

NATURALIZAÇÃO DO PROCESSO DE LIDERANÇA: O RESGATE DOS VALORES

NATURALIZATION OF THE LEADERSHIP PROCESS: THE RESCUE OF VALUES

Jussara Jéssica PEREIRA¹
Carolina Machado Saraiva de Albuquerque MARANHÃO²
Ana Flávia REZENDE³

Recebido em: 10/10/2017
Aceito em: 22/08/2018

<http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39996>

RESUMO

Esta pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, propôs-se a refletir sobre o conceito de liderança, de acordo com literatura *mainstream*. Portanto, questionam-se quais as variáveis sócio-históricas podem ser resgatadas no processo de desnaturalização da liderança, de modo a superar sua objetivação. Para tal empreitada, exploraram-se os trabalhos desenvolvidos por Stogdill (1950); Likert (1961); McGregor (1960); Pfeffer (1981); Kotter (1990); Conger e Kanungo (1988); Northouse (2007); Bryman (2009), representantes das teorias tradicionais de liderança, com o objetivo de buscar uma linguagem comum a todos. O objetivo geral deste trabalho foi desconstruir o processo de naturalização da temática, tal como presente nas teorias funcionalistas (*mainstream*), resgatando sua historicidade e concreticidade. As teorias tradicionais a definem, em termos gerais, como um processo ou ato de influenciar as atividades de um grupo, organizando os esforços a fim de se alcançar um objetivo. Nota-se a naturalização do processo de liderança; o contexto histórico e conflituoso da origem do fenômeno foi abstraído, restando, apenas, algo concreto, fixo e objetivado. Como resultados, apresentam-se esquemas que ilustram esta visão crítica do conceito de liderança. Considerou-se a liderança como uma construção sócio-histórica dos envolvidos, que está intimamente ligada a variáveis econômicas, culturais, axiológicas, históricas e religiosas. Esta empreitada científica se justifica dada a importância do tema na formação dos administradores, seja de natureza acadêmica ou profissional.

Palavras-chave: Liderança. Estudos Críticos Organizacionais. Dialética. Naturalização.

¹ Doutoranda em Administração na Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

² Professora da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP).

³ Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

ABSTRACT

This qualitative and exploratory research study proposed to reflect on the concept of leadership, according to mainstream literature. Therefore, wonders to which the socio-historical variables may be redeemed in the leadership denaturalization process, in order to overcome its objectification. For such an undertaking, was explored the work done by Stogdill (1950); Likert (1961); McGregor (1960); Pfeffer (1981); Kotter (1990); Conger and Kanungo (1988); Northouse (2007); Bryman (2009), representatives of traditional leadership theories, with the aim of seeking a common language for all. The aim of this study was to deconstruct the theme of the naturalization process as present in functionalist theories (mainstream), rescuing its historicity and concreteness. The Traditional theories define it, in general terms, as a process or act to influence the activities of a group, organizing efforts in order to achieve a goal. Note the naturalization of the leadership process; the historical and confrontational context of the phenomenon of the rise was abstracted, leaving only something concrete, fixed and objectified. As results, presents diagrams illustrating this critical view of the concept of leadership. It was considered, therefore, the leadership as a socio-historical construction of those involved, which is closely linked to economic variables, cultural, axiological, historical and religious. This scientific endeavor is justified given the importance of the issue in the training of administrators, whether academic or professional nature.

Keywords: Leadership. Critical Organizational Studies. Dialectic. Naturalization.

1 INTRODUÇÃO

A atuação humana nas organizações é um velho tema de interesse das ciências sociais e vários são os autores que se debruçaram sobre o tema. No Brasil, destacam-se os trabalhos de Davel e Vergara (2014, p. 3), ao salientarem que as “pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações”.

As formas de relacionamento entre sociedade, organização e trabalhadores foram modificadas pelas novas formas de manutenção do sistema social, visto que as organizações contemporâneas passaram a lidar com ambientes instáveis, flexíveis e dinâmicos. Visando um melhor gerenciamento das políticas das organizações, seus líderes buscam, frequentemente, estratégias que contribuam tanto para a eficiência no processo de trabalho quanto a um clima organizacional agradável, no intuito de que os esforços de todos os envolvidos se voltem para o aumento da produtividade e melhores rendimentos.

As estratégias de eficiência organizacional demandam, muitas vezes, a compreensão das relações entre os indivíduos nas organizações, sendo que esta pode ser encontrada nos estudos sobre liderança. As teorias tradicionais de liderança retratam o tema como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas. Para o campo, a liderança é vista como um processo de influência que gera um comportamento comum que implica a formação de um grupo, sendo que os indivíduos deste grupo estão sob o comando do líder. Alvesson e Sveningsson (2003b) acreditam que a liderança é tipicamente definida em termos gerais. A ambição residirá em dizer algo que seja relevante para cenários bem diversos.

Ao refletir criticamente o processo de liderança por meio da dialética, questionam-se quais as variáveis sócio-históricas podem ser resgatadas no processo de desnaturalização da liderança, de modo a superar sua objetivação.

Como tese, acredita-se que as teorias tradicionais da liderança têm, por intermédio do processo de naturalização, abstraído o contexto histórico e conflituoso da origem do fenômeno. A formação social foi retirada, restando apenas um conceito objetivado, concreto e fixo. Frente a este dilaceramento e buscando construir uma visão mais complexa sobre o fenômeno da liderança nas organizações, o objetivo geral deste trabalho é desvelar o processo de naturalização da temática, tal como presente nas teorias funcionalistas (*mainstream*), resgatando sua historicidade e concreticidade. Esta empreitada científica se justifica dada a importância do tema na formação dos administradores, seja de natureza acadêmica ou profissional. Portanto, valida-se na necessidade do campo dos estudos organizacionais em promover pesquisas que reflitam criticamente sobre o paradigma vigente.

O processo de naturalização da liderança, apresentado pelo *mainstream*, configura-se como uma forma de controle organizacional e manutenção da dominação presente no sistema capitalista. O método hermenêutico-dialético (RYCHLACK, 1996) permitiu a essa pesquisa compreender que a construção do processo de liderança é histórica. Em contraponto, as teorias tradicionais da liderança tendem a construir e descrever a liderança como fenômeno a-histórico e naturalizado. Com o intuito de desconstruir o processo de dominação presente nas teorias *mainstream* sobre liderança, propomo-nos a uma leitura crítica dos seus principais conceitos.

Como procedimentos metodológicos adotou-se uma pesquisa de cunho bibliográfico, no qual foram selecionados os trabalhos de Stogdill (1950); Likert (1961); McGregor (1960); Pfeffer (1981); Kotter (1990); Conger e Kanungo (1988); Northouse (2007); Bryman (2009) como representantes da teoria tradicional de liderança. Esses trabalhos foram analisados por meio do método hermenêutico-dialético. Na etapa hermenêutica da análise foi feita uma leitura atenta do texto, tecendo interpretações e explicações sobre possíveis leituras anteriores destes trabalhos (figura 3). O conceito de liderança tomado como verdade pela teoria tradicional foi confrontando por meio de uma leitura dialética que englobe outras realidades complexas e contraditórias (figura 4 e 5).

Como resultados, tem-se uma objetivação do conceito de liderança em que se observa a falta de uma construção sócio-histórica dos envolvidos (líder e liderado). Esta construção está intimamente ligada a variáveis econômicas, culturais, axiológicas, históricas e religiosas.

Nas seções seguintes deste trabalho apresenta-se a discussão conceitual, que foi nomeada como teorias tradicionais de liderança, os procedimentos metodológicos que deram base para a realização desta pesquisa, a análise crítica dos modelos de liderança, conclusões e referências.

2 TEORIAS TRADICIONAIS DE LIDERANÇA

A liderança tem sido um tema de muito interesse nas ciências sociais, por isto “um esforço razoável de demarcação conceitual vem sendo tentado por vários autores, de modo especial a partir da década de 1970” (VILELA, 2012, p. 152).

Segundo Bryman (2009), liderança não é um conceito de fácil definição. No entanto, em meio aos diversos conceitos, três elementos centrais são encontrados: influência, grupos e metas.

Tais elementos podem ser encontrados, no contexto das organizações, no pioneirismo dos trabalhos de Tead (1929) e de Chester Barnard (1938), sendo uma das maiores contribuições daquele o reconhecimento do poder de influência do líder e, deste, a discussão acerca do papel do gestor, que toma decisões em prol do objetivo organizacional.

Nos trabalhos de Stogdill (1950) encontram-se também temáticas acerca da liderança, sendo sua definição como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas. Assim, a liderança para o campo é vista como um processo de influência na qual o indivíduo tem autoridade e induz o comportamento dos outros. O processo de influência gera, então, um comportamento comum que implica na formação de um grupo, sendo que os indivíduos pertencentes ao grupo estão sob a responsabilidade do líder.

Rensis Likert (1961), em seus trabalhos “*elos de ligação*” e “*sistema 4*”, apresentou ao campo a aplicação de escalas que mensuravam o comportamento dos gerentes da alta produção, propondo-se descobrir um padrão geral que deveria ser seguido por outros gerentes. “*Elos de Ligação* trata-se de uma abordagem ao exame dos comportamentos e das funções dos gerentes”.

Já “*O sistema 4*” é um trabalho posterior, que enfoca padrões gerenciais de liderança, comportamentos, estruturas, controle do efeito destas estruturas na percepção e motivação dos funcionários. Segundo Bowditch e Bouno (2009), Likert identificou quatro perfis de características organizacionais: Sistema 1: explorador-autoritário; Sistema 2: benevolente-autoritário; Sistema 3: consultivo; Sistema 4: participativo. Os sistemas 1 e 4 corresponderiam, respectivamente, às Teorias X e Y de McGregor, embora Likert, diferentemente, tenha enfatizado o ambiente no qual o gerente trabalha, a organização e o grupo, além das suposições do gerente sobre os trabalhadores.

McGregor (1960), autor cujas teorias foram classificadas na chamada escola behaviorista da administração, por sua vez, utilizou a motivação como variável e preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de gerência. Este trabalho ficou conhecido como teorias X e Y. O sistema de liderança da teoria X caracterizava os trabalhadores como preguiçosos, egoístas, propensos ao oportunismo, devendo ser controlados constantemente. Essa abordagem consiste em um estilo pragmático e mecanicista de uma administração rígida e autocrática. Diferentemente, a teoria Y defendia que os funcionários tendem a ser responsáveis, criativos, dispostos a trabalhar, o estilo de administração é democrático e dinâmico, no qual os funcionários estão livres para criar oportunidades e mostrar suas potencialidades.

Considerada por Bryman (2009) o Santo Graal da teoria e pesquisa em liderança, a liderança efetiva configura-se na influência do líder sobre o comportamento dos demais, visando o alcance das metas estabelecidas pelo grupo. A partir dos anos 1980, as pesquisas comungavam desse pensamento do líder como um gestor. Não havia uma clara distinção entre liderar e administrar, daí a ênfase na posição do líder como gestor de significado, termo usado por Smircich e Morgan (1982).

Trata-se de uma visão funcionalista em que a liderança é descrita como um processo no qual os líderes identificam e direcionam os objetivos organizacionais, conduzem e direcionam os propósitos. Na mesma linha, Pfeffer (1981) descreve a liderança como uma ação simbólica de construção de sentido na defesa dos interesses do grupo, desenvolvendo um consenso social.

Para Kotter (1990), a liderança é um processo de mover um grupo para uma mesma direção, utilizando não só os meios coercitivos, a liderança efetiva, também chamada de “boa

liderança”. Refere-se ao processo de mover as pessoas a uma direção cujo interesse coletivo é de longo prazo.

O trabalho de Northouse (2007) reconhece quatro elementos a serem observados no conceito de liderança, (1) o reconhecimento da liderança como um processo, (2) processo que depende da influência exercida, (3) esse processo se dará em um grupo; e (4) o objetivo.

Uma evolução é a distinção entre liderar e administrar feita por Bennis e Nanus (1988). Segundo estes autores, liderar deve ser compreendido como influenciar, direcionar a ação; já administrar como, assumir responsabilidade e conduzir. Ratificando, Karl Weick (1993) declara que a característica básica da ação do gerente é buscar solucionar os problemas, utilizando soluções já validadas no passado e o líder deve procurar caminhos desconhecidos.

Nas investigações feitas por Khaleelee e Wolf (1996), constatou-se que a liderança envolve a capacidade de conceber uma visão, sendo necessárias atitudes de autoridade, energia e clareza para comunicar a visão e perseverança para sustentar o programa de trabalho para tornar tal visão em realidade. “Para isso, o líder deve ser capaz de suportar suas próprias incertezas e as incertezas dos outros [...] a administração é mais previsível. Ela é uma ciência, não uma arte. Ela envolve planejamento, análise e lógica.” (KHALEELI; WOLF, 1996, p. 5-6).

Kotter (1990) e Zaleznick (1977) entendem a orientação para a mudança a principal diferenciação entre gestão e liderança, visto que a gestão preocupa-se com as metas e não com os objetivos e o longo prazo da empresa. Entretanto, Zaleznick (1977) declara que os líderes mantêm uma preocupação em mudar o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário.

Bryman (2009), em “Liderança nas Organizações”, faz referência a quatro abordagens para o estudo de liderança. São elas: a abordagem do traço pessoal (*trait approach*), em vigor até a década de 1940; a abordagem de estilo (*style approach*), mantendo-se firme até o final dos anos 1960; a abordagem contingencial (*contingency approach*), cujo apogeu se deu entre o final dos anos 1960 até o início dos anos 1980 e, por último, a abordagem da nova liderança (*new leadership approach*), que ainda mantém sua influência, desde os anos 1980. Assim, o autor faz menção a dois grandes momentos, sendo o primeiro, as abordagens tradicionais e o segundo, as abordagens de novas lideranças.

Tais estágios sinalizam a mudança de ênfase na pesquisa em liderança e não na extinção das abordagens anteriores, como pode ser visto na Figura 1:

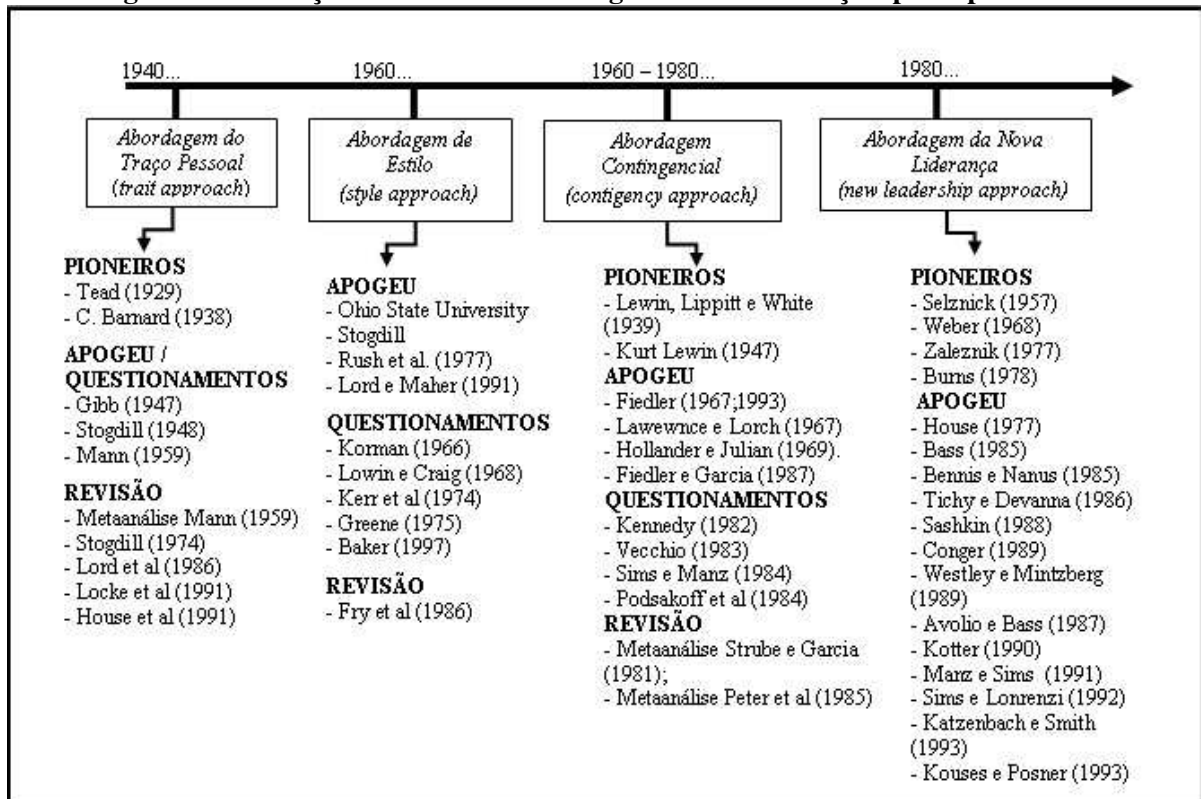
A abordagem do traço pessoal busca determinar as qualidades pessoais e características dos líderes. “A ideia motivadora da pesquisa era a de que, se características inatas existiam e podiam ser identificadas, bastaria procurar pessoas com essas características que se teria uma boa chance desse indivíduo apresentar um bom desempenho como líder” (VILELA, 2012, p. 138).

Essa orientação implica a crença de que a liderança é uma característica inata e não uma habilidade aprendida (BRYMAN, 2009). Portanto, a natureza nesta abordagem tem uma importância maior que a educação. Comutando dessa posição, Horner (1997) e Bryman (2009) apresentam três grupos de aspectos observados nos líderes. São eles: (1) aspectos físicos (porte, aparência); (2) habilidades características (inteligência e oratória, escolaridade e conhecimento); e (3) traços de personalidade (autoconfiança, valores, entre outros).

Os primeiros questionamentos a essa abordagem surgiram com os trabalhos de Stogdill (1950), Gibb (1947), Mann (1959). Tais autores mostraram-se críticos aos frutos das pesquisas sobre os traços pessoais de liderança. Embora muitas pesquisas consideravam esses traços significativos, há de ser levado em conta que não havia uma confirmação concreta da

supremacia desses traços, para esses autores. Não obstante, Stogdill, ao escrever o *Handbook of leadership* (1974), não tivera a intenção de aniquilar as pesquisas de traços pessoais, mas, sim, fornecer a ela uma revisão que posteriormente conduziu a uma evolução da teoria.

Figura 1. Mudança na ênfase das abordagens sobre liderança e principais autores



Fonte: Elaborada pelos autores

A mudança de foco advinda, ao final dos anos 1940, dos estudos de Stogdill (1974), caracterizou o início da abordagem do estilo. Tal abordagem denotou a mudança de ênfase no estudo da liderança para o aprendizado. Trata-se, pois, de uma proposição prática na qual o foco desloca-se para o treinamento: “(...) se o comportamento do líder pode ser modificado, o foco no comportamento dos líderes trouxe a ênfase no *treinamento*, e não mais na seleção de líderes” (BRYMAN 2009, p. 260). Para Barker (2001), treinar o líder para a atividade de liderança requer conhecimento do que se deseja obter com o resultado de tal treinamento, ou seja, qual é o objetivo da liderança, do liderado ou da organização.

Um dos trabalhos que mais contribuiu para a abordagem do estilo de liderança foi o conjunto de pesquisas realizado pela *Ohio State University*. Os principais componentes do comportamento (dos líderes) observados nas pesquisas foram a consideração e a iniciativa para estruturar. A consideração refere-se ao líder entendido como corresponsável pelos subordinados, tendo a confiança deles. A iniciativa para estruturar refere-se ao planejamento e à forma como a liderança irá se materializar, ou seja, o líder que define *o que e como* os subordinados devem fazer suas atividades. A importância dos trabalhos de Ohio residem tanto na metodologia utilizada, como, também, no corpo que a abordagem forneceu aos estudos sobre liderança (BRYMAN, 2009).

Os primeiros que questionaram a abordagem do estilo foram Korman (1966), Lowin e Craig (1968), Kerr et al. (1974), Barker (2001). Este último questionou a eficácia de treinamento de

líderes em um ambiente em que a própria definição de liderança ainda estava em questão pela academia.

Neste estágio da teoria e pesquisa em liderança, o foco está nos fatores situacionais, vistos como o centro do entendimento da liderança. Buscou-se, portanto, segundo Bryman (2009), especificar as variáveis situacionais que moderavam a efetividade das abordagens de liderança.

Um expoente para o desenvolvimento da abordagem contingencial, sem dúvidas, foi Fiedler (1967) com o modelo contingencial de efetividade de liderança. Este modelo propõe que a liderança eficaz é baseada no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência sobre o grupo (favorabilidade de uma situação). Tal abordagem especifica que o líder pode apresentar-se favorável ou desfavorável a algumas situações, configurando-se, respectivamente, eficiente e ineficiente. Tal variabilidade é medida pela escala do LPC (*least preferred coworker*- colega menos preferido). O LPC é um instrumento de mensuração da orientação de liderança da pessoa que está sendo avaliada, em que, por meio de pares de adjetivos (por exemplo, amigável-não amigável, receptivo-não receptivo), verifica-se o grau de relacionamento entre três variáveis situacionais básicas que influenciam a favorabilidade de uma situação para um líder: (1) relações entre líder e membros do grupo - em termos de confiança e respeito; (2) estrutura da tarefa - até que ponto a tarefa está definida; (3) posição de poder do líder - grau de poder e influência que um líder tem sobre seus subordinados.

A abordagem de Fiedler (FIEDLER 1967, 1995; FIEDLER; GARCIA, 1987) foi submetida a várias revisões. Ainda assim, seu modelo tem sido objeto de grande controvérsia e debate na academia, principalmente no que diz respeito à escala LPC. De fato, existe a insatisfação sobre a conceituação de ser o controle situacional o único fator situacional merecedor de destaque. Não obstante a isso, a importância da “abordagem contingencial de Fiedler compartilha com os estudos de Ohio uma tendência para formar líderes formalmente designados e excluir os processos informais de liderança” (BRYMAN, 2009, p. 263). Tal afirmativa conduz-nos à crença de que qualquer um poderia ser um bom líder, desde que fosse preparado para tal. Diante disso, começaram a surgir uma quantidade significativa de programas de treinamento em liderança.

A expressão “nova liderança” tem sido usada para descrever e categorizar uma série de abordagens sobre liderança que surgiram nos anos 1980 (BRYMAN, 2009). Entretanto, alguns trabalhos anteriores, como os de Selznick (1957) e Zaleznik (1977) já desenvolviam essas ideias, mas foram os trabalhos de Burns (1978) sobre a liderança política – seguidos pelo de Bass (1985) - que deram maior estímulo à mudança de rumo na conceituação de liderança, afirma Vilela (2012). Fazem parte desta abordagem A liderança Transformacional (BASS, 1985; TICHY; DEVANNA, 1986), A liderança Carismática (HOUSE, 1977; CONGER, 1989), A liderança Visionária (SASHKIN, 1988; WESTLEY; MINTZBERG, 1989).

A abordagem de Bass (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990) dá ênfase à dicotomia entre a liderança transformacional e transacional. A liderança transformacional é composta por quatro componentes: carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual. Já a liderança transacional é conceituada em dois componentes: recompensas contingentes e gestão pela exceção (BRYMAN, 2009). Burns (1978), em seu trabalho, sugeriu que os políticos fossem distinguidos em liderança transacional e liderança transformadora. A primeira compreende que o líder transacional vê a relação líder-liderado como um processo de troca: trabalho por recompensas específicas, um favor por outro e assim por diante (BOWDITCH; BOUNO, 2009, p. 136). A liderança transacional tem relação estreita do líder

como um supervisor. Por outro lado, a liderança transformacional está engajada com o social. Os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores, envolvendo trocas enriquecedoras entre líder e liderado. Ainda segundo Bowditch e Bouno (2009, p.136), esses indivíduos têm a capacidade tanto de articular como a de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização.

Outra perspectiva é a da liderança Carismática (HOUSE, 1977; CONGER, 1989), inspirada no conceito de liderança ligada ao carisma (BASS, 1985) e líder carismático (WEBER, 2006). Tal teoria estabelece o relacionamento de laços emocionais entre líder e liderado, estruturado a partir das características de personalidade do líder. Vilela (2012, p. 150), declara que a liderança carismática refere-se à influência extraordinária exercida pelo líder, por meio de sacrifícios e busca de objetivos difíceis. Ainda segundo o autor, “destacam-se nesta linha os trabalhos de Conger (1989), House (1977) e Shamir, House e Arthur (1993)”. Conger e Kanungo (1988) conceituam a liderança como um processo que envolve a mudança dos membros de uma organização de um estado a outro de desenvolvimento. Para Conger (1991, p. 4), “os líderes carismáticos são, por vocação, agentes de mudança. Percebem as imperfeições de qualquer situação. Esse sentimento de insatisfação com o *status quo* provém de uma energia irrequieta que domina o líder carismático”. Assim, Conger (1991) acredita que tais líderes estejam sempre em busca de novas oportunidades, descontentes, empreendedores, quer chefiem sua própria empresa quer façam parte de uma organização. Essa ideia da ação do líder é caracterizada por Conger e Kanungo (1988), como um “construtor de significados”.

Por outro lado, Burns (1978, p. 244) define liderança carismática ou heroica como “uma crença no líder, que está fundamentada apenas em sua pessoa, independentemente da existência de capacidades já demonstradas ou de experiência e de resultados”. Ratificando, Vilela (2012, p. 149) declara que a liderança heroica não está baseada em algo que a pessoa possua, mas em um *tipo de relacionamento* que acontece entre o líder e o liderado. Assim, o que o líder oferece é uma solução simbólica para os conflitos internos e externos. Já na liderança servidora, conceito introduzido por Robert Greenleaf (1977), o líder coloca-se a serviço dos liderados, os líderes devem ouvir os seguidores, compreender suas necessidades, compartilhar seus sofrimentos. Estes se posicionam a favor do que é bom e correto, os valores ligados a este tipo de liderança são os de justiça, ética e equidade.

A liderança Visionária (SASHKIN, 1988; WESTLEY; MINTZBERG, 1989; ZALEZNIK, 1977) é outra corrente da chamada “Nova Liderança” e compreende que “a liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões” (ROWE, 2002, p. 11). Entende-se que os líderes visionários possuem grande influência sobre as ações e decisões de outras pessoas dentro da organização.

Segundo Bryman (2009), são representantes da teoria tradicional de liderança as abordagens: a) Traço pessoal, b) Estilo ou comportamental, c) Contingencial, d) Nova liderança, que engloba: e) Liderança transformacional, f) Liderança carismática e g) Liderança visionária. Portanto, nesta pesquisa foram escolhidos como representantes da teoria tradicional de liderança os seguintes trabalhos: Stogdill (1950); Likert (1961); McGregor (1960); Pfeffer (1981); Kotter (1990); Conger e Kanungo (1988); Northouse (2007); Bryman (2009). A justificativa para a escolha destes trabalhos centra-se em sua disseminação na Teoria da Administração, bem como sua relevância internacional.

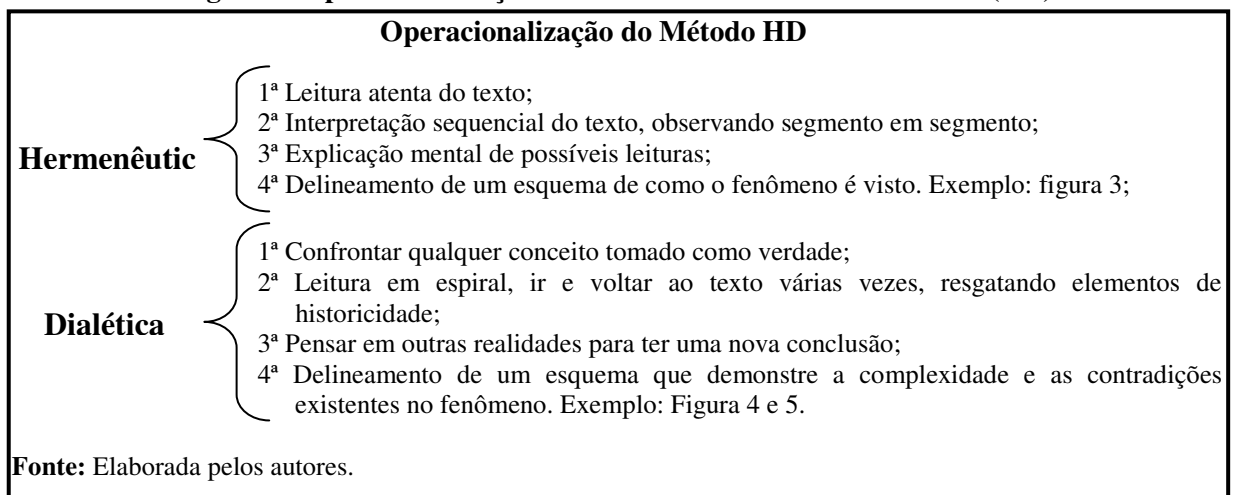
3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, propôs-se a refletir sobre o conceito de liderança, de acordo com literatura *mainstream*. Assim, este trabalho abordou a seguinte problemática: quais as variáveis sócio-históricas podem ser resgatadas no processo de desnaturalização da liderança, de modo a superar sua objetivação? Por meio do método hermenêutico-dialético, este trabalho questionou a naturalização do conceito de liderança que fora proposto pela teoria tradicional. Entende-se que o uso desta perspectiva é uma alternativa crítica à hegemonia instrumental presente em boa parte das Teorias Organizacionais, assim como refletir na historicidade de seu conceito, considerando-se as variáveis presentes neste processo, sejam elas de natureza econômica, cultural, axiológica ou religiosa.

Para tal empreitada, exploraram-se os trabalhos desenvolvidos por Stogdill (1950); Likert (1961); McGregor (1960); Pfeffer (1981); Kotter (1990); Conger e Kanungo (1988); Northouse (2007); Bryman (2009), com o objetivo de conhecer melhor o objeto de estudo, buscando uma linguagem comum a todos. Estes trabalhos foram escolhidos por serem os principais representantes da literatura *mainstream* sobre liderança. Cabe ressaltar que as teorias escolhidas são, também, teorias internacionais amplamente disseminadas na Teoria da Administração.

Baseando-se nestas fontes bibliográficas, os trabalhos de Stogdill (1950); Likert (1961); McGregor (1960); Pfeffer (1981); Kotter (1990); Conger e Kanungo (1988); Northouse (2007); Bryman (2009) foram analisados. Assim, procedeu-se com a aplicação do método hermenêutico-dialético (HD), que consiste em duas etapas de análise. O passo a passo dessas etapas foi explicado na figura 2.

Figura 2. Operacionalização do Método Hermenêutico-Dialético (HD)



Observou-se, pois, que as teorias tradicionais da liderança têm apresentado, por meio do processo de naturalização, um conceito que abstrai da liderança seu caráter histórico e conflituoso, reduzindo o fenômeno a um conceito objetivado, concreto e fixo. Por isso, considera-se de suma importância a necessidade de abordar o fenômeno da liderança, a partir da dialética e profunda interpretação.

4 ANÁLISE CRÍTICA DOS MODELOS DE LIDERANÇA

A fim de se descortinar o fenômeno, a liderança foi percebida em sua relação com o contexto. Dessa forma, na primeira etapa do método hermenêutico-dialético, foi possível identificar nos trabalhos analisados quatro variáveis comuns aos mesmos, são elas: (1) ação, (2) processo, (3) influência e (4) objetivo.

A ação refere-se a um ato, à realização de algo, bem como a um comportamento. Stogdill (1950), por exemplo, reconhece uma negligência da literatura *mainstream*. Para o autor, uma proporção considerável do grupo pode permanecer passiva, agindo apenas em reação aos outros. A combinação de uma estratégia de análise que alia uma profunda interpretação à existência de elementos contraditórios permitiu-nos observar que a “ação” na liderança também requer uma reação, que pode ser passiva ou não. Portanto, requer a presença não só do líder, como também daquele que é liderado.

O processo, por sua vez, significa uma operacionalização, uma rotina ou uma sequência contínua dos acontecimentos no dia-a-dia organizacional. Significa, também, uma interação entre os envolvidos na vida organizacional. Portanto, o líder não só é alguém capaz de estabelecer uma realidade organizacional por meio de sua articulação e fornecer senso de direção (BRYMAN, 2009), mas é, sobretudo, seguido por pessoas que aceitam sua influência.

A aceitação da influência é a principal contribuição desta análise hermenêutico-dialética. A influência torna-se vazia sem a presença de um subordinado. Assim, a influência está diretamente relacionada à ação e ao processo, sendo ela o efeito modificador da natureza da interação. Todos esses elementos levam a liderança ao seu objetivo final, que é a geração de um resultado e de um objetivo em comum.

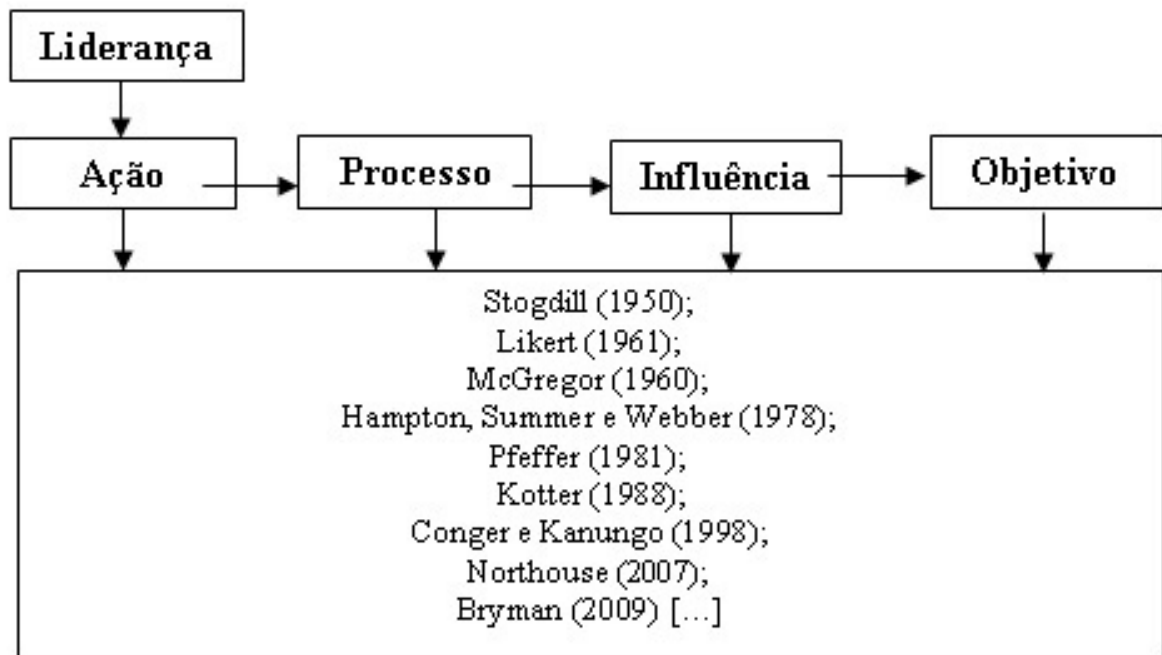
Esses elementos (ação, processo, influência e objetivo), quando agrupados, tornam ainda mais catalizador o efeito de uma gestão doutrinária. A relação entre esses quatro eixos levam a uma relação de poder unilateral e linear que contribui ainda mais para a visão hegemônica de uma ciência administrativa e autoritária que desconsidera elementos básicos da interação entre líder e liderado. Trata-se de algo que está intimamente ligado a variáveis não só econômicas, como culturais, axiológicas, históricas e religiosas (algumas vezes). O processo de liderança não é linear; é uma troca entre líder e subordinado.

É certo que a liderança sempre foi considerada como um processo e de fato é, entretanto há de se ressaltar que existe uma pessoa por trás deste processo, que imprime um valor substantivo, portanto o fenômeno configura-se em movimento espiral; ele não será estático e sim variável.

Sabe-se que, para o *mainstream*, a liderança é um processo (ato) que visa influenciar as atividades de um grupo organizado, a fim de se alcançar um objetivo. A figura 3 exemplifica essa visão da liderança como um processo, bem como mostra os autores que comutam desta visão.

Após a reclassificação feita por Bryman (2009), houve uma revisão deste pensamento. A denominada “Nova Liderança” trouxe trabalhos cuja ênfase se dá no reconhecimento do líder como um gestor de significados. Entretanto, isto ainda não é suficiente; é preciso pensar dialeticamente em liderança, pensar na historicidade de seu conceito, na realidade em movimento espiral, incessante e contraditório. Assim, para poder dizer sobre o que é o líder, é necessário pensar no que o líder não é, ou seja, pensar no liderado, no subordinado, como ele aceita a liderança, conforme o esquema da figura 4. Esse movimento contraditório é a segunda etapa dialética desta análise.

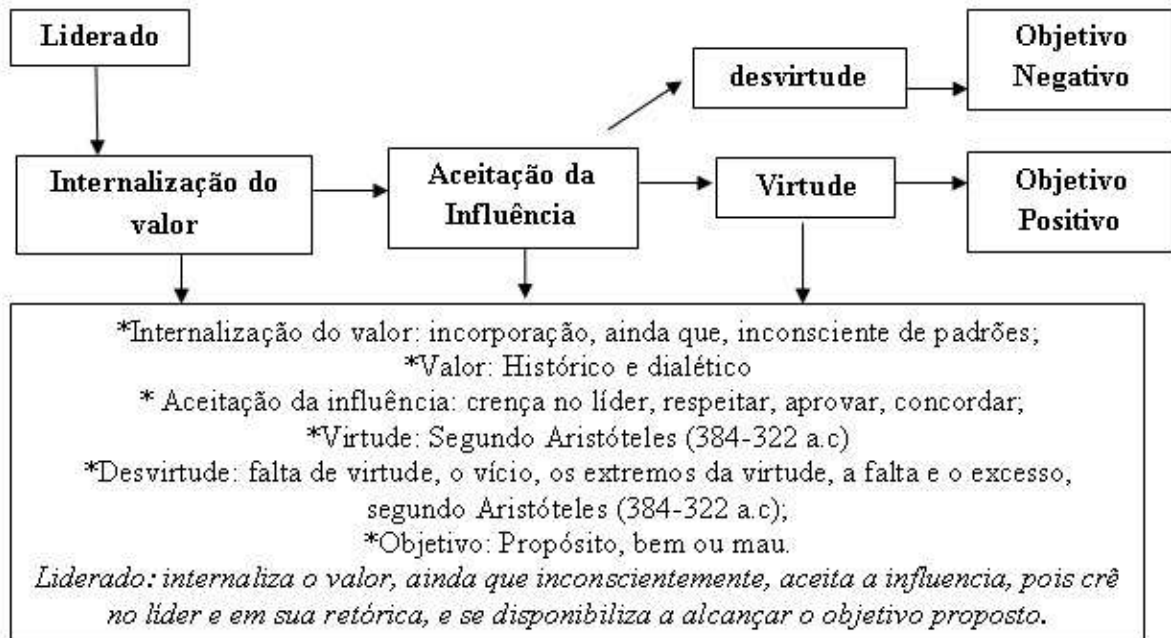
Figura 3. Esquema do conceito de liderança, de acordo com o *mainstream*.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma, observa-se que o liderado internaliza os valores e símbolos compartilhados pelo líder, aceita esta influência e se disponibiliza para alcançar os objetivos propostos.

Figura 4. Esquema que reflete a aceitação da liderança



Fonte: Elaborada pelos autores.

A influência reside no poder de modelar o comportamento do liderado. Para Bryman (2009), o líder é um gestor de significados. Dessa forma, alguns atos simbólicos podem manter os líderes e subordinados felizes (PFEFFER, 1981), dependendo do que a influência significa para os participantes no processo. A virtude é considerada, neste processo, como o ponto de

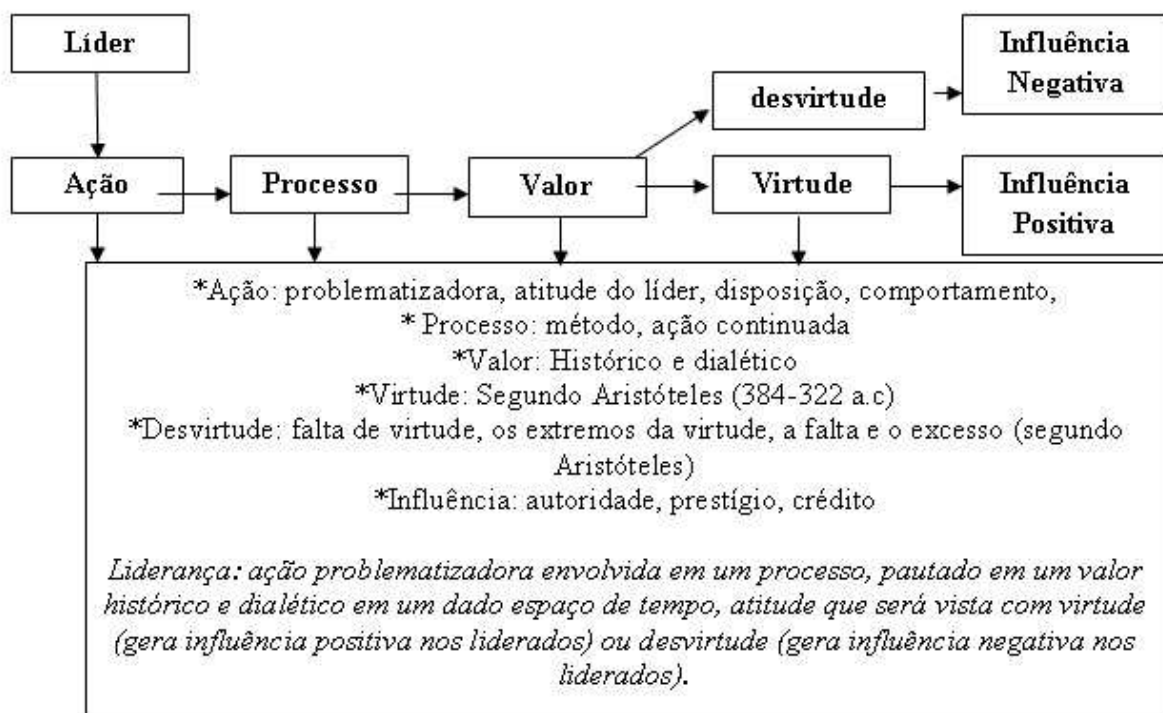
equilíbrio entre o que é significado como bem ou mal. Ela se distingue da desvirtude, que é a falta ou o excesso.

Quando na aceitação da influência existe uma virtude, há um objetivo positivo, que não só transforma a relação entre líder e liderado, mas pode resultar em uma relação de confiança. No entanto, quando na aceitação da influência existe uma desvirtude, de acordo com o juízo de valor dos participantes no processo, existe um objetivo negativo que pode gerar uma frustração e uma desconfiança na relação entre líder e liderado.

Pensar em outras realidades para ter uma nova conclusão é um exercício possibilitado pelo método hermenêutico-dialético. Portanto, pensar em virtudes é, também, pensar em várias lideranças que despertaram diferentes emoções e significados em seus subordinados. Emoções que um dia a sociedade já significou como o exercício do bem, e em outros momentos significou como o exercício do mal.

Ao situar historicamente o processo de liderança, a constituição do sujeito que é inerente à sua posição no mundo passa a ser resgatada. Assim, o sujeito singularizado confirma suas práticas, dando legitimização às relações que se processam em seu território. É o liderado quem legitima a relação de liderança, com base no compartilhamento dos construtos sociais. Em suma, atenta-se para a liderança como uma construção social de todos os envolvidos, sendo o liderado peça fundamental desta relação. Entende-se, portanto, que a liderança não é uma liderança neutra, conforme a intencionalidade e a ideologia imbricadas a esta relação; ela pode se configurar em mais uma forma sutil de controle e dominação sobre a subjetividade do liderado. Após pensar sobre o esforço do liderado, é necessário pensar no esforço do líder. Para tal, propõe-se um esquema representado na figura 5.

Figura 5. Esquema que reflete o processo crítico de liderança



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os esquemas, Figuras 4 e 5, refletem o pensamento dialético sobre a liderança, configura-se em um exercício que foi exortado por Alvesson e Sveningson (2003), algo sobre liderança que

é relevante em cenários diversos. Dado que a liderança sempre foi considerada como um processo, esses esquemas acentuam que o processo é desenvolvido por uma pessoa, que imprime um valor substantivo, que não é fixo, sendo variável em cenários diferentes, pois as variáveis econômicas, culturais, axiológicas, históricas e religiosas são mutáveis em cenários diversos, é notável a pluralidade de padrões éticos, bem como ausência de um bem absoluto ou universalmente válido.

A visão de liderança que propomos é a junção entre o que é observado nas ações do líder e o que é observado nas ações do liderado. Se com a literatura *mainstream* pôde-se identificar a existência de quatro variáveis comuns nos estudos (1) ação, (2) processo, (3) influência e (4) objetivo, esta pesquisa propõe a inclusão de variáveis relacionadas ao posicionamento do liderado e a aceitação da influência do líder. Dessa forma, a liderança é vista como uma ação pautada em um valor histórico e dialético que gera nos liderados influências positivas ou negativas, dependendo do juízo de valor que os mesmos possuem. Assim, os liderados podem ter juízos de valores voltados para as virtudes ou voltados para as desvirtudes. Todavia, há de se considerar o valor histórico e temporal imbricado nesta ação. Isso requer observar questões econômicas, culturais, religiosas, entre outras.

Com este resgate na aceitação da influência por parte do liderado, propomos que a administração não só estude as relações como parte da vida produtiva das organizações, mas como princípio essencial de sua dinâmica (DAVEL; VERGARA, 2014). São as pessoas e suas relações que conferem vitalidade e reinterpretação de contexto e situações.

5 CONCLUSÃO

Ao debruçarmo-nos sobre a produção acadêmica tradicional em liderança, percebemos que as teorias *mainstream*, diversas vezes, naturalizaram o processo de liderança. O termo era tratado como um processo, ou ato, de influenciar as atividades de um grupo, organizando os esforços a fim de se alcançar um objetivo.

Frente a este pensamento, buscou-se refletir criticamente o processo de liderança, questionando o seu conceito, por meio da seguinte problemática: quais as variáveis sócio-históricas podem ser resgatadas no processo de desnaturalização da liderança, de modo a superar sua objetivação? Para tal empreitada, exploraram-se os trabalhos desenvolvidos por Stogdill (1950); Likert (1961); McGregor (1960); Pfeffer (1981); Kotter (1990); Conger e Kanungo (1988); Northouse (2007); Bryman (2009), entre outros, com o objetivo de se conhecer melhor o objeto de estudo, buscando uma linguagem comum a todos.

Tal reflexão permitiu a este estudo, apreciar as variáveis contidas no processo de liderança. Ao abstrairmos o contexto histórico e conflituoso da origem do fenômeno, as teorias tradicionais desenvolveram um conceito objetivado, concreto e fixo, que em determinadas situações é insuficiente para explicar o processo de liderança, dado que a cultura, os valores, a história, a religiosidade, presentes no mesmo, são variáveis.

Com efeito, o uso da dialética, conduziu à crença de que é preciso pensar dialeticamente em liderança, refletir sobre a historicidade de seu conceito, na realidade em que a liderança é desenvolvida, nas variáveis presentes neste processo, desnaturalizando o conceito posto pelo *mainstream*.

Por tratar-se de uma pesquisa sumariamente teórica, esta se configura como uma de suas limitações. Ademais, sugere-se que os futuros pesquisadores explorem as possibilidades

empíricas do estudo da liderança, por meio da perspectiva dialética de resgate da historicidade do fenômeno.

Como sugestões para pesquisa posteriores, exorta-se aos autores que se debrucem sobre a necessidade da adoção de pensamento dialético em liderança, e a submissão de seus trabalhos ao crivo da análise crítica, seja ela de natureza epistemológica marxista ou pós-estruturalista, com vistas a contribuir para o aprofundamento dos estudos críticos organizacionais.

Esta empreitada científica se justifica, dada a importância do tema na formação dos administradores, seja de natureza acadêmica ou profissional. Por conseguinte, tem relevância na necessidade do campo dos estudos organizacionais em promover pesquisas que reflitam criticamente sobre o paradigma vigente.

De fato, acredita-se que os estudos críticos organizacionais possam proporcionar essa desnaturalização da liderança, possibilitando o desenvolvimento de um conceito relevante a cenários diversos, que possa ajudar a compreender o fenômeno, desvelando sua verdadeira face. Em verdade, a liderança é um processo, mas é necessário compreender que por detrás deste processo existe uma pessoa que imprime um valor substantivo, portanto o valor não é objetivado, sempre do mesmo jeito, ele depende do contexto a qual está inserido. Assim acredita-se que o processo de naturalização da liderança nas organizações é mais uma forma de controle organizacional e manutenção da dominação presente no sistema capitalista. Retirar a discussão crítica do conceito é conceber uma visão alienada do fenômeno. O que se propõe é ver a liderança, como uma construção sócio-histórica dos envolvidos, que está intimamente ligada a variáveis econômicas, culturais, axiológicas, históricas e, algumas vezes, religiosas.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem a FAPEMIG por concessão de bolsas de estudo durante a pesquisa

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Managers doing leadership: the extra-ordinarization of the mundane, **Human Relations**, v. 56, n. 12, p. 59-1435, 2003.

_____. The great disappearance act: difficulties in doing “leadership”, **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 81-359, 2003b.

BARKER, R.A. The nature of leadership. **Human Relations**, v. 54, n. 4, pp. 469-93, 2001.

BARNARD, C.I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard, 1938.

BASS, B.M. **Leadership and performance: beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire**. Consulting Psychologists Press, 1990.

- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Habras, 1988.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p.117-138. Tradução: José Henrique Lamendoff.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais, v. 3, pp. 257-281, São Paulo: Atlas, 2009.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CONGER, J. A. **Líder carismático**: o segredo da liderança. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CONGER, J. A. KANUNGO, R. N. **Charismatic leadership**: the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CONGER, J. A. **The charismatic leader**: behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. Atlas, 2010.
- FIEDLER, E.F. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FIEDLER, Fred E. Cognitive resources and leadership performance. **Applied Psychology**, v. 44, n. 1, p. 5-28, 1995.
- FIEDLER, Fred E.; GARCIA, Joseph E. **New approaches to effective leadership**: Cognitive resources and organizational performance. John Wiley & Sons, 1987.
- GIBB, C. A. The principles and traits of leader-ship. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 42, p. 267-284, 1947.
- GREENLEAF, R. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977.
- HORNER, M. Leadership theory: past, present and future. **Team performance management**. v. 3, n. 4, pp. 270-287, 1997.
- HOUSE, R.J. A theory of charismatic leadership. *In*: HUNT, J.G.; LARSON, L.L. (eds.), **Leadership**: The cutting edge, pp. 189-207. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.
- KERR, S. et al. Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 12, n. 1, p. 62-82, 1974.
- KHALEEL, O.; WOOLF, R. Personality, life experience and leadership capability. **Leadership and organization development journal**, v. 17, n. 6, p. 5-11, 1996.

KORMAN, A. K. "Consideration," "Initiating Structure," and Organizational Criteria – a Review. **Personnel Psychology**, v. 19, n. 4, p. 349-361, 1966.

KOTTER, J.P. A force for change: how leadership differs from management. New York: Free Press, 1990.

LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

LOWIN, Aaron; CRAIG, James R. The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 3, n. 4, p. 440-458, 1968.

MANN, R. D. A review of the relationship between personality and performance in small groups. **Psychological Bulletin**, 56, p. 241-270, 1959.

McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. **Research in Organizational Behavior**, 3, p.152, 1981.

RYCHLAK, Joseph F. An enquiry into the hermeneutic-dialectic method of inquiry. **Journal of Social Distress and the Homeless**, v. 5, n. 3, p. 305-317, 1996.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE**, v. 42, n. 1. São Paulo: jan./mar. 2002.

SASHKIN, Marshall. **The visionary leader**. Jossey-Bass, 1988.

SELZNICK, Philip. Leadership in administration: A sociological interpretation. Berkeley. **Cal**, 1957.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: The Management of Meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**. 1982. Disponível em: <http://jab.sagepub.com>

STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.

STOGDILL, R.M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v. 47, n. 1, pp. 1-14, 1950.

TEAD, O. **Human nature and management: the application of psychology to executive leadership**. New York: McGraw-Hill, 1929.

TICH, N. M; DEVANNA, M. A. **The transformational Leader**. Now York: Wiley, 1986.

VILELA, J. R. P. X. **O Líder e a Liderança: Uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno**. 2012. 470f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2012.

WEBER, M. **Ciência e Política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret. 2006.

WEICK, K.E. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, pp. 628-652, 1993.

WESTLEY, Frances; MINTZBERG, Henry. Visionary leadership and strategic management. **Strategic management journal**, v. 10, n. S1, p. 17-32, 1989.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 67-80, 1977.