve o conceito de hegemonia, que emerge basicamente enquanto capacidade de entender os problemas reais do homem e de não se limitar a uma expectativa passiva das conseqüências decorrentes das leis gerais que governam o capitalismo, configurando assim uma chave na leitura e na análise de processos históricos (GRUPPI, 1986).

Escreve Gramsci: "Nunca existiu um Estado sem hegemonia" e, em substância, a luta entre duas classes pelo domínio é "luta entre duas hegemonias". Por tudo isso, devemos distinguir entre a classe dominante e a classe dirigente: "A supremacia de um grupo social manifesta-se de dois modos: como 'domínio' e como 'direção intelectual e moral. O comando entra em crise quando a classe dominante perde a capacidade de encontrar as soluções dos novos problemas. E ela a perde porque nesse meio tempo nasceu e se desenvolveu uma nova classe dirigente e hegemônica que, todavia, ainda não é dominante, mas que, percebendo com prepotência seu direito de sê-lo, ela assim se tornara e, se for preciso, com a violência (REALE, 2006, p. 457).

A hegemonia, portanto, não é apenas política, mas é também um fato cultural, moral, de concepção de mundo. Assim, a luta pela hegemonia deve envolver, de maneira cabal, todos os níveis da sociedade: a base econômica, a superestrutura política e a superestrutura ideológica. Em suma, hegemonia é a capacidade que uma classe ou grupo tem de unificar e de manter unido, através da ideologia e da realidade material, um bloco social que não é homogêneo, mas sim marcado por profundas contradições de classe. Cria-se, então, uma vontade coletiva que tem como finalidade a consecução de um projeto econômico-político-social que envolve a constituição/reprodução de uma determinada ordem social (MELLO, 1996).

A noção de hegemonia enquanto totalidade significa, portanto, a unificação da estrutura e superestrutura, da atividade de produção e de cultura, do particular econômico e do universal político. Não se tratando de uma universalidade ideológica, mas concreta, porque os interesses particulares passam a se articular

com os interesses universais. O grupo social se universaliza porque absorve, num projeto totalizador, a vontade dos grupos subalternos (sem anuência destes), num trabalho incessante para elevar intelectualmente estratos populares cada vez mais amplos, isto é, para dar personalidade ao amorfo elemento de massa, o que significa trabalhar e suscitar elites intelectuais de um tipo novo, que surjam diretamente das massas e permaneçam em contato com elas (SIMIONATTO, 2004).

A fim de explicar teoricamente o processo mediante o qual uma classe subalterna adota uma estratégia de “guerra de posição” e remodelam as forças sociais visando à construção de um novo Estado, Gramsci desenvolveu o conceito de bloco histórico. Tal conceito teria um caráter revolucionário devido à sua ênfase na unidade e na coerência das ordens político e social. A estrutura e a superestrutura formam um bloco histórico. A superestrutura para Gramsci é formada pela sociedade civil e sociedade política. Mas deve-se ir além; a distinção entre domínio e hegemonia permite a Gramsci traçar outra distinção significativa: entre sociedade política e sociedade civil. A sociedade política é dada pelo Estado, isto é, pelo poder como força, ou seja, pela máquina jurídico-coercitiva; já a sociedade civil é dada pela trama das relações que os homens estabelecem em instituições como os sindicatos, os partidos, a Igreja, a imprensa, a escola e assim por diante (REALE, 2006).

A sociedade civil tem a função de estabelecer o consenso e a sociedade política, por sua vez, tem a função de estabelecer a coesão. A sociedade civil é constituída por grupos civis e agrupamentos ditos privados que fornecem serviços públicos. Exemplos desses agrupamentos são os sindicatos, ONGs, associações comunitárias, instituições representativas, conselhos setoriais, CRESS, CRP e outras entidades com estas características. Na sociedade civil, cada grupo tem uma ideologia, ou seja, uma forma própria de concepção do mundo e, por isso, cada um procura haver consenso com o objetivo de difundir em toda a sociedade a ideologia da classe dirigente, realizando assim sua hegemonia. Marx entendeu a noção de sociedade civil como conjunto de relações econômicas, enquanto Gramsci a interpretou como o complexo da superestrutura ideológica.

A mudança do conteúdo de termo “sociedade civil” de Marx para Gramsci é fruto das novas condições históricas que se apresentavam na realidade ocidental.

Essa análise é influenciada pela crise do estado liberal italiano e pelo advento do fascismo. Nessa relação teórico-prática, Gramsci reelabora o conceito de sociedade civil, renovando-o, seja em relação a Marx, seja em relação a Hegel. Embora faça menção à noção de sociedade civil em Hegel, o conceito elaborado por Gramsci é realmente novo. São as leituras e traduções de Marx que mais irão marcar seu pensamento, embora a noção de sociedade civil por ele apresentada também difira da marxista. Em outros termos, há em Gramsci uma “elaboração no nível teórico daquilo que em Marx se encontra obscuro” (SIMIONATTO, 2004).

A sociedade política na superestrutura é a extensão da sociedade civil. O papel principal da sociedade política é garantir a ideologia da estrutura, da classe dirigente, através da coesão. Com isso, tem o objetivo de conformar os conflitos existentes contra os aparelhos do Estado, como a polícia, as próprias leis, decretos, Poder Judiciário etc. A sociedade política, no pensamento gramsciano, indica o conjunto de aparelhos através dos quais a classe dominante exerce a violência. Na sociedade política (Estado, em sentido estrito, ou Estado-coerção) ocorre sempre o exercício da ditadura, ou seja, da dominação baseada na coerção. Em outros termos, o aparelho de coerção estatal assegura “legalmente” a disciplina dos grupos que não consentem nem ativa nem passivamente, mas que é constituído para toda a sociedade, na previsão dos momentos de crise no comando e na direção, nos quais fracassa o consenso espontâneo (SIMIONATTO, 2004).

Gramsci, em sua obra, afirma que a sociedade civil e a sociedade política mantêm, pois, relações permanentes. Não existe uma separação orgânica. Um e outro colaboram estreitamente, formando, assim, a Superestrutura. Outro conceito importante para nossa compreensão de poder e liderança em Gramsci, o bloco histórico diz respeito àquelas situações nas quais há um alto grau de congruência política entre três tipos de relações de forças. A primeira relação de força diz respeito ao nível estrutural ou material, por exemplo, o nível das forças de produção. A segunda relação de força é política e se encontra relacionada ao desenvolvimento das classes e de seu nível de consciência política. Por fim, a terceira relação de força é militar, dizendo respeito tanto ao uso doméstico do poder militar quanto às forças militares geopolíticas que configuram o desenvolvimento de uma sociedade particular.

No movimento em direção à hegemonia e à criação de um bloco histórico, Gramsci identificou, dentro do segundo tipo de relação de força — categoria das forças políticas —, três níveis ou três momentos no desenvolvimento da consciência: o primeiro, o econômico-corporativo, reflete os interesses específicos de um grupo particular ou uma solidariedade de grupo. O segundo, a consciência de classe, se estende a toda uma classe social, mas permanece no nível dos interesses puramente econômicos. Por fim, o terceiro, hegemônico, que coloca em harmonia os interesses das classes dominantes com os interesses das classes subordinadas e incorpora esses outros interesses em uma ideologia que se expressa em termos universais. Neste sentido, vê-se que o movimento em direção à hegemonia é uma passagem da estrutura para o âmbito das superestruturas complexas, ou seja, é a passagem dos interesses específicos de um grupo ou classe para a construção de instituições e elaboração de ideologias. Isso diz respeito a uma questão crucial no pensamento de Gramsci, a saber: sua crítica ao determinismo que é inerente ao materialismo vulgar e sua ênfase no papel do sujeito no processo histórico. Isso se dá devido ao fato de que, para Gramsci, o bloco histórico não pode ocorrer de maneira espontânea nem simplesmente como resultado das necessidades econômicas, necessitando da liderança e da ação baseadas em uma consciência política altamente desenvolvida dentro da classe dominante (RAMOS, 2012).

A busca pela obtenção e permanência no poder só se justificava em nome de um projeto em benefício da sociedade. O poder supõe, portanto, a existência de governantes (líderes formais) e governados (liderados); exige preparo especial dos governantes e a obediência dos governados. Obediência é concordar com argumentos racionais, sendo obtida através do compartilhamento das informações e decisões dos governantes para com os governados. Derivando daí a disciplina: “relação contínua entre governados e governantes, freio ao voluntarismo, calcada na legitimidade do governante”. Gramsci traz três elementos formadores de um partido. Estes elementos trazem contribuições significativas quanto à liderança.

Os Liderados, o primeiro elemento seriam homens médios, cuja participação se dá pela disciplina e pela fidelidade. Seriam liderados fieis ao seu líder. O Líder é o segundo e principal elemento de coesão. Sobre liderança, o autor nos escreve que o líder é o elemento de coesão que centraliza o objetivo comum;

tem como funções articular as potencialidades do grupo, controlar e exercer autoridade e formar seus sucessores. A liderança é a capacidade de levar pessoas a um objetivo comum. A preparação dos sucessores é tão importante quanto o que se faz para conseguir a vitória. É importante a cultura e sua perpetuação, preocupação constante em Gramsci, já que sua intenção era a perpetuação do Partido Comunista Italiano. Quanto às características pessoais, destaca o caráter (resistência aos apelos fúteis), a honra (para sustentar novas ideias) e a dignidade (consistência em lutar por um fim superior). Já o Elemento intermediário, o terceiro elemento, articulava o primeiro e segundo elemento.

Podemos notar que a leitura de Gramsci contribui para a prática da organização das equipes. Em primeiro lugar, o líder deve compreender as aspirações de seu tempo e das pessoas do grupo, construindo coletivamente um plano para a superação dos limites atuais. Os líderes são poucos, os liderados são muitos, mas todos têm papéis imprescindíveis — os líderes não são, necessariamente, mais importantes, nada fariam sem um grupo coeso e disciplinado, pouco fazem onde impere a cultura individualista, origem da corrupção e do clientelismo. O projeto é mais importante, sempre, e cabe ao líder preparar seu sucessor, preparar os próximos líderes e preparar-se para deixar a posição quando for a hora (AMORIM; PEREZ, 2010).

A partir da leitura de Gramsci, pode-se entender que cultura hegemônica está instalada nas escolas de Administração e nas literaturas. Também é importante saber de que forma esses conteúdos estão sendo utilizados nas organizações para propagação de um discurso hegemônico e o que eles nos têm a dizer enquanto perspectiva de futuro?

### **2.1.3 Nietzsche**

Após o percurso apresentado sobre liderança e poder através de Maquiavel e Gramsci, faz-se importante abordar outro importante autor: Nietzsche, filósofo que criticou a forma de pensar de sua época, trazendo um novo olhar sobre uma perspectiva crítica à predominante na época. Sua filosofia central é a ideia de “afirmação da vida” pela vontade de poder. O autor demonstrou a ilusão das formas

de pensar ocidental com raízes na filosofia grega e na metafísica e apontou para uma nova compreensão da vida e do ser humano, desconectada da ideia transcendental, mas baseada em forças expansivas e restritivas, as quais chamou de “Vontade de Poder”. Para o filósofo, poder é a forma de expressão da potência de cada indivíduo. Nietzsche baseia suas reflexões em raízes iluministas. A desconfiança com relação à metafísica, a abertura a respeito das possíveis interpretações “infinitas” do mundo e da história e, portanto, a eliminação da atitude dogmática, o reconhecimento do limite e da finitude humana, e a crítica à religião são elementos que fazem Nietzsche dizer em *Humano, muito humano*: “Podemos levar novamente adiante a bandeira do Iluminismo” (REALE, 2006).

Base da teoria de Nietzsche, embora aparecido tardiamente em *Assim Falou Zaratustra*, corresponde à vontade de poder ser considerada pelo autor como a essência da vida. Trata-se de forças de expansão e de restrição que se fazem em eterno conflito dentro do corpo. A vida é Vontade de Potência, mas não se pode restringi-la apenas à vida orgânica; ela está presente em tudo, desde reações químicas mais simples até à complexidade da psiquê humana (e é no ser vivo que a vontade de potência pode se expressar com mais força). Ela é aquela que procura expandir-se, superar-se, juntar-se a outras e se tornar maior. Tudo no mundo é Vontade de Potência porque todas as forças procuram a sua própria expansão (NIETZSCHE, 2001).

A vontade se mostra como sede de dominar, fazer-se mais forte, constranger outras forças mais fracas e assimilá-las. A vontade de poder possui forças ativas reativas. Ativas são aquelas que querem dominar e as reativas aquelas que visam a frear essa expansão, nega a vida por recusar o devir. A vontade de poder, tal qual Nietzsche a concebe, não é boa ou má. É uma unidade básica encontrada em todos, mas que se expressa em muitas formas diferentes. O mundo é a totalidade das relações de poder, dos jogos de forças, que não se desfazem nem transmudam o caráter de disputa de poder que lhes é próprio. O que há são relações de poder por toda parte. O poder não é algo exterior às relações, mas o modo como estas se dão. O poder não é buscado como um objetivo exterior às relações.

Ao fazermos ou desejarmos o bem exercemos o nosso poder sobre aqueles que de um modo ou de outro, estão já na nossa dependência (quer dizer que se habituaram a pensar em nós como nas suas causas); queremos aumentar o seu poder porque assim aumentamos o nosso, ou queremos mostrar-lhes a vantagem que há em estar em nosso poder; ficarão mais satisfeitos com a sua situação e mais hostis aos inimigos do nosso poder, mais prontos a combatê-los. O fato de fazermos sacrifícios para fazer o bem ou o mal não altera em nada o valor definitivo dos nossos atos; mesmo se arriscarmos a nossa vida, como o mártir pela sua igreja, é um sacrifício que fazemos à nossa necessidade de poder, ou a fim de conservar o nosso sentimento de poder (NIETZSCHE, 2001 p. 45-46).

A vontade de poder quer a si mesma. Ela é o mundo que se mantém enquanto contradição, que se afirma na permanência da contradição. Para Nietzsche, poder é conjunto de forças expansivas inerentes a todos os seres que busca sempre sua ampliação. Vivemos uma cultura que visa à diminuição do forte e da expansão da vontade de poder cuja força é ativa e se busca uma propagação das forças reativas. Contudo, quem está na condução disso são os mais fortes. Por isso, o interesse dos fracos vem em primeiro lugar para que os fortes assim possam conduzir o processo. Portanto, o que se percebe no ambiente corporativo ou político é um discurso que atende aos ideais da grande maioria (os fracos) e, de forma oculta, as verdadeiras intenções acabam ficando à margem do foco a fim de que se propague, porém sem maiores conflitos. Todo acontecer intencional é redutível à intenção do aumento de poder. Logo, em última instância, a força reativa é também uma busca de aumento de poder; isso acontece quando o fraco, tentando restringir o domínio do mais forte, aumenta o seu próprio poder. Portanto, para o autor, liderança é a dominação do outro indivíduo.

Antes de mais nada, a moral é máquina construída para dominar os outros e, em segundo lugar, devemos logo distinguir entre a moral aristocrática dos fortes e a moral dos escravos. Estes são os fracos, os mal sucedidos. E, como diz o provérbio, os que não o podem, dar maus exemplos dão bons conselhos. E assim que os constitutivamente fracos agem para subjugar os fortes. E Nietzsche prossegue: "Enquanto toda moral aristocrática nasce da afirmação triunfal de si, a moral dos escravos opõe desde o começo um não aquilo que não pertence a ela mesma, aquilo que diferente dela e constitui o seu não-eu - este é seu ato criador. Essa subversão [...], pertence propriamente ao ressentimento". E o ressentimento contra a força, a saúde e o amor a vida que torna dever e virtude e eleva a categoria de bons comportamentos o desinteresse, o sacrifício de si mesmo, a submissão. (REALE, 2006, p. 33).

Para Nietzsche, somente os indivíduos sentem-se responsáveis. As coletividades foram criadas para realizar aquilo que o indivíduo não tinha coragem de fazer. É que todas as comunidades, sociedades são cem vezes mais sinceras e mais instrutivas quanto à natureza humana do que o indivíduo, fraco demais para ter a coragem de seus desejos. O altruísmo é inteiramente um resultado da inteligência do homem privado: as sociedades não são altruístas umas para com as outras. O estudo da sociedade é tão precioso porque o homem é muito mais ingênuo como sociedade do que como indivíduo. A sociedade jamais considerou de outro modo a virtude senão como meio para atingir a força, a potência, a ordem (DE CARVALHO 2012).

O filósofo alemão aponta as formas mascaradas de vontade de potência:

- 1) desejo de liberdade, de independência e também de equilíbrio, de paz, de coordenação. Há também desejo de solidão, de “liberdade de espírito”. Numa forma inferior: a vontade de ser, “instinto de conservação”.
- 2) A subordinação para satisfazer a vontade de potência na coletividade: a submissão tornar-se útil e indispensável junto dos que detêm o poder: o amor, caminho indireto para atingir o coração dos poderosos — a fim de dominá-los.
- 3) O sentimento do dever, da consciência, a consolação imaginária de pertencer a uma escala superior à dos homens que detêm efetivamente o poder; o reconhecimento de uma categoria hierárquica que permita julgar até os mais potentes; a condenação de si mesmos; a invenção de novas escalas de valores.

Nietzsche ressalta ainda os aspectos de incapacidade da potência, sua hipocrisia e sua astúcia em manifestar-se de outras formas, tais como: obediência (subordinação, orgulho do dever cumprido, moralidade); sob a forma de conformação, de abandono, de amor (idealização, divinização do que manda como compensação e, indiretamente, como glorificação de si mesmo); sob a forma de fatalismo, de resignação; sob a forma de objetividade; de tirania exercida sobre si mesmo (estoicismo, ascetismo, renúncia, santificação); sob a forma de crítica, de pessimismo, de indignação, de inquietação — afetando uma bela “alma”, a virtude, a adoração de si mesmo, a vida à parte, a pureza que se guarda do mundo). Enfim, a convicção de que se é capaz de exercer a potência dissimulada em desdém. “Por toda a parte se expressa a necessidade de exercer, apesar de tudo, um poder

qualquer, ou de se criar momentaneamente, a si mesmo, a aparência de poder – sob a forma de ‘embriaguez’” (DE CARVALHO, 2012).

O desenvolvimento da humanidade, segundo Nietzsche, é o aperfeiçoamento que consiste na produção dos indivíduos mais poderosos, para os quais a maior massa possível deve ser instrumento. Esta evolução levaria ao conceito utópico de *Übermensch* (“além do homem”), um novo homem, que seria um líder e um exemplo para a humanidade, um indivíduo que repudia as normas, se supera e é mestre no controle de seus impulsos e paixões.

A mensagem fundamental de Zarathustra, com efeito, está em pregar o super-homem. E o homem, o homem novo, que deve criar um novo sentido da terra. abandonar as velhas cadeias e cortar os antigos troncos. O homem deve inventar o homem novo, isto é, o super-homem, o homem que vai além do homem e que é o homem que ama a terra e cujos valores são a saúde, a vontade forte, o amor, a embriaguez dionisíaca e um novo orgulho. O super-homem substitui os velhos deveres pela vontade própria.[..] Assim como para Protágoras, também para Nietzsche o homem deve ser a medida de todas as coisas, deve criar novos valores e pô-los em prática. O homem embrutecido tem a espinha curvada diante das ilusões cruéis do sobrenatural. O super-homem "ama a vida" e "cria o sentido da terra", e é fiel a isso. Ai está sua vontade de poder (REALE, 2006, p. 15).

Para Nietzsche, vivemos em um mundo onde o humano criou sua história diferente da realidade. Por conta disso, vivemos em crise (Nihilismo). Com sua teoria, Vontade de Poder, o filósofo tenta explicar de forma mais verossimilhante o que está por de trás de nossas intenções, aquilo que está oculto. Na condução da sociedade e suas instituições estão os mais fortes, por isso o interesse dos fracos vem em primeiro lugar para que os fortes assim possam conduzir o processo. Portanto, o que se percebe no ambiente corporativo ou político é um discurso que atende aos ideais da grande maioria (os fracos) e, de forma oculta, as verdadeiras intenções acabam ficando à margem do foco, a fim de que se propague, mas sem maiores conflitos. Ao trazermos para o conceito das organizações, teríamos aqui uma série de forças pulsantes e em constante conflito, às quais os indivíduos estariam sujeitos e onde a força pelo individualismo se contrapunha ao da coletividade. Quanto às teorias e estilos de liderança nas quais dizem o que o líder deve fazer ou não, estariam as forças ativas e reativas e, em meio a essa contradição, o líder deveria prezar pela vontade dos mais fracos, porém sem deixar de buscar a expansão do

seu poder; afinal, obedecer e mandar são formas do jogo de luta no qual a vontade de poder está além do bem e do mal e deve ser encarada como tal.

#### **2.1.4 Foucault**

Finalmente, o último autor de nossa análise da teoria política sobre poder e liderança nas organizações, Michel Foucault, intelectual e jornalista, adverte o leitor de que seu conceito não pode ser visto sob uma única perspectiva. Ensina que o poder deve ser analisado como algo que circula, que funciona em cadeia. Nunca está localizado em algum local de forma concreta, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como riqueza ou bem, materializando-se no controle (vigiar, punir ou recompensar) e é a relação contextualizada entre pessoas. Para ele, poder é a capacidade de levar alguém a agir. O discurso de Foucault é baseado na razão iluminista, a qual coloca o homem como um papel importante, uma vez que é sujeito e objeto de conhecimento (FOUCAULT, 1988).

Em sua obra *Microfísica do poder*, o autor visa a informar, utilizando uma abordagem histórica, como as instituições tratam os indivíduos, como o homem se relaciona em sociedade através do poder e como este poder atinge a realidade concreta das pessoas: o corpo. Foucault ensina que o poder se materializa no controle (vigiar, punir ou recompensar) e o poder é a capacidade de levar alguém a agir. O filósofo traz à tona um poder mais pulverizado nas relações humanas, tirando a ideia de um poder centrado no Estado e colocando o homem, ao mesmo tempo, como veiculador e receptor do poder, rompendo, nesse aspecto, com Maquiavel e Gramsci, que consideram os papéis de líder e liderado mais cristalizados e inflexíveis.

“O poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provem de todos os lugares” (FOUCAULT, 1988, p. 89). Pode-se dizer, então, que Foucault possui uma teoria do poder? Não, o termo teoria não é o mais adequado para compreender o que foi desenvolvido pelo pensador em suas discussões sobre o assunto. Michel Foucault (1995) considera que a questão do poder não é apenas teórica, mas faz parte de nossa experiência e é mais compreensível quando analisada dentro de racionalidades específicas. Para o pensador, “não existe algo

unitário chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. O poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social” (MACHADO, 1979, p. 10 *apud* MOTTA).

Assim, para o autor, o poder não é a manutenção e a recondução das relações econômicas, mas uma relação de força em si mesmo. Ele também nos mostra que a condição da possibilidade do poder, ou seja, o ponto de vista que permite tornar seu exercício inteligível, mesmo em seus efeitos mais periféricos e que fornece a oportunidade de empregar seus mecanismos como chave de inteligibilidade do campo social é o suporte móvel das relações de força, que, devido à desigualdade e variabilidade, induzem continuamente a estados de poder que sempre estão ao mesmo tempo localizados e instáveis e fazem com que ele esteja onipresente e mutável em cada ponto, já que se produz a cada instante em toda a relação entre um ponto e outro. Foucault compreende o poder como um conjunto de correlações de forças que auto constituem, produzem e organizam os domínios em que estão presentes e inseridas. O poder é um feixe de relações mais ou menos coordenado, mais ou menos organizado. Ele é proveniente de todos os pontos da rede social, ou seja, é uma matriz geral de relações de força em um tempo e em uma sociedade específica (SILVEIRA, 2005).

Diferentemente da concepção jurídico-discursiva de poder, onde o poder é exercido por um dominante sobre o dominado, a analítica do poder de Foucault traz um poder imanente a todo ser humano que não pode ser pensado e dirigido de forma racional e estratégica. Para o autor, a liderança é a relação de controle entre indivíduos exercido em rede.

Não há poder que se exerça sem objetivos, porém isso não quer dizer que ele resulte da escolha ou da decisão de um sujeito individual e que funcione segundo a sua única e exclusiva vontade. Poder é antes uma relação (FOUCAULT, 1995, p. 240).

As estratégias de poder não possuem sujeitos que comandam as suas racionalidades e decidem como elas devem agir. Seus efeitos de dominação são atribuídos às disposições, manobras táticas, técnicas, funcionamentos sempre mutáveis e localizados. Como vimos, as relações de poder são de todos sobre todos. As estratégias de poder são autônomas e, em certo sentido, imprevisíveis. As

ações vão acontecendo, necessidades de momento surgem e as atitudes são tomadas. Somente depois disso as estratégias mostram sua racionalidade. A este respeito, Foucault mostra como a burguesia acabou se tornando a classe hegemônica sem ter tido a intenção prévia disso. As estratégias induzem a estados e a posições de poder que somente podem ser vislumbradas e percebidas *a posteriori*. Assim, os atores sabem mais ou menos aquilo que estão fazendo quando o fazem e podem ser claros em sua articulação (SILVEIRA, 2005).

As ideias de Foucault, neste ponto, vão de encontro aos diversos manuais e teorias sobre liderança e estratégia, onde, de forma prescritiva, os manuais descrevem como o líder deve atuar para o alcance de seus objetivos levando em consideração o exercício do poder, embora o sistema de vigilância descrito por Foucault ajude a manter os liderados sobre intensa vigilância, gerando comportamentos condizentes com os considerados ideais para a organização. A disciplina é a técnica de poder que fabrica os indivíduos ao utilizar como plataforma uma anatomia política do corpo. A distribuição e repartição superficial dos corpos em um espaço determinado os tornam úteis e dóceis; mas, pela docilização e otimização dos corpos, visa-se à constituição de um incorporal, de uma subjetividade docilizada. Na fábrica, na escola, no hospital, no convento, no regimento militar ou na prisão trata-se sempre da constituição de uma anatomia política pela distribuição espacial dos indivíduos e o controle de suas atividades; ou pela combinação dos corpos e das forças, de modo a deles extrair a máxima utilidade. Ao ser o corpo parte de um espaço, núcleo de um comportamento, soma de forças que se aglutinam, torna-se possível adestrá-lo e torná-lo útil (CANDIOTTO, 2012).

O papel das disciplinas é dominar o corpo, tornando-o dócil e produtivo, ao mesmo tempo em que se diminui sua utilidade política, tornando-o obediente. Foucault destaca que as disciplinas são mecanismo de poder que controlam o corpo social em seus elementos mais tênues: os indivíduos. Trata-se de uma técnica de poder cujo efeito é o de individualização e que responde às questões de como vigiar alguém, de como controlar sua conduta, seu comportamento, suas atitudes, de como intensificar seus rendimentos, de como multiplicar suas capacidades, de como colocar seu corpo em um que seja mais útil. Trata-se de uma anatomia política do

detalhe, pois o corpo constituiu-se no principal alvo de um investimento político realizado por uma série de mecanismos que têm seu ponto de aplicação nas minúcias e sutilezas da existência física dos indivíduos (SILVEIRA, 2011).

A anatomia política do corpo fabrica pequenas individualidades funcionais e adaptadas mediante investimentos microfísicos, capilares. Daí a importância do detalhe do gesto e da minúcia do olhar. Uma das intuições importantes apresentadas por Foucault em “Vigiar e punir” é a descrição dos mecanismos da microfísica do poder, uma espécie de combinação entre vigilância hierárquica e sanção normalizadora, que conflui no exame disciplinar. A disciplina se vale da vigilância como um de seus mecanismos mais eficazes. Foucault mostra que efeitos de poder, tais como o autocontrole dos gestos e atitudes, são produzidos não somente pela violência e pela força, mas sobretudo pela sensação de estar sendo vigiado. Engana-se quem pensa ser a sociedade disciplinar aquela na qual todos se vigiam, como se houvesse um acréscimo de guardas e disciplinadores. Pelo contrário, nas instituições de vigilância precisou-se cada vez menos desses personagens. O poder disciplinar é econômico. Ele se vale de espaços arquiteturais organizados de modo a incrementar e facilitar a sensação de vigilância múltipla, detalhada e minuciosa de cada indivíduo que compõe seus interiores. Assim é que hospitais, fábricas e escolas funcionam como microscópios do comportamento humano, ao possibilitarem a um único olhar tudo ver, permanentemente. Mas esse único olhar não necessariamente é de uma pessoa, já que o importante deixa de ser que alguém, de fato, esteja vendo. O olho anônimo do poder e sua estruturação arquitetural é que impelem o indivíduo a se autodisciplinar (CANDIOTTO, 2012).

Foucault defende que, desde o século XII, as disciplinarizações não pararam de ganhar campos cada vez mais vastos e de buscar cobrir todo o corpo social. Elas já existiam nos conventos e nos exércitos, porém, no decorrer do século XVII, tornaram-se fórmulas gerais de dominação em massa. A necessidade de adestrar os corpos e gerir as populações ocasionou o desenvolvimento das instituições de disciplina como escolas, colégios, casernas e o aparecimento, no terreno das práticas políticas e das observações econômicas, dos problemas relacionados com a natalidade, longevidade, saúde pública, habitação e migração (SILVERA, 2005).

Tendo estes indivíduos maior adaptabilidade a esses sistemas, terão maior chance de se tornarem líderes formais e serem propagadores da ideologia pregada pela organização. Outro aspecto que perpassa a analítica do poder é a ideia de que o sujeito se constitui, historicamente, a partir das relações de poder. Por exemplo, os mecanismos das disciplinas produzem cada indivíduo, elaboram sua história e a arquivam, distribuem os indivíduos no espaço de forma particularizada, elaboram suas atividades, controlam e relacionam seu tempo e os combinam com outros indivíduos. Nas disciplinas, todo indivíduo é singularizado, tem o *status* de possuidor de uma identidade que traz a marca da utilidade e da docilidade (FONSECA, 1995). Assim, as escolas produzem os estudantes; as fábricas, os trabalhadores; as prisões, os delinquentes; os manicômios, os loucos. Ao tentar impor uma verdade aos indivíduos, as artes de governar também criam sujeitos presos a relações de poder (MOTTA, 2004).

Foucault nos descreve o homem como um ser que não domina os acontecimentos que constituem a base de suas experiências; ele nos atesta que, no presente, as pessoas têm a opção de questionar as formas de poder e dominação que se pretendem imutáveis através de verdades irrefutáveis, mas que, na verdade, tornam-se frágeis a partir de sua análise mais profunda. Mesmo elementos aparentemente universais ou imunes à passagem do tempo dão-se em determinados contextos históricos, como coisas que foram fabricadas, em circunstâncias bem precisas. Trata-se de pensar a história através de formas de racionalização específicas, e chegar a conclusões de que certas verdades são criadas em determinado contexto histórico e que nossas verdades são frágeis e provisórias. Foucault nos constrói uma ponte entre passado e presente, demonstrando-nos que muito do que as instituições praticavam nos séculos passados encontram-se nos dias atuais sob aspectos mais modernos e roupagens mais sofisticadas. Por exemplo, os sistemas de gestão de desempenho e gestão por competência parecem se encaixar perfeitamente nas técnicas de disciplina descritas pelo autor, que têm o intuito a adstração do indivíduo para que possa ser mais útil e dócil (SILVEIRA, 2005).

### **2.1.5 Weber**

Max Weber, sociólogo alemão, caracterizou três tipos distintos de estrutura na sociedade, onde cada qual possui características de comportamento diferentes, relacionados com os tipos de poder na sociedade: Racional-legal (Burocrática), Tradicional e Carismática.

Racional-legal: em que a aceitação da autoridade baseia-se na crença da legalidade das leis e regulamentos. Essa autoridade pressupõe um tipo de dominação legal, a qual vai buscar sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei. Tradicional: em que a aceitação da autoridade baseia-se na crença de que o que explica a legitimidade são a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e dos hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais. Carismática: em que a aceitação advém da lealdade e da confiança nas qualidades normais de quem lidera. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade de sua autoridade.

Tragtenberg, recorrendo a Mannheim (1976), percebe que esse processo tem implicações também no plano das ideias ao valorizar, como elementos de reforço do sistema: (i) em primeiro plano, o conhecimento político doutrinário e restringir o conhecimento filosófico à interpretação dos donos do poder, fazendo emergir o líder carismático por meio da dogmatização; (II) em segundo plano, o conhecimento científico; (III) em terceiro plano, o conhecimento técnico. É aqui que o poder político da burocracia se constitui também como ideologia (FARIA E MENEGETTI, 2011, p. 3).

Max Weber traz o conceito de burocracia, na era capitalista, como um modelo de organização humana, baseada na racionalidade, ao adequar meios aos objetivos desejados a fim de garantir a máxima eficiência, distinguindo-se daqueles existentes nas sociedades antigas, como no feudalismo e nas autoridades patriarcais. Segundo Weber (1982), a burocracia moderna funciona sob formas específicas. A burocracia está sob a regência de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas pela lei e a norma. Ela estabelece relações de autoridade, delimitada por normas relativas aos meios de coerção e de consenso. Para Weber (2004), o cumprimento dos objetivos efetiva-se por tarefas definidas, que devem ser calculadas e precisam ser realizadas independentemente das características das

pessoas, ou seja, o cumprimento das mesmas deve se revestir de impessoalidade. Quando a burocracia se estabelece plenamente, ela se situa entre as estruturas sociais mais difíceis de serem destruídas, configurando-se um meio de transformar ação comum em ação societária, racionalmente ordenada. Dessa forma, constitui um instrumento de poder, de dominação, pois ninguém pode ser superior à estrutura burocrática de uma sociedade (FARIA; MENEGETTI, 2011).

O estudo da liderança, sob a perspectiva weberiana, deve ser integrado com a figura da autoridade ou da dominação, por estar vinculada à figura do líder carismático, onde a principal característica é a aceitação, influenciando liderados, sem coerção. Portanto, liderar diz respeito a uma relação entre líder e liderados que se manifesta pelo consentimento, espontaneidade e identidade de interesses. Então, liderança é a capacidade de influenciar o indivíduo a obedecer a ordens específicas. Essa influência poderá ser pela estrutura racional-legal, pela tradicional ou pelo carisma.

## **2.2 As escolas de liderança**

### **2.2.1 Escola dos Traços**

Das abordagens clássicas, que remontam à antiguidade, nas figuras de emblemáticos conquistadores e líderes militares, aos dias atuais, as visões sobre a liderança em larga escala refletem o contexto histórico, político e cultural no qual emergiram (GRINT, 2011) — é sobre o cenário em que a liderança ocorre, seu contexto temporal e seus desafios, que discorrem as teorias. De acordo com Grint (2011), ainda na era vitoriana, o fascínio pela figura do herói inicia a busca pelo entendimento das características definidoras de um líder (TURANO, 2016).

Ao final da década de 1940, a escola dos traços, considerada a primeira escola entre as perspectivas formais sobre o tema, teve um papel dominante nos estudos sobre o fenômeno (NORTHOUSE, 2010). Essa escola focou nas características pessoais e traços de personalidade do líder. A ideia era identificar um conjunto de características e traços que pudessem ser preditores universais de um líder em potencial ou da liderança efetiva. Um conjunto que funcionasse em

qualquer situação não foi encontrado (CHEMERS, 2000). Partindo do pressuposto de que líderes já nasciam predestinados e equipados para exercer esse papel, essa perspectiva buscou identificar os traços e as qualidades inatas que fazem com que determinada pessoa se torne um líder (DAY & ANTONAKIS, 2012).

Uma revisão de 20 trabalhos feitos no final dos anos 1960 identificou quase 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Dessa forma, julgava-se ser possível encontrar traços de personalidade universais nos líderes que os distinguiam dos não líderes. Bryman (1992) retrata três grandes tipos de traços que a literatura trata, fatores físicos, habilidades características e aspectos de personalidade. O que interessava aos pesquisadores da época era poder eleger dentre certos atributos os quais melhor definiriam a personalidade do líder. Segundo Bergamini:

O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950. Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes... Alguns exemplos dos traços encontrados são: sociabilidade e habilidades interpessoais, auto-confiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sócias, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros (BERGAMINI, 1994, p. 29).

Os diversos estudos sobre essa abordagem de traços parecem ter concluído apenas vagamente que certas características como inteligência, extroversão, auto-segurança e empatia tendiam a estar relacionadas com o desenvolvimento e manutenção de posições de liderança. Mas, para além de inconsistentes, os dados não estabelecem uma distinção clara entre caracteres inatos e adquiridos. Por outro lado, essas teorias sustentam que o líder nato ou o possuidor de determinados traços seria capaz de exercer espontaneamente e imediatamente a liderança, o que vai de encontro à natureza dinâmica das relações humanas. Essa linha de consideração caiu por terra, porém, a partir da testagem empírica dessa hipótese, com destaque para os estudos elaborados por Stogdill e Mann, que revisaram mais de 40 anos de estudos na área e comprovaram que tais

características podem ser encontradas em pessoas líderes ou não líderes, não servindo, portanto, como um parâmetro de distinção (STOGDILL, 1974).

Podemos observar, pela teoria dos traços, que liderança é considerada simplesmente um somatório de características pessoais. Embora essas características possam estar associadas ao sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso. Outro aspecto a ser questionado acerca dessa teoria diz respeito à relação entre causa e efeito. Por exemplo, os líderes que são autoconfiantes ou é o sucesso como líder que os faz autoconfiantes (ROBBINS, 2002)? Embora possamos admitir que, por um lado, os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro, a presença de algumas características individuais pode facilitar bastante o processo de liderar ou, ao contrário, dificultá-lo. Se a consideração de que a liderança pode ser exclusivamente entendida por traços característicos, ou seja, de que a pessoa nasce líder, não se torna um, foi derrubada pelas pesquisas na área, isso não significa a completa desconsideração da importância dos traços pessoais no fenômeno da liderança (STOGDILL, 1974). Pesquisas sobre traços de liderança concluem que os traços, especialmente aqueles de personalidade, são importantes fatores para se prever a percepção da liderança, ainda que não sejam elementos confiáveis para se medir a eficácia da liderança (ADRIANO; KLEINÜBING, 2014).

### **2.2.2 Escola da Liderança Comportamental**

Já o segundo movimento, que teve seu apogeu nas décadas de 1950 e 1960, privilegiava o estudo dos padrões de comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder (CHEMERS, 2000; MELO, 2004). Padrões associados à alta produtividade ou à elevada moral da equipe eram buscados (CHEMERS, 2000). O programa mais expressivo de pesquisa foi o desenvolvido na *Ohio State University* e, segundo esse autor, foram identificados dois grandes estilos de liderança: o de consideração (relacionamento com a equipe e preocupação com os sentimentos dos liderados) e o de iniciação da estrutura (coordenação operacional e busca pela alta performance) (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

No entanto, uma forte crítica a essa perspectiva é o fato de ela não ter sido verificada empiricamente através de métodos robustos de investigação científica e se basear em construtos que não foram adequadamente validados e testados (YUKL, 2006). Os estudos da Universidade de Ohio indicaram que o comportamento do líder se direcionava em duas importantes dimensões: estrutura iniciante, composta por comportamentos relacionados aos atingimentos dos objetivos; e consideração, que é a preocupação com a satisfação individual dos liderados e a coesão do grupo.

Em paralelo, os estudos da Universidade de Michigan chegaram a resultados muito próximos, indicando a existência de dois comportamentos básicos de liderança, a orientação no empregado, que é o comportamento focado no aspecto das relações humanas, aceitando a individualidade e as necessidades pessoais dos indivíduos; e a orientação na produção, que marca o foco nos aspectos técnicos do trabalho, considerando-se os empregados como meios pelos quais a produção ocorre nas organizações.

Os estudos de ambas as universidades influenciaram, ainda, o desenvolvimento do Grid Gerencial. Os conceitos apresentados pelas teorias dos estilos formaram a base do modelo usado no grid gerencial. A visão bidimensional de liderança segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos, pessoas e tarefas, em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente, levou Blake e Mouton (1964), pesquisadores da Universidade de Ohio, a planejarem um programa de treinamento e desenvolvimento gerencial conhecido pelo nome de grid gerencial.

### ***2.2.3 Escola da Liderança Situacional***

A nova contribuição dada por essa abordagem é a consideração de que fatores para além da figura do líder e do liderado causam influência no trabalho em grupo. Conforme Ganga e Navarrete (2013), diferentes propostas consideram fatores situacionais relacionados à liderança, como a teoria dos papéis, a visão das

demandas-constrições-eleições ou o modelo de influência múltipla, que considera a influência de determinantes situacionais em um nível micro e macro, sobre a conduta do líder. Porém, a abordagem situacional que mais se tornou conhecida foi aquela atrelada aos trabalhos de Hersey e Blanchard (1969). A escola situacional prescreve que, em cada situação, o líder deve ter uma abordagem conveniente e necessária. A escola situacional afirma que o líder hábil pode adaptar-se e antecipar-se às necessidades dos elementos do seu grupo.

#### **2.2.4 Escola da Liderança Contingencial**

Um novo movimento de pesquisa, iniciado em meados de 1960, adotava uma visão contingencial da liderança, que procurava ligar um comportamento a um contexto específico (CHEMERS, 2000; MELO, 2004). Diferentes modelos e teorias, como o modelo contingencial de Fiedler, a teoria da decisão normativa e a teoria do caminho-meta, são enquadrados nesse movimento (FONSECA, 2015).

Volumosa pesquisa feita especialmente sob condições reais de vida tem mostrado bem consistentemente, todavia, que a personalidade do líder é somente um dos fatores que determina o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições (FIEDLER *apud* BERGAMINI, 1994, p. 46).

Mostrava-se difícil demonstrar a existência de uma relação consistente entre padrões de liderança e desempenho do grupo. Por outro lado, é um fato que a maioria das pessoas desempenha na sua vida papéis de liderança em situações diferentes. Ganha, assim, forma a Abordagem Contingencial de liderança. Segundo Fiedler (1967):

O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadada ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não

somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele (FIEDLER, 1967, p. 75).

### **2.2.5 Escola da Liderança Contingencial do Caminho-Objetivo (Path-Goal)**

A teoria Caminho-Objetivo (*Path-Goal*) propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo. A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais. Então, segundo essa teoria, os subordinados se sentirão cada vez mais motivados com o comportamento do líder, na medida em que esse mesmo comportamento comprovar, de forma objetiva, que traz uma contribuição decisiva em favor do atendimento das expectativas desses liderados.

O modelo contingencial de liderança do caminho-objetivo desenvolvido por House (1971) destaca que a função do líder é ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, dando-lhes direção e apoio. O termo caminho-objetivo tem origem na crença de que os líderes eficazes orientam o caminho de seus seguidores na direção da realização de seus objetivos de trabalho, ajudando-os na eliminação dos obstáculos existentes no percurso (ROBBINS, 2002). A tarefa do líder é assegurar que os funcionários compreendam como atingir os objetivos organizacionais e que é a energia positiva que, do ponto de vista motivacional, vai canalizar forças para fazer com que as pessoas trabalhem para poder ter um desempenho cada vez melhor. Essa teoria estabelece uma forte relação entre os temas liderança e motivação, de tal forma que falar de um implica falar do outro. A motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma decisão racional, feita em função da expectativa relacionada ao resultado obtido mediante um determinado esforço (BERGAMINI, 1994).

### **2.2.6 Escola da Liderança Compartilhada**

Nas décadas de 1970 e 1980, alguns autores passaram também a questionar o pensamento tradicional sobre a liderança da época, sob o argumento de que o fenômeno estaria muito mais na mente dos seguidores do que nas ações objetivas do líder. Alguns pensadores chegam a considerar os líderes irrelevantes, inaugurando o ceticismo como uma escola de pensamento sobre o tema. Nesse período tem origem a abordagem de teorias implícitas da liderança, baseada no pressuposto de que expectativas sobre o líder influenciam as percepções dos indivíduos sobre seu comportamento. Outra perspectiva discute a liderança dispersa que, em conjunto com o enfoque gerencial no conceito de empoderamento centrada em equipes autogerenciadas, contribuem para as bases da teoria da liderança compartilhada (ADRIANO; KLEINÜBING, 2014).

### **2.2.7 Escola da Liderança Carismática**

A partir do final da década de 1980, após um período de relativa quietude no campo, surge a teoria da liderança carismática, uma das perspectivas que constituem a escola da nova liderança. O sociólogo Max Weber definiu *carisma* há mais de um século como certa qualidade da personalidade de um indivíduo através da qual ele se distingue das pessoas comuns e que o faz ser tratado como se fosse dotado de poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanas ou pelo menos particularmente excepcionais. Essas qualidades não estão acessíveis às pessoas comuns, sendo vistas como se fossem de origem divina e, com base nelas, os indivíduos em questão são tratados como líderes (WEBER, 2004). A liderança carismática centra-se na percepção do liderado, de que o seu líder possui um dom divinamente inspirado e é de algum modo único e maior que a vida. Carisma é um fator de influência atribuído pelos seguidores a um líder. Líderes carismáticos têm, geralmente, um vínculo emocional único com seus seguidores, baseado, essencialmente, em valores compartilhados.

Dessa forma, o impacto oriundo de suas habilidades carismáticas auxiliaria no estímulo ao engajamento dos seguidores. Além disso, a grande maioria desses líderes teria uma forte autoconfiança e convicção em seus próprios ideais e crenças, assim como uma alta necessidade de poder (YUKL, 2006). Um dos

princípios básicos do comportamento humano relaciona-se ao fato de que as pessoas agem em função de suas percepções. A percepção, segundo Robbins (2002), “é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente”. A forma como vemos e interpretamos a realidade impacta nossas ações e reações, portanto, nosso comportamento. Cada um de nós tende a achar que “vê” as coisas como elas são, objetivamente. Mas sabemos que não é bem assim. Vemos o mundo menos pelo que ele é e mais como nós somos, por meio de nossos sentimentos, crenças e valores. Este fato pode explicar por que as pessoas percebem e reagem ao mesmo acontecimento de modo tão diferente. Quando deixamos de falar de fatos ou situações e passamos a considerar pessoas, podemos afirmar que nossa percepção e nosso julgamento das ações de alguém serão significativamente influenciados pelas suposições que fazemos a seu respeito (ROBBINS, 2002).

Segundo Bergamini (2008), a definição do modelo do líder carismático bem como seu papel são representados por seus valores e opiniões, visando à criação de uma percepção positiva perante os liderados. Esta situação é embasada por uma comunicação clara das elevadas expectativas que se fundamentam na confiança que ele, o líder, tem nos seus liderados para que os objetivos possam ser cumpridos e superados, o que tende a causar, segundo a autora, uma reação direta de comprometimento incondicional pelos liderados.

### ***2.2.8 Escola da Liderança Transformacional***

Apesar da importância da liderança carismática dentro da abordagem da Nova Liderança, segundo Bergamini (2008), os conceitos da liderança transacional e transformacional são as que mais se destacam e que possuem maior aproximação com a realidade das organizações no contexto atual. A liderança transformacional, marcada por correntes de liderança que consideram que a motivação dos liderados, não provém de modo extrínseco à pessoa, mas, pelo contrário, está ligada a aspectos intrínsecos ao ser humano.

A teoria da liderança transformacional parte das ideias de Burns e das discussões sobre carisma presentes na literatura, mas centraliza a atenção na

motivação e desenvolvimento dos seguidores (NORTHHOUSE, 2010). A perspectiva toma fôlego entre pesquisadores americanos na década de 1990, após a globalização incrementar a competição nos mercados e a introdução de novas tecnologias e de práticas gerenciais, como o redesenho de processos aumentarem a necessidade de gerenciar mudanças no mundo corporativo. Cinco dimensões básicas compõem esse tipo de liderança: (a) carisma, (b) influência idealizada, (c) motivação inspiracional, (d) estimulação intelectual e (e) consideração individualizada (BASS, 2008). Contudo, a dimensão do carisma, baseada, fundamentalmente, na própria liderança carismática, não é considerada um comportamento do líder transformacional por um grande número de autores — por exemplo, Yukl (2006). De acordo com Gardner *et al.* (2010), as teorias da nova liderança (carismática, transacional e transformacional) dominaram o campo em termos de número de publicações nos anos subsequentes (TURANO, 2016).

### ***2.2.9 Escola da Liderança Transacional***

Se voltarmos aos conceitos de gerente e líder, para Kotter (1996), o papel do líder transacional assemelha-se mais ao de um gerente. Ao observamos as diferentes características entre os dois líderes, percebemos que a liderança transacional utiliza o tipo de “poder manipulativo”, que se baseia na promessa e concessão de recompensas, como forma de induzir as pessoas a se comportarem da maneira que a organização espera. Por outro lado, a equipe ou pessoa que espera as recompensas para fazer o que a organização pretende, comporta-se de maneira calculista e as relações de trabalho se dão pela troca de interesses. A distinção mais significativa entre as duas abordagens reside na questão dos valores. Aqueles como justiça, dignidade, liberdade, aos quais se refere a liderança transformacional, estão voltados para o crescimento e o desenvolvimento da liderança, já a escola transacional está voltada para a mudança de comportamento do liderado.

### ***2.2.10 Escola da Liderança Servidora***

Após diversos escândalos corporativos que ocorreram nos anos de 2000 e 2001, como os casos da Enron, Worldcom e Martha Stewart reforçaram a necessidade de consideração da ética nos negócios e nos processos de liderança. A partir da preocupação ética com a liderança, uma teoria que tomou corpo é a ideia de liderança servidora, que considera que o líder, acima de tudo, deve servir aos outros e fazer com que seus liderados se tornem também líderes servidores. Essa abordagem baseada em valores como honestidade, integridade, a noção de fazer o certo para si e para os outros e uma preocupação no sacrifício de servir aos outros surgiu com o apelo de maior humanização das relações de trabalho e de uma maior consideração dos meios pelos quais a organização buscará atingir seus fins.

### **2.2.11 Escola da Liderança da Inteligência Emocional**

O psicólogo e jornalista Daniel Goleman, no ano de 2000, lançou o artigo intitulado “A liderança que traz resultados”, na renomada revista *Havard Bussines Review*, no qual afirma que os estudos de liderança têm, até então, pouca pesquisa qualitativa e, com o seu artigo, baseado em uma pesquisa com aproximadamente 3.000 executivos, trouxe os estilos mais eficazes da liderança.

O único trabalho do líder é conseguir resultados. Mas, até mesmo com todos os programas de treinamento de liderança e conselhos de experts, a liderança eficaz ainda ilude muitas pessoas e organizações. Uma razão, é que tais experts oferecem conselhos baseados em inferências, experiências e instinto, não em dados quantitativos (GOLEMAN, 2000, p. 5).

O autor afirma que existem 6 estilos que devem ser usados, trazendo a metáfora de que o líder deve ser como um jogador de golfe que, a cada tacada, escolhe o taco mais adequado para situação apresentada. Assim, o líder deve usar, a cada situação, um dos seis estilos, para ter um melhor resultado com os liderados. Os estilos surgem de diferentes componentes da inteligência emocional e são:

- a) o líder agressivo, que cria desafios e objetivos difíceis de serem alcançados, impondo um padrão de alta *performance*;
- b) o líder coercitivo exige o cumprimento de uma ordem imediata, esperando total conformidade naquilo que foi solicitado;

- c) o líder visionário, que mobiliza a equipe na direção de uma visão comum, concentrando-se nos objetivos finais, mas sem dizer como cada indivíduo deve chegar lá;
- d) o líder agregador, que trabalha para formar laços emocionais entre a equipe e a organização, criando um sentimento de ligação, harmonia e pertencimento;
- e) o líder treinador é o que desenvolve a sua equipe para o futuro. Esse estilo funciona melhor quando o líder quer verdadeiramente ajudar os membros de seu time a se tornarem bem-sucedidos individualmente;
- f) o líder democrático, que constrói o consenso por meio da participação de todos, criando um ambiente de confiança, respeito e liderança participativa.

Todos esses estilos estão ligados a alguma área da inteligência emocional. Para Goleman, a liderança é trazer resultados sabendo utilizar os 6 estilos com seus liderados conforme cada situação. A liderança eficaz será aquela que sabe o momento ideal para dosar cada estilo, para cada membro da equipe e ajudando a organização a alcançar os resultados esperados (GOLEMAN, 2000). Observa-se que cada estilo tem suas próprias vantagens e desvantagens. Eles são apenas estilos e não indicativos de quem o líder é.

### **2.2.12 Escola da Liderança Autêntica**

Mais uma teoria nascida do espírito de relações de liderança mais éticas e pautadas em valores é a teoria da liderança autêntica, cujas origens podem ser remontadas ao artigo de Bass e Steidlmeier (1999), quando consideraram haver uma liderança transformacional autêntica.

Característica dessa abordagem é considerar a importância de se desenvolver um líder que seja conforme ao seu verdadeiro eu (*self*), o qual construiria relações mais autênticas na organização e inspiraria seus liderados a também se autenticarem. A concepção de autenticidade, para essa teoria, decorre da visão da psicologia positiva, que trata autenticidade como ser ao mesmo tempo

dono dos seus próprios pensamentos e crenças e agir de modo que seja correspondente ao próprio eu. Conforme Gardner e Schermerhorn (2004, p. 271), ser autêntico é “dizer o que você realmente pensa, sentir e se comportar de acordo” (ADRIANO; KLEINÜBING, 2014).

### **3 ANÁLISE METODOLÓGICA DA LITERATURA DE LIDERANÇA À LUZ DA POLÍTICA**

O presente trabalho trata-se de uma revisão da literatura com alguns dos principais teóricos da Teoria Política e as principais escolas da “Teoria” da Liderança a fim de compreendermos os fenômenos da liderança e poder nas organizações. O material consultado constituiu-se de livros e periódicos, tanto na forma impressa quanto eletrônica, e foi submetido à metodologia da ciência. Para definirmos a análise e compreendermos os conceitos, definições e teorias, remetemos às considerações de três autores estudiosos do assunto.

O primeiro deles é Barros (2016). Para esse autor, do ponto de vista filosófico, todo conceito possui duas dimensões: a “extensão” e a “compreensão” (às vezes também chamada de “conteúdo” ou de “intenção”). Chama-se “extensão” de um conceito precisamente ao grau de sua abrangência em relação a vários fenômenos e objetos e chama-se “compreensão” um conceito ao esclarecimento das características que o constituem. À medida que um conceito adquire maior “extensão”, perde em “compreensão”. De maneira inversa, à medida que enriquecemos a compreensão de um conceito, fornecendo elementos que melhor o delimitam, a extensão diminui, pois o conceito deixa de se aplicar a muitos casos e passa a corresponder a um menor número de casos ou objetos que devem corresponder necessariamente a todos os elementos agregados à compreensão do conceito. A interação entre a “compreensão” e a “extensão” de um conceito, portanto, baseia-se em uma relação inversa. Quanto maior uma dessas duas instâncias, menor a outra.

O conceito é uma abstração elaborada a partir da generalização de observações particulares. Sobretudo, é preciso ter em mente que o conceito

é uma construção lógica que tem o objetivo de organizar a realidade para o sujeito que busca conhecê-la, mas não se devendo confundir a abstração conceitual com essa mesma realidade. Assim, os conceitos não existem como fenômenos reais, mesmo que tentem representar os fenômenos reais (BARROS, 2016, p. 24).

Para Barros (2016), apesar de não possuir uma existência real, o conceito é um instrumento imprescindível não apenas para o conhecimento científico, como para a própria vida comum. Se os objetos e fenômenos não pudessem ser concebidos em termos de semelhanças e diferenças, com a ajuda dos conceitos, a ciência e uma série de outras atividades humanas fundamentais simplesmente não seriam possíveis, tal como já vimos em momento anterior. Nesse sentido, o conceito é um mediador necessário entre o sujeito pensante e a realidade. Havendo a definição de um conceito, podemos continuar as investigações e passarmos ao próximo autor. Pascal Ide (2000) nos escreve critérios científicos importantes, como a tese:

Problemática, tese e conclusão A problemática, outro nome da tese, sublinha bem o estatuto de partida desta, que é interrogativo. Com efeito, quando digo: a vida existe em outros planetas, enuncia uma tese, mas essa tese deve ser provada. Portanto, tenho de me haver com uma questão, com um problema. Inversamente, a conclusão designa também a tese, mas no final, no ponto de chegada do raciocínio. Utilizaremos estas três palavras, tese, problemática e conclusão, de maneira equivalente, embora designem uma mesma realidade considerada sob diferentes aspectos (IDE, 2000, p. 58).

Contudo, não basta enunciar uma tese nem mesmo argumentar, é preciso também saber o que os termos significam. E é o papel da definição que irá nos dizer isso.

Uma definição correta requer critérios rigorosos. A definição deve ser mais clara que o que é definido, ser positiva e breve. Vejamos essas diferentes características que são ao mesmo tempo negativas e positivas: Critérios positivos: A definição deve ser mais clara que o termo definido. Isso poderia parecer simples conveniência pedagógica. Mas é algo essencial: a definição faz sair da obscuridade, retira da canga do confuso o conceito que até então estava ali contido (IDE, 2000, p. 196).

Ide continua sua explanação quanto aos critérios de definição trazendo o critério capital, no qual a definição deve visar ao essencial. É preciso que a definição se refira se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais

superficiais. Uma definição utilizável deve ser relativamente curta. Algumas palavras, no máximo. Por fim, elenca os critérios negativos: a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia). Ela contém, com efeito, o definido. A definição não deve ser negativa. A definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir.

Após submetermos o texto à análise e ao cumprimento rigoroso de conceito, tese e definição, podemos falar em uma teoria. “Teorias são criações livres da mente, destinadas a ajustar-se tão bem quanto possível ao conjunto de fenômenos de que tratam” (POPPER, 1975, p. 76). Na visão de Popper, uma vez proposta, uma teoria deve ser rigorosamente testada por observações e por experimentos. Se falhar, deve ser sumariamente eliminada e substituída por outra capaz de passar nos testes em que a anterior falhou, bem como em todos aqueles nos quais tenha passado. Assim, a ciência avança por um processo de tentativa e de erro, de conjecturas e de refutações. A cientificidade de uma teoria reside não em sua impossível prova a partir de uma base empírica, mas em sua refutabilidade. Popper rejeita que a ciência se desenvolva por acumulação e considera que a ciência progride por meio de um processo revolucionário pelo qual uma teoria mais antiga é rejeitada e substituída por uma nova teoria, incompatível com a anterior.

Após a descrição das perspectivas sobre o fenômeno da liderança ao longo do tempo e a partir da reflexão sobre as proposições de algumas das principais escolas de pensamento e da teoria política, iremos submeter seus conteúdos a análise a partir da perspectiva dos autores aqui elencados e responder as seguintes perguntas: existe uma teoria da liderança? Ela é eficaz? É prescritiva? Qual é a eficácia dos argumentos sustentados?

Neste trabalho, vimos como o conceito de liderança surgiu e foi sendo modificado a partir da análise de diversas escolas de liderança. A construção de um patrimônio conceitual não se dá de uma única vez, mas sim ao longo de uma história que envolve os inúmeros pensadores e praticantes de um determinado campo de estudo. Até o final da década de 1970, muitas informações haviam sido levantadas sobre a liderança, e mais de 130 diferentes definições apresentadas, sem que houvesse emergido nenhuma conceituação definitiva ou plenamente aceita (BURNS, 1978). De fato, a liderança é um fenômeno multifacetado, o que dificulta a

sua precisa definição (TURANO, 2016). O conceito pode ser entendido, de modo geral, ou mais a bem delineada ideia que é evocada a partir de uma palavra expressão verbal que passa, desde então, a ser operacionalizada sistematicamente no interior de certo campo de saber ou de práticas específicas. Vamos examinar agora a definição de liderança das 12 principais escolas e concluir se enquadram na metodologia da ciência e se são de fato conceitos, definições, teses ou teorias. Os critérios a serem utilizados são:

- a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido;
- b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir;
- c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia);
- d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência e não a propriedades ou características;
- e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.

A primeira delas, a escola dos traços, define liderança como: “é um conjunto de traços inatos do líder”. Esta “definição” possui alguns erros do ponto de vista metodológico, já apresentados: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido. A escola de traços, ao tentar definir o fenômeno da liderança, busca a compreensão de traços que não conseguem ser delimitados pela escola, tornando o seu conceito de difícil entendimento; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. Embora seja uma tentativa afirmativa de definição, o critério não é cumprido devido sua falta de limitação a que traços são inatos ao líder; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao líder e o conceito de líder remete ao conceito de liderança; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características. Este conjunto de traços nada mais é do que características que o líder deveria ter; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. Este conjunto de traços torna o conceito de liderança muito extenso e sem definir quais traços são, qualquer indivíduo poderá ser líder. A escola dos traços não cumpre as regras de conceito e definição, sendo meramente prescritiva.

A escola comportamental define liderança como: “É uma forma de comportamento do líder que conduz os liderados ao alcance de objetivos”. Esta

“definição” também possui alguns erros nos critérios metodológicos já apresentados: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido. Há falta de informação de que comportamentos seriam esses; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. Embora seja uma tentativa afirmativa de definição, há baixa delimitação dos comportamentos; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao conceito de líder e liderado; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características. A forma de comportamento contida na sua tentativa de definição não é claramente especificada, não trazendo aquilo que de fato é essencial ao líder; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. A tentativa de conceito traz poucos elementos para diminuição de sua extensão. Seria necessário informar qual é a forma de comportamento que a escola acha essencial ao líder. A escola do comportamento não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

Para a escola situacional, a definição de liderança: “é a adequação do comportamento do líder ao nível de maturidade do liderado.” Com relação a essa “definição”, podemos afirmar que não cumpre o critério metodológico: a) a definição deve ser mais clara que o que é definido. Necessidade de definição de outros elementos importantes, como o de líder, liderado e maturidade; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori* critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao conceito líder e liderado; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais superficiais. A adequação referida no texto não passa de uma característica ou propriedade do “conceito”; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. Embora a “teoria” explique a forma de adequação, o conceito traz uma ampla extensão do que vem a ser liderança situacional. A escola situacional também não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

A escola contingencial traz como conceito de liderança: “é a adequação do comportamento do líder ao nível de controle sobre o contexto”. Sua análise, bastante parecida com a escola anterior: a) a definição deve ser mais clara do que o

que é definido. Necessidade de definição de outros elementos importantes como o de líder; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao conceito líder; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais superficiais. A adequação referida no texto não passa de uma característica ou propriedade do “conceito”; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. A escola também não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

Para a escola do Caminho Meta, liderança: “é a escolha do melhor estilo para dar suporte aos liderados e motiva-los ao alcance dos resultados”. a) A definição deve ser mais clara que o que é definido. Necessidade de definição de outros elementos importantes como o de liderados e estilo; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete a definição de liderado; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais superficiais. Estilos podem ser analisados como características de prescrição; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. A escola também não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

Já a escola da liderança compartilhada define liderança: “é o processo de práticas e interações entre os indivíduos dentro das organizações”. a) a definição deve ser mais clara que o que é definido. Pouca clareza no que seriam essas práticas e interações; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) este conceito é muito extenso e de baixa compreensão. Esta “definição” da escola reduz a liderança a quaisquer práticas e interações entre indivíduos; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais superficiais. Não apresenta a essência do que seria a liderança; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. A escola também não cumpre as regras de definição e conceituação. Para a escola Carismática, liderança é a capacidade de influência através de habilidades carismáticas, estimulando o engajamento dos

seguidores. a) a definição deve ser mais clara que o que é definido. *A priori*, critério atendido; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) este conceito é muito extenso e de baixa compreensão. Está definição é semelhante à definição de motivação; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais superficiais. Atende ao critério; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. O conceito se confunde com o conceito de motivação. A escola também não cumpre as regras de definição e conceituação.

A escola transacional diz que a liderança “é um processo diádico com mútua influência entre líder e liderado”. a) A definição deve ser mais clara que o que é definido. Necessidade de definição de outros elementos como líder e liderado; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao conceito líder e liderado; d) conceito muito extenso e de baixa compreensão. Poucos elementos garantem sua compreensão. A escola também não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

Para a escola transformacional, liderança “é a capacidade de inspirar, através das características pessoais do líder ou suas atitudes, os liderados para desenvolver seus trabalhos para além das expectativas”. a) A definição deve ser mais clara que o que é definido. Pouca clareza no que seriam essas características pessoais ou atitudes; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao conceito líder e liderado; d) é preciso que a definição se refira se possível, à essência e não a propriedades ou características mais superficiais. Atende ao critério; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. A escola também não cumpre as regras de definição e conceituação. A escola servidora, por sua vez, afirma que a liderança “é a relação onde o líder se põe no papel de servir os liderados, para nesse processo encontrarem os objetivos a serem atingidos por ambos”. a) A definição deve ser mais clara que o que é definido. Necessidade de definição de outros elementos como líder e liderado; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar

afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao conceito líder e liderado; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais superficiais. A servidão referida no texto não passa de uma característica ou propriedade do “conceito”; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. O conceito traz uma ampla extensão confundindo o papel hierárquico dentro da organização. A escola da liderança servidora também não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

Para a escola da liderança da inteligência emocional, “é o uso de estilos de liderança mais adequados com os liderados, conforme a situação apresentada na busca de melhores resultados”. a) A definição deve ser mais clara que o que é definido. Necessidade de definição de outros elementos como liderado ou estilos de liderança; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A tentativa de definição retoma ao conceito do líder; d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características mais superficiais; e) conceito muito extenso e de baixa compreensão. A liderança confunde-se com estilos de liderança e lembra a liderança situacional. A escola da liderança da inteligência emocional também não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

Por fim, a escola da liderança autêntica tem como definição de liderança: “é um padrão de comportamento que produz relações mais autênticas entre líderes e liderados, obtendo como resultado um comportamento organizacional mais positivo”. a) A definição deve ser mais clara que o que é definido. Necessidade de definição de outros elementos como líder, liderado e padrão de comportamento; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir. *A priori*, critério atendido; c) a definição retoma o termo a definir (tautologia). A liderança remete ao conceito líder e liderado; d) conceito é muito extenso e de baixa compreensão. Pela “definição”, a extensão do conceito se torna ampla. Quaisquer padrões de comportamento que tragam resultados mais positivos poderiam ser

considerados dentro do conceito de liderança. A escola da liderança autêntica também não cumpre as regras de definição e conceituação, sendo que os comportamentos que o líder deve ter são meramente prescritivos.

Das 12 escolas de liderança aqui analisadas, nenhuma conseguiu metodologicamente definir e conceituar o termo liderança, portanto, não podendo, assim, qualquer uma delas ser considerada de fato uma teoria. O que verificamos são prescrições de comportamentos, valores, atitudes e habilidades a serem seguidas com a promessa de serem mais eficazes que outras. Dessa forma, as escolas enfatizam diferentes aspectos, tais como traços, comportamentos dos líderes, fontes de poder, características dos seguidores, bem como as formas relacionais entre líder e liderado que promovem ou favorecem o exercício do papel de líder.

A teoria política apresenta como dois de seus principais focos o poder e a liderança. Vejamos agora se a teoria política, já apresentada neste trabalho, é uma teoria ao conceituar e definir estes fenômenos. Maquiavel (1999) define liderança como: é o exercício do poder. E, para ele, poder é recurso para a implementação de um projeto, de um plano de governo. Na esteira de Maquiavel, Gramsci (1978) define liderança: É um conjunto de relações e forças que se dão em uma sociedade. E poder é a capacidade de levar pessoas a um objetivo comum. Notamos aqui o cumprimento dos critérios metodológicos. O filósofo Foucault (1979) nos apresenta os dois fenômenos como: Liderança é a relação de controle entre indivíduos exercida em rede. E poder é a capacidade de levar alguém a agir. Estes conceitos e definições da teoria política cumprem os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão. Já o filósofo Nietzsche (2008) apresenta definições bem diferentes de seus antecessores. Para ele, liderança é a dominação do outro indivíduo. E poder é forma de expressão da potência de cada indivíduo. Sem dúvida, definições bem originais e cumprindo rigorosamente a metodologia da ciência. Por fim, Weber(2004) afirma que poder é a probabilidade da imposição da vontade em

uma relação social. Já a liderança é a capacidade de influenciar o indivíduo obedecer a ordens específicas.

Apresentamos, a seguir, os quadros a fim de sintetizar as definições e prescrições analisadas:

Quadro 1 - Quadro crítico-comparativo das abordagens de liderança e poder na teoria política

Definições	Maquiavel	Gramsci	Foucault	Nietzsche	Weber
Poder	É recurso para a implementação de um projeto, de um plano de governo.	É um conjunto de relações e forças que se dão em uma sociedade.	É a relação de controle entre indivíduos exercido em rede.	É forma de expressão da potência de cada indivíduo.	É a probabilidade da imposição da vontade em uma relação social.
Liderança	É o exercício do poder.	É a capacidade de levar pessoas a um objetivo comum.	É a capacidade de levar alguém a agir.	É a dominação do outro indivíduo.	É a capacidade de influenciar o indivíduo obedecer a ordens específicas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 2 - Quadro crítico-comparativo das escolas de liderança

Crítérios	Conceito de Liderança	Análise dos critérios da metodologia da ciência	Principais Críticas
<i>Escola dos Traços</i>	É um conjunto de traços inatos do líder.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Não possui o consenso de quais são os traços necessários.
<i>Escola comportamental</i>	É uma forma de comportamento do líder que conduz os liderados ao alcance de objetivos.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; b) a definição deve, tanto quanto possível, delimitar afirmativamente a realidade a definir; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Visão simplista e inconclusiva. Não informa qual forma é a mais eficaz.
<i>Escola Situacional</i>	É a adequação do comportamento do líder ao nível de maturidade do liderado.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Baixa validação empírica.
<i>Escola Contingencial</i>	É a adequação do comportamento do líder ao nível de controle sobre o contexto.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Variáveis contextuais complexas e de difícil mensuração. Baixa validação empírica.
<i>Escola Contingencial Caminho-meta</i>	É a escolha do melhor estilo para dar suporte aos liderados e motivá-los ao alcance dos resultados.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Baixa sustentação teórica. Acredita que com a as especificações dos papéis os liderados terão comprometimento adequado.
<i>Escola Compartilhada</i>	É o processo de práticas e interações entre os indivíduos dentro das organizações.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Toma o papel do líder formal desnecessário.
<i>Escola Carismática</i>	É a capacidade de influência através de habilidades carismáticas, estimulando o engajamento dos seguidores.	Não preenche os critérios: c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Um retorno ao passado buscando líderes inspiradores. Não há uma delimitação precisa sobre os comportamentos do líder.
<i>Escola Transacional</i>	É um processo diádico com mútua influência	Não preenche os critérios: a) a definição deve	Risco de segregação e favorecimento de uns

	entre líder e liderado.	ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	em detrimento de outros.
<i>Escola Transformacional</i>	É a capacidade de inspirar os liderados, através das características pessoais do líder ou suas atitudes, para desenvolver seus trabalhos para além das expectativas.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Atribui muito poder ao líder, sem considerar os limites éticos. Não há uma delimitação precisa sobre os comportamentos transformacionais.
<i>Escola Servidora</i>	É a relação onde o líder se põe no papel de servir os liderados, para nesse processo encontrarem os objetivos a serem atingidos por ambos.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Distorção do conceito de hierarquia. Falta de comprovação da sua eficácia.
<i>Escola da Inteligência Emocional</i>	É o uso de estilos de liderança mais adequados com os liderados, conforme a situação apresentada na busca de melhores resultados.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Lembra a liderança situacional. Variáveis contextuais complexas e de difícil mensuração. Baixa validação empírica.
<i>Escola Autêntica</i>	É um padrão de comportamento que produz relações mais autênticas entre líderes e liderados, obtendo como resultado um comportamento organizacional mais positivo.	Não preenche os critérios: a) a definição deve ser mais clara do que o que é definido; c) a definição não deve retomar o termo a definir (tautologia); d) é preciso que a definição se refira, se possível, à essência, e não a propriedades ou características; e) o conceito não poderá ser muito extenso e de baixa compreensão.	Falta de validação empírica. Crítica aos fundamentos teóricos de autenticidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4 A LIDERANÇA E A CULTURA DO MANAGEMENT

Os estudos nas escolas de liderança iniciaram com “teorias” bem simples e, com o tempo, as investigações se tornaram cada vez mais complexas, conforme o próprio fenômeno. Ao analisarmos esses elementos em cada escola, percebemos que a grande maioria delas são de cunho meramente prescritivo e seus elementos têm como objetivo o controle do indivíduo nas organizações. Já na teoria política, suas definições cumprem o rigor científico necessário para o alcance de uma melhor compreensão do fenômeno e menor extensão do mesmo. Ora, se as prescrições das escolas de liderança não conseguem dar conta da realidade das organizações e a teoria política é a que melhor descreve o fenômeno da liderança, por que as organizações gastam verdadeiras fortunas com treinamentos baseados nessas escolas?

Impregnada pela mentalidade das empresas, a sociedade atual apresenta um enfraquecimento das relações, isolando os indivíduos em suas responsabilidades. Os valores empresariais são promovidos em todos os âmbitos, o *self made man* torna-se referência e ideal social, e a existência humana passa a ser medida a partir do sucesso. A excelência, a *performance* e o empreendedorismo compõem um novo imaginário denominado “cultura do *management*” (WOOD JR.;

PAULA, 2010). O discurso do *management* estende a lógica empresarial à vida dos indivíduos, gerando uma rentabilização do ser humano (FARIA; RAMOS, 2012). Esta cultura fomenta ideologicamente o uso das abordagens das escolas de liderança, ocultando as relações contraditórias desencadeadas por mecanismos de poder, ideologia e controle nas organizações.

Para Marilena Chauí, a função primordial da ideologia é ocultar a origem da sociedade (relação de produção como relações entre meios de produção e forças produtivas sob a divisão social do trabalho), dissimular a presença da luta de classes (domínio e exploração dos não proprietários pelos proprietários privados dos meios de produção), negar as desigualdades sociais (são imaginadas como se fossem consequência de talentos diferentes, da preguiça ou da disciplina laboriosa) e oferecer a imagem ilusória da comunidade (o Estado) originada do contrato social entre homens livres e iguais. A ideologia é a lógica da dominação social e política. (CHAUÍ, 2003).

As imagens proferidas pelas escolas de liderança envolvem tanto o sucesso na conquista de resultados quanto na aceitação dos liderados ao comando de seus líderes. As empresas estão cada vez mais voltadas para o presente e futuro de curto prazo. Diante desse cenário, o líder tem como principal alternativa vestir as “máscaras da cooperação” e manipular seus comportamentos de acordo com o que aparenta ser mais eficiente.

Portanto, em busca da propagação da cultura do *management*, ocultam-se as relações de poder e criam-se cada vez mais “teorias” e estilos de liderança sob “roupagens científicas” que são eficazes na busca de controlar líder e liderado para reprodução de comportamentos desejados pelas organizações, alienando ambos e retirando deles a capacidade crítica. Não se trata de encontrar a melhor forma de liderar, mas de encontrar a forma mais eficaz de reprodução dos comportamentos considerados adequados à organização, gerando, assim, um maior resultado.

## 5 CONCLUSÃO

Esta Dissertação teve como objetivo analisar a literatura sobre liderança à luz da teoria política e apontar as consequências de prescrições sem teoria. A crítica feita por Bennis e Nanus (1985), na década de 1980, conforme citada por Bianchi, Quishida e Foroni (2017) permanece válida até a atualidade — versa sobre a operacionalização do conceito de liderança. As supostas definições refletem modismos e tendências que não necessariamente representam a realidade ou têm relevância prática. Em resposta a críticas dessa natureza, inclusive, assiste-se ao surgimento de trabalhos fora do ambiente acadêmico que se caracterizaram pelo caráter processual e prescritivo.

Dentre os autores da teoria política, destacamos Maquiavel, cujo conceito de liderança está atrelado à perspectiva jurídico-discursiva em que o poder está em algo ou alguém e é exercido por um dominante sobre o dominado. O autor escreve sobre a realidade efetiva das coisas. Foi claro em sua mensagem dentro de um cenário em que a Itália vivia. Seu imenso desejo de ver seu país unificado levou-o a romper com a ética cristã e a criar uma ética política. O príncipe deve conquistar e manter o poder, podendo não ser benevolente, caso necessário. Assim, a conduta do príncipe carregava a positividade do poder como recurso para realizar um projeto.

O senso comum reduz o poder à sua dimensão de tirania, mas Maquiavel explica que, ainda que a tirania exista, a legitimidade do poder apenas se estabelece quando é exercido em prol do bem comum. Governar de forma ilegítima é tarefa desgastante e ainda mais árdua, daí que todo tirano busca um arremedo de legitimidade, institui tribunais (mesmo que de fachada), torce a história e argumentos, faz tudo quanto pode para mascarar sua real posição.

Gramsci concordava com Maquiavel neste ponto: a liderança é a capacidade de levar pessoas a este objetivo comum. Foucault, por sua vez, ainda que não negue a tradição maquiavélica no trato do poder, apresenta um outro ângulo, o da micropolítica: cada um de nós é, no fundo, titular de certo poder e, por isso, o exercemos em uma rede dinâmica e sem fim, a “microfísica do poder”. Nietzsche afirma que poder é forma de expressão da potência de cada indivíduo, um conjunto de forças expansivas inerentes a todos os seres que busca sempre sua

ampliação e a dominação do outro. Weber afirma que poder é a probabilidade da imposição da vontade em uma relação social.

Na perspectiva foucaultiana, não há apenas o poder do “príncipe”, exercido do alto da hierarquia para baixo, há também os poderes daqueles que estão nas classes inferiores da hierarquia, que se exerce em níveis variados e em pontos diferentes da rede social e, neste complexo, os micropoderes existem integrados ou não ao Estado. O poder é, portanto, a relação de controle entre indivíduos exercido em rede; é algo que se exerce, que se efetua, que funciona. Foucault, de certa forma, ampliou o entendimento do fenômeno: o “príncipe” comanda, mas também é comandado, exerce o poder com violência ou por meio de influência, mas também é coagido violentamente ou pela mediação da influência.

A teoria política conceitua adequadamente poder e descreve a liderança como o exercício do poder, como o conjunto de práticas cuja eficácia é estabelecida pelas circunstâncias (a fortuna, na expressão maquiavélica), pelo estilo e competências do líder (a virtude, na expressão maquiavélica), pelo objetivo em pauta e pelas estratégias dos demais atores.

As “escolas” de liderança trazem prescrições de liderança partindo da premissa (implícita) de que a única forma de exercer o poder é por meio da influência sobre a motivação do liderado. As divergências se dão, portanto, apenas sobre a forma de “motivar”, se por meio de recompensas e punições explícitas ou por meio de instrumentos voltados para atingir a subjetividade do indivíduo. Ora, o vasto fenômeno do poder e seu exercício é reduzido a uma prática. Não admira que no cotidiano organizacional o gestor precise desenvolver por tentativa e erro tudo o mais que o exercício do poder que se pretende eficaz (que “funcione”, na expressão de Foucault).

De acordo com as “teorias” da liderança, a única função do líder é a entrega de resultados, e a melhor forma de isso acontecer, sem maiores conflitos, é fazer exatamente o que prescrevem. Assim se chegará à alta *performance*. Cada uma promete a fórmula do sucesso, dando uma “roupagem” científica e se intitulado a melhor “teoria”. Está tendência à instrumentalidade do conhecimento é cada vez mais acentuada, com o uso de receitas que levam os que têm o papel de

líder formal à reprodução de técnicas, quando a complexidade do exercício do poder exige capacidade de diagnosticar e agir com autonomia em situações concretas.

Ao analisar as “teorias” da liderança na perspectiva da filosofia da ciência — que organiza o método a partir do qual se julga um fenômeno — e na teoria política clássica, percebemos a fragilidade teórica e, conseqüentemente, o quanto são rasos os argumentos e prescrições. Que não há teoria da liderança está muito claro (não há definições, os argumentos não passam de metáforas, casos isolados, senso comum), nenhuma “escola” preenche os requisitos para definir liderança.

De todo modo, para os gestores, o problema está na fragilidade das prescrições, com o agravante que as prescrições estão diretamente ligadas ao “management” — fenômeno político, cultural e ideológico. O *management* superou o *locus* original da prática empresarial, de um lado, e do estudo das organizações, de outro lado, e tornou-se um setor de negócios: uma indústria emergente e bem-sucedida (WOOD JR; PAULA, 2006). Esta indústria cria conteúdo em cima de seus pressupostos já estabelecidos e compartilhados partindo de tipos de argumentos considerados verossímeis (a liderança é positiva, pode ser ensinada, existe uma forma ideal de liderar etc.). Essa literatura contribui para aumentar o imaginário sobre a liderança e propagar a cultura do *management* inclusive no meio acadêmico.

No mundo da simplificação ilegítima do fenômeno liderança, autores criam conteúdos enfatizando diferentes aspectos como traços, comportamentos dos líderes, fontes de poder, características dos seguidores e as formas relacionais entre líder e liderado que promovam ou favoreçam o exercício liderança, quando, de acordo com a teoria política, não há rigorosamente critério de eficácia para um estilo ou forma de liderar. Estratégias de poder com objetivos, porém, não dependendo da vontade de um sujeito individual e que funcione segundo a sua única e exclusiva vontade. Como vimos, as relações de poder são de todos sobre todos.

Teríamos, então, na teoria política, critério para a liderança e limites para o seu exercício? Com base em Maquiavel e Gramsci, a liderança só é legítima se, para implementação de um projeto comum, está é, portanto, a primeira condição para um resultado positivo da liderança.

O que poderíamos considerar hoje nas organizações um objetivo comum entre colaboradores, líderes, acionistas e *stakeholders*? Um caminho possível:

eleger objetivos eticamente defensáveis e, para além das estratégias motivacionais, que o líder exerça seu poder para gerar a expansão da potência de seus liderados. No campo do ensino julgamos oportuna a ampliação dos conteúdos sobre liderança que possam contribuir para o desenvolvimento da visão crítica e do raciocínio analítico.

Este estudo naturalmente tem limitações, como a escolha de autores da teoria política e da filosofia da ciência. Futuras investigações poderiam utilizar outros autores da teoria política e da filosofia da ciência. Sugere-se, também, a análise de demais construtos advindos da cultura do *management* como a excelência organizacional, a *alta performance*, e demais aspectos atrelados ao exercício da liderança.

Por fim, este estudo espera contribuir para o conhecimento crítico da liderança à luz da teoria política. Dada a importância do tema, considera-se que muito há ainda que percorrer no campo da investigação nesta área, sendo, portanto, um campo fértil de trabalho para outros investigadores.

## REFERÊNCIAS

- ADRIANO, Bruna; KLEINÜBING, Christiane Godoi. Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: **XVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, 2014.
- AMORIM, Maria Cristina Sanches; PEREZ, Regina Helena Martins. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**. V. 12, n. 26, p. 189-220, 2010.
- BARROS, José D'Assunção. **Os conceitos: seus usos nas ciências humanas**. 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2016.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- \_\_\_\_\_; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The leadership quarterly**, v. 10, n. 2, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BIGNOTTO, Newton. **Maquiavel Republicano**. São Paulo: Loyola, 1991.
- BRYMAN, A. **Charisma and leadership of organizations**. London: Sage Publications, 1992.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CANDIOTTO, Cesar. Disciplina e segurança em Michel Foucault: a normalização e a regulação da delinquência. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 24, n. spe, p. 18-24, 2012.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 13ª ed. São Paulo: Ática, 2003.
- CHEMERS, M. M. **Leadership research and theory: a functional integration**. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2000.
- DAY, D. V.; ANTINAKIS, J. **The nature of leadership**. 2<sup>nd</sup>. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc., 2012.

DE CARVALHO, Celso Miranda; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Eu Posso, Tu Podes, Ele Pode. Lição de Anatomia do Poder—Instrumento de Dominação ou Vontade Criadora? In: **XXXVI Encontro da ANPAD**, 2012.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

FARIA, José Henrique; RAMOS, Cinthia Letícia. PODER E IDEOLOGIA EM UM PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Análise Crítica do Modelo Corporativo em uma Indústria Multinacional de Energia. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**, 2012.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade**: o cuidado de si. Tradução de Maria Thereza da Costa Albuquerque e José Augusto Guilhaon Albuquerque. 10ª ed. V. 3. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FRY, L. W. Spiritual leadership: state-of-the-art and future directions for theory, research, and practice. In: BIBERMAN, J.; TISHMAN, L. (Ed.). **Spirituality in business**: theory, practice and future directions. New York: Palgrave, p. 130-151, 2008.

GANGA, F; NAVARRETE, E. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. **Revista gaceta laboral**, v. 19, n. 1, p. 52-77, 2013.

GARDNER, W. L.; SCHERMERHORN, J. R. Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. **Organizational dynamics**, v. 33, n. 3, p. 270-281, 2004.

GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. **Harvard business review**, v. 78, n. 2, p. 4-17, 2000.

GRAMSCI, Antonio. **Obras escolhidas**. Tradução Manuel Cruz. Revisão Nei da Rocha Cunha. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

\_\_\_\_\_. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 4ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

GRINT, K. A history of leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN (Eds.). **The sage handbook of leadership**, p. 3-14, 2011.

GRUPPI, Luciano. **Tudo começou com Maquiavel**: As concepções de Estado em Marx, Engels, Lênin e Gramsci. 11ª ed. Porto Alegre: L&PM, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership**: the cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977, pp. 189-207.

IDE, Pascal. **A Arte de Pensar**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo, Martins Fontes, 1999.

MELLO, Alex Fiúza de. **Mundialização e política em Gramsci**. São Paulo: Cortez, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n.3, p.117-128, abr./jun. 2004.

NIETZSCHE, Friedrich. **A gaia ciência**. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Vontade de Poder**. Trad. Marcos Sinésio Pereira Fernandes e Francisco José Dias de Moraes. Rio de Janeiro: Contraponto, 2008.

\_\_\_\_\_. **A Genealogia da Moral**. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo: Cia das Letras, 2009.

\_\_\_\_\_. **Além do Bem e do Mal**. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo: Cia das Letras, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership theory and practice**. SAGE Publications, 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de; RODRIGUES, Marco Aurélio. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 46, n. spe, p. 10-22, dez. 2006. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034->

75902006000500001>. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902006000500001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000500001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

POPPER, K. R. **Conhecimento objetivo**. São Paulo: EDUSP, 1975.

RAMOS, Leonardo. **Ordem e poder na economia política global: a contribuição neogramsciana**. Rio de Janeiro: v. 34, n. 1, p. 113-150 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-85292012000100004>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-85292012000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-85292012000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 dez. 2017.

REALE, G. **História da filosofia 6: de Nietzsche à Escola de Frankfurt**. São Paulo: Paulus, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SIMIONATTO, I. **Gramsci**. 3ª ed. São Paulo, SP: Cortez, 2004.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. N. Y.: MacMillan/Free Press, 1974.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNISING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, 34(1), 89-126, 2008. DOI: <10.1177/0149206307308913>.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Vols. I e II. São Paulo: Ed. UnB, 2004.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P Paes de. Pop management: a literatura popular de gestão no Brasil. São Paulo: FGV-EAESP, 2002. **Relatório de Pesquisa**, n. 3, 2002.

\_\_\_\_\_. A mídia especializada e a cultura do management. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 91-105, 2006.

TRAGTEMBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1992.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 20, n. 4, p. 434-457, Aug. 2016.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 4th. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.