

TEORIAS TRADICIONAIS DE LIDERANÇA A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA CRÍTICA¹

Jussara Jéssica Pereira²

Carolina Machado Saraiva³

Ana Flávia Rezende⁴

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.390.123685>

RESUMO

Com o objetivo de compreender a construção teórica da liderança e as transformações ocorridas no campo da Administração, este artigo utiliza a Teoria Crítica como suporte epistemológico para analisar conceitos e condições históricas das Teorias Tradicionais da Liderança. Especificamente, investigamos as teorias de liderança: abordagem do traço pessoal, abordagem do estilo, abordagem contingencial e a abordagem da nova liderança. Por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizando o método hermenêutico-dialético, concluímos que as teorias de liderança naturalizaram interesses gerenciais sem considerar a natureza conflituosa das organizações. Esse processo de naturalização foi criticamente refletido neste artigo, questionando o conceito de liderança e suas implicações. Percebemos que as teorias que se configuram como Teorias Tradicionais desconsideram o contexto histórico e conflituoso da origem do fenômeno, produzindo racionalidades instrumentais, naturalizadas e a serviço do capital. A abordagem crítica proposta neste estudo é um ponto forte, oferecendo um parâmetro para pesquisas empíricas baseadas nos estudos críticos organizacionais.

Palavras-chave: Teoria Tradicional de Gestão. Liderança. Hermenêutico-Dialética. Estudos Críticos Organizacionais.

¹ Recebido em 4/11/2022, aceito em 4/6/2023.

² Fundação Getúlio Vargas – Departamento de Administração; São Paulo – SP (Brasil);
<https://orcid.org/0000-0003-3202-8414>; jussarajpereira@gmail.com.

³ Universidade federal de Ouro Preto - Departamento de Administração; Mariana - MG (Brasil);
<https://orcid.org/0000-0002-0846-1528> ; carol_saraiva@ufop.edu.br

⁴ Universidade Federal de Ouro Preto – Departamento de Administração; Mariana – MG (Brasil);
<https://orcid.org/0000-0002-1926-0174> ; anaflaviarezende@gmail.com.

TRADITIONAL THEORIES OF LEADERSHIP FROM A CRITICAL PERSPECTIVE

Abstract: In order to understand the theoretical construction of leadership and the transformations that have occurred in the field of administration, this article uses Critical Theory as an epistemological support to analyze concepts and historical conditions of Traditional Theories of Leadership. Specifically, we investigate the following leadership theories: trait approach, style approach, contingency approach, and new leadership approach. Through qualitative research using the hermeneutic-dialectical method, we concluded that leadership theories have naturalized managerial interests without considering the conflictual nature of organizations. This naturalization process was critically reflected upon in this article, questioning the concept of leadership and its implications. We found that theories that configure themselves as Traditional Theories disregard the historical and conflictual context of the phenomenon, producing instrumental, naturalized rationalities in service of capital. The critical approach proposed in this study is a strong point, offering a parameter for empirical research based on critical organizational studies.

Keywords: Traditional Management Theory. Leadership. Hermeneutics-Dialectics. Critical Organizational Studies.

TEORÍAS TRADICIONALES DE LIDERAZGO DESDE UNA PERSPECTIVA CRÍTICA

Con el objetivo de comprender la construcción teórica de la liderazgo y las transformaciones ocurridas en el campo de la Administración, este artículo utiliza la Teoría Crítica como soporte epistemológico para analizar conceptos y condiciones históricas de las Teorías Tradicionales de la Liderazgo. Específicamente, investigamos las teorías de liderazgo: abordaje del rasgo personal, abordaje del estilo, abordaje contingencial y el abordaje de la nueva liderazgo. Mediante una investigación cualitativa utilizando el método hermenéutico-dialéctico, concluimos que las teorías de liderazgo naturalizaron los intereses gerenciales sin considerar la naturaleza conflictiva de las organizaciones.. Este proceso de naturalización fue criticado en este artículo, cuestionando el concepto de liderazgo y sus implicaciones. Percibimos que las teorías que se configuran como Teorías Tradicionales desconsideran el contexto histórico y conflictivo del origen del fenómeno, produciendo racionalidades instrumentales, naturalizadas y al servicio del capital. El abordaje crítico propuesto en este estudio es un punto fuerte, ofreciendo un parámetro para investigaciones empíricas basadas en los estudios críticos organizacionales.

Palabras clave: Teoría Tradicional de la Gestión. Liderazgo. Hermenéutica-Dialéctica. Estudios Organizativos Críticos.

INTRODUÇÃO

É perceptível nos estudos sobre liderança que existe um discurso baseado na hegemonia instrumental, derivada do binômio das abordagens funcionalista e positivista (TAYLOR;

FORD, 2016). Esse mesmo binômio foi importante para a evolução do pensamento administrativo e para as diversas formas de organização (STOREY et al., 2016). Embora existam exceções, a maioria dos estudos se caracteriza por uma falta contínua de diversidade e crítica nas concepções sobre líderes corporativos e suas implicações para a teoria de liderança (ALVESSON; SPICER, 2014; CUNLIFFE; WILSON, 2016; FITZSIMMONS; CALLAN, 2020; LEARMONTH; MORRELL, 2019; PEREIRA; MARANHÃO; REZENDE, 2018).

A fim de contribuir para os estudos críticos de liderança, inovando em termos epistemológicos e metodológicos, propusemo-nos analisar criticamente a teoria tradicional de liderança. Consideramos aqui “teoria tradicional” em oposição à “teoria crítica”, com base no uso instrumental da razão feita pelas teorias tradicionais. Como problema de pesquisa apresentamos: como as teorizações sobre liderança nos estudos de gestão se apresentam no campo da Administração?

Como resultados, reforçamos que a maioria das análises organizacionais se aproximam daquelas teorias tidas como Teorias Tradicionais (HORKHEIMER, 1983). Nestas, concluímos que as análises a respeito do fenômeno da liderança acabam sendo deslocadas da realidade social, o que limita os sujeitos. As teorias hegemônicas da Administração reproduzem o sistema capitalista através de sua aura progressista e inovadora. Ademais, configuram-se como mais uma forma de controle e a organização como um sistema que mantém e protege os interesses dos grupos dominantes.

Uma das grandes contribuições do estudo é demonstrar como as teorias de liderança foram desenvolvidas com base em valores e interesses gerencialistas e totalizantes, que nem sempre são explícitos. Analisamos a teoria da liderança sob o aporte crítico metodológico da Hermenêutica Crítica. O campo da Teoria Crítica, em especial, e o dos estudos críticos organizacionais, carecem de perspectivas metodológicas críticas que conduzam a estudos empíricos.

Nossos resultados possuem relevância teórica e social. Teórica, pois contribuímos com os estudos críticos em liderança, pensando-a dialeticamente, tal qual uma prática social que reflete modos de conduta e ações historicamente situadas. Desta forma, os participantes legitimam as ações porque compartilham do mesmo constructo social. Também existem contribuições sociais, principalmente no ensino de gestão, já que reforçamos a diversidade e a crítica nas concepções de liderança, ao enfatizar a necessidade de concepções críticas e eticamente comprometidas no ensino da gestão.

Essa forma particular de concepção de mundo é conceituada por Horkheimer de Teoria Tradicional (1980). Conforme o texto de Horkheimer (1983), a teoria tradicional reproduz o modo de produção capitalista, privilegiando estudos de cunho instrumental. Esses estudos costumam ter aplicabilidade imediata nos meios de produção, desenvolvendo um conhecimento alienante sobre o mundo e reproduzindo a estrutura da divisão das forças de trabalho. Tal arranjo contribui para o desenvolvimento de uma estrutura social quadriculada, em que cada pessoa passa a ter seu lugar e a desempenhar sua função.

O que neste artigo denomina-se de teoria tradicional da liderança (STOREY et al., 2016) indica um conjunto de escolas de liderança que se assemelha à Teoria Tradicional, a partir de suas gêneses. São teorias comprometidas com o desenvolvimento do sistema capitalista, travestidas de teorias inócuas e neutras e ensinadas nos programas de gestão (CUNLIFFE; WILSON, 2016). O comprometimento dessas teorias com o capitalismo é visto no engendramento de conhecimentos e buscas de resultados correlacionadas com o desenvolvimento de sistemas produtivos privados, desconsiderando-se o contexto sócio-histórico dos fenômenos e criando formas alienantes de instrução aos sujeitos sobre como se transformarem em líderes.

Analisar a teoria de liderança sob o viés da crítica é uma agenda em construção, havendo referências importantes na literatura nacional e internacional. Estudos nacionais conduzidos por Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2018); Vilas-Boas, Davel e Bispo (2019); Vilela (2006); e Davel e Machado (2001) já buscaram analisar as teorias de liderança sob a perspectiva crítica e interpretativista, demonstrando as relações íntimas entre teorias de liderança e contexto organizacional e histórico-econômico.

A literatura internacional também contém escritos importantes sobre a contextualização crítica das teorias de liderança, como nos chamados “estudos críticos em liderança”, CSL sigla em inglês, e suas reverberações no poder organizacional (LEARMONTH; MORRELL, 2019); suas interpelações com a filosofia e a política (BRYMAN; COLLINSON, 2011); e a liderança como ideologia capitalista (ALVESSON; SPICER, 2014). Taylor e Ford (2016) apontaram, como uma curiosa e suspeita lacuna, o fato de que a liderança ainda não tinha sido objeto central dos estudos críticos organizacionais ou mesmo dos estudos críticos sobre educação em gestão. Learmonth e Morrell (2019), ao discutirem sobre a necessária análise crítica da liderança, fazem um chamado para o estabelecimento de uma nova gramática. Para os autores, a manutenção dos verbetes tradicionais reproduz objetiva e simbolicamente uma violência estrutural, cujos sentidos beneficiam somente as elites.

Este artigo encontra-se estruturado em cinco seções, em que i) na primeira, apresentamos a Teoria Crítica e sua interseção com os Estudos Organizacionais; ii) na segunda, desenvolvemos a abordagem hermenêutico-dialética, que possibilitou as reflexões efetuadas neste artigo; iii) na terceira, trilhamos o percurso metodológico, além da proposta metodológica utilizada neste artigo; iv) na quarta, apresentamos uma exegese dos principais conceitos em liderança; e v) na quinta, expressamos as discussões e as considerações finais.

1 A TEORIA CRÍTICA E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O termo Teoria Crítica foi cunhado em 1937 por Horkheimer (1983), então diretor do Instituto de Pesquisa Social, *Institut für Sozialforschung* - IPS, e teve como expoentes Theodor Adorno, Leo Loewenthal, Walter Benjamin, Friedrich Pollock, Erich Fromm e Herbert Marcuse, numa tentativa de “rompimento com as formas tradicionais positivistas de fazer ciência social” (VILELA, 2006, p. 10).

Mesmo antes de Horkheimer (1983) cunhar, em 1937, o termo, havia um cenário teórico de produção crítica, caracterizada pela oposição de um ideal de ciência que seria a-política e a-histórica. A Teoria Crítica é considerada como uma teoria da práxis por se opor à tentativa de construir um sistema teórico fixo, em que configura-se também como uma tentativa de fuga do pensamento sistemático, da metodologia positivista das ciências naturais, na qual o protocolo da pesquisa, a ordem estabelecida pela teoria e sua racionalidade têm mais importância que os resultados da pesquisa.

Nas teorias tradicionais, há um apego extremo ao protocolo: se o pesquisador não segue o modelo tido como válido, os resultados da pesquisa estão, de certo, comprometidos e invalidados. Apesar da inexistência de um eixo investigativo único entre os componentes da Teoria Crítica, em especial os da primeira geração – Benjamin, Adorno, Marcuse, Horkheimer e Fromm –, havia entre eles uma crítica à submissão da racionalidade ao capitalismo, gerando uma nova forma de opressão. A Teoria Crítica rejeita a ideia de que o protocolo metodológico tem maior importância que o conhecimento em si, não estando a verdade científica presente no cumprimento de procedimentos científicos, e sim na relação tensional entre método, teoria e objeto. Ao contrário, a verdade está condicionada ao campo de força interacional entre sujeito e objeto, no qual a empiria descortina o objeto e o objeto revela a teoria, sendo tal movimento dinâmico e muitas vezes contraditório (HORKHEIMER, 1983).

A Teoria Crítica deve ser pensada como uma produção de conhecimento que não apenas descreve a sociedade, mas que pretende compreendê-la à luz de uma emancipação que fora bloqueada pelos mecanismos de dominação presentes. Nesta perspectiva, a realidade é compreendida como contradição – ao considerar o modelo econômico vigente –, produto da ação humana, que pode orientar-se para a emancipação. A Teoria Tradicional por sua vez, “considera a gênese dos fatos concretos determinados como a aplicação prática dos sistemas de conceitos, pelos quais estes fatos são apreendidos, e, por conseguinte seu papel na práxis como algo exterior” (HORKHEIMER, 1983, p. 139).

O comprometimento da Teoria Crítica é com a liberdade e autonomia da humanidade. Horkheimer (1983) afirma que o comportamento crítico consciente faz parte do desenvolvimento da sociedade, não de indivíduos isolados, devendo haver, necessariamente, a noção de coletividade na construção de um desenrolar histórico. A Teoria Crítica visa desenvolver uma série de teorias atentas aos problemas sociais, como a desigualdade de classes vista em Karl Marx, não somente no âmbito sociológico, porém também filosófico. Daí a importância de saberes que sejam sensíveis às formas de opressão, partindo-se da consciência da dialética presente no esclarecimento, como também de um processo epistêmico-metodológico que suporte a complexidade dos conflitos, algo possível pela Hermenêutica. Mais do que compreender os acontecimentos, a Teoria Crítica pretende transformar o mundo, conciliando produção de conhecimento emancipatório e mudança social.

As contribuições da Teoria Crítica para os Estudos Organizacionais residem na crítica à chamada Teoria Tradicional, revelando-a como projeto particular de uma determinada classe, com vistas à construção, legitimação e reprodução de um sistema cultural e econômico que a mantém no poder, em que espera-se com isso promover um diálogo histórico, moral e ético. Para os críticos organizacionais, a ênfase na acumulação do capital, além de representar fonte de opressão contra determinados grupos sociais, também apresenta fragilidades em potencial explicativo, ante as contradições oriundas da própria lógica capitalista. Assim sendo, segundo Faria, Maranhão e Meneghetti (2013) os estudos críticos organizacionais abarcam toda uma produção teórica comprometida com a emancipação social, por meio da denúncia das diversas manifestações de controle e de repressão.

Os chamados estudos críticos em liderança, *Critical Leadership Studies - CLS*, têm suma importância no campo da gestão. Por meio deste movimento gestores, estudantes e líderes têm a oportunidade de refletir criticamente sobre aspectos essenciais da liderança, mas que são pouco trabalhados, como a questão do poder, dominância e suas contradições. Collinson (2014)

sugere um movimento dialético da prática de liderança dentro das organizações visando enfatizar dilemas, dicotomias e contradições inevitáveis no exercício do poder. Por outro lado, Alvesson e Spicer (2012, 2014) enfatizam o lado performativo da liderança, refletindo sobre uma maior valorização local, próxima da realidade vivida pelos líderes e liderados, o que reforça também o diálogo construtivo e a autorreflexão durante e depois da prática da liderança.

2 HERMENÊUTICO-DIALÉTICA⁵ DAS TEORIAS TRADICIONAIS DE LIDERANÇA

Ainda que a estrutura de Burrell e Morgan, em 1979, tenha posicionado teorias interpretativas e críticas como distintas, nas últimas décadas a hermenêutica crítica e a dialética começaram a emergir como uma perspectiva integrativa (THOMPSON, 1981). A base filosófica dessa integração foi fornecida por Bernstein, em 1983, que argumentou sobre a existência de um terreno comum entre a teoria crítica de Jürgen Habermas e a hermenêutica de Hans-Georg Gadamer (MYERS, 1995). Ademais, nos escritos de Paul Ricoeur (2006) é possível observar essa estrutura integradora, na qual a hermenêutica é entendida não apenas como compreensão, mas uma maneira de se conhecer e de se relacionar. Ricoeur (2006), portanto, afasta-se das visões essencialistas, substituindo-as pela relação entre significado e contexto (CUNLIFFE; LOCKE, 2019), dado que a hermenêutica é carregada de sentidos; e a dialética, em oposição, é carregada de crítica e movimentos circulares.

Embora, na atualidade, a hermenêutica tenha ganhado um significado mais amplo, como a interpretação de textos, ela começou como estudo teológico. Originalmente, o termo hermenêutica se destinava à interpretação textual bíblica (RICOEUR, 2006), em que sua aplicação à história e às ciências humanas se deve a dois filósofos proeminentes: Hans-Georg Gadamer e Paul Ricoeur.

Para Stein (1987), a hermenêutica busca atingir o sentido do texto e a dialética dá ênfase às contradições como possibilidade de crítica social; e, ainda segundo o autor, dialética e hermenêutica são afirmações do significado prático da razão humana, uma vez que ambas têm a práxis da racionalidade como objeto. Assim, a partir da estrutura dialógica da reflexão é possível entender como a crítica e a hermenêutica se servem de métodos para convergirem de modos “diferentes sobre esses métodos. Se por um lado “a crítica se afirma basicamente na

⁵ Esse artigo atribui ao termo “Hermenêutico-Dialética” a conceituação específica de abordagem teórica e metodológica de análise, vista aqui como o caminho do pensamento.



diferença e contraste com aquilo sobre o que reflete, a hermenêutica visa primeiramente a mediação e a unificação com o mesmo” (STEIN, 1987, p. 24). O contraste produzido pela crítica não visa a criação de polos antagônicos, mas sim, visa estabelecer formas que desvelam estruturas invisíveis ou ainda não problematizadas. Por sua vez, a hermenêutica propicia compreender essas diferenças no contexto em que ocorre um processo analítico, que confere ênfase à significação social dos processos.

Similarmente, pesquisadores críticos têm enfatizado que a comunicação da liderança é inerentemente baseada no poder (ALVESSON; SPICER, 2012, 2014; CUNLIFFE; WILSON, 2016; PEREIRA; MARANHÃO; REZENDE, 2015). Assim, a significação dos processos sociais trazida pela hermenêutico-dialética é útil no que tange à discussão sobre as dinâmicas de poder que influenciam o fenômeno da liderança, particularmente nos estudos tradicionais de liderança, em que tais questões são rotineiramente deixadas de lado pelas perspectivas dominantes do funcionalismo, positivismo e psicologismo (COLLINSON, 2014).

3 PERCURSO METODOLÓGICO E ANÁLISES

Considerando a pesquisa qualitativa e reflexiva, Minayo (2004) propõe que a abordagem hermenêutico-dialética seja vista como um caminho do pensamento. Tal estrutura é exemplificada na Figura 1.

Figura 1 - Caminho do pensamento para operacionalização da análise hermenêutico-dialética



Fonte: adaptada de Cardoso, Batista-dos-Santos e Lima (2015).

Neste trabalho, buscou-se revisar ontológica e epistemologicamente uma parcela das Teorias de Liderança, especificamente a agrupação feita por Bryman (2009) e sua relação com o contexto social. O movimento apresentado na Figura 1 reflete a dinâmica da análise realizada, considerando o método hermenêutico-dialético aplicado à análise das teorias, em que este caminho visa operacionalizar o percurso reflexivo do pensamento hermenêutico-dialético. A princípio, tem-se o círculo maior tido como o primeiro passo de análise, o “movimento dialético”. Após, é necessário um contato com a linguagem estabelecida no texto, e esses movimentos são seguidos sucessivamente dos outros círculos menores até chegar no movimento hermenêutico. Todas essas etapas integram a metodologia hermenêutico-dialética e são processadas de maneira circular, reiniciando-se o ciclo sempre que necessário para garantir uma análise hermenêutico-dialética.

O marco teórico desta pesquisa é a Teoria Crítica frankfurtiana, em especial o texto de 1983 intitulado “Teoria Tradicional e Teoria Crítica”, que possibilitou uma interpretação profunda e exposição do fenômeno, adquirida via exegese textual. A base epistemológica proporcionada pela Teoria Crítica permitiu que cada teoria sobre liderança fosse vista como uma constelação, na qual as ideias presentes no objeto não representam a simples “adição de fatos na constituição do todo, mas a recuperação das particularidades de cada objeto, através da crítica imanente” (PAULA et al., 2010, p. 17). Assim, a constelação de ideias, compreendida em seu contexto semântico, torna possível o acesso ao sentido do objeto. Utilizar a ciência como fonte de desenvolvimento de conhecimento social é transmutar da teoria tradicional à teoria crítica. Ao considerar as origens marxistas da Teoria Crítica, percebeu-se que o foco está no desvelamento de ideologias, o que concebe o sujeito como um indivíduo inserido em um contexto social e histórico. Diante disso, as Teorias Tradicionais de liderança foram interpretadas em seu contexto de origem e, por meio da dialética, prosseguiu-se com o desvelamento da ideologia presente nesses estudos.

Minayo (2004) argumenta que o método hermenêutico-dialético visa transcender os aspectos unicamente procedimentais ligados às técnicas usuais da pesquisa qualitativa, como a análise de conteúdo, e propõe esse método como um caminho do pensamento que vai além do “mecanicismo” metodológico não reflexivo. Dessa forma, tal método foi considerado pertinente para analisar teorias de liderança, algo que pode sinalizar processos silenciados e que operam de forma interessada e comprometida com o status quo.

Em um contexto anterior ao surgimento dos estudos de liderança nas organizações, no qual não havia preocupação conceitual entre “liderar e gerir”, a Administração Científica, dada

a sua ênfase nas tarefas, retratou a importância do gerente como aquele que direciona a empresa no alcance de seus objetivos e analisa as tarefas pertinentes a cada funcionário. A importância do gerente é ressaltada por Fayol (2007), que sintetiza as funções administrativas, sendo planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

É no contexto da Abordagem das Relações Humanas que os líderes começaram a despertar a atenção dos pesquisadores em Administração. O foco anteriormente atribuído ao trabalhador, caracterizado como extensão da máquina, cede lugar a um sujeito entendido como criatura social completa com desejos, sentimentos, necessidade de pertencimento ao grupo e temores que afetam o comportamento no trabalho. Esses fatores podem potencializar os resultados ou ratear a atenção dos indivíduos, diminuindo o seu nível de produção. Nesta fase, também são introduzidos fatores importantes para a compreensão da liderança, por exemplo, influência, comportamento, grupos e metas. Não obstante, nota-se a naturalização da liderança, considerada como um objetivo estável.

Quadro 1 - Análise das Teorias Tradicionais de Liderança: Abordagem do Traço

Quadro de Análise – TRAÇO PESSOAL			
Abordagem	Hermenêutica		Dialética
Teorias de Liderança	Gramática	Psicológico	Realidade
Abordagem do Traço Pessoal <i>Trait approach</i>	Analisa o discurso, o uso das palavras e o conceito	Transcende o sentido das palavras; reconstruir as “intenções do sujeito que proferiu as palavras”	Contraditória e mutável
Tead (1929)	Reconhecimento do poder de influência do líder	Influência; Natureza Humana; Comportamento	Ideias desenvolvidas em um contexto fortemente pressionado pela ideologia capitalista, em que noções de melhoramento industrial tinham acelerado o modelo de produção. A busca pela maximização dos <i>outputs</i> industriais ditou os caminhos do

			<p>pensamento. Associação aos conceitos de Psicologia Industrial, Trabalho e Lucro.</p>
<p>Chester Barnard (1938)</p>	<p>Papel do gestor que toma decisões em prol do objetivo organizacional</p>	<p>Grupos e Metas</p>	<p>Perseguição de objetivos econômicos através do melhoramento das condições de trabalho. Grupo organizado e cooperando entre si, sob o comando do executivo. Associação aos conceitos da Psicologia <i>Gestalt</i>.</p>
<p>Contexto:</p> <p><u>Antecedente - Abordagem Clássica: administração científica:</u></p> <p>Taylor e Ford (2016): organização racional do trabalho; trabalhador especializado: operador de máquina qualificado apenas para a realização de uma tarefa; maximização do rendimento; desenvolvimento em busca da eficiência e prosperidade.</p> <p><u>Homo Economicus;</u></p> <p><u>Teoria Clássica: Fayol;</u></p> <p><u>Abordagem das Relações Humanas:</u></p> <p>Experiência de Hawthorne (1927 - 1932);</p> <p>Elton Mayo: Homem Social. Motivação. Liderança. Comunicação.</p> <p><u>Homem Social</u></p>			

Fonte: elaborado pelos autores.

Durante o apogeu da abordagem do Traço Pessoal, a ênfase estava na seleção de líderes, em que acreditava-se que a liderança era uma característica inata e não uma habilidade a ser aprendida, o que justificou a preocupação de tais teorias com a natureza humana. Diante dessa crença, existiam três grupos de aspectos observados nos líderes: i) aspectos físicos: porte, aparência; ii) habilidades características: inteligência e oratória, escolaridade e conhecimento; e iii) traços de personalidade: autoconfiança, valores.

Cunliffe e Wilson (2016, p. 506), ao questionarem criticamente se a liderança poderia ser ensinada sugerem que “aprender a ser um líder é aprender como se tornar um líder em contextos experienciais situados”. Para as autoras, a literatura dominante sobre liderança tem impacto substancial na maneira como a liderança é ensinada, pois suas suposições, teorias e descobertas racionalistas frequentemente fornecem conteúdo para programas de liderança. Diante disso, as abordagens convencionais concentram-se na busca de uma “essência da liderança”, esteja essa essência associada a traços, comportamentos, competências, estilos e/ou fatores situacionais. Essas variáveis são vistas como preditoras de sucesso, sendo os líderes “eficazes” aqueles que possuem as competências, habilidades e qualidades pessoais “certas”, sendo capazes de aplicar as técnicas adequadas a determinadas situações.

De modo complementar, Faria e Meneghetti (2011) argumentam que a “teoria do grande homem” evidencia a crença de que as qualidades de um líder seriam decorrentes da personalidade de uma pessoa. Essa perspectiva termina por generalizar atributos pessoais, sem levar em consideração os diferentes contextos e situações em que a liderança pode ser percebida e exercida.

Neste “primeiro estágio da teoria e pesquisa em liderança” (BRYMAN, 2009), fica perceptível que a produção do conhecimento persegue os objetivos econômicos decorrentes da óptica capitalista institucionalizada nas organizações (PEREIRA; MARANHÃO; REZENDE, 2018). Os autores não demonstraram preocupação com a compreensão concreta do fenômeno, e sim com a utilidade de seus achados, de forma a maximizar a produção dos funcionários nas empresas. Além disso, é possível perceber que vincular determinados atributos, tais como o de gênero, silencia a barreira imposta ideologicamente para o exercício da liderança feminina, mesmo que estudos comprovem que mulheres e homens em posição de liderança apresentam desempenhos semelhantes (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020).

Quadro 2 - Análise das Teorias Tradicionais de Liderança: Abordagem do Estilo

Quadro de Análise - ABORDAGEM DO ESTILO			
Abordagem	Hermenêutica		Dialética
Teorias de Liderança	Gramática	Psicológico	Realidade
Abordagem de Estilo <i>Style Approach</i>	Analisa o discurso, o uso das palavras e o conceito	Transcende o sentido das palavras; reconstrói as “intenções do sujeito que proferiu as	Contraditória e mutável

		palavras”	
Stogdill (1950)	Ato ou processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas.	Processo de influência; autoridade; indução; comportamento Formação de um grupo	A liderança começa a ser entendida como um processo, reconhecimento da autoridade do líder e a formação de um grupo que persegue os objetivos das organizações
Rensis Likert (1961)	Ligação e sistema, escalas que mensuravam o comportamento dos gerentes de alta produção	Exame do comportamento e funções dos gerentes; padrão geral a ser seguido por outros gerentes	Apesar da mudança na abordagem de liderança, as ideias ainda perseguem objetivos econômicos, institucionalizado nas organizações capitalistas; entretanto, o foco agora reside em encontrar características essenciais presente nos líderes que possam ser ensinadas e treinadas nos executivos, para que estes melhorem o desempenho profissional, aumentando consequentemente o lucro empresarial. Introdução do fator motivacional.
McGregor (1960)	Teorias X e Y	Comportamento; comparação de estilos	Inserção do fator motivacional; entretanto, a abordagem ainda está voltada para o modo de produção capitalista e seus estilos de gerência, uma vez que ainda objetiva aumentar a

		antagônicos de gerência	produção dos trabalhadores, por meio do fator motivacional, influenciado pela liderança.
<p>Contexto:</p> <p><u>Teoria Estruturalista (1950):</u></p> <p><u>Tipologia de Etzioni:</u> As organizações são “artificiais” e planejadas, nelas configura-se a existência de divisão de trabalho, centros de poder e substituição dos funcionários; sendo o envolvimento dos indivíduos definido por: alienatório, calculista e moral, controlados por meios físicos, materiais e normativos, e a classificação das organizações em coercitivas, utilitárias e normativas.</p> <p><u>Tipologia de Blau e Scott:</u> As organizações estão inseridas em comunidades e se relacionam com outras organizações e clientes;</p> <p>Burocracia;</p> <p><u>Homem organizacional;</u></p> <p><u>Abordagem Neoclássica: Toyotismo:</u> Modelo de organização da produção capitalista que se desenvolveu na década de 1950;</p> <p><u>Abordagem Comportamental:</u> Processo decisório. Liderança. Conflitos. Motivação.</p> <p>Homem Administrativo.</p>			

Fonte: elaborado pelos autores.

Nesta segunda etapa da teoria e pesquisa em liderança, surge um questionamento: a liderança pode ser ensinada? Doravante, a ênfase no estudo, que antes era depositada na seleção de líderes, se volta para o treinamento de líderes, algo que marca a superação dos aspectos estritamente pessoais, na busca de compreender como as práticas, as atitudes e as habilidades poderiam desenvolver a capacidade de liderar. As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pela propagação de consultorias e treinamentos gerenciais.

As pesquisas realizadas em *Ohio State University* tiveram grande importância metodológica e conceitual para a pesquisa em liderança; entretanto, a abordagem de estilo começou a ser questionada, pois havia um impasse: como treinar um líder se não há consenso do que ele seja? Nota-se uma oposição à racionalidade da Administração Científica. O individualismo dá lugar às relações humanas e estratégias para melhorar a motivação e

satisfação. Como resultado, as pesquisas apontam para um sistema de barganha em que a minimização do conflito aumenta a colaboração.

A abordagem de estilo trouxe significativas contribuições, uma vez que inseriu o fator motivacional, a autoridade e o processo nos estudos em liderança. Porém, é possível notar o interesse da abordagem em contribuir com o modelo de produção capitalista ao inserir em seus estudos o fator motivacional. O líder é visto como a figura capaz de impulsionar a produção, motivando de forma crescente e contínua seus liderados sem, contudo, que outras questões sejam problematizadas, tais como o processo de adoecimento ou a precarização do trabalho em favor da acumulação.

Nesta perspectiva, o objetivo da liderança ainda se centrava em proporcionar a melhor forma de liderar um grupo em direção aos objetivos propostos pela organização. Ao estudar os estilos de gerência, a intenção era elaborar um padrão universal a ser seguido pelos gerentes de forma a potencializar seus resultados. Além disso, a inserção do fator motivacional pode ser entendida como uma herança ou contribuição da Abordagem das Relações Humanas, que entende o homem como um ser social. Interpreta-se, todavia, que no cenário da Abordagem Comportamental, em que a ênfase reside no comportamento humano, a busca da eficácia se dá por meio da motivação, na qual a liderança tem um papel fundamental, assim como a aceitação da autoridade e do processo decisório. Assim, motivação e tomada de decisão são associados ao papel do líder, em quem, mais uma vez, a liderança é vista como uma ferramenta catalisadora da lucratividade empresarial, o que denota a forte presença da ideologia capitalista.

Apesar disso, o ensino da liderança ainda possui tensões, mesmo considerando o advento de perspectivas mais críticas e filosoficamente orientadas nos últimos 25 anos, em que essas tensões são subjacentes ao ensino da liderança, sendo influenciadas pelo modo como a liderança foi pesquisada e teorizada (CUNLIFFE; WILSON, 2016). Ademais, a liderança é frequentemente percebida como individualista, fantasiosa e onipotente, em que atribui-se aos líderes um status heroico, como se fossem capazes de realizar milagres. Embora o líder possa se diferenciar em termos de carisma ou influência pessoal, as teorias e competências da liderança costumam ser generalizáveis, independentemente do contexto ou tempo. Essa abordagem heroica, baseada no indivíduo, também ignorou a natureza potencialmente social e coletiva da liderança. Ao fazer isso, acreditou-se em uma promessa ilusória de racionalizar e simplificar os processos de desenvolvimento de líderes, independentemente das situações contingenciais (PEREIRA; MARANHÃO; REZENDE, 2018; VILELA, 2006).

A Abordagem Estruturalista, por sua vez, contribuiu com o pensamento de que a organização está inserida em um ambiente e é participante de uma sociedade, dessa forma, é um elemento que estabelece relação com a totalidade. Ademais, os pesquisadores dos estudos críticos em liderança condenaram os pressupostos tradicionais de que a liderança seria uma atividade de autoridade, legitimada pela posição do líder, em seu direito de dirigir a organização (COLLINSON, 2014; LEARMONTH; MORRELL, 2019).

Quadro 3 - Análise das Teorias Tradicionais de Liderança: Abordagem Contingencial

Quadro de Análise – ABORDAGEM CONTINGENCIAL			
Abordagem	Hermenêutica		Dialética
Teorias de Liderança	Gramática	Psicológico	Realidade
<p>Abordagem Contingencial</p> <p><i>Contingency approach</i></p>	<p>Analisa o discurso, o uso das palavras e o conceito</p>	<p>Transcende o sentido das palavras; reconstrói as “intenções do sujeito que proferiu as palavras”</p>	<p>Contraditória e mutável</p>
<p>Fiedler (1967)</p>	<p>Escala do <i>Least Preferred Coworker</i> - LPC, colega menos preferido; o líder pode ser favorável ou desfavorável a algumas situações; líder eficiente e ineficiente</p>	<p>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 a influência sobre o grupo</p>	<p>Observa-se fatores situacionais que moderam a efetividade das abordagens de liderança. A ideologia capitalista permanece presente nos estudos, uma vez que deu suporte ao surgimento de programas de desenvolvimento em liderança, intensamente desejados pelas organizações</p>

			empresariais. Nota-se uma retórica utilitarista na qual a força de trabalho é vista como mais eficaz se controlada pela racionalização dos processos.
Contexto:			
<u>Trabalhos de Lawrence e Lorch (1969) e o contingencialismo;</u>			
Teoria da Contingência: Não existe uma única forma ou modelo de administrar, sendo que o modelo mais adequado irá depender da situação e do ambiente, a principal variável é a tecnologia, pois permite à organização se adaptar.			

Fonte: elaborado pelos autores

A liderança começa a ser entendida como um processo, ou ato de influenciar. Considerando-se a multiplicidade de organizações, diferentes são as formas de se realizar a influência e o controle. Há também a contribuição do entendimento de vários tipos de sociedade e autoridade por meio da tipologia weberiana. Neste contexto, surge o homem organizacional, aquele que desempenha diferentes papéis nas organizações.

A abordagem contingencial continuou a compartilhar elementos com os estudos de Ohio; porém, insere-se agora o fator situacional. Para os teóricos dessa abordagem, a liderança deixa de ser um traço inato e passa a ser uma característica a ser desenvolvida. Neste contexto, começa a surgir um grande número de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança.

Observa-se, neste momento, uma forte presença da ideologia capitalista no que tange ao surgimento e financiamento de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança. A figura do homem organizacional ainda é recorrente. A liderança pode ser eficiente ou ineficiente, dependendo da favorabilidade do líder. A ideologia capitalista mostra-se constante, visto que nessa abordagem o interesse era mapear as situações favoráveis para cada líder, pois se instaurou a crença de que qualquer um poderia ser líder, bastava ser treinado. Nesta seara, os achados deram suporte ao surgimento de programas de desenvolvimento em liderança, intensamente desejados pelas organizações empresariais. Nas publicações de massa sobre negócios e mercado, a liderança liga-se à ideologia capitalista em que os indivíduos devem

investir em seu capital de liderança, capital social, e ter capacidades de transformar seus ambientes por meio de técnicas e comportamentos (ALVESSON; SPICER, 2012).

Quadro 4 - Análise das Teorias Tradicionais de Liderança: Abordagem a Nova Liderança

Quadro de Análise – ABORDAGEM DA NOVA LIDERANÇA			
Abordagem	Hermenêutica		Dialética
Teorias de Liderança	Gramática	Psicológico	Realidade
Abordagem da Nova Liderança <i>New Leadership approach</i>	Analisa o discurso, o uso das palavras e o conceito	Transcende o sentido das palavras; reconstrói as “intenções do sujeito que proferiu as palavras”	Contraditória e mutável
Burns (1978) Bass (1985) Tichy e Devanna (1986)	Liderança Transformacional: figuras visionárias e inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Liderança Transacional: vê a relação líder e liderado como um processo de troca. Trabalho por recompensas. O líder é encarado como um supervisor.	Transformacional: inserção de fatores como carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual. Transacional: inserção de fatores como recompensas e gestão. Outros fatores que diferenciam ambas: identificação como um agente de mudança; coragem e extroversão; fé nas pessoas; orientados por valores; sempre aprendendo; capacidade de lidar com a complexidade, ambiguidade e incerteza; visionários.	A liderança começa a ser entendida como um processo que engloba múltiplos fatores. Os estudos em liderança começam a apreciar temas comuns, ao que parece, as Teorias começaram a entrar em um consenso conceitual sobre o tema, neste momento, inserem-se as variáveis exógenas, como política.
	Liderança	Os líderes têm traços de personalidade extraordinária, e exercem profunda	

House (1977) Conger (1989)	Carismática	influência aos seguidores, há um laço emocional entre líder e liderado.	
Sashkin (1988) Westley e Mintzberg (1989)	Liderança Visionária: influenciam as opiniões e as atitudes das pessoas dentro da organização, procuram garantir o futuro da organização por meio da socialização de pessoas.	Correr riscos; aceitação da identidade do grupo, normas; valores e opiniões compartilhadas; visão de futuro da organização	
Bennis e Nanus (1985) Kotter (1990)	Liderança: derrubam a crença de que a liderança é algo extraordinário, fora do comum.	A liderança requer o desenvolvimento das habilidades interpessoais do líder.	
Contexto: <u>Abordagens abertas e ambientais</u>			

Fonte: elaborado pelos autores

A abordagem da Nova Liderança surge como uma tentativa de desmistificar o fenômeno, trazendo para dentro do seu conceito variáveis exógenas à relação de liderança, como a política. No âmbito das teorias organizacionais, a dinamicidade de um mercado competitivo aflora a ideologia de maximização de *outputs* e minimização de *inputs*, na tentativa de garantir o sucesso organizacional.

A presença do líder na estrutura organizacional torna-se imprescindível. O líder é entendido como um agente causador de transformações a partir do trabalho em conjunto, com único intuito de alcançar os objetivos propostos. As diferentes abordagens apontam dimensões distintas, procurando demonstrar quais fatores influenciam na eficácia da liderança. Outro traço comum às teorias abordadas é o fato de a figura do líder ser atravessada por interesses amplamente distintos. Se o líder se revela demasiadamente autoritário e tirânico, pode mobilizar reações que deslegitimam sua autoridade ante os liderados; mas, do contrário, também lhe é

demandado flexibilizar normas e condutas, visto que sua prática tem por norte os interesses da organização.

Ao analisarmos os condicionantes históricos presentes na evolução do fenômeno, concluímos que as teorias sobre liderança não podem ser consideradas neutras, uma vez que elas se configuram enquanto uma relação entre sujeitos inseridos em um modelo de produção capitalista, modelo este que se apropria das vantagens destas relações, com o objetivo de maximizar o lucro empresarial. Assim, reunir no gerente a figura de um líder eficaz interessa na medida em que tal figura, que nem é proprietário e nem pertence ao nível operacional – o que em alguma medida reflete a própria dialética dessa posição –, apresenta elementos estratégicos que tornam difusos os interesses que ele representa.

Assim, a eficácia de um líder, a partir das teorias tradicionais de liderança, representa o potencial desse ator organizacional em obter maior produtividade, sem, contudo, provocar reações ou resistências por parte dos liderados. O fenômeno da liderança comparece nas teorias tradicionais sempre vinculado à promoção de elementos que propiciam o uso do poder para influenciar o comportamento das pessoas, o que no interior das organizações se traduz em aumento de produtividade.

Neste intento, observa-se como a Revolução Industrial obrigou a classe operária a suportar o novo sistema fabril que alterou completamente os modos de vida dos trabalhadores (HUNT, 1989). Como também, a Revolução Francesa, a chegada do livro impresso e a tecnologia são fatores que dinamizaram o modo de produção capitalista. As empresas passam a ter maior acesso a informações e ferramentas administrativas que “garantiriam o sucesso organizacional”.

Nota-se, pois, neste contexto, a criação de um sistema que visa dominar as ações do sujeito, de forma sutil e perversa, em nome dos objetivos empresariais. É por meio das práticas organizacionais manipulatórias que os trabalhadores reproduzem discursos e valores que lhes são impostos. A simples reprodução de ideias preconcebidas, além de inibir o potencial criativo e inovador das relações, termina por desumanizar os trabalhadores, que passam a ser vistos e a se verem como partes de uma lógica instrumentalizada.

Uma vez que a ética do capitalismo é a acumulação, as organizações hegemônicas se apropriam da relação de liderança – vista neste modo de produção como uma ferramenta gerencial que pode garantir o sucesso das práticas organizacionais –, sem levar em consideração aspectos éticos e sociais decorrentes da relação trabalhista.

A liderança é um elemento que compõe as relações organizacionais. Assim, nota-se que a Ciência da Administração, frequentemente arraigada no funcionalismo, reforça o modo como as forças capitalistas se apropriam destas relações com o objetivo primordial de obterem o máximo lucro. A crítica que se insere neste trabalho reside na preocupação de perceber como a teoria tradicional de liderança está configurando os sujeitos em incapazes de desvendarem e de reconhecerem a realidade social para além de suas aparências (VILELA, 2006).

4 EXEGESE⁶ DOS PRINCIPAIS CONCEITOS DE LIDERANÇA

O exercício hermenêutico é uma ponte entre o mundo familiar que compartilhamos e o estranho significado que resiste à assimilação nos horizontes de nosso mundo (GADAMER, 1977). Dessa forma, o efeito exegético dos principais conceitos de liderança mostra um conceito fixado, que ignora a dimensão reflexiva e intersubjetiva dos sujeitos envolvidos.

Partindo das argumentações feitas por Pereira, Maranhão e Rezende (2018, p. 52), de que é preciso “pensar dialeticamente em liderança, pensar na historicidade de seu conceito, na realidade em movimento espiral, incessante e contraditório”, argumenta-se, neste trabalho, a importância de se perceber a relação de liderança como uma prática social. Tal prática reflete modos de conduta ou ações historicamente situadas, em que os participantes a legitimam porque compartilham o mesmo constructo social. Por exemplo, estudos de liderança sobre grupos da psicologia social discutem como as virtudes orientam as pessoas a se comportarem eticamente, em que as ações virtuosas atendem a quatro critérios caracterizadas em: i) bons traços de caráter; ii) ações voluntárias para o bem comum; iii) retidão moral duradoura; e iv) maximização da bondade e da felicidade. Quanto mais um líder pratica virtudes como coragem, temperança, justiça, prudência, humanidade e veracidade, maior a probabilidade de ele se comportar com ética. Estudos da psicologia social discutem a necessidade de explorar novas abordagens para a construção de liderança ética, já que as abordagens anteriores falharam em controlar os erros de líderes empresariais e políticos. Sugere que o cultivo do caráter de líder virtuoso, em vez de depender de forças externas, pode fortalecer os comportamentos éticos dos líderes (HACKETT; WANG, 2012)

⁶ Este artigo atribui ao termo “exegese” o sentido de profunda interpretação, análise e explicação via cotejamento de diferentes paradigmas epistemológicos das Ciências Sociais. Tal conceituação específica difere-se da compreensão muitas vezes empregada nas Ciências Humanas e Filosofia, associada ao método histórico-crítico emergente no século XVII, pelo qual buscava-se precisar a autenticidade, a veracidade e o significado histórico-cultural dos vocábulos e discursos, sobretudo dos textos bíblicos (GARCÍA-JALÓN, 2011).

Segundo a abordagem funcionalista, os principais aspectos de uma liderança tradicional seria influência, controle e poder. Argumentamos que a liderança é um exercício de influência sobre o comportamento de um grupo, por meio de uma ação de cunho simbólico, capaz de construir sentido pelo desenvolvimento do consenso social. Similarmente, a liderança é um processo relacional, de uma práxis histórica, em movimento espiral, incessante e contraditório. É pelos liderados que os líderes têm sua função legitimada (FARIA; MENEGHETTI, 2011). A liderança manifesta-se no exercício do poder ratificado por um grupo, havendo um acordo tácito em que líder e liderados compartilham sentidos e visões. As teorias tradicionais procuram dispor desta relação tendo como pano de fundo o sistema capitalista (ALVESSON; SPICER, 2012).

A exegese dos principais conceitos de liderança, segundo a teoria tradicional em Administração, reforça como o pensamento tradicional influenciou a compreensão da realidade, focando em versões utilitárias dos conceitos (CUNLIFFE; WILSON, 2016; VILELA, 2006). Dessa forma, apresentar um caminho para o pensamento hermenêutico-dialético, sobre o constructo de liderança, requer reconhecer simultaneamente intersubjetividade, crítica histórica e movimentos circulares. Dado que a liderança é exercida por uma pessoa que imprime um valor substantivo, que não é fixo (PEREIRA; MARANHÃO; REZENDE, 2018), seu campo de aplicação se expande às situações do dia a dia, em que significados imediatos não são completamente compreensíveis, mas requerem esforço interpretativo (GADAMER, 1977). Assim, se por um lado a influência do líder sobre o liderado pode ser harmonizada pela legitimidade que o líder detém, por outro, a alienação do significado de liderança pode ocorrer durante diálogo direto, quando o contexto histórico não é considerado.

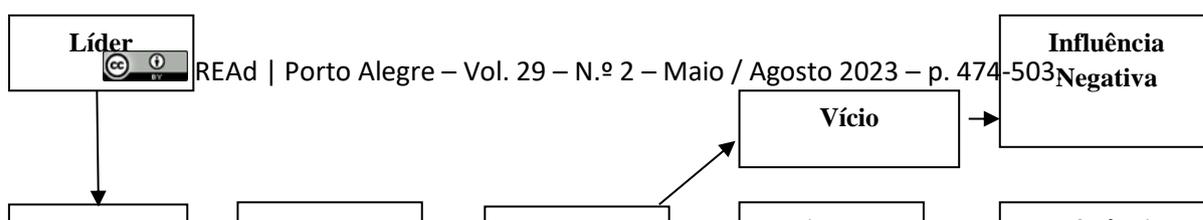
Neste movimento de situar historicamente o objeto pesquisado, percebe-se que a relação de liderança é construída pelo social, e também, constitutiva deste social, isto é, modelada e construída pelos liderados. É o liderado quem confirma a relação de liderança, pois a legítima. Só há líder porque há liderados e, assim, a relação se estabelece através da aceitação ou da subversão desses liderados. Todavia, o que se nota na evolução dos estudos de liderança são os quatro temas dos escritos organizacionais críticos, segundo Alvesson e Deetz (2010), quais sejam: i) a naturalização da ordem social; ii) a universalização de interesses administrativos e a supressão dos interesses conflitantes; iii) o domínio instrumental dos processos de racionalidade pela competição; e iv) a hegemonia, o modo como o consentimento é orquestrado. Dessa forma, a natureza conflitante das organizações passa a ser esquecida; e as tensões

relacionadas à classe, gênero, raça e etnia, por exemplo, passam a ficar à margem das teorizações sobre liderança.

Sobre as contribuições da Teoria Crítica às Teorias Tradicionais da Liderança, podemos pensar que a teoria crítica tem a pretensão de criar sociedades e lugares de trabalho livres de dominação, em que todos os membros têm igual oportunidade em contribuir para a produção de sistemas; no entanto, as teorias tradicionais trouxeram ideias baseadas na crescente racionalização instrumental e fragmentação da subjetividade dos liderados, desconsiderando as capacidades e plenitudes para atingir uma racionalidade substantiva. A natureza dos conflitos entre as classes foi desconsiderada, universalizando interesses gerenciais e hegemônicos ao ato de liderar, por exemplo, conflitos de raça, gênero, etnia, orientação sexual e geolocalização não tiveram um espaço de análise crítica dentro das teorias. Sabemos pouco sobre o impacto desses conflitos nas formas de liderar e suas manifestações dentro das organizações, assim, o que propomos não se trata de uma visão romantizada sobre liderança, mas de um posicionamento que encara o exercício da liderança como uma ação transformadora da realidade, mesmo considerando-se que, no limite, o líder ainda esteja trabalhando em função do desenvolvimento capitalista. Essa é uma das grandes contradições de sua função, sabendo-se um sujeito formativo em meio a um sistema obliterante das consciências, que precisa de sujeitos cada vez mais submissos e obedientes. A questão que deve ser colocada aqui é: qual o espaço para o desenvolvimento crítico desse líder, enquanto sujeito social, em instituições capitalistas?

A Figura 2, intitulada como “Esquema que reflete o processo crítico de liderança, a partir de suas virtudes” representa uma ilustração que recupera a construção sócio-histórica do líder, isto é, a sua dimensão criativa. Isso vai além dos diferentes perfis de liderança, elaborados ao longo do século XX pela matriz funcionalista (ALVESSON; SPICER, 2014; CUNLIFFE; WILSON, 2016). Nota-se que a dimensão virtuosa se alinha com a concepção de aretê em Aristóteles (1985) do mesmo modo que a ação problematizadora refere-se à dimensão criativa, e se alinha com a concepção de “inventividade” delineada por Michel de Certeau (1994), e não de performatividade, no sentido de incremento de produtividade. Desta forma, o líder seria aquele que, frente às imposições materiais colocadas em seu caminho, subverte o status quo, desloca certezas e cria atalhos por meio da práxis social e da ação transformadora e que, ciente do seu lugar no mundo, faz questionamentos e transforma a realidade.

Figura 2 - Esquema que reflete o processo crítico de liderança, a partir de suas virtudes



Fonte: adaptado de Pereira, Maranhão e Rezende (2018).

A Figura 2 reflete como a liderança pode ser uma ação de educação para a reflexão. Tomando a abordagem aristotélica das virtudes no campo da ética e sua relação com o fazer de uma liderança mais analítica, crítica e criativa, incluímos na ação do líder um processo de valorização da condição mediania da virtude. Ela é o equilíbrio entre o excesso e a carência, por exemplo, a virtude da coragem, segundo Aristóteles (1985), que é definida pela posição consciente e equilibrada entre a temeridade, excesso, e a covardia, falta. Assim, a motivação da coragem é o sentimento de honra, e suas características contrárias de deficiência moral são a covardia e a temeridade (ARISTÓTELES, 1985).

Dois pontos mantêm afinidade com a óptica de liderança no bojo da Teoria Crítica: a dimensão e os limites criativos da liderança; e o seu caráter relacional, que implica em pensar também sobre quem não é líder, ou seja, “pensar no liderado, no subordinado, como ele aceita [ou subverte] a liderança” (PEREIRA; MARANHÃO; REZENDE, 2018, p. 521), pois é preciso reconhecer a subversão no processo de liderança. Visto que os indivíduos possuem valores e princípios baseados em um sistema em vigor, a liderança pode contradizer esses valores em um determinado espaço de tempo, numa tentativa de transformar a ordem social estabelecida e suas estruturas de poder, autoridade, hierarquia e normas sociais. Liderados podem se revoltar com um sistema de liderança vigente, e uma nova liderança pode surgir, assim, temos a assunção da estreita relação existente entre líder e liderado, não sendo possível dissociar um do outro, a menos que se queira potencializar estruturas e espaços hierárquicos.

A contribuição do artigo perpassa uma análise crítica sobre o tema da liderança, considerando sua influência na produção do conhecimento gerencial, em que temas que são atuais, como a responsabilidade corporativa, já eram preocupações da Teoria Crítica. Por exemplo, crescimento acelerado das organizações; implementação das tecnologias de comunicação e informação; mudanças na natureza do trabalho; conflitos de classe; problemas ecológicos; e problemas sociais, que são parte de um contexto contemporâneo, mas que já expressavam uma insatisfação generalizada com os atuais modos de produzir/administrar/gerir. Assim, avançamos nas implicações da abordagem crítica, discutindo de que forma a reflexão, a análise e a crítica podem impactar a prática da liderança nas organizações; e como elas podem contribuir para um exercício mais ético e consciente da liderança.

A concepção epistemo-científica hegemônica da administração assemelha-se à denominação da Teoria Tradicional (HORKHEIMER, 1983), a partir do momento em que suas teorias e modelos são deslocados da realidade social e subtraídos os sujeitos enquanto seres autônomos e críticos. As teorias hegemônicas da Administração reproduzem o sistema capitalista através de sua aura progressista e inovadora, com um discurso de construção de um bem melhor para todos, ao passo que, em verdade, o que se tem é a construção de meios de produção cada vez mais eficientes para o sistema de produção capitalista. A maioria das análises organizacionais é orientada pela óptica capitalista de proteção aos interesses das classes dominantes e, assim, o objeto analisado se configura como mais uma forma de controle, e a organização como um sistema que mantém e protege os interesses dos grupos dominantes.

Outra contribuição deste artigo é a proposta de pensar com maior fluxo de consciência, a partir de uma reflexão contextualizada. Esse tipo de abordagem é particularmente importante em situações em que muitas organizações buscam soluções prontas e universais para seus problemas de liderança, sem considerar o contexto específico em que estão inseridas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção da Teoria Crítica como aporte teórico e filosófico neste trabalho busca desafiar os estudos hegemônicos de gestão, em especial os de liderança. Ao refletirmos sobre a importância de se resgatar a historicidade do conceito de liderança, a intenção prioritária é a fuga ao pensamento instrumental, que identifica a sistematização da pesquisa como o elemento-chave na busca do conhecimento. Entende-se, portanto, que o conceito de liderança foi afetado pelos efeitos ideológicos da sociedade capitalista, com interesse único em maximizar os ganhos,

um conceito subordinado às leis que regem o mercado que dita o *modus operandi* de produção.

Entretanto, a partir de uma exegese textual nas Teorias Tradicionais em Liderança observou-se a necessidade de o fenômeno ser explorado por outros fatores exógenos, relacionados ao ambiente em que a liderança é desenvolvida e também às crenças individuais dos envolvidos, tais como: cultura, valores, história, economia e religiosidade, em que são considerados neste trabalho com variáveis existentes no processo de liderança.

Por meio de um movimento hermenêutico-dialético percebeu-se a existência de fatores endógenos à relação de liderança, ou seja, fatores inerentes ao processo que estão intimamente relacionados com o líder e o liderado, quais sejam: influência, comportamento, grupos, metas, autoridade, motivação, situação e contingência.

Interessa aqui combater a fragmentação das ideias, proposta por uma ideologia de mercado, que se apropriou do conceito de liderança e negligenciou as interações existentes entre os indivíduos. Assim, a literatura tradicional em liderança naturalizou o objeto ao ser produzida com a finalidade de tratar sobre a capitalização dos lucros, além de compreender o fenômeno da liderança como um ato ou processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas. Para Pereira, Maranhão e Rezende (2018, p. 13) “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.” Não obstante, ainda segundo as autoras, “é notável a pluralidade de padrões éticos, bem como, ausência de um bem absoluto ou universalmente válido”.

A relação de liderança está pautada nas variáveis construídas em meio às práticas sociais. Ao pensar dialeticamente em liderança, percebe-se a existência de um sujeito inserido em práticas sociais historicamente situadas, tais quais as crenças, os valores, a cultura, a economia, a ideologia. A liderança é, então, uma construção sócio-histórica dos sujeitos participantes do processo.

Analisar o fenômeno da liderança em sua complexidade, buscando desvelar sua ideologia, é um exercício que deve ser empreendido por pesquisadores, professores e praticantes. Empreender estudos de natureza crítica é buscar imagens dialéticas contidas na aparente unicidade dos fenômenos, observando fissuras existentes no sistema capitalista e lançando olhares atentos para a compreensão dos momentos de contradição entre o que a coisa é e o que ela pretende ser.

As limitações desta pesquisa podem servir de base para estudos posteriores. Diante disso, ressaltamos a importância de estudos que pela perspectiva crítica possam analisar questões imbricadas ao exercício do poder na liderança. Associando tais fatos, por exemplo, à literatura popular, *best-sellers*, sobre liderança e caracterizações particulares de líderes como o líder herói.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 3, p. 226–264, 2010.

ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. **Human Relations**, v. 65, n.3, p. 367–390, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726711430555>.

ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical perspectives on leadership. **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**, 40–56, 2014.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Trad. Mário da Gama Kury. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

BARNARD, C. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

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

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Habras, 1988.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In *CLEGG, SR; HARDY, C.; NORD, WR. Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*, v. 3. São Paulo: Atlas, p. 257–281, 2009.

BRYMAN, A., COLLINSON, D., GRINT, K., JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. **The SAGE Handbook of Leadership**. London: SAGE Publications, 2011. Disponível em: <https://statistikguru.de/spss/reliabilitaetsanalyse/auswerten-und-berichten-2.html>

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CARDOSO, M. F., BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; LIMA, J. M. A. Sujeito, Linguagem, Ideologia, Mundo: Técnica Hermenêutico-dialética para Análise de Dados Qualitativos de Estudos Críticos em Administração. **Revista de Administração FACES Journal**, n.14, v.2, p. 74-93, 2015.

CERTEAU, M. de. **Artes de fazer**: a invenção do cotidiano. Petrópolis: Vozes, 1994.

COLLINSON, D. Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? **Leadership**, n.10, v.1, p.36–55, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1742715013510807>.

CONGER, J. A. **The charismatic leader**: behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

CUNLIFFE, A. L.; LOCKE, K. Working With Differences in Everyday Interactions through Anticipational Fluidity: A Hermeneutic Perspective. **Organization Studies**. v. 41, n.8, p.1079-1099, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840619831035>.

CUNLIFFE, A. L.; WILSON, J. Can Leadership Be Taught? In **The Routledge Companion to Leadership**. Routledge, 2016.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. Leadership and Identification dynamic: Integrating cognition, emotion and power in the study of influence in contemporary organizations. **Emotion and Power in the Study of Influence in Contemporary Organizations**. 2001. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=273835.

FARIA, JOSÉ HENRIQUE DE ; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; MENEGHETTI, FRANCIS KANASHIRO . Reflexões epistemológicas para a pesquisa em administração: contribuições de Theodor W. Adorno. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online) , v. 17, p. 642-660, 2013.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 93-119, 2011.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007

FIEDLER, E.F. A Teory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.

FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J.. The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? **The Leadership Quarterly**, n. 31, v. 4, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984318307513>.

GADAMER, H.-G. **Philosophal Hermeneutics**. Univ of California Press, 1977.

GARCÍA-JALÓN, Santiago. **Lingüística y exégesis bíblica**. Biblioteca de Autores Cristianos, 2011.

HACKETT, Rick D.; WANG, Gordon. Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. **Management Decision**, 2012.

HORKHEIMER, M. Teoria Tradicional e Teoria Crítica. In: BENJAMIN, W.; HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W.; HABERMAS, J. **Textos Escolhidos**. São Paulo, Abril



Cultural, 1983.

HOUSE, R. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), **Leadership: The Cutting Edge** (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois: University Press, 1977.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica**. Campus, 1989.

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

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard Press, 1969.

LEARMONTH, M.; MORRELL, K. (2019). **Critical Perspectives on Leadership: The Language of Corporate Power**. Routledge Studies in Leadership Research (First). Abingdon Oxon: Routledge. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118339855.ch24>

LIKERT, R. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961. Traduzido Pela editora Pioneira Novos Padrões de Administração, 2a. Ed, 1986.

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

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde, 2004.

MYERS, M. D. **Dialectical hermeneutics: a theoretical framework for the implementation of information systems**. **Information Systems Journal**, v. 5, n. 1, p. 51–70, 1995.

PAULA, A. P. P. ; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. ; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos Estudos Organizacionais Críticos no Brasil. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 10-23, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/jMyGSVPMrxrXWYLchKSB8Ww/?format=pdf&lang=pt>.

PEREIRA, J., MARANHÃO, C.; REZENDE, A. Um estudo sobre as Teorias Tradicionais de Liderança: Contribuições da Teoria Crítica. In: Encontro da ANPAD, XXXIX, 2015, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte, p. 1-18, 2015. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjAxMDY=.

PEREIRA, J., MARANHÃO, C.; REZENDE, A. Naturalização do processo de liderança: O resgate dos valores. **Caderno de Administração**, n. 26, v. 1, 43–59, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/39996>.

RICOEUR, P. Hermeneutics & the Human Sciences. *Nucleic Acids Research*, 2006.

Sashkin, M. The visionary leader. In: CONGER, J. A.; R. N. Kanungo, **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness** (pp. 122–160). Jossey-Bass, 1988.

STEIN, E. **Dialética e hermenêutica: uma controvérsia sobre método em filosofia**. Porto Alegre: L&PM, 1987.



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

STOREY, J., HARTLEY, J., DENIS, J., HART, P., ULRICH, D. . **The Routledge Companion to Leadership**. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781315739854>

TAYLOR, S.; FORD, J. Critical perspectives on leadership studies. **The Routledge companion to leadership**, p. 104-113, 2016.

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. New York: Wiley, 1986.

THOMPSON, J. B. Critical hermeneutics: A study in the thought of Paul Ricoeur and Jürgen Habermas. Cambridge University Press. 1981.

VILAS-BOAS, O. T., DAVEL, E. P. B.; BISPO, M. de S. Leadership as Cultural Practice. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 19, v. 1, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v19n1/1678-6971-ram-19-01-eRAMG180076.pdf>.

VILAS-BOAS, O. T., DAVEL, E.; CAVAZOTTE, F. de S. C. Liderança e Cultura: Tradução e Renovação da Pesquisa. **Revista de Ciências Da Administração**, n. 20, v. 52, p.138–154, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p138>.

VILELA, R. A. T. A Teoria Crítica da Educação de Theodor Adorno e sua apropriação para análise das questões atuais sobre currículo e práticas escolares. **Belo Horizonte: CNPQ (Relatório de Pesquisa)**, p. 119–133, 2006. Disponível em: http://www1.pucminas.br/imagedb/mestrado_doutorado/publicacoes/PUA_ARQ_ARQUI20120828100151.pdf.

WESTLEY, F. R.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 17-32, 1989.