

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

CELSON LUIZ HUPFER

LIDERANÇA E LUTA POR RECONHECIMENTO –  
TROCAS DA RELAÇÃO EU-OUTRO.

SÃO PAULO

2016

CELSON LUIZ HUPFER

LIDERANÇA E LUTA POR RECONHECIMENTO –  
TROCAS DA RELAÇÃO EU-OUTRO.

TESE APRESENTADA AO INSTITUTO DE  
PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR EM  
PSICOLOGIA SOCIAL.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PSICOLOGIA  
SOCIAL.

ORIENTADOR: PROF. DR. SIGMAR MALVEZZI

SÃO PAULO

2016

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

BIBLIOTECA DANTE MOREIRA LEITE

INSTITUTO DE PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

HUPFER, CELSON LUIZ.

LIDERANÇA E LUTA POR RECONHECIMENTO – TROCAS DA RELAÇÃO EU-OUTRO / CELSON LUIZ HUPFER; ORIENTADOR SIGMAR MALVEZZI. -- SÃO PAULO, 2016.

269 F.

TESE (DOUTORADO – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA. ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PSICOLOGIA DO TRABALHO) – INSTITUTO DE PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.

1. RECONHECIMENTO INTERSUBJETIVO 2. LIDERANÇA 3. LUTA POR RECONHECIMENTO 4. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL 5. HONNETH, AXEL, 1949- I. TÍTULO.

BF637. L4

NOME: CELSON LUIZ HUPFER

TÍTULO: LIDERANÇA E LUTA POR RECONHECIMENTO – TROCAS DA RELAÇÃO EU-OUTRO.

TESE APRESENTADA AO INSTITUTO DE PSICOLOGIA DA  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO PARA OBTENÇÃO DO  
TÍTULO DE DOUTOR EM PSICOLOGIA.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PSICOLOGIA SOCIAL DO  
TRABALHO.

ORIENTADOR: PROF. DR. SIGMAR MALVEZZI

APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

PROF. DR. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO \_\_\_\_\_

JULGAMENTO \_\_\_\_\_ ASSINATURA \_\_\_\_\_

PROF. DR. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO \_\_\_\_\_

JULGAMENTO \_\_\_\_\_ ASSINATURA \_\_\_\_\_

PROF. DR. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO \_\_\_\_\_

JULGAMENTO \_\_\_\_\_ ASSINATURA \_\_\_\_\_

PROF. DR. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO \_\_\_\_\_

JULGAMENTO \_\_\_\_\_ ASSINATURA \_\_\_\_\_

PROF. DR. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO \_\_\_\_\_

JULGAMENTO \_\_\_\_\_ ASSINATURA \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*A minha esposa Malu, pela paciência, apoio e incentivo e pela troca que me possibilitou crescer.*

## AGRADECIMENTOS

MESMO SABENDO QUE AS PALAVRAS NÃO SÃO SUFICIENTES PARA REFLETIR TODA MINHA GRATIDÃO E CORRENDO O RISCO DE ESQUECER CONTRIBUIÇÕES IMPORTANTES, AGRADEÇO:

A MINHA ESPOSA, MARIA LUÍSA RINALDI HUPFER, MALU, GRANDE AMOR DA MINHA VIDA, PELOS ANOS DE CONVIVÊNCIA E CONSTRUÇÃO DE UMA VIDA CONJUNTA, PELOS ANOS DE TROCAS NO PROJETO DESTA TESE E PELA PACIÊNCIA E APOIO NESSE FINAL.

A MEUS FILHOS, EDUARDO E BRUNO, PELO BOM HUMOR E COMPANHEIRISMO.

A MEU ORIENTADOR, PROF. DR. SIGMAR MALVEZZI, PELOS ENSINAMENTOS, PELAS BOAS HORAS DE CONVERSA E PELA DEDICAÇÃO E COMPROMETIMENTO.

AOS PROFESSORES DAS DIVERSAS DISCIPLINAS QUE ME POSSIBILITARAM NOVAS PERSPECTIVAS.

ÀS FUNDAMENTAIS E ATENCIOSAS ASSISTENTES, NALVA, SELMA E ROSÂNGELA, SEMPRE DISPONÍVEIS E AMÁVEIS.

AOS MEUS COLEGAS E SÓCIOS QUE NOS ÚLTIMOS MESES CONCORDARAM COM MINHA AUSÊNCIA, A DESPEITO DAS DIFICULDADES DA SITUAÇÃO.

## RESUMO

Hupfer, C. L. (2016). *Liderança e luta por reconhecimento: trocas da relação eu-outro*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 269 p.

Esta tese objetiva confrontar os fenômenos do reconhecimento e da liderança, com o propósito de investigar teoricamente se os padrões de reconhecimento identificados por Axel Honneth podem servir de base para uma definição de liderança que atenda as demandas de construção de identidade e de transformação do século XXI. O reconhecimento intersubjetivo está no centro dos debates da Filosofia e das Ciências Sociais. Ele fundamenta as construções das identidades de sujeitos e grupos e acontece através da busca ativa da intersubjetividade, ou luta por reconhecimento, conforme sistematizado por Honneth. De outra parte, a liderança é também um fenômeno da relação eu-outro e integra toda a vida social humana. Entretanto, durante muito tempo ela foi interpretada como atributos, habilidades e competências dos indivíduos. Esta interpretação foi modificada a partir da introdução do conceito de influência, em substituição a poder e autoridade. Para atender ao propósito acima, a investigação iniciou-se por uma arqueologia da liderança, incluindo as maneiras pelas quais ela foi interpretada ao longo da história e pelas diversas disciplinas, as dificuldades de compreender suas causas, mecanismos e consequências, as confusões em torno da acepção da palavra e a identificação das principais teorias de liderança, elaboradas pela Psicologia Social e pela Administração. Foram investigadas as contribuições de pesquisadores da Filosofia, como Cícero, Maquiavel e Smith, da Sociologia, como Weber e Barnard, da Psicologia Social, como Lewin e Smircich, e da Administração, como Burns e Bass. O estudo evidenciou que a liderança é um fenômeno da intersubjetividade humana e um processo importante na construção das identidades dos sujeitos. Foi deduzido que uma definição de liderança para os tempos contemporâneos integra cinco conceitos fundamentais: ela é um processo que emerge da interação eu-outro; é fruto da influência multidirecional; implica em reconhecimento e conhecimento do outro; é um processo dialético; e ela gera a transformação dos sujeitos e do social. Por sua vez, o reconhecimento, como uma das formas pelas quais acontece a intersubjetividade, também foi investigado desde as primeiras formulações feitas por Hegel, passando pelas contribuições de Mead e Ricoeur, até alcançar a sistematização de luta por reconhecimento proposta por Honneth. Desta sistematização, foram extraídos quatro conceitos fundamentais: as três esferas ou padrões de reconhecimento de Honneth, amor, direito e solidariedade e a dialética. Finalmente, concluiu-se pela possibilidade teórica de revisar a definição de liderança com base nos padrões de reconhecimento e da dialética, compreendendo que os conceitos de liderança verificados atendem a esses padrões. Foi proposta uma definição de liderança e, assim como sugestões para futuras pesquisas envolvendo este objeto de estudo.

**Palavras chave:** Reconhecimento intersubjetivo; liderança; luta por reconhecimento; liderança transformacional; Axel Honneth.

## ABSTRACT

Hupfer, C. L. (2016). *Leadership and Struggle for Recognition: Exchanges of the relationship I-other*. Doctoral Thesis, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 269 p.

This thesis aims to confront the phenomena of recognition and leadership, in order to theoretically investigate whether the patterns of recognition identified by Axel Honneth can support a definition of leadership that meets the demands of identity construction and transformation of the XXI Century. The intersubjective recognition is at the center of debates of Philosophy and Social Sciences. Recognition is on the foundation of the construction of subjects and groups identities and it is realized through the active pursuit of intersubjectivity, or the struggle for recognition, as systematized by Honneth. On the other hand, leadership is also a phenomenon of the relationship I-other and integrates all human social life. However, for a long time it was interpreted as attributes, skills and competencies of individuals. This interpretation has been modified after the introduction of the concept of influence, replacing power and authority. To meet the above purpose, the investigation was initiated by an archeology of leadership, including the ways in which it has been interpreted throughout history and the various disciplines, the difficulties of understanding it's causes, mechanisms and consequences, the confusion surrounding the sense of the word and the identification of the main theories of leadership, built in the fields of the Social Psychology and Management. Also, contributions from researchers of Philosophy were investigated, as Cicero, Machiavelli and Smith; of Sociology, as Weber and Barnard; of Social Psychology, as Lewin and Smircich; and of Administration, as Burns and Bass. The study demonstrated that leadership is a phenomenon of human intersubjectivity and an important process for the construction of the identities of the subjects. It was deduced that a definition of leadership to contemporary times integrates five key concepts: it is a process that emerges from the interaction I-other; It is the result of multidirectional influence; It implies recognition and knowledge of the other; It is a dialectical process; and it generates transformations on individuals and society. In turn, recognition, as one of the ways of intersubjectivity, was investigated from it's first formulations made by Hegel, through the contributions of Mead and Ricoeur, and ending with the systematization as a struggle for recognition proposed by Honneth. From Honneth's systematization were extracted four fundamental concepts: the three spheres or patterns of his proposition of recognition, love, law and solidarity and the dialectic the process of struggle. Finally, the thesis conclusions support the theoretical possibility to revise the definition of leadership based on these patterns of recognition and the dialectic process, understanding that the verified leadership concepts meet these standards. It was also proposed a definition of leadership, as well as suggestions for future research involving the study of this object.

**Keywords:** intersubjective recognition; leadership; struggle for recognition; Transformational leadership; Axel Honneth.



## RESUMEN

Hupfer, C. L. (2016). **Liderazgo e lucha por reconocimiento: trocas de la relación yo-otro**. Tesis de doctorado, Instituto de Psicología, Universidade de São Paulo, São Paulo. 269 p.

Esta tesis tiene como objetivo hacer frente a los fenómenos de reconocimiento y liderazgo, con el fin de investigar teóricamente si el reconocimiento de patrones identificados por Axel Honneth puede servir de base para una definición de liderazgo que cumple con las exigencias de la construcción de la identidad y la transformación del siglo XXI. El reconocimiento intersubjetivo está en el centro de las discusiones de la filosofía y las ciencias sociales. Él funda la construcción de identidades y grupos de sujetos y ocurre a través de la búsqueda activa de la intersubjetividad, o la lucha por el reconocimiento, como sistematizado por Honneth. Por otro lado, el liderazgo es también un fenómeno de la relación yo-otro e integra toda la vida social humana. Sin embargo, desde hace mucho tiempo que se interpretó como atributos, habilidades y competencias de los individuos. Esta interpretación ha sido modificada a partir de la introducción del concepto de influencia, en sustitución de poder y autoridad. Para cumplir el objetivo de la tesis, la investigación se inició por una arqueología de liderazgo, incluyendo las formas en que se ha interpretado a lo largo de la historia y en las diversas disciplinas, las dificultades de la comprensión de sus causas, mecanismos y consecuencias, las confusiones que rodean significado de la palabra y la identificación de las principales teorías de liderazgo, producidas por la Psicología Social y de la Gestión. Contribuciones de investigadores de la Filosofía fueron investigados también, como Cicerón, Maquiavelo y Smith, de la Sociología, como Weber y Barnard, de la Psicología Social, como Lewin y Smircich, y de la Administración, como Burns y Bass. El estudio demostró que el liderazgo es un fenómeno de la intersubjetividad humana y un proceso importante en la construcción de las identidades de los sujetos. Se dedujo que una definición de liderazgo para tiempos contemporáneos integra cinco conceptos clave: es un proceso que surge de la interacción yo-otro; Es el resultado de la influencia multidireccional; Implica el reconocimiento y el conocimiento de lo otro; Es un proceso dialéctico; y genera la transformación de los individuos y la sociedad. A su vez, el reconocimiento como uno de los procesos de la intersubjetividad, también fue investigado desde las primeras formulaciones hechas por Hegel, así como a través de las aportaciones de Mead y Ricoeur, y, finalmente, a través de la sistematización de la lucha por el reconocimiento propuesta por Honneth. De esta sistematización se extrajeron cuatro conceptos fundamentales: las tres esferas o patrones de reconocimiento de Honneth, el amor, la ley y la solidaridad y la dialéctica. Por último, se concluyó por la posibilidad teórica de revisar la definición de liderazgo basado en el reconocimiento de patrones y la dialéctica, bajo la comprensión de que los conceptos de liderazgo verificados cumplen estas normas. Se propone una definición de liderazgo y así como sugerencias para futuras investigaciones acerca del objeto de estudio.

**Palabras clave:** Reconocimiento intersubjetivo; liderazgo; lucha por reconocimiento; liderazgo transformacional; Axel Honneth.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Quadro 1 – O modelo de capacidades de Mumford.....</b>	<b>116</b>
<b>Quadro 2 - Correlações com Eficácia em Organizações Públicas e Privadas.....</b>	<b>139</b>

## SUMÁRIO

1 – Introdução .....	13
1.1 – Objetivo e Percurso.....	26
2– Liderança – Um Conceito Falsamente Simples.....	29
2.1 – Liderança – Causas, Mecanismos e Consequências.....	33
2.1.1 – Determinantes.....	35
2.1.2 – Mecanismos.....	40
2.1.3 – Consequências da Liderança.....	47
2.2 – Influência, Poder, Autoridade e Gerenciamento.....	51
2.2.1 – Liderança e Influência.....	52
2.2.2 – Liderança e Poder.....	56
2.2.3 – Liderança e Autoridade.....	60
2.2.4 – Liderança e Gerenciamento.....	68
3 – O Estudo da Liderança na História e nas Ciências.....	72
3.1 – A Liderança Vista pela Filosofia.....	74
3.1.1 – Cícero.....	76
3.1.2 – Maquiavel.....	78
3.1.3 – Adam Smith .....	80
3.1.4 – Contribuições de Outros Filósofos .....	83
3.2 – Abordagens Sociológicas da Liderança.....	85
3.2.1 – A Abordagem Weberiana e os Três Tipos de Dominação .....	85
3.2.2 – A Abordagem Institucional – Liderança e Integração Social .....	89
3.2.3 – Outras Abordagens da Sociologia.....	92
3.3 – A perspectiva Econômica para a Liderança.....	94
3.4 – O Estudo da Liderança na Psicologia .....	97
3.4.1. – Ação de Grupo e Liderança .....	99

3.4.2 – Interacionismo Simbólico .....	101
3.5 – A Liderança Vista pela Administração.....	104
4 – Teorias de Liderança .....	109
4.1 – Teorias de Liderança Centradas no Líder .....	111
4.1.1 – Traços e Características Individuais .....	112
4.1.2 – Teorias das Competências .....	113
4.1.3 – Teoria do Grande Homem.....	117
4.1.4 – Teorias Comportamentais de Liderança .....	118
4.2 – Abordagens Situacionais.....	121
4.2.1 – Teoria da Liderança Contingencial .....	122
4.2.2 – Teoria da Liderança Situacional.....	123
4.3 – Abordagens Centradas no Processo da Liderança.....	125
4.3.1 – Estilos de Liderança – Democracia, Autocracia e <i>Laissez Faire</i> .....	125
4.3.2 – Teoria LMX – Intercâmbio Líder-Liderado.....	129
4.3.3 – Liderança e Criação de Significado .....	131
4.4 – As Abordagens Transformacionais e Néó-Carismáticas.....	133
4.5 – Abordagens Emergentes da Liderança.....	142
4.5.1 – Liderança Servidora.....	143
4.5.2 – Liderança Autêntica .....	144
4.5.3 – Liderança Ética .....	146
4.5.4 – Liderança Espiritual .....	147
4.5.5 – Liderança Emocional.....	147
4.5.6 – Liderança em Organizações Complexas .....	148
4.5.7 – Liderança e Multidisciplinaridade .....	149
5 – Identidade e Intersubjetividade .....	150
5.1 – Razão e Liberdade.....	153
5.2 – Segurança e Mudança .....	156

5.3	– Autonomia e Determinismo .....	160
5.4	– Intersubjetividade .....	162
6	– A Teoria do Reconhecimento .....	170
6.1	– O Debate do Reconhecimento .....	173
6.1.1	– A Filosofia do Reconhecimento .....	174
6.1.2	– O Debate Contemporâneo do Reconhecimento .....	178
6.2	– A Teoria da Luta por Reconhecimento.....	181
6.2.1	– Ricoeur e o Percurso do Reconhecimento.....	182
6.2.2	– O Reconhecimento em Hegel.....	190
6.2.3	– Contribuições de Mead para o Reconhecimento .....	202
6.2.4	– A Teoria da Luta por Reconhecimento de Honneth .....	207
6.3	– A questão da Luta .....	218
7	– Liderança e Luta por Reconhecimento .....	222
7.1	– A Luta por Reconhecimento na Liderança .....	224
7.1.1	– Hegel.....	225
7.1.2	– Ricoeur.....	226
7.1.3	– Honneth.....	227
7.2	– As três Esferas do Reconhecimento e a Liderança.....	230
7.2.1	– Reconhecimento pelo Amor e Liderança .....	231
7.2.2	– Reconhecimento pelo Direito e Liderança .....	232
7.2.3	– Reconhecimento pela Solidariedade e Liderança.....	233
7.3	– Do Transacional para o Transformacional .....	234
7.4	– Elementos da Liderança como Reconhecimento .....	241
7.4.1	– A Liderança Emerge da Interação Social.....	242
7.4.2	– A Liderança é um Processo de Influência Multidirecional .....	243
7.4.3	– A Liderança Requer Reconhecimento .....	244
7.4.4	– A Liderança é um Processo Dialético .....	245

7.4.5 – A Liderança Gera Transformação .....	247
7.4.6 – Síntese para uma Definição .....	248
7.5 –Definição de Liderança como Reconhecimento .....	252
8 – Conclusão e Possibilidades de Futuros Desenvolvimentos.....	254
9 - Referências Bibliográficas .....	256

## 1 – Introdução

O estudo de um dos mais importantes fenômenos da interação humana, o processo pelo qual alguns indivíduos tomam para si a tarefa de buscar ou iniciar a ação e outros optam pela posição de colaborar, a liderança, assume cada vez maior relevância na sociedade contemporânea. Há mais de 50 anos atrás, num artigo seminal para a *Administrative Science Quarterly*, Warren Bennis (1959) apontou que provavelmente nenhum outro fenômeno do comportamento humano recebeu tantos estudos quanto à liderança e, mesmo assim, tão pouco ainda se conhecia sobre ele. Quanto mais a liderança é pesquisada e estudada, mais ela revela sua polissemia e ambiguidade. Poder, autoridade, influência, controle, status, prestígio são termos utilizados para explicá-la e nenhum deles ou nem todos em conjunto explicam porque ela acontece, como ela acontece e quais as consequências que ela traz para a vida organizada. Tal como a linguagem e a identidade, a liderança e a influência interpessoal refletem a complexidade da condição do ser humano, cuja construção ocorre pelas oportunidades e limites das contingências dos processos da intersubjetividade.

Desde a constatação feita por Bennis, o interesse pelo fenômeno só fez aumentar e é provavelmente o principal tema da literatura organizacional há algum tempo, juntamente com a questão da mudança. Na literatura acadêmica, basta uma rápida pesquisa em *sites*, como a base EBSCO, para confirmar a importância do tema e seu interesse crescente: entre 1951 e 1975, o termo apareceu em 9.051 publicações dessa base, representando uma média de 30 vezes por mês, saltando para 81.554 publicações nos cinco anos a partir de 2011 (inclusive), o que representa 1.359 vezes por mês nesse período, ou 45 vezes por dia. O aumento do interesse pela liderança não se verifica somente no crescimento da quantidade de estudos, mas também através da diversidade de ângulos e abordagens pelo qual ela é estudada. Pesquisa-se a liderança pela ótica do líder (Stogdil, 1950; Terman, 1904), do liderado (Foster, 2005), da relação entre eles (Lewin, 1944a; 1944b; Smircich & Morgan, 1982), do desenvolvimento, das suas causas e consequências (Farris & Lim Jr. 1969), das suas relações com outras questões da vida humana, tais como o auto-conceito (Seyle & Swann,

2007), a identidade (Lord & Brown, 2003), entre outros. No que se refere às abordagens, elas variam desde enfoques sobre a personalidade do líder, passando por seus comportamentos e competências (Bass, 2008; Northouse, 2010), até questões que abordam o processo pelo qual a liderança acontece. Disso resulta que, independentemente da estratégia adotada pelo pesquisador, qualquer estudo demanda tempo e profundidade.

O argumento mais frequente utilizado para explicar porque a liderança exerce tanta atração na academia e nas organizações atualmente é que ela está inserida num ambiente de grande complexidade, no qual imperam a incerteza, a instabilidade, a desregulamentação, a concorrência e a extrema velocidade das mudanças (Storey, 2010). Isto é, a cada dia aumentam as dificuldades para oferecer respostas a essas complexidades. Não apenas o ambiente é equívoco, mas a própria interação é um tema complexo. Entretanto, o fascínio pelo fenômeno também pode ser explicado pelo lugar central que ocupa o individualismo na cultura atual, onde se destacam figuras e dramas pessoais nas organizações e nos governos, celebrados pela *media* popular e especializada (idem). Pesquisar a liderança abre ao estudioso uma infinidade de possibilidades de enfoques e abordagens e possibilita também que sejam múltiplas as disciplinas que se dedicam à sua compreensão. Daí sua complexidade. A presente tese é um estudo destinado a contribuir para o entendimento do fenômeno, embora saiba-se de antemão que não resolverá problemas, apenas acrescentará explicações.

Apesar de alguns autores apontarem grande predominância da Psicologia, em particular da Psicologia Social e da Administração (Guillén, 2010), a liderança foi objeto de estudo para diversas disciplinas das ciências que estudam o homem, como a Filosofia, a Sociologia, a Antropologia, a Educação e a Ciência Política. Essa multidisciplinaridade amplifica o esforço de investigação do tema, ao mesmo tempo em que contribui para a sua compreensão. Em função disso também, os consensos, quando existem, são somente parciais na maioria de seus aspectos, tais como definições, determinantes, mecanismos e consequências. Para alguns, a falta de consenso é motivo para lamentação (Bass, 2008) e, para outros, de celebração (Gardner, Lowe, Moss, Mohoney & Cogliser, 2010). “Há quase tantas



definições de liderança quantos estudiosos do assunto” (Stogdill, 1974, p. 47) <sup>1</sup> e, mesmo que a palavra gere compreensão imediata do fenômeno (influência interpessoal), a maioria das pessoas não consegue explicá-lo (Malvezzi, 2012). Para as perguntas “o que é a liderança?” e “como ela é gerada?”, podem ser encontradas respostas que se contam às centenas. Uma investigação sobre o desenvolvimento do estudo do fenômeno entre os anos 1900 e 1990, conduzida por Rost (1993), encontrou 221 diferentes definições de liderança em 587 publicações pesquisadas. Mais recentemente, uma revisão da literatura sobre liderança no novo milênio (Dinh et al., 2014) em 10 dos principais *journals*<sup>2</sup> que publicam sobre liderança e que analisou 752 artigos, propôs uma sistematização dessa literatura em 9 diferentes abordagens para o que os autores denominam de “teorias estabelecidas” e outras 8 para “teorias emergentes”. Cada uma dessas abordagens, por sua vez, reúne diferentes grupos de teorias, que, juntos, somam 61 grupos e, cada um desses, por sua vez, recebe inúmeras propostas teóricas e de pesquisa diferentes. Apesar dessa multiplicidade de abordagens, desde os trabalhos com pequenos grupos de Kurt Lewin e seus colegas e do estudo sobre as funções do executivo na organização de Chester Barnard, a pesquisa sobre liderança conseguiu alcançar consenso em pelo menos quatro componentes centrais: a) a liderança é um processo; b) a liderança se refere à influência; c) a liderança ocorre no contexto da interação eu-outro; e d) a liderança trabalha com objetivos comuns (Northouse, 2010).

É dentro desse ambiente de múltiplas explicações e interpretações que se insere a presente tese. O estudo da liderança aqui realizado não é um estudo do indivíduo que é líder. O que se propõe nessa tese é estudá-la como um processo de construção que ocorre através das interações entre indivíduos que se defrontam no campo social, ou seja, como emergente na intersubjetividade humana. Isso significa dizer que não se concebe estudar a liderança sem investigar as estruturas subjetivas que invadem esses processos e as formas pelas quais atuam sobre ela mecanismos como linguagem, gestos,

---

<sup>1</sup> As traduções dos textos em outras línguas são de responsabilidade do autor desta tese.

<sup>2</sup> Os *Journals* analisados foram *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *American Psychologist*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, *Organizational Science*, *Personal Psychology* e *The Leadership Quarterly*. Foram revisados artigos para o período 2000 a 2012.

reconhecimento e sistemas de trocas. Nesta tese o processo intersubjetivo que será confrontado com a liderança é o do reconhecimento. Parte-se do pressuposto aqui de que, como em qualquer outro processo de interação social, também no processo de liderança, os sujeitos buscam trocas e complementaridade e, nesse sistema de trocas, dois mecanismos em especial se manifestam. De um lado, na interação os indivíduos tentam construir poder para influenciar outros dentro de espaços de liberdade disponíveis para todos. A liderança surge dessa construção da influência. As pessoas aderem a grupos onde têm a oportunidade de construir trajetórias compartilhadas e significativas de ação para si mesmas e para o grupo. Dessa forma, o exercício da “liderança consiste na influência sobre os outros para que elas se mantenham dentro das trajetórias acordadas” (Malvezzi, 2012). Em resumo, propõe-se aqui que a liderança é um processo de influências, e que, assim como outros processos da condição social humana, requer que os indivíduos implicados se reconheçam reciprocamente como sujeitos autônomos e capazes de escolhas baseadas na razão.

De outro lado, ao ingressar nos sistemas de trocas sociais, as pessoas não buscam apenas recompensas econômicas e afetivas: o outro (um indivíduo ou um grupo) é uma importante fonte de identidade, mecanismo pelo qual as pessoas definem a si mesmas (Seyle & Swann, 2007) ou encontram uma resposta para a pergunta “quem sou eu?”. Essa busca ocorre dentro dos processos da intersubjetividade, pelos quais um sujeito se defronta com outro sujeito na comunidade, e que se apresentam como os mecanismos através dos quais indivíduos se reconhecem reciprocamente. Ou seja, aprendem quem eles são, alcançando o que Honneth (2009), seguindo Hegel, denomina de auto-relação positiva. Essa busca por reconhecer-se a partir da intersubjetividade (eu-outro) apareceu na literatura em Hegel, passou por Mead e, posteriormente, recebeu sistematização na teoria da luta por reconhecimento em Honneth (idem). O conceito de luta, que já estava presente em Hegel, alerta para a noção de que essa interação entre os sujeitos é potencialmente conflituosa, é dialética. Indivíduos e grupos procuram reconhecimento por sua semelhança e por sua diferença ou, dito de outra forma, por direitos (igualdade) e por singularidade. Em síntese, portanto, a liderança é aqui compreendida como um processo que deriva

das influências entre os sujeitos e que contribui para as suas construções identitárias. Influência e construção de identidade requerem reconhecimento intersubjetivo.

De imediato, para que o reconhecimento intersubjetivo possa se realizar no processo de liderança, encontra-se implícita a noção de que a influência não é apenas do líder para o liderado (Smircich & Morgan, 1982). O processo interacional e intersubjetivo implica que o líder afete, mas que também seja afetado pelos liderados, ou seja, há uma influência recíproca. Ao mesmo tempo, a liderança enquanto processo, será aqui investigada como um fenômeno que revela toda a problemática da vida humana. Da mesma maneira que a identidade, a felicidade, os contratos psicológicos, a cultura, etc., ela é fluida, está em permanente metamorfose e seu estudo requer a mediação de fatores não observáveis (Malvezzi, 2012). Ou seja, a liderança é um processo que é construído pela relação entre os sujeitos envolvidos, líderes e liderados, através da influência multidirecional, o que significa mudança, adaptação e novidade.

O foco na influência como cerne da liderança (Northhouse, 2010) não parece ter feito parte de toda a já longa trajetória de seu estudo. Desde o seu início, o conceito de liderança se confunde com outros conceitos da vida social organizada. Maquiavel estudou a influência que hoje é chamada liderança como poder e ele se preocupou em identificar maneiras de o príncipe manter e aumentar esse poder. Weber estudou a liderança (influência) através das estruturas sociais que legitimam a autoridade. Mead e Lewin conceberam a liderança como influência construída na intersubjetividade. Mais recentemente, quando o estudo começou a concentrar-se predominantemente nas disciplinas da Administração e da Psicologia Social, passou a ser necessário diferenciar liderança de gerenciamento e o conceito de influência atrelou-se à definição da liderança. Além disso, a migração para a Administração aproximou a liderança da noção de desempenho. Apesar da predominância atual da concepção de que a liderança é um processo de influência, as preocupações com as interconexões de sua definição com os demais conceitos continuam ainda hoje presentes na literatura e na prática organizacional. Para confirmar isso, basta uma rápida folheada pelos principais *Handbooks* de liderança, como os de Stogdill (1974), Bass (1990a, 2008) e Nohria & Khurana (2010). Todos eles possuem capítulos

especiais buscando distinguir e, ao mesmo tempo, correlacionar a liderança aos conceitos de poder, autoridade, influência e gerenciamento.

Sempre que foi estudada pelas diversas disciplinas, foram expostos os mecanismos pelos quais a influência que é liderança se mostrava dependendo do contexto e da perspectiva. Desde o início, ela era pensada em termos de poder e autoridade. Nos primeiros textos conhecidos sobre a questão, os líderes deveriam apresentar-se como exemplos morais e contribuir para o desenvolvimento da comunidade (autoridade). Também gerenciavam punição e recompensa (poder). Além disso, desde cedo o conceito de autoridade foi confrontado com o de liberdade. A Grécia antiga conhecia basicamente dois tipos de governo: na vida doméstica, a tirania do senhor (poder absoluto) e, na vida pública frequentada pelos homens livres, qualquer tipo de autoridade parecia indigna, pois representava restrições à liberdade. Como o governo era necessário, Platão concebeu a autoridade dos filósofos, enquanto Aristóteles sugeriu deixar o poder e o governo com a autoridade dos expertos (Arendt, 1979). O modelo de governo de Aristóteles era o mesmo das reformas políticas que Cleistenes concebeu anteriormente e que definiu o governo dos estrategos (Cummins, 1995), cujo maior exemplo foi Péricles, retratado por Tucídides (431-404 AC/2013). Posteriormente, já na Roma imperial, Cícero (I AC/2001) identificou a justiça e o domínio da lei como fontes da administração dos negócios públicos e privados: o homem que os observa é virtuoso e o que os negligencia é desonrado. Em síntese, durante toda antiguidade, liderança era poder e autoridade e estes eram compreendidos como propriedades de indivíduos especiais, o que justifica que grande parte do estudo da História tenha sido durante muito tempo o estudo dos líderes, o que eles fizeram, porque eles fizeram e quais as consequências de suas ações. Além disso, a autoridade já mostrava suas contradições com a liberdade.

Mais tarde, já no final da Idade Média, Maquiavel foi provavelmente o primeiro pensador a dedicar a maior parte de sua obra ao estudo do governo. Em seu trabalho mais conhecido, *O Príncipe*, de 1513, o governo foi associado exclusivamente a poder, e, para mantê-lo, a utilização de qualquer meio à disposição do príncipe, inclusive a violência, a traição e o engano, eram justificáveis. Algumas de suas ideias continuam presentes em estudos de

administração até os dias de hoje. Já em seu outro texto importante, os *Discorsi*, o filósofo Fiorentino faz a defesa da liberdade republicana, mas para assegurá-la, os meios da coerção foram mantidos. A diferença agora é que, a violência também podia voltar-se contra o governante, caso ele representasse ameaça à liberdade e à coesão. Ou seja, mesmo para um pensador frequentemente relacionado à ideia de que governar (liderar) é exercer o poder, observa-se a contradição com a liberdade.

As mesmas contradições entre autoridade e liberdade estiveram presentes também no pensamento de outros filósofos. Em Hobbes, a liberdade, que levava à guerra de todos contra todos, deveria ser depositada no contrato que dava autoridade ao senhor. Smith, mais tarde, compreendia que a liberdade deixada por si encontrava seu próprio equilíbrio através da autoridade de uma “mão invisível”. Em Hegel, a liberdade absoluta permitia reconhecer a autoridade e se tornava reciprocidade. Ou seja, a liberdade nasce da reciprocidade e, aí, permite reconhecer a autoridade. No pensamento contemporâneo, Gadamer (2008) concorda com Hegel e vê o reconhecimento da autoridade como um ato livre da razão. Resumindo, na Filosofia a liderança foi estudada pelas óticas do poder e da autoridade e foi sempre contraposta à liberdade. Inicialmente havia pouco espaço para o reconhecimento recíproco, pois bastava que se reconhecesse o líder. À medida que se encontravam respostas para a questão da liberdade que não significassem entregá-la à autoridade, aumentava também o espaço para o reconhecimento.

Além da Filosofia, outras disciplinas também abrigaram o tema da liderança. Na Sociologia, campo predominante do estudo da liderança até os anos 1970 (Guillén, 2010), o fenômeno é estudado em termos das estruturas sociais que o justificam e das interações entre os indivíduos e essas estruturas. As abordagens podem ser sistematizadas em quatro grandes linhas: (1) a abordagem weberiana e os seus três tipos ideais de dominação (carismática, tradicional e burocrática) (Weber, 2009), (2) a abordagem institucional, em que a liderança se apresenta como fator de integração social, onde se destacam os trabalhos de Selznick (1957/2011) e Barnard (1938/1971), (3) as abordagens neo-marxistas iniciadas por Gaetano Mosca e (4) as abordagens que estudam a liderança nas redes sociais. De uma maneira geral, portanto, a Sociologia

entende que a autoridade, o poder e, portanto, a liderança repousa na sua aceitação, livre ou não, aceitação essa que se utiliza de estruturas sociais para se justificar.

Na Economia, a liderança nunca foi um tema central para seus pesquisadores (Bolton, P., Brunnermeier, M.K. & Veldkamp, L. 2010) e ela somente apareceu a partir do *New Institutional Economics* (NIE), em 1937, que se propôs a compreender a firma na sua relação com o capital e o trabalho, em que se sobressaem os problemas da coordenação, dos incentivos e das negociações, para os quais a teoria dos preços não conseguia dar respostas adequadas (Dow, 1997). Nessa disciplina, portanto, há pouco espaço para a liderança enquanto fenômeno e enquanto objeto de estudo, pois sendo uma visão contratualista, tem dificuldades para resolver o problema da transferência de autoridade do acionista (capital) para o gerente. Entretanto, as ideias da Economia têm servido de fundamento para diversas abordagens da liderança, principalmente nas disciplinas da Administração e da Sociologia.

Até mesmo disciplinas como a Teoria Evolucionária interessam-se pela liderança. Aqui ela é estudada como fenômeno que emerge do processo de evolução e ajuda a explicar porque indivíduos assumem para si as ações de coordenar os esforços do grupo e porque outros concordam. As suas pesquisas revelam que liderança e *followership* são fenômenos que emergem juntos nos processos de interação. Elas também demonstram que essa emergência ocorre num regime de trocas, em que ambos, líderes e liderados, obtêm vantagens ao optar por estruturas de divisão de funções (Vugt, 2006).

O esforço mais significativo para a compreensão da liderança, no entanto, acontece nas disciplinas da Administração e da Psicologia Social, onde ela encontrou seu terreno mais fértil, já desde a década de 1930, mas especialmente a partir dos anos 1970 (Guillén, 2010). Ambas têm, no entanto, abordagens diferentes entre si e em relação às outras disciplinas. Enquanto na Filosofia a liderança foi estudada em termos da relação do homem consigo mesmo e em termos dos instrumentos disponíveis para o seu exercício (poder e autoridade) (Maquiavel, 1513/1976) e na Sociologia ela foi compreendida como parte do processo de socialização do sujeito humano, na Psicologia Social ela é estudada

principalmente como a influência que ocorre na interação social (Lewin, 1944b). Já na Administração o foco está nos controles que a vida organizada requer para ser eficaz, enfoque que se origina na Economia, que, como já se disse mais acima, preocupa-se com a coordenação dos recursos escassos na firma. Ambas as disciplinas (Psicologia Social e Administração), entretanto, influenciaram-se mutuamente. A Psicologia trouxe as preocupações com o sujeito e seus comportamentos. Da Administração, as influências vieram do que se denominou de engenheirismo, ou Administração Científica, inaugurada por Frederik Taylor (1911), fundada na racionalidade econômica e no behaviorismo. Imbuídos do determinismo científico do final do século XIX e preocupados com a questão da eficiência organizacional, os estudiosos da Administração acreditavam que a organização poderia e deveria ser construída como uma máquina pré-planejada. A mesma racionalidade era esperada para tarefas e relacionamentos. Dessa forma, ela compreendia que tratava-se basicamente de identificar e treinar pessoas para as diversas tarefas decorrentes da divisão do trabalho, entre as quais estava a liderança.

No início, psicólogos uniram-se a administradores e procuraram identificar quais os mecanismos que possibilitavam a liderança acontecer e, a partir da associação à noção de desempenho, o que faria com que ela fosse eficaz. Primeiro, acreditava-se que esses mecanismos eram propriedades dos indivíduos e, por isso, a teoria e a pesquisa focaram na identificação de traços e características físicas e de personalidade de indivíduos com maiores probabilidades de sucesso para liderar. Depois, ainda com foco no líder, os pesquisadores passaram a desconfiar que os mecanismos da liderança poderiam não ser uma propriedade que o indivíduo trazia consigo desde o nascimento, mas que poderiam estar em elementos passíveis de aquisição e desenvolvimento. Assim, a liderança foi estudada em termos de competências (Katz, 1955) e de comportamentos (Blake & Mouton, 1994; Stogdill, 1948;), na Administração. A Psicologia, por sua vez, começou a investigar a liderança como interação e surgiram as teorias sobre estilos de liderança (Bales, 1954; 1973; Lewin, 1944a; Lewin & Lippitt, 1938). De uma maneira geral, essas teorias foram dominantes durante grande parte do século XX e permitiram a criação de inúmeros programas de desenvolvimento de liderança nas organizações e na academia. Mais tarde ainda, observou-se que o

contexto podia restringir as ações do líder e produziram-se teorias de liderança situacionais e contingenciais. Elas, então, assumiam que a liderança varia de acordo com a situação e que não era possível identificar um modo universal para ela. Contextos diferentes pedem estilos, competências e comportamentos de liderança diferentes.

Uma grande mudança de enfoque nos estudos da liderança inaugurou-se a partir dos anos 1980, quando um novo paradigma se estabeleceu (Storey, 2010; Northouse, 2010). A partir do conceito de dominação carismática de Weber (1963, 2010), foram elaboradas diversas versões do que se denominou teorias transformacionais e néo-carismáticas, termos frequentemente usados de forma intercambiável pelos estudiosos da liderança. Seus formuladores foram House (1999) e Burns (1978) e a principal sistematização foi feita por Bass (1985). Desde então, essas abordagens dominam os estudos da liderança na Administração. Além da inspiração de Weber, essas teorias trazem perspectivas interacionais, que foram buscadas em Lewin e no Interacionismo Simbólico e, assim, reaproximam-se das abordagens da Psicologia Social. Essa abordagem da liderança, portanto, abre perspectivas para confrontá-la com o conceito de reconhecimento, uma vez que passam a conceber a liderança como um fenômeno que emerge da intersubjetividade.

A despeito do enorme interesse provocado por essa nova abordagem, tanto na academia quanto nas organizações, e de ter significado um grande avanço em relação às abordagens transacionais, o modelo transformacional ou néo-carismático de liderança passou a ser desafiado recentemente e foi por vezes associado aos grandes problemas éticos que levaram à falência de inúmeras organizações a partir dos anos 2000 (Storey, 2010). Uma dessas críticas ressalta que o caráter heroico (Yukl, 1999) requerido do líder transformacional, frequentemente, leva ao abuso do narcisismo e do poder e à negligência aos fatores contextuais. Além disso, o foco na transformação leva a uma ênfase excessiva na mudança, em detrimento do risco e da segurança (Storey, 2010). De uma perspectiva de reconhecimento, pode-se afirmar que esses comportamentos decorrem de um reconhecimento errôneo e que dá pouco espaço para a reciprocidade. Por conta disso, teorias emergentes, partindo da abordagem transformacional vêm sendo propostas, nas quais se identifica um aumento no



interesse pelos seguidores e pela ética (idem). Também essas abordagens emergentes recorrem à Psicologia Social para sua fundamentação, bem como à Filosofia. Entre estas, destacam-se a teoria da liderança servidora, de Greenleaf (2002), em que são retomados valores presentes na filosofia clássica e iluminista, como a integridade, autonomia, liberdade e sabedoria; a liderança autêntica, que se fundamenta na leitura dos psicólogos humanistas Abrahm Maslow e Carl Rogers (Avolio & Gardner, 2005); a liderança ética (Brown & Treviño, 2008); a liderança espiritual (Fry, 2003); a liderança emocional (Humphrey, 2002); e a teoria da liderança em organizações complexas (Marion & Uhl-Bien, 2001). De uma maneira geral, essas abordagens, que aqui foram denominadas de emergentes, têm em suas fundamentações a ideia da interação, da intersubjetividade, ou seja, são concepções em que se abre espaço para o reconhecimento. São, entretanto, em sua maioria propostas que ainda carecem de apoio da pesquisa empírica e, algumas vezes, esboços de elementos ou perspectivas não cobertas pelo novo paradigma.

O grande interesse pelo tema da liderança verificado pela profusão de teorias e abordagens novas para o fenômeno, como referido acima, é frequentemente apontado como decorrente do aumento da complexidade do ambiente em que as organizações (Storey, 2010) e governos precisam atuar: globalização crescente e sem precedentes da produção e dos mercados de consumo e de trabalho; incertezas da economia global e suas recorrentes crises, em razão da *financeirização* do capital; ameaças das mudanças no clima; velocidade da mudança nos mercados de consumo, gerando encurtamento no ciclo de vida dos produtos; velocidade da mudança nas áreas de tecnologia e informação, tornando o conhecimento acessível a quase qualquer um em qualquer lugar do planeta, o que frequentemente mitiga a escassez do capital e, portanto, potencializa a concorrência; desaparecimento gradativo das fronteiras entre organizações; debates sobre regulação versus desregulação e as desregulações de mercados; o assombro diante do terrorismo e da violência, com suas consequências sobre limitações à liberdade; as demandas identitárias; as crises migratórias; etc. Sendo assim, uma sociedade mais complexa e de muito maior velocidade demandaria mais liderança, uma liderança mais complexa e mais sofisticada (idem).

Entretanto, os debates que esses acontecimentos geram são marcados por paradoxos e contradições, quando se referem à liderança (Storey, 2010). De um lado, diagnósticos fortemente centrados no atual ambiente de incerteza e instabilidade requerem líderes fortes, que assumem responsabilidades, capazes de navegar em condições ambíguas e turbulentas (Benton, 1992), através de sua excepcional capacidade de gerar visão e energizar equipes. Ou seja, os tempos de hoje exigem líderes carismáticos, decisivos e excepcionais, generosamente remunerados. De uma maneira geral, líderes que precisam ser reconhecidos por suas capacidades individuais e especiais, mas que não necessariamente precisam reconhecer em reciprocidade. De outro lado, a mesma narrativa da incerteza e instabilidade enfatiza a necessidade de que a liderança seja distribuída e que as decisões estejam mais próximas da ponta (Goshal, 2000), seja essa ponta definida como consumidores, colaboradores ou qualquer outro agente do sistema organizacional (*stakeholders*). Somente assim seria possível dar conta das demandas de velocidade e diversidade. Isto é, o ambiente pede por reconhecimento recíproco, pois ele é compreendido como a possibilidade do compartilhamento, da criatividade e da inovação. Evidentemente, são correntes que se contradizem, partindo de uma mesma leitura do ambiente, mas que propõem modelos de liderança diferentes ou também contraditórios.

Independente do caminho que se adote para interpretar os papéis da liderança no contexto atual é evidente que ela ocupa lugar central nos debates sobre governos e organizações. Ela é frequentemente colocada como fundamental tanto para a economia (a gestão dos negócios) quanto para a paz social (Malvezzi, 2015). Mas, ao mesmo tempo em que é tão necessária, ela também está muito em falta, em função da excessiva burocratização das instituições, especialmente da política (Rost, 1993), da intensificação do individualismo, ou do que Bauman (2001, p. 18) denomina “*fim da era do engajamento mútuo*”<sup>3</sup>. A burocratização das instituições enfatiza o gerencialismo; a intensificação do individualismo produz o “homem irônico” (Sennet, 2001, p. 138), em que o poder está presente, mas autoridade está ausente; e o fim da era do engajamento mútuo observa que “as principais técnicas do poder são agora a fuga, a astúcia, o desvio e a evitação” (Bauman, 2001, p. 18).

---

<sup>3</sup> Itálicos no original.

Necessidade crescente e carência de liderança são lados de uma mesma moeda que contribui para colocar o problema da liderança no centro das discussões e dos problemas das organizações e da sociedade. Por isso, considera-se aqui a importância de procurar novas luzes para a compreensão do fenômeno e a investigação que essa tese se propõe a fazer vai nessa direção. O olhar que se apresenta recorre à filosofia ética de Hegel, mais especificamente à sua concepção de luta por reconhecimento, cujo entendimento foi sistematizado por Honneth em seu *Luta Por Reconhecimento: A Gramática Moral dos Conflitos Sociais* (2009). De acordo com essa proposta, indivíduos e grupos estão em permanente luta por terem reconhecidos seus anseios por igualdade e singularidade em sua busca por uma auto-relação positiva ou, em outros termos, para a construção de uma identidade. O reconhecimento somente pode se dar na intersubjetividade, ou seja, na relação eu-outro, pela qual os sujeitos estão sempre buscando influenciar um ao outro. Esse é um processo que se constrói e, portanto, implica em mudança, metamorfose, adaptação.

Para Honneth, que além de Hegel também recorreu Mead para formular sua proposta, o reconhecimento intersubjetivo se dá em três esferas da vida social dos indivíduos. A primeira é a esfera do amor ou amizade, que se dá no seio das relações familiares. Ao reconhecimento bem-sucedido nessa esfera corresponde o sentimento positivo da auto-confiança. A segunda é a esfera da justiça, que se dá nas relações sociais dentro de uma comunidade mais ampliada, pela qual o indivíduo busca ver-se reconhecido como um sujeito de igualdade de direitos. Essa é uma esfera que apresenta caráter histórico, no sentido de que os direitos se ampliam ao longo do tempo e em função das lutas, tanto pela inclusão de novos direitos como pela inclusão de mais indivíduos. O reconhecimento nessa esfera permite ao sujeito o sentimento positivo de auto-respeito. A terceira e última esfera é a da estima social. Trata-se de uma esfera pós-jurídica e que se desenvolve no seio de um contexto social em que os membros constituem solidariamente uma comunidade de valores comuns, a qual depende de contextos históricos e geográficos específicos. Aqui os indivíduos buscam reconhecimento de suas diferenças e singularidades, suas contribuições particulares para uma determinada comunidade. Nessa esfera, o sentimento que se associa ao reconhecimento bem-sucedido é o de auto-estima. Somente através do

reconhecimento nessas três esferas o indivíduo pode alcançar uma auto-relação completa, uma identidade ou tornar-se sujeito autônomo.

Na medida em que a liderança é compreendida aqui como um produto do processo interacional, de construção intersubjetiva, a questão que esta tese tem por objetivo responder é como ela se apoia no reconhecimento para se efetivar? Mais especificamente, é o reconhecimento intersubjetivo um mecanismo chave da liderança? O reconhecimento das identidades dos sujeitos pode ser compreendido como a moeda de troca da liderança? Partindo do pressuposto de que os sujeitos constroem sua subjetividade através do reconhecimento recíproco, de que forma esse reconhecimento pode contribuir para uma definição de liderança que atenda as demandas por igualdade e diferença do século XXI e critério para a compreensão do equilíbrio nas trocas? Ou ainda, na medida em que o processo intersubjetivo viabiliza a influência (liderança) e essa representa um poder pelo qual “um ou mais indivíduos conseguem moldar e definir a realidade de outros” (Smircih & Morgan, 1982, p. 258), ou para que se mantenham dentro das trajetórias mutuamente acordadas, de que forma os elementos da dialética do reconhecimento devem estar presentes numa concepção de liderança? Partindo da concepção de Honneth, quais os mecanismos da liderança que podem representar oportunidades para o fortalecimento da autoconfiança, do autorrespeito e da autoestima de todos os envolvidos, líderes e liderados? Além disso, como o conceito de luta se coloca na intersubjetividade implícita nas relações de influência da liderança? Estas questões são o ponto de partida para o desenvolvimento desta tese.

## **1.1 – Objetivo e Percurso**

A partir das questões acima, o objetivo desta tese é esmiuçar a relação de influência na relação eu-outro que resulta na liderança. Pretende-se investigá-la sob os seus mais variados aspectos e possibilidades, as formas pelas quais ela ocorre, como ela se manifesta e quais os impactos que traz sobre as subjetividades e sobre a vida organizacional. Na medida em que essa relação de influência se dá no terreno da intersubjetividade, pretende-se verificar como os

instrumentos dessa intersubjetividade, entre os quais está o reconhecimento recíproco, podem contribuir para a transformação dos sujeitos e do social.

Adicionalmente, objetiva-se concluir com uma síntese sob a forma de uma definição de liderança que contemple as lutas por reconhecimento de indivíduos e grupos no século XXI e, por isso, possa fazer frente à complexidade crescente do contexto social.

Esse objetivo pode ser alcançado através da investigação teórica ou por meio de pesquisa empírica. A proposta aqui é de adotar a via da análise teórica aprofundada das interações identificadas em diferentes ciências dos conceitos de liderança e reconhecimento. Para a investigação do fenômeno da liderança, será verificado como ela foi tratada ao longo da história, como foi se alterando as suas definições, como ela foi estudada pelas diversas disciplinas e de que maneira ela foi teorizada. Isto é, a tese se propõe a uma arqueologia do fenômeno, identificando suas relações e diferenças frente a outros conceitos da vida social organizada, sua polissemia e possibilidades de perspectivas. Pretende-se demonstrar que a evolução da compreensão da liderança vem revelando que ela compartilha com outros fenômenos da condição social humana, como a identidade, a solidariedade, a felicidade, etc., as características da permanente metamorfose, fluidez e transformação (Malvezzi, 2012). Por isso, seu estudo exige investigá-la através da intersubjetividade e de suas contribuições para a construção das identidades.

O estudo do reconhecimento, por sua vez, leva a pesquisa à sua formulação original feita por Hegel e Mead. Na sequência, deverá ser investigado como ele se insere no debate da Filosofia, das Ciências Sociais e das próprias práticas sociais. A exigência do reconhecimento tornou-se uma das questões centrais desse debate, pelo qual indivíduos e grupos lutam pelos seus direitos à igualdade e à diferença ao mesmo tempo.

A partir da investigação teórica desses dois fenômenos da intersubjetividade, pretende-se, ao final trazer uma contribuição para o estudo da liderança que incorpore os elementos do reconhecimento em sua definição. Acredita-se que, por serem ambos os processos intersubjetivos, eles podem ser colocados frente a frente. Dessa forma, verificar-se-á como os elementos do

reconhecimento podem servir de base para uma abordagem da relação de liderança que dê conta das demandas de indivíduos e organizações do século XXI, tais como, complexidade, flexibilidade, transformação, criatividade, igualdade, diversidade, etc. Espera-se que a abordagem teórica possa despertar o interesse para investigações empíricas posteriores, que ajudem a compreender melhor a liderança, permitindo, ao mesmo tempo, que novas direções sejam propostas para o seu exercício.

Para dar conta do propósito, será adotado o seguinte percurso de investigação e análise teórica:

Os capítulos 2 a 4 serão dedicados ao estudo aprofundado do fenômeno da liderança. A trajetória adotada inicia-se, no capítulo 2, por um exame dos significados que o termo liderança assumiu na história do pensamento, como ele foi confrontado com outros fenômenos da interação social, como poder, autoridade, influência e gerenciamento.

Na sequência, o capítulo 3 mostrará como o fenômeno da liderança foi estudado e compreendido pelas diversas ciências ao longo da história. Esse capítulo evidenciará que as acepções do termo estão fortemente relacionadas com as disciplinas que estudam o fenômeno.

Finalmente, o capítulo 4 discorrerá sobre as principais teorias de liderança, produzidas por duas dessas disciplinas, a Psicologia Social e a Administração. No seu conjunto, portanto, cada capítulo representa um novo nível de aprofundamento da análise, de forma que, ao final se alcance uma compreensão adequada do fenômeno. Esse estudo, entretanto, evidenciou que a liderança precisa ser compreendida dentro do quadro mais amplo da intersubjetividade humana. Da maneira como ela está sendo concebida atualmente, a liderança impacta as construções identitárias dos indivíduos e se realiza através da influência que acontece na intersubjetividade.

Por isso, o capítulo 5 está destinado a compreender como esses fenômenos, a construção de identidades e a intersubjetividade se inter-relacionam.

Esse capítulo abre portas para o estudo do reconhecimento, que será feito no capítulo 6. Também neste caso, inicia-se por um exercício de entendimento dos significados da palavra reconhecimento. Para isso, recorre-se ao trabalho feito por Ricoeur. Na sequência, buscar-se-á o entendimento de algumas formulações do reconhecimento, como a abordagem original de Hegel, a concepção que Ricoeur dá ao fenômeno e, finalmente, a proposta de luta por reconhecimento feita por Honneth.

O capítulo 7, finalmente, buscará a confrontação entre os dois fenômenos, ou seja, como os elementos do reconhecimento podem fundamentar uma concepção de liderança para as demandas contemporâneas, e que elementos da liderança devem ser evidenciados para absorver o reconhecimento. Será, então, feita uma proposta de revisão da definição de liderança. O capítulo 8, final, será dedicado à conclusão, na qual se verificará se as questões foram adequadamente respondidas e serão propostos caminhos para futuras pesquisas.

## **2 – Liderança – Um Conceito Falsamente Simples**

O estudo da liderança teve avanços significativos após a segunda grande guerra (Gibb, 1974) e provavelmente é hoje um dos temas que mais atrai a atenção dos pesquisadores das ciências que estudam as organizações. Como construto teórico e como prática tem grande apelo no pensamento contemporâneo (Foster, 2005, pos. 921) e é percebido como importante tanto pela academia quanto pela literatura popular. Entretanto, ela não é um tema de interesse recente para os estudiosos do sujeito humano e de suas relações na sociedade. Ao longo da história, ela foi investigada por diferentes disciplinas que estudam o homem, seus comportamentos e a vida social, o que gerou diversidade de perspectivas e abordagens. Tornou-se um conceito equívoco, que se presta a diversas interpretações, tanto em termos de seus determinantes, quanto de suas manifestações e consequências. Mesmo quando a discussão se mantém restrita a uma disciplina verificam-se dificuldades para convergência. Para Burns (2012, p. 1), “a liderança é um dos fenômenos mais estudados e menos compreendidos

da terra”, onde qualquer definição é aceitável (Rost, 1993, p. 4). Ou, nos termos de Malvezzi (2012), “a liderança é um conceito falsamente simples”, de compreensão imediata e, paradoxalmente de difícil explicação.

Desde o princípio do estudo da liderança, ficava evidente que ela era também influência e poder e, por isso, se refere à vida em sociedade, pois é nela, nas relações entre os homens e entre eles e suas instituições, que a influência e o poder se manifestam. Estes, contudo, são conceitos que se modificaram conforme o contexto, principalmente histórico. Os primeiros textos conhecidos, de mais de 1000 anos AC, falavam de exemplo moral (influência) e de gerenciar punição e recompensa (poder). Para os gregos Platão e Aristóteles, o poder e a influência vinham da autoridade, do conhecimento dos filósofos para o primeiro e dos expertos para o segundo. Na Idade Média e no Renascimento, pouco se falava em influência e o poder do príncipe era usado para garantir a coesão social, o que justificava qualquer meio, incluindo a violência e a traição (Maquiavel, 1513/1976). No período de construção do arcabouço científico da Idade Moderna, os ideais de liberdade e racionalidade cobravam menos poder coercitivo e mais influência e o poder começava a ser concebido como relacional. Ele estava na “mão invisível” em Smith, no controle sobre os recursos em Marx ou na minoria governante (elite) em Pareto, ao mesmo tempo em que Weber apresentava suas três justificativas para a dominação, tradição, racionalidade e emoção (carisma). Finalmente, no século XX o poder se tornou difuso, não concentrado, disperso, em Foucault, e é uma relação de troca entre indivíduos, em Crozier, e, no mundo dos estudos das organizações e da liderança, o poder vem da delegação e se constrói através da influência. É obviamente natural, portanto, que um tema cujo estudo atravessou toda a civilização e toda história da humanidade se apresente ambíguo, polissêmico e de difícil explicação. O contexto histórico e a evolução do estudo da liderança vão modificando tanto seus determinantes (o que explica, o que causa a liderança), quanto às formas pelas quais se manifesta (características pessoais, comportamentos, competências, contexto, etc.), bem como as suas consequências (escravidão, submissão, luta de classes, exclusão, transformação, desempenho, significados).

Mesmo com suas complexidades, suas inúmeras possibilidades de perspectivas de análise e suas consequências em termos de abordagens, a



investigação do tema alcançou algum tipo de sistematização. Da concepção centrada quase que exclusivamente no indivíduo (o poder e a liderança como propriedades de um indivíduo ou instituição), caminhou-se gradativamente para a compreensão de que tanto poder quanto influência, portanto liderança emerge da relação social entre pessoas e grupos. Os meios da violência, econômicos, comunicacionais e morais, que justificavam o poder como propriedade de indivíduos ou instituições, continuam presentes, evidentemente, e talvez tenham até mesmo se acentuado. Agora estão inseridos nas relações de troca e de inter-influências que marcam as sociedades democráticas contemporâneas. O que significa dizer que atenção maior é dada ao liderado e ao processo interacional ou intersubjetivo, o que evidencia ainda mais a complexidade do fenômeno da liderança como objeto de estudo.

Adicionalmente, falar de liderança na sociedade é diferente de falar de liderança nas organizações. Nessas últimas, ela normalmente se apresenta como delegada, institucionalizada ou vinculada à posição hierárquica de indivíduos em particular. Além disso, nas organizações a liderança é instrumentalizada para fins ou propósitos que normalmente são dados antecipadamente ou externamente. Daí que é frequentemente confundida com gerenciamento, ou a administração de recursos (tangíveis, intangíveis e sociais) com vistas a fins antecipadamente acordados. Vale dizer, novas complexidades se apresentam para a investigação.

Em resumo, portanto, a complexidade do tema liderança decorre das dificuldades para identificar causas ou determinantes, manifestações e consequências. Elas não aparecem claramente, não podem ser apreendidas em conceitos ou definições simples ou definitivas. Além disso, na bagagem de conceitos da contemporaneidade seria inconsistente o estudo da liderança fora da relação eu-outro. Vale dizer, pelo lado dos determinantes, de suas manifestações ou de seus impactos, estes devem ser buscados na intersubjetividade. Apesar disso, no meio de tantas oscilações de contextos e possibilidades de perspectivas, parece ser natural também que desponham teorias individualistas ou personalistas para a liderança. Até porque, elementos da individualidade e da personalidade dos sujeitos envolvidos no processo da liderança estão sempre presentes, assim como as relações entre eles. Por outro lado, tanto nas abordagens centradas no indivíduo, quanto nas relacionais, os impactos da

relação eu-outro estão presente e podem ser tanto transacionais quanto transformacionais, da maneira como esses conceitos foram propostos inicialmente por Burns (1978). Finalmente, por ser compreendida como uma rede de relações complexas, a liderança pode ser analisada no nível macro das estruturas e instituições sociais, como faz a Sociologia e no nível micro do indivíduo e de suas relações, como se propõem a Psicologia e a Administração.

Além das questões que envolvem as dificuldades em compreender causas, mecanismos e consequências da liderança, outra fonte de complexidade para o seu estudo encontra-se nas frequentes confusões e interconexões do conceito com fenômenos da vida social. Estudar a liderança como processo interacional implica também em trazer para a investigação conceitos como influência, poder, autoridade e gerenciamento. Como já se disse mais acima, poder e influência estiveram associados às definições de liderança desde os primeiros textos conhecidos sobre o tema. De forma similar, o conceito de autoridade também foi frequentemente confundido com liderança. Já a confusão com a ideia de gerenciamento é mais recente e ingressou para o debate a partir da entrada da Administração no estudo da liderança.

A complexidade para compreender o tema justifica que ele tenha recebido a atenção das mais diversas disciplinas e que disso tenham resultado centenas de abordagens e teorias diferentes e que ele seja estudado tanto como uma propriedade individual e como uma influência ou um como poder que se constrói na relação eu-outro. Mas quanto mais disciplinas disputam o campo, quanto mais diversas são as abordagens, teorias, perspectivas e ângulos pelos quais ela é estudada, mais a compreensão da liderança fica complexa, mais o termo é polissêmico, mais ele fica dúbio. Por isso entende-se que se justifica um avanço na abordagem da liderança, que é o que se propõe a presente tese.

Esse capítulo visa investigar as complexidades que fazem da liderança um tema que desperta tanto interesse dos pesquisadores e das organizações. Objetiva-se compreender como essas complexidades se manifestam nas diversas dificuldades de alcançar convergências em torno de seus determinantes, manifestações e consequências, além de suas interconexões com outros conceitos da vida em sociedade. Enfim, o propósito do capítulo é evidenciar que o

fenômeno da liderança, assim como outros fenômenos da relação intersubjetiva da vida em sociedade, é revelador da própria condição humana, de sujeitos que se constroem nas relações e, assim, alcançam uma identidade. Para atender a esse propósito, o capítulo está organizado em duas seções. Na primeira, a liderança será investigada em termos de suas fontes ou causas, mecanismos ou manifestações e consequências ou impactos. Observar-se-á que essas percepções foram se alterando conforme o contexto, principalmente histórico. À medida que a sociedade foi caminhando de modelos de organização política centralizada e autocrática para a descentralização e democracia, os conceitos ligados às causas, mecanismos e consequências foram modificados de forma a atender os novos tempos. A segunda seção se dedicará exatamente a esses conceitos, poder, autoridade, influência e gerenciamento. Como se evidenciou na introdução, esse é um primeiro nível de análise do fenômeno da liderança, em que ela é investigada por sua associação com conceitos da interação humana que sustenta a vida social. Ela abre portas para os próximos níveis de análise, nos próximos dois capítulos, quando se estudará como a liderança foi investigada pelas principais disciplinas que estudam a sociedade e a vida humana e, finalmente, como essas investigações resultaram em construtos teóricos para explicá-la.

## **2.1 – Liderança – Causas, Mecanismos e Consequências.**

Já se afirmou mais acima que existem poucas convergências ou concordâncias nas questões que envolvem o estudo e a compreensão da liderança. Tanto a teoria quanto as pesquisas têm enormes dificuldades para resolver as principais dualidades que rondam o tema: a dualidade entre a liderança como um atributo de um indivíduo e a liderança como um processo de interação entre líderes e liderados; a dualidade entre o papel dos líderes de produzir resultados ou desempenhos superiores e o papel de prover significados; a dualidade entre a liderança como universal (há algo que é comum para os líderes, independentemente da situação) e a liderança como algo particular (que considera o contexto do grupo e a natureza da tarefa); a dualidade entre a liderança como processo de melhoria do que já existe e a liderança como

processo de transformação social; etc. Vale dizer, as dificuldades estão em convergir sobre praticamente todas as questões essenciais que definem a liderança, sobre o que faz com que ela aconteça (suas causas), sobre como ela se manifesta na vida social (suas manifestações ou mecanismos) e sobre quais os impactos que gera nos indivíduos, grupos e tarefas (suas consequências).

Estas dificuldades, entretanto, não diminuíram a sua percepção de importância na vida prática e o interesse por seu estudo só fez aumentar na academia, mais especialmente no mundo das organizações, onde o tema recebe ainda a contribuição de uma profícua produção literária dita popular, normalmente mais normativa e próxima do que se convencionou chamar de auto-ajuda, voltada para a aplicação. Esse interesse geral pelo tema é evidenciado por qualquer pesquisa em *sites* de livrarias virtuais<sup>4</sup> ou de busca<sup>5</sup>. A percepção de sua importância na realidade da vida dos indivíduos do mundo organizado apresenta-se tão impactante que, para Smircich & Morgan (1982, p. 257), “o conceito de liderança permeia e estrutura a teoria e a prática das organizações” de tal forma que “a ausência de liderança é frequentemente vista como ausência de organização” (idem), ou como afirma Stogdill (1950, p. 3) “um grupo pode ou não ter líderes. Se tem líderes, é uma organização”. Ou seja, ela é muitas vezes associada à própria existência de organização e, por isso, qualquer arqueologia do tema precisa levar em conta a vida organizada e suas questões.

O interesse que o fenômeno da liderança desperta na academia, por sua vez, é evidenciado por um estudo conduzido por Gardner et al. (2010), no qual seus autores mostram que somente em uma das publicações especializadas mais influentes, a *The Leadership Quarterly*, o número de artigos e de páginas dedicadas ao fenômeno, cresceu 87,8% e 74,9% respectivamente entre a última década do século passado e a primeira década do atual, e isto aconteceu concomitante ao lançamento de outra importante revista dedicada ao tema, a *Leadership*, da Sage, em 2005. Ao mesmo tempo, apontam os autores, diversificou-se a maneira pela qual o tema é abordado, incluindo-se novas teorias de liderança e novas tentativas de encontrar respostas para outros fenômenos

<sup>4</sup> Uma busca no site da Amazon.com, realizada em 11.11.2015, trouxe impressionantes 171.934 resultados para o termo *Leadership books*.

<sup>5</sup> Busca pela palavra *Leadership* no site do Google, em 11.11.2015 trouxe mais de 450 milhões de citações.

que estão integrados à liderança, como a ética, a criatividade, a sustentabilidade, a inovação e a emancipação social dos indivíduos.

A ausência de acordo sobre definições e sobre as principais questões da liderança, apesar de lamentada por alguns estudiosos (Bass, 2008; Rost, 1993), é fato a ser celebrado por outros:

as tendências organizacionais como a globalização dos negócios e a diversidade da força de trabalho, assim como a busca por respostas para questões complexas como a crise financeira, o controle do clima, as *débâcles* éticas têm resultado num crescente interesse do público e dos governos sobre a liderança (Gardner et al., 2010, p. 952).

Como trata-se de um campo cujos processos e fenômenos se superpõem ou interpenetram com outros, como a questão das redes sociais, da distância ou proximidade dos atores, das diversas formas de organizar a vida social, etc., são inúmeros os ângulos de análise e diversas as possibilidades de interpretação, o que está em total acordo com a complexidade e diversidade das questões contemporâneas. Certamente esta é a razão da enorme quantidade de abordagens do tema<sup>6</sup> e da crescente atenção que ele desperta na comunidade acadêmica. As seções seguintes desse capítulo visam retratar a complexidade que estas múltiplas abordagens produzem para a compreensão do fenômeno em termos de suas causas, mecanismos e consequências.

### 2.1.1 – Determinantes

Parece claro em praticamente todos os trabalhos que estudam o fenômeno, que “a realização humana, incluindo a sobrevivência, geralmente requer liderança” (Goethals & Hoyt, 2011, p. 102) e ela é necessária porque tanto em grupos de humanos como de animais, decisões precisam ser tomadas sobre “o que precisa ser feito e quando e onde será feito” (Vugt. 2006 p. 355) e “o grupo se serve melhor se algum tipo de estrutura de líder-liderado emerge” (Goethals &

---

<sup>6</sup> Rost (1993) encontrou 221 diferentes definições em 587 publicações pesquisadas e Fleishman et al, (1991) encontraram pelo menos 65 diferentes sistemas de classificação propostos entre os anos 1940 e 1986.

Hoyt, 2011, p. 103). Como já se afirmou mais acima, liderança e vida social humana caminham juntas de forma imbricada.

O fato de haver concordância quanto à necessidade da liderança entre os humanos, entretanto, não deixa claro quais são as suas causas, porque ela é possível ou, de outra forma, quais são os fatores que determinam que ela possa ser exercida. Nenhuma abordagem parece conseguir superar a ambiguidade. A liderança depende de que um ou alguns indivíduos tomem a decisão de iniciar a ação e de que outros concordem, submetendo-se coercitivamente ou colaborando voluntariamente. Não existem grandes surpresas sobre por que indivíduos escolhem liderar, dados os benefícios óbvios tanto do ponto de vista psicológico (poder, autoridade, influência, estima social, respeito, etc.), quanto do ponto de vista físico (melhor saúde, vida mais longa, maior sucesso reprodutivo, etc.)<sup>7</sup> (Vugt, 2006; Goethals & Hoyt, 2011). O que causa mais curiosidade dos estudiosos é por que pessoas voluntariamente cedem a um líder, como já se perguntava La Boétie (1574/2001) na primeira metade do século XVI. Diversas abordagens tentam explicar esse fenômeno, pois é ele que torna a liderança possível.

Entre as teorias que explicam porque indivíduos aceitam a liderança de outros, Goethals & Hoyt (2011, pp. 105 a 110) destacam as seguintes: (1) a teoria da gestão do terror (aterrorizados pelo medo da morte, os indivíduos buscam a confirmação de suas concepções de realidade junto a certos indivíduos do grupo identificados como líderes); (2) a teoria da propensão humana à obediência à autoridade, seja ela qualquer que assim se estabeleça, cuja demonstração foi empiricamente feita por Stanley Milgram<sup>8</sup>; (3) e a teoria da percepção social, que afirma que a liderança é um processo de construção implícito nas mentes das pessoas (atribuição), pelo qual comportamentos de liderança são esperados e

---

<sup>7</sup> Vugt (2006) apresenta uma quantidade significativa de pesquisas correlacionando positivamente aspectos psicológicos, sociais e físicos com as posições de liderança, o que explicaria os seus benefícios do ponto de vista evolucionário para quem as ocupa.

<sup>8</sup> Os controvertidos e premiados estudos de Stanley Milgram (Milgram, 1965), conduzidos nos 1960 na Universidade de Yale, foram fortemente influenciados pelo Holocausto, especialmente pelo julgamento de Adolf Eichmann. Os experimentos consistiam em verificar a eficácia de punições (choques elétricos) no aprendizado de adultos e jovens. Evidentemente, os choques não eram reais e os sujeitos da pesquisa eram, na verdade, outros adultos de diversas origens e graus de instrução que aplicavam os choques. O objetivo era verificar até que ponto comportamentos agressivos de pessoas regulares podem ser justificados pela obediência à autoridade.

sucessos ou insucessos do grupo são atribuídos ao líder. Além dessas, é importante destacar também a (4) teoria do mimetismo, de Girard (2009), segundo a qual os desejos humanos são sempre mediados por um outro que é considerado relevante e, assim, os comportamentos deste são mimetizados.

Goethals & Hoyt (2011), destacam ainda os trabalhos da teoria evolucionária, cujas principais conclusões são importantes para a presente tese e, portanto, serão resumidas a seguir. De acordo com ela, a liderança e o *followership*<sup>9</sup> emergiram juntos para lidar de forma eficaz com a coordenação de problemas associados à vida humana, como os do movimento do grupo, do conflito e da competição intra e inter-grupal. Apesar de “o líder poder obter melhores retornos do que o seguidor, esse último também obtém retornos melhores do que se ambos decidissem liderar ou se ambos aguardassem para seguir” (Goethals & Hoyt, 2011, p. 105). A conclusão de que o resultado para o grupo é melhor quando há divisão de papéis de liderança e de *followership*, também pode ser alcançada teoricamente tal como explica a teoria dos jogos, especialmente experimentos como o dilema do prisioneiro<sup>10</sup> e também é explicada pelas teorias das trocas sociais. Nestas, compreende-se que, ao aceitar a influência do outro, o indivíduo obtém ou espera obter vantagens que não teria ou acredita não poder ter de outra maneira. Outra conclusão da teoria evolucionária é de que a maioria das pessoas é flexível para ser tanto líder, quanto liderado, que essas escolhas são feitas de acordo com as situações e ainda que a evolução produz relações ótimas e estáveis de quantidades de líderes e liderados nas populações (idem). Para a abordagem de liderança que a presente tese propõe, são importantes as constatações de que líderes e liderados emergem

---

<sup>9</sup> Não existe uma tradução adequada para o termo *followership* para a língua portuguesa. Por isso, no presente trabalho, sempre que necessário será utilizado o termo em inglês.

<sup>10</sup> O enunciado clássico do dilema do prisioneiro foi originalmente formulado para resolver a dificuldade que investigadores encontravam em resolver crimes relativamente complexos e com insuficiente nível de provas para condenação. Dois prisioneiros são separados e a ambos é oferecido o mesmo acordo: se um dos prisioneiros, confessando, testemunhar contra o outro e esse outro permanecer em silêncio, o que confessou sai livre enquanto que o cúmplice cumpre 10 anos de sentença. Se ambos ficarem em silêncio, a pena será de 6 meses de cadeia cada um. Se ambos traírem o comparsa, cada um é condenado a 5 anos de cadeia. Cada um faz a sua decisão sem saber da decisão do outro. Dada a dificuldade de confiar um no outro, haveria uma tendência a ambos delatarem, pois a alternativa de ficar calado (melhor opção) embute o risco de levar 10 anos de cadeia se o outro delatar. Assim, a busca pelo interesse próprio levaria a uma solução pior, em que ambos receberão 5 anos de sentença.

conjuntamente do processo de interação, que as trocas produzem vantagens para ambos e que o equilíbrio é alcançado a partir da dialética da interação.

Uma das primeiras sistematizações da investigação sobre os determinantes da liderança ocorreu na Sociologia. Essa disciplina compreende que as relações de autoridade (ou liderança) acontecem em função de estruturas sociais que as justifiquem. Vale dizer, para que a dominação aconteça é preciso que ocorra aceitação dessas estruturas ou instituições. A Sociologia encontrou algumas possibilidades para essa justificação. A primeira delas é dada pelos três tipos de legitimação de Weber, já citados anteriormente. A segunda se refere à criação de instituições simbólicas, normativas e cognitivas que o líder consegue representar através de suas capacidades comunicacionais (Barnard, 1938/1971) ou de ele conseguir infundir significado na ação organizada (Selznick, 1957/2011). A terceira é a presente nas abordagens marxistas, que justificam a dominação a partir das assimetrias na distribuição dos recursos na sociedade, principalmente econômicos. A quarta procura explicar a liderança nas contemporâneas redes sociais como uma espécie de “vantagem de corretor”, que decorre da posição de intermediador das relações entre os membros da rede que certos indivíduos conseguem assumir.

Em disciplinas como a Psicologia Social e a Administração, que se tornaram campos férteis para o seu estudo, as causas da liderança estiveram durante muito tempo atrelados à personalidade do indivíduo na posição de líder. Essas disciplinas foram impactadas pelo foco quase exclusivo no sujeito da Psicologia do começo do século XX e, no campo da Administração, pela escola de Administração Científica, inaugurada por Taylor (1911). Nesta última, a organização era compreendida como um organismo quase mecânico, em que as tarefas podiam ser decompostas (divididas), medidas e corrigidas, de forma a se obter a máxima produtividade possível. Tudo era concebido como tão estruturado, que o líder tornava-se desnecessário, pois o *foreman*<sup>11</sup>, como um engenheiro condutor da máquina-organização, atuava na coordenação dos recursos visando a máxima eficiência. Sua legitimação se dava pela posição que ele ocupava ou que lhe era delegada.

---

<sup>11</sup> Capataz, numa tradução literal.



O desenvolvimento das pesquisas e da teoria, especialmente na Psicologia Social, fez com que a liderança começasse a ser compreendida como uma resultante do processo interacional entre os sujeitos que se encontravam no espaço social. Primeiro, a partir de Lewin e seus colegas, estudou-se como líderes emergem em ambientes de grupos e são legitimados pelos outros membros do grupo (Lewin, 1944a; Lewin & Lippitt, 1938; Bales, 1973). Posteriormente observou-se que as possibilidades da liderança podem estar limitadas pelas contingências do contexto (Northouse, 2010) e este inclui a tarefa, o ambiente externo e as pessoas. Finalmente, as abordagens e teorias mais recentes observaram que a liderança é um processo que surge a partir da intersubjetividade, das relações eu-outro (Smircich & Morgan, 1982). A partir dessa perspectiva da Psicologia Social, os anos recentes observam, também na área da Administração, o surgimento de grande quantidade de novas propostas e novos ângulos de investigação para o fenômeno da liderança (Storey, 2010; Northouse, 2010). Para explicá-la tornou-se necessário compreender o papel do liderado nesse processo, vale dizer, a liderança começou a ser entendida como uma atribuição temporária decorrente das trocas simbólicas entre os sujeitos. Isso significa que ela é agora compreendida como uma metamorfose, um objeto fluido, que depende de condições de difícil observação (Malvezzi, 2012). Daí a complexidade para identificar suas causas e determinantes.

Em síntese, portanto, como acontece com qualquer outro fenômeno humano e social, as investigações sobre os determinantes da liderança foram assumindo sempre novas e diferentes perspectivas, dependendo de seu contexto histórico e das diversas disciplinas que se dedicam ao tema. Essa condição não permite convergências e mostra que o estudo da liderança é marcado pela mesma complexidade inerente a todos os fenômenos da vida social. Ou seja, nenhuma explicação é completa ou definitiva e o fenômeno presta-se sempre a novos e diferentes ângulos de análise. A alternativa é investigar se, através das manifestações da liderança pode-se alcançar algum consenso ou convergência, que é o que se fará na subseção seguinte.

### **2.1.2 – Mecanismos**

Se a liderança, do ponto de vista das causas, é um objeto fluido e fugidio para a investigação e por isso permite múltiplas abordagens, do lado dos mecanismos<sup>12</sup> pelos quais ela se manifesta também apresenta dificuldades e oportunidades. O propósito da presente subseção é reunir e sistematizar esses principais mecanismos, de maneira a demonstrar que também aqui não há convergência e que, para alcançar uma compreensão adequada da liderança, o estudioso deverá aproveitar-se dessa multiplicidade de perspectivas e não poderá fechar-se em sua própria disciplina. A ausência de convergência, entretanto, não pode ser tomada como falta de compreensão. O que ela evidencia é que o estudo exige esforço e abertura do investigador.

Desde o início, passando por toda a era do pensamento clássico até o Renascimento, como já se falou anteriormente, a questão do governo (liderança) era estudada através dos conceitos de poder e autoridade de propriedade de indivíduos em particular. Nos primeiros textos, ainda antes da filosofia clássica grega, os mecanismos pelos quais o poder do governante se manifestava eram dados, de um lado, pela sua conduta moral e, de outro, pela sua capacidade de administrar punição e recompensa. Quando os gregos começaram a analisar o tema, diferenciavam-se dois tipos de governo (Arendt, 1979). Um voltado à administração doméstica ou privada, onde o senhor era soberano absoluto e sua autoridade não era contestada. Nesse caso, o poder estava com o indivíduo por sua condição de senhor. O outro, voltado à administração pública não aceitava a coerção e a autoridade e, por isso, deveria ser entregue aos filósofos ou aos indivíduos mais experientes da comunidade. Também aqui, a liderança era do indivíduo, ou em função da sua capacidade de razão ou de sua inteligência prática. Por inteligência prática compreendia-se a capacidade de combinar a perspicácia política (visão estratégica e habilidade de comunicação) e a capacidade de observar o campo de batalha. Quer se tratasse da vida privada ou da vida pública, portanto, poder e autoridade eram condição do indivíduo líder.

---

<sup>12</sup> Por mecanismos entende-se aqui os processos orgânicos pelos quais a liderança ocorre ou pode se manifestar.

Por isso, praticamente toda a História era a história das ações de grandes homens.

A concepção de que as fontes do poder e da autoridade localizavam-se na pessoa individual do líder (governante) continuou presente durante toda a antiguidade e se estendeu até pelo menos o final da Idade Média. Em Cícero (I AC/2001), o exercício do bom governo fundava-se sobre a lei e justiça, conceitos que somente os indivíduos mais honrados eram capazes de cultivar. No final da Idade Média, Maquiavel preocupou-se com a manutenção do poder pelo príncipe e afirmava que ele deveria utilizar-se dos meios que estivessem ao seu alcance para garanti-lo. Mesmo quando escreveu sobre a república e fez à defesa da liberdade, Maquiavel (1516/1994), concebeu a necessidade de ditadores para tempos de turbulência. Entretanto, o príncipe podia ser retirado da posição se não garantisse o respeito às leis. Vale dizer, independentemente de ser monarquia ou república, o poder continuava se manifestando no indivíduo. Portanto, o mecanismo era a ação individual.

Essa ideia de indivíduo como fonte da liderança e, portanto, de seu mecanismo essencial localizar-se na pessoa de quem estava no poder, começou a enfrentar os primeiros desafios a partir do pensamento pós Renascentista. É claro que a ideia de grandes homens no comando da política e das organizações continuava muito presente. Mas o que muda agora é a concepção de que o poder podia manifestar-se de outras formas. Percebia-se que havia algo de interacional no poder. Em Adam Smith seus mecanismos encontravam-se no livre mercado, onde as trocas eram reguladas por uma “mão invisível”, e na eficácia produzida pela divisão do trabalho. Em Hobbes e, posteriormente em Kant, o poder estava no contrato social, pelo qual os indivíduos livres e racionais constroem as bases para a vida social. Um pouco mais tarde, Hegel introduziu a ideia de intersubjetividade, mas ela ainda era estudada no campo da Filosofia e, em função disso, o poder surgia como reciprocidade no processo de reconhecimento das consciências que entram em relação. Finalmente, em Marx o poder está na capacidade de exercer controle sobre os recursos na economia. Quem tem mais recursos, medidos em termos de capital, tem mais poder e a sociedade é um campo de luta de classes para apropriação desses recursos, ou seja, de luta por poder.

Em resumo, o pensamento pós-Renascentista, apesar de não abalar a ideia de poder como propriedade individual, percebeu que as suas manifestações, num contexto de racionalidade e liberdade, começavam a ser limitadas por contingências decorrentes das interações que acontecem na vida social. Para alguns, poderia manifestar-se através das trocas; para outros, pelas posições que cada um ocupava na formação de acordos de convivência social ou na capacidade de controlar recursos escassos; e para outros ainda, na reciprocidade derivada do reconhecimento intersubjetivo dos indivíduos.

Entretanto, é somente com o advento das chamadas ciências sociais que a questão dos mecanismos ou das manifestações da liderança entrou efetivamente para o campo da pesquisa e da teoria. Mesmo porque, somente a partir daí que os fenômenos da interação social passaram a ser estudados de forma sistemática, tanto pela Sociologia, cuja preocupação está nas estruturas e nas instituições da vida social, quanto pela Psicologia, cujo foco esteve inicialmente centrado no indivíduo e caminhou para a interação, e, posteriormente, na Administração, que busca aplicações para a eficácia do trabalho na vida organizada.

Na Sociologia, as manifestações da liderança frequentemente se confundem com as suas causas. Em Weber, por exemplo, sua preocupação com a justificação da autoridade (causas) vista na subseção anterior, resulta em modelos complementares de manifestação: para a justificação pela emoção, a manifestação é o carisma; a justificação pela tradição resulta num direito de governar do herdeiro; e a justificação pela razão manifesta-se na burocracia e nas habilidades de controlar os instrumentos de autoridade, como o conhecimento técnico e acadêmico.

Entre as demais abordagens da Sociologia que estudam as relações de poder e de influência nas relações sociais, quem de fato interessa-se pela questão da liderança e de suas manifestações é a que foi denominada por Guillén (2010) de sociologia institucional. Ela concebe a liderança como fator de integração social. Apesar de ser uma perspectiva sociológica, a liderança é compreendida como uma atribuição do indivíduo na posição de líder no sistema social e ela se utiliza dos mecanismos da comunicação e da motivação (Barnard,

1938/1971) ou manifesta-se através da capacidade de produzir significado para a ação organizacional, conferindo-lhe missão e propósitos (Selznick, 1957/2011). A manutenção do foco no indivíduo pela pesquisa convencional da liderança, no entanto, diminuiu o interesse da Sociologia pelo seu estudo (Ospina, S. M. & Hitleman, M. 2011), uma vez que o foco dessa disciplina está nas estruturas e nos processos de interação entre os indivíduos.

A abordagem centrada no indivíduo também dominou durante muito tempo o estudo da liderança na Psicologia, mais particularmente na Psicologia Social, e posteriormente na Administração. Ambas foram aliadas nos estudos das organizações e se influenciaram reciprocamente. Como já se anotou antes, a partir das observações de maior produtividade em decorrência da divisão do trabalho (Smith, 1773/1983), a Administração Científica de Taylor (1911), advogava a possibilidade de trazer regularidade e previsibilidade para a organização. Nesse ambiente, os mecanismos disponíveis ao gerente (líder) eram o planejamento e o controle do trabalho e dos demais recursos da firma.

Em função disso, os pesquisadores das ciências que se dedicam à organização, inicialmente voltaram seu foco para a busca de características pessoais capazes de identificar os melhores indivíduos para a função de liderança (Terman, 1904; Terman & Chase, 1920). Compreendia-se que a liderança podia se manifestar através de particularidades que alguns indivíduos tinham e outros não. Para esses pesquisadores, essas particularidades podiam ser características físicas, como altura, peso, cor, etc. ou características de personalidade, como extroversão, agressividade, inteligência, etc. A ideia de que a liderança se manifestava, pelo menos em parte, através de mecanismos que são propriedade do líder continuou presente durante todos os anos seguintes de seu estudo, especialmente na Administração. Ela esteve depois nas abordagens que a ligavam aos cinco grandes fatores de personalidade (*big five*) e em teorias como as derivadas da inteligência emocional (Northouse, 2010). Está presente também nas teorias contemporâneas, como as néo-carismáticas, transformacionais e as de enfoque na ética. Todas elas dão grande ênfase ao fator carisma como mecanismo, algumas vezes central, da liderança (Storey, 2010).

A partir dos anos 1930, percebeu-se que as características individuais, apesar de apresentarem altas correlações com os papéis, não eram suficientes para explicar o fenômeno e, menos ainda, para prever a sua ocorrência. Indivíduos com as mesmas características do líder frequentemente não emergiam ou se desenvolviam no papel de líder. Assim, a pesquisa voltou-se para encontrar outros mecanismos que pudessem explicá-la e prevê-la melhor. O foco mantinha-se no indivíduo e no desempenho, mas agora dirigia seus olhos para competências (Katz, 1955; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleshman, 2000) e comportamentos (Stogdill, 1948; Blake & Mouton, 1994), na Administração, e para os estilos (Bales, 1954; Lewin, 1944a), na Psicologia Social. Elas trouxeram um atrativo a mais, a possibilidade de desenvolver os líderes para o melhor desempenho de seus papéis.

A essas perspectivas acrescentaram-se depois também as visões de que o contexto em que a liderança atuava podia limitar a ação do líder (Hersey & Blanchard, 1969), como já foi mencionado anteriormente. Os grupos e as tarefas eram frequentemente diferentes entre si e, assim, competências, comportamentos ou estilos não eram mais para qualquer ambiente e devia-se procurar o melhor balanceamento entre os mecanismos à disposição do líder e a situação.

Em síntese, portanto, aos poucos o fenômeno da liderança foi revelando toda a sua complexidade. Características individuais pareciam importantes como mecanismos de manifestação da liderança, mas elas precisavam estar associadas a competências, comportamentos e estilos. Além disso, o meio ambiente se mostrava como uma contingência importante que não podia ser ignorada e devia-se prestar atenção para a relação entre líder e liderados (Erdogan, & Bauer, 2010).

A Psicologia Social já havia pesquisado a liderança como um fenômeno emergente da interação nos grupos (Lewin, 1944a), mas essa abordagem somente adentrou para o campo da Administração a partir dos anos 1980, com o surgimento das teorias neo-carismáticas (House, 1999) e transformacionais (Burns, 1978; Bass, 1985). Nesta disciplina, o estudo da liderança passou por grande mudança paradigmática (Storey, 2010, Northouse, 2010), ao incluir as preocupações com o processo interacional em que a influência acontece. As

novas propostas reservavam um papel mais importante para os liderados e para a interação entre os indivíduos, apesar de ainda continuarem fortemente impactadas pelo papel do líder, de quem muitas vezes se esperavam comportamentos heroicos (Yukl, 1999; Storey, 2010). Essa mudança de rumos do estudo da liderança foi associada às profundas modificações que aconteciam na sociedade como um todo, mais especificamente no ambiente econômico, e, por conseguinte, no contexto em que as organizações atuavam. O diagnóstico era de grande aumento da incerteza e instabilidade, em função da expressiva velocidade das mudanças. Para Storey (2010), os mecanismos para a liderança propostos pelas novas teorias mostravam-se contraditórios. De um lado, afirmava-se a necessidade de dar maior poder aos liderados no processo de liderança, o que se chamou de *empowerment*<sup>13</sup>. De outro lado, embora a liderança seja ainda atribuída a características pessoais, a sua aplicação é agora pensada como mediação entre as habilidades do líder e o contexto, ou seja, sua capacidade de gerir as contingências, capacidade essa que inclui prover visão ao esforço organizacional, interpretar o contexto, interpretar situações complexas e comunicar mensagens de forma clara (Storey, 2010). O componente carismático da liderança reforçava essa concepção de forte apelo no indivíduo, a despeito dos componentes interacionais também presentes nas teorias.

Como se afirmou acima, abordagens em que o foco central do processo de influência (liderança) está na interação entre os indivíduos surgiram ainda no final dos anos 1930, na Psicologia Social, com os trabalhos em pequenos grupos de Lewin e seus colegas (Lewin & Lippitt, 1938) e, posteriormente, na década de 1970, com a teoria da liderança servidora, de Greenleaf (2002). Na Administração, onde a interação já aparecia nas teorias néo-carismáticas, elas entraram efetivamente para o centro dos interesses dos pesquisadores somente a partir dos anos 2000. Observou-se que a ênfase em figuras carismáticas, heroicas, capazes de inspirar alta motivação nos liderados e servir-lhes de exemplo, indivíduos perfeitos para “cavalgar o turbilhão” (Benton, 1992) ou levar os liderados a “resultados além das expectativas” (Bass, 1985), como anunciavam títulos de artigos e livros da época, podiam estar associados aos grandes problemas éticos nas empresas e governos e às falências de organizações que

<sup>13</sup> Não existe tradução adequada para o português da palavra inglesa *empowerment*.

se verificaram após os anos 1990 (Storey, 2010). Manifestações de abuso de poder, narcisismo e pouca atenção à ética foram associadas à liderança. As abordagens interacionais, concordantes com parte significativa das ideias transformacionais de Burns (1978), chamaram atenção para essas manifestações e apresentaram propostas de novos mecanismos para a liderança. Além de aumento da pesquisa em torno da concepção de liderança servidora, surgiram nos anos mais recentes teorias de liderança ética, espiritual, autêntica, sustentável, etc.

As propostas das teorias que compreendem a liderança como produto da influência gerada no processo interacional apontam para um outro mecanismo fundamental. Como a interação é entre sujeitos humanos, a intersubjetividade é marcada pela troca de símbolos e significados e esse tipo de troca necessita da influência. Essa ideia já estava presente na teoria da liderança servidora de Greenleaf e foi claramente evidenciada no texto de Smircich & Morgan (1982), onde a liderança é definida como administração de significados. Nas novas abordagens, como se verá mais adiante, a concepção de que a liderança é um processo de construção que ocorre na relação entre líderes e liderados (influência) ocupa lugar central, como é o caso da proposta de liderança autêntica. Além dos processos intra e interpessoais há um grande foco nos processos de desenvolvimento tanto de líderes quanto de liderados. A influência é compreendida como multidirecional e ela se manifesta por posições e condições temporárias na formação de significados, decorrentes dos contextos do tempo, espaço, grupos e tarefas.

Em síntese, a presente subseção demonstrou que as concepções sobre as manifestações ou mecanismos pelas quais a liderança ocorre apresentam, assim como já se havia verificado na análise dos determinantes, múltiplas perspectivas e, por conta disso, estudá-la requer esforço de compreensão multidisciplinar, ao mesmo tempo em que abre oportunidades para sempre novos ângulos de visão. De uma maneira geral, essas concepções estão fundadas em duas grandes linhas de abordagens. Uma que foca as manifestações da liderança na figura do líder, ou seja, a liderança é um atributo da pessoa que está na posição de liderança. Outra, de origem mais recente, que afirma que a liderança se origina no processo de interação social dos sujeitos humanos e, portanto, as suas



manifestações e mecanismos precisam ser buscados na intersubjetividade. O processo da liderança também implica em expectativas e realizações sobre indivíduos e organizações, que denominamos de consequências. Estas serão investigadas na subseção seguinte.

### **2.1.3 – Consequências da Liderança**

As subseções anteriores demonstraram a dificuldade de acordos entre os estudiosos e entre as disciplinas sobre o que torna a liderança possível e sobre as suas manifestações e mecanismos. As dificuldades para convergir existem também dentro das próprias disciplinas. A razão disso está no fato de que a liderança é estudada de forma diferente pelas várias disciplinas e dentro delas. A presente subseção visa demonstrar que, também no que se refere aos impactos ou consequências da liderança, não existe convergência ou acordo entre pesquisadores e disciplinas. Dependendo da perspectiva adotada e do enfoque (poder, autoridade, influência, gerenciamento), as consequências (ou resultados) diferem. Por conta disso, adotar-se-á aqui o mesmo procedimento dos itens anteriores, de uma viagem pela história e entre as diversas disciplinas.

Como já se afirmou anteriormente, na antiguidade estudiosos preocuparam-se, sobretudo com o poder e suas manifestações. O líder devia servir de exemplo e gerenciar punição e recompensa para a coesão da comunidade. Também era o comandante nos campos de batalha, na defesa da cidade e na conquista e ampliação dos impérios. As consequências da liderança, portanto, evidenciavam-se na construção de cidades e estados, conquistados através da guerra e mantidos pela política. Péricles, por exemplo, cuja trajetória foi retratada por Tucídides (431-404/2013), liderou Atenas na primeira fase da guerra do Peloponeso, mas também foi o grande líder da reconstrução da cidade e suas principais realizações permaneceram presentes por muitas gerações. Cícero compreendeu que a administração dos negócios públicos e privados representavam deveres para quem a realizava. O bom líder era aquele cujas consequências podiam ser medidas em termos de quatro virtudes fundamentais, justiça, beneficência, grandeza de espírito e decoro (Bragues, 2010).

Mais tarde, no final da Idade Média, Maquiavel focou suas reflexões na natureza e no exercício eficaz do poder. O príncipe ideal era aquele que exercia a virtude para a segurança, glória e expansão de seu reinado (Galie & Bopst, 2006). Essas ideias estão presentes tanto n' *O Príncipe*, quanto nos *Discorsi*. O que diferencia um e outro é o enfoque e, por consequência, seus métodos. No primeiro, o poder é exercido pelo príncipe e ele utiliza os meios que são necessários para mantê-lo. No segundo, o poder depende das instituições que nascem do conflito entre os indivíduos. Em ambos os textos, a eficácia do poder está na coesão do estado, compreendida como sustentabilidade para as gerações futuras (Kritsch, 2010).

A Sociologia, cujo foco está em como a agência humana se relaciona com as regularidades estruturais e institucionais (Ospina & Hitleman, 2011), compreende o poder como, ao mesmo tempo fonte das estruturas e instituições e sendo condicionado por elas. Vale dizer, de um lado, o exercício do poder constrói as estruturas que lhe dão sustentação e, de outro, é limitado por essas estruturas. Em Weber (1963; 2009) todas as estruturas de dominação tendem para a burocratização. Enquanto isso, para Barnard e Selznick, a liderança visa a ordem e a integração e, se bem-sucedida, resulta em uma organização com propósito comum e funcionando de forma adequada, no sentido de garantia de integridade e redução ou ausência de conflitos. As abordagens de Marx e Pareto compreendem que o poder deve-se à distribuição e controle desigual dos recursos (materiais para Marx e de dons e qualidades superiores para Pareto). Enquanto para Marx a luta pelo controle desses recursos leva a novas configurações de poder, em termos de classes, para Pareto, há uma circularidade nas elites e a decadência de uma é imediatamente substituída por outra.

A ideia de eficácia do poder já estava presente nos estudos de Maquiavel, mas ela assume especial importância quando o tema da liderança migrou preponderantemente para as disciplinas da Administração e da Psicologia Social. Como já afirmado anteriormente, ambas tiveram inicialmente forte influência da Administração Científica de Taylor (1911), em que a eficácia foi associada a desempenho, ou mais precisamente, a sucesso no desempenho. A liderança devia trazer como consequência a gestão eficiente dos recursos organizacionais de forma a ser eficaz em termos de resultados. Inicialmente,

esses resultados eram basicamente quantitativos e o desempenho relacionava-se à questão da tarefa. Posteriormente, especialmente a partir dos estudos de Elton Mayo e da Escola das Relações Humanas, observou-se que a eficácia da liderança estava em “conciliar as necessidades dos empregados e a realização da tarefa” (Legge, 1995, p. 191).

Dessa forma, nas abordagens que enfocam a liderança como estilos, competências ou comportamentos, a sua eficácia é definida segundo a o tipo das suas consequências, respectivamente as dualidades realização da tarefa e satisfação das necessidades sócio-emocionais dos seguidores (Borgatta, Bales & Cauch, 1954), ou iniciação da estrutura e consideração pelos indivíduos (Stogdill, 1950) ou ainda realização dos objetivos organizacionais e satisfação das necessidades individuais (Barnard, 1938/1971). Entretanto, se existe concordância nessas abordagens sobre os critérios que definem a eficácia da liderança, parece haver dificuldade em convergir sobre se ela é de fato eficaz ou não. Por exemplo, estudos sobre a importância do papel dos CEO's<sup>14</sup> para suas organizações mostram-se contraditórios. Para Wasserman, Anand & Nohria (2010)<sup>15</sup>, uma escola de estudiosos compreende que, ao adaptar missões, estratégias, estruturas e culturas das organizações ao ambiente corporativo, os CEO's conseguem impactar o desempenho delas. O alcance desse, por sua vez, depende de como o líder consegue mobilizar pessoas e recursos (Drucker), de sua habilidade como agente de mudança (Kotter) ou do interesse pessoal do CEO, o qual está vinculado aos incentivos que recebe (Jensen & Meckling). Outra escola, no entanto, acredita que os CEO's operam em ambientes com tantas restrições que os torna pouco relevantes para o desempenho da empresa (idem). Fatores internos e externos, como inércia, competição, complexidade (do ambiente e cognitiva) e a política limitam a ação do líder. Esses autores notaram também que um mesmo estudo serve às vezes para comprovar teoricamente

---

<sup>14</sup> CEO – *Chief Executive Officer*, cargo mais elevado na hierarquia das organizações empresariais.

<sup>15</sup> Os autores estudaram o desempenho de 531 empresas de 42 setores diferentes nos Estados Unidos para o período de 1979 a 1997 e, para fugir da questão de se as ações do CEO têm algum impacto sobre as organizações, se perguntaram quando é que o CEO afeta a *performance* das empresas. Eles concluíram que, de uma maneira geral, o impacto do líder na organização é significativo, sendo muito significativo quando as restrições externas estão mais presentes (oportunidades escassas, concentração industrial, baixo crescimento da indústria, etc.) e as restrições internas são poucas (concentração de vendas ou compras, alta alavancagem financeira, etc.) e vice-versa.

perspectivas contraditórias entre si (idem, p. 32)<sup>16</sup>. Para outros, como Farris & Lim (1969, p. 496) o que de fato acontece é que “o desempenho passado tem importantes impactos sobre os principais comportamentos do líder”, resultando em melhorias na tomada de decisão, na coesão de grupo e na satisfação e, conseqüentemente, nova melhoria no desempenho (idem). Ou seja, o bom desempenho de hoje é consequência do bom desempenho do passado.

As abordagens da liderança desenvolvidas a partir dos anos 1980 trouxeram um novo olhar para as suas conseqüências. A eficácia da liderança começou a ser avaliada em termos de suas influências sobre a subjetividade das pessoas, os significados pessoais e compartilhados na vida social. A partir de então, as pesquisas sobre as conseqüências da liderança passaram a se dividir entre impactos em termos de desempenho e impactos em termos de significado (Nohria & Khurana, 2010). Para Smircich, & Morgan (1982, p. 258), “a liderança se realiza no processo pelo qual um ou mais indivíduos obtém sucesso nas suas tentativas de moldar e definir a realidade dos outros”. Vale dizer, a eficácia da liderança consiste em tornar possível, através da busca pela definição da realidade, a construção de um sistema de significados compartilhados que provê as bases para a ação organizada (idem). Para Burns (1985; 2003), cujo estudo é baseado na vida de grandes homens públicos, as conseqüências da liderança são a transformação dos liderados e do próprio líder, em que a transformação é concebida como o processo pelo qual “uma ou mais pessoas entram em relação com outros de uma forma tal que líderes e liderados elevam um no outro os padrões de motivação e moralidade” (Rost, 1993, pos. 1341). Em Bass (1985; 1990) a liderança transformacional foi modificada para uma concepção transformacional do líder (indivíduo) e foi traduzida como inspirar os liderados para desempenhos além das expectativas. Ou seja, pelo menos em parte, as conseqüências da liderança devem incluir desempenhos, excepcionais no caso de Bass (idem).

A Teoria Crítica considera que a dicotomia entre desempenho e significado é uma falsa questão. Para ela, a liderança busca a transformação social, mas ela

---

<sup>16</sup> Um mesmo estudo conduzido por Lieberman & O'Connor (1972) teria sido utilizado por alguns estudiosos para confirmar o impacto das ações do CEO sobre as margens de lucro das organizações maior do que as condições da indústria e por outros para demonstrar uma perspectiva exatamente contrária (Wasserman, Anand & Nohria, 2010).

não pode ser avaliada pela transformação, pois esta acontece no presente, enquanto que a ideia de busca relaciona-se com o futuro (Foster, 2005). Na teoria da liderança servidora, de Greenleaf (2002) a consequência da liderança é transformar tanto líderes quanto liderados em servidores. Finalmente, a proposta da liderança autêntica entende que, através do desenvolvimento de líderes e liderados no processo interacional, ambos resultarão em sujeitos mais autênticos. A autenticidade é definida como “uma existência completa de acordo com seu próprio ser” (Avolio & Gardner, 2005, p. 320) e é realizada através de um processo em que o sujeito se constrói na sua relação com o social (outro), ao mesmo tempo em que contribui para a construção da realidade social.

Resumindo, portanto, também do ponto de vista de suas consequências, a liderança depende das perspectivas que o estudioso ou sua disciplina adota. Quando a liderança foi estudada como poder e autoridade, relacionou-se à construção e coesão da cidade ou da estrutura social. A Sociologia a compreendeu como integradora e construtora da estrutura. Na Administração, foram correlacionadas a desempenho eficaz e, na Psicologia Social recente, seus impactos são considerados em termos de construção de significados para a ação organizada e para a subjetividade. Da mesma maneira que acontece com as causas e mecanismos da liderança, o estudo dos seus impactos mostra-se complexo e permite diversas abordagens. À medida em que foi sendo compreendida como um fenômeno que emerge das interações intersubjetivas, ao mesmo tempo em que contribui na construção de subjetividades, a complexidade da investigação só fez aumentar. Ela também se verifica através das interconexões e confusões que o conceito apresenta em relação a outros conceitos resultantes das assimetrias e das tensões da interação social, como influência, poder, autoridade e gerenciamento. Esses são os temas da próxima seção.

## **2.2 – Influência, Poder, Autoridade e Gerenciamento.**

A seção anterior mostrou que a liderança é um conceito difuso, polissêmico, que se presta a diversas interpretações sobre suas causas, mecanismos e

consequências. Mostrou também que, pelo menos em parte, essas diversas interpretações têm a ver com as maneiras diferentes pelas quais o fenômeno do governo ou do comando foi investigado ao longo da história. Entretanto, mesmo quando a liderança passou a ser estudada como um fenômeno específico e próprio da interação humana, suas causas, mecanismos e consequências mostram-se diversos, dependendo da ótica do investigador. Essa diversidade traz dificuldades para o estudo, mas também traz oportunidades de uma melhor compreensão do fenômeno. A presente seção visa investigar as diferentes maneiras pelas quais o fenômeno da liderança foi estudado. Durante grande parte da história, a investigação da liderança exige que se estudem os fenômenos do poder e da autoridade normalmente vinculados a indivíduos particulares, que, por razões pessoais ou da situação, encontravam-se em posições de comando de cidades, estados e instituições. As confusões da liderança com esses dois termos continuam presentes nas discussões sobre a liderança. Quando o estudo passou a ser capitaneado pelas disciplinas da Administração e da Psicologia Social, um novo termo foi associado, o gerenciamento. A partir daí, e para diferenciar a liderança da gerência, a primeira foi associada a influência e os estudos do fenômeno verificaram um grande salto em termos de qualidade e quantidade (Bass, 2008). O conceito de autoridade ficou mais próximo do gerenciamento, enquanto que a liderança passou a ser identificada com o exercício da influência. A análise da associação do termo liderança com influência, poder, autoridade e gerenciamento, inicia-se pela influência, exatamente porque é assim que ela é concebida atualmente pela academia. O estudo da liderança como processo de influência parece ter se iniciado na Psicologia Social, mas foi posteriormente assumido também pela Administração.

### **2.2.1 – Liderança e Influência.**

O estudo da influência é tema central para a Psicologia Social. Em uma das mais citadas definições de Psicologia Social, de Allport (1954, p. 5), ela é apresentada como o estudo da influência: “a investigação científica de como pensamentos, sentimentos e comportamentos de indivíduos são influenciados pela presença real, imaginada ou implícita de outros”. Apesar de a liderança ser

considerada um fenômeno de influência, Hogg (2010) nota que os psicólogos sociais tendem nos anos mais recentes a estudar os dois fenômenos separadamente. Isso não foi sempre assim. Por exemplo, os estudos com pequenos grupos conduzidos por Lewin e seus colegas nos anos 1930 e 1940, mostravam que os dois fenômenos estavam profundamente interconectados, bem como o estudo sobre a personalidade autoritária de Adorno e seus colegas (idem). A partir da desconexão entre os dois temas o estudo da liderança passou a ser dominado pelas ciências que estudam as organizações, a Administração e um ramo da Psicologia Social, a Psicologia das Organizações e do Trabalho. Esses parecem ser “os lares naturais para o estudo da liderança” (idem, p. 1167), pois os temas das carreiras e da ascensão no ambiente de trabalho têm grandes bases na liderança organizacional eficaz. Paralelamente, a influência continuou sendo analisada pela Psicologia Social, mas tomou rumos diferentes e muitas vezes desconectados entre si (idem). As diversas linhas de pesquisa incluíram focos “na cognição social da mudança de atitude como consequência da influência [...] no estudo da mudança de atitude para compreender teorias e técnicas de propaganda e de transformação em massa de atitudes [...] nos processos de persuasão interpessoal que levam pessoas a obedecer comandos ou a se conformar” (idem, p. 1167), entre outros.

É claro que influência não se restringe a liderança, mas, para Bass (2008), o conceito de influência foi um passo fundamental em direção à generalização e abstração na definição da liderança. Para grande parte dos estudiosos, o moderno estudo da liderança não concebe mais a possibilidade de ela ser estudada desvinculada de influência (Northouse, 2010). São basicamente duas as linhas de abordagem do fenômeno da influência na liderança. A primeira considera o processo de influência como unidirecional, em que a liderança é definida como as tentativas de um indivíduo (o líder) de influenciar o comportamento e as ações dos outros. Para Northouse (2010, pos. 156), por exemplo, “liderança é um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum”. Definição similar foi elaborada pelo projeto GLOBE<sup>17</sup>: “liderança é a habilidade de um indivíduo

---

<sup>17</sup> GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Projekt. Trata-se de esforço que reuniu inúmeros estudiosos dos temas da liderança e da cultura e que

influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso de organizações das quais eles são membros” (Chhokar, Brodbeck & House, 2007, p. 5). Uma das abordagens mais importantes do que se denomina novo paradigma da liderança, a liderança transformacional, apesar de não incluir o termo influência em sua definição, tem na Influência Idealizada (do líder) um de seus fatores constitutivos essenciais (Bass, 1985; 1990).

A segunda linha considera a influência no processo de liderança como multidirecional. Essas abordagens partem da necessidade de uma atenção crescente ao papel do seguidor no processo de liderança (Hollander & Offermann, 1990). Apesar de essa concepção já estar prevista em algumas teorias anteriores, ela experimentou um grande salto a partir das concepções derivadas do Interacionismo Simbólico e da Teoria Crítica. São fundadas tanto na influência dos seguidores, como na sua percepção sobre o papel dos líderes e estão em consonância com as grandes mudanças verificadas no ambiente organizacional contemporâneo, em que se requer participação maior e o envolvimento crescente dos liderados na tomada de decisão. Reconhece-se que indivíduos diferem entre si sobre quanto seus comportamentos afetam as atividades de um grupo, o que implica na necessidade de relacionamentos recíprocos entre líder e liderados, onde a influência normalmente acontece em função de exemplos ou devido a competências e conhecimentos requeridos nas diferentes situações ou ainda em razão de capacidades de articulação de significados. Para Stogdill (1950, p. 4), a “liderança é um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para definir e realizar objetivos”, enquanto que para Gerth e Mills, “a liderança é uma relação entre líder e liderados pelo qual o líder influencia mais do que é influenciado” (Bass, 2008, p. 19), para Hollander e Julian, a “liderança em seu sentido mais amplo implica na presença de um relacionamento particular de influência entre uma ou mais pessoas” (idem) e, finalmente, com abordagem derivada do Interacionismo Simbólico e da Teoria Crítica, Rost (1993, pos. 1624), define liderança como “um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que busca mudanças que refletem seus propósitos compartilhados”.

---

estudou 62 sociedades, sob a coordenação de Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W Dorfman e Vipin Gupta, a partir de 1994.



Apesar de a liderança ser definida frequentemente como o próprio exercício da influência, as divergências entre os que a compreendem dessa maneira e aqueles que entendem que ela deve incluir as possibilidades de utilizar a coerção e a punição para liderar, estão longe de se encerrar. Esse segundo grupo afirma que a definição de liderança como mero exercício de influência torna-a muito restritiva, porque exclui a possibilidade de entender porque um gerente ou administrador pode ser eficaz ou não na sua situação (Yukl, 1989), já que essa situação frequentemente é derivada de uma autoridade que lhe é externamente conferida. A ideia de que a influência é insuficiente para explicar a liderança está muito presente nos diversos manuais de liderança que se utilizam de Maquiavel para fazer recomendações a líderes na busca por sucesso (Galie & Bopst, 2006). Neles, parte-se do pressuposto de que há um grupo de pessoas disposto a fazer qualquer coisa para alcançar o topo na organização e um outro que deseja ser governado (idem). Partindo desse suposto pragmatismo, sugere-se que o líder deve fazer uso da força e da coerção para alcançar seus propósitos (idem). Para o primeiro grupo, entretanto, o que esses pesquisadores fazem é confundir duas questões fundamentais. Primeiro, tomam os administradores de hoje como equivalentes aos legisladores dos tempos de Maquiavel. Enquanto estes eram os construtores das leis, aqueles são seguidores de leis que eles não fazem (idem). Segundo, confundem os conceitos de liderança e gerenciamento, como será visto mais adiante.

Em síntese, a ideia de influência como definidora do processo de liderança, é uma concepção relativamente recente. A sua emergência como parte do construto teórico e prático da liderança, entretanto, traz complexidades importantes para a investigação, uma vez que é necessário compreender que ela não é unidirecional, mas que líderes e liderados interagem num processo de influência multidirecional e permanente. Ou seja, a liderança passa a ser compreendida como um processo de construção, de metamorfose e de transformação, com impactos sobre as subjetividades ou identidades dos atores. Anteriormente, porém, os termos que mais se correlacionavam com liderança no seu estudo eram poder e autoridade, que serão os temas das próximas subseções.

## **2.2.2 – Liderança e Poder.**

Muito se escreveu, em todas as épocas, sobre poder nos processos relacionais ou poder social, desde Platão e Aristóteles, passando por Maquiavel, Pareto, Weber, Crozier e Foucault, entre outros. Para Maquiavel (1513/1976, p. 95), a tarefa principal do príncipe era manter o poder, pois essa é a única forma de manter “os súditos unidos e leais” e, para tanto, “é muito mais seguro ser temido do que amado” (idem, p. 96). O exercício do poder, portanto, dependia da capacidade do Príncipe de coagir seus súditos. Já Weber (2009), cujos três tipos ideais de legitimação já foram mencionados, afirma que o poder depende ou da situação (tradição e razão burocrática) ou da pessoa (carisma). Em Pareto ele é concentrado nas elites, que se revezam de forma circular (Souza, 2014). Em Crozier, o poder é relacional, cuja relação tem um caráter de dependência, na medida em que um sujeito depende do outro em função de seus recursos maiores. Em Foucault, o poder torna-se difuso, inserido nas estruturas da sociedade. O poder social “é uma força que está na base das trocas sociais, em que a pessoa dependente no relacionamento tem menos poder e aquela com mais poder é capaz de obter a concordância consigo ou com seus desejos” (Bass, 1990, p. 225). Ou seja, de uma concepção centrada no indivíduo na filosofia, pouco a pouco os pesquisadores passaram a observar a natureza relacional do poder.

A partir da noção de que o poder se forma na relação entre os indivíduos, foram diversas as suas definições. Para Dahl (1957, p. 203), “A tem poder sobre B na medida em que ele consegue que B faça algo que B não faria de outra maneira”, enquanto que para Cartwright, seguindo Lewin, “O poder de A sobre B (com respeito a uma dada opinião) é igual ao máximo de força que A pode induzir sobre B, menos o máximo de força resistente que B pode mobilizar na direção oposta” (French, 1956, p. 181). Seguindo Bass (1990, p. 225) o poder foi definido por Russel como “a produção de efeitos desejados”; por Bierstedt como “a habilidade de aplicar força”; por Janda, “o direito de prescrever padrões comportamentais aos outros”; por Wrong, “um intencional e bem-sucedido controle sobre os outros”; e por Bennis e Nanus, “a energia básica para iniciar e sustentar a ação” ou “a capacidade de transformar a intenção em ação e

sustentá-la”. Em síntese, o poder assume diversas facetas: é uma relação de dependência, é quase uma equação matemática de diferença de forças, é uma produção de efeitos, uma capacidade de aplicar força, um direito, um controle ou uma energia, entre outras definições.

Outra forma de analisar o poder está em como ele é justificado, caminho que foi anteriormente adotado por Weber, como visto acima. A partir dessa perspectiva, a emergência do poder ocorre por cinco razões: (1) poder de atração ou referente, baseado em quanto B gosta de A; (2) poder técnico, baseado na percepção que B tem sobre o conhecimento e informação superior de A; (3) poder de recompensa, baseado na habilidade de aplicá-la ou fornecer recompensas a B; (4) poder coercitivo, baseado na habilidade de aplicá-la punições sobre B; e (5) poder legítimo, baseado na crença de B de que A tem o direito de prescrever comportamentos e opiniões (Bass, 1990; French, 1956). Evidentemente, essas bases podem estar presentes em diferentes graus e conjuntamente.

A partir dessas definições e perspectivas de investigação, parece claro que poder não é o mesmo que liderança, apesar de frequentemente ser visto como uma de suas resultantes (Hollander & Offermann, 1990). Como já se disse acima, enquanto a liderança era um atributo do líder, sua definição esteve sempre mais próxima dos conceitos de força e de capacidade de administrar recompensa e punição. Mas, também já se verificou anteriormente que as concepções sobre poder e liderança alteraram-se significativamente ao longo da história e entre as disciplinas. Ambos foram deixando para traz o foco na pessoa do indivíduo e foram passando para concepções relacionais. O mundo contemporâneo, cada vez mais plano (T. Friedman, 2005) e mais diverso, faz a balança do poder pender cada vez mais para o lado dos liderados. Assim, ele é cada vez mais confundido com outros sinônimos, como autoridade, no conceito gadameriano que o associa a tradição (Gadamer, 2008), e influência. Ele vai se aproximando da ideia de um certo “poder inteligente” (Nye, 2010), que é uma combinação de habilidades de poder de força e de poder suave, combinação essa que depende do contexto. O poder suave refere-se à habilidade de alcançar os objetivos atraindo os outros ao invés de manipulá-los através de incentivos materiais ou de cooptar os outros ao invés de usar a coerção. Ou seja, uma certa habilidade de adaptar as preferências dos outros às do líder (idem, p. 307).

Em termos das justificações para o poder referidas acima, o poder suave enquadra-se na razão (1), o poder baseado em quanto B gosta de A. Por sua vez, o que ele denomina de poder forte está vinculado às demais quatro bases do poder acima, com exceção talvez da razão (2), poder técnico ou de conhecimento, baseado na percepção que B tem sobre o conhecimento e informação superior de A. Esse conceito de poder está mais próximo da concepção gadameriana de autoridade. Do ponto de vista das teorias de liderança, o componente de poder forte na liderança é normalmente associado a concepções mais transacionais (Burns, 1978) e, nas suas formas mais extremas, ao maquiavelismo na liderança, esse quando associado a engano, coerção e uso de qualquer meio para alcançar os fins (Bass, 2008). Nye (2010), entretanto, entende que ambas as formas de poder, forte ou suave, são necessárias e o líder deve ser capaz de adotar a melhor combinação que o contexto solicitar, já que, especialmente no mundo das organizações, liderar envolve inúmeros outros *stakeholders*<sup>18</sup>.

Além da noção de um mundo mais plano, com hierarquias menos rígidas, o conceito e a prática do poder são desafiados no mundo contemporâneo pelas grandes transformações da vida social e econômica, como a globalização e as revoluções da comunicação e da informação. De um lado, a globalização expõe uns aos outros (indivíduos e organizações) dos mais diversos lugares, de forma que, como afirmou Ronald Reagan, já nos anos 1980, “não há lugar para se esconder”. De outro lado, as revoluções da comunicação e da informação comprimem as noções de tempo e espaço, disponibilizam o conhecimento para quem dele quiser fazer uso e reduzem custos de toda sorte a parcelas ínfimas do que eram. Como consequência, o poder tem dificuldade de se explicitar, troca de lado rapidamente em função da concorrência e do conhecimento, torna-se fluido e fugidio. Nas estruturas tradicionais, como o Estado, a Igreja, a academia e mesmo as organizações, ele vai perdendo sua força vai sendo desafiado, questionado, enfrentado e se desvincula das hierarquias que estas representavam. O que está em jogo é um “poder sem autoridade” (Sennett, 2001, p. 138), um poder que não mais se manifesta pela mão forte de quem tem o direito à violência ou de quem

---

<sup>18</sup> O termo *stakeholder* é utilizado para definir os diversos agentes ou partes interessadas numa organização, como acionistas, empregados, clientes, fornecedores, autoridades, comunidade, etc.

controla a fé ou ainda de quem detém o conhecimento. O definitivo vai se tornando provisório (Comblin, 1968).

Entretanto, como afirmou Sennett (2001, p. 136), o poder está presente. O que acontece é que ele hoje traveste-se de neutralidade, compartilhamento e garantias de segurança e liberdade para os indivíduos. Seu caráter travestido de neutralidade, escamoteado, é verificado em pelo menos três instituições fundamentais da sociedade contemporânea. Primeiro, o poder esconde-se na mídia, no que Habermas (2007) denominou de *infortainment*<sup>19</sup>, uma capacidade que “a um só tempo atende e transforma as preferências de seus consumidores”. De um lado atende os anseios dos indivíduos para diversão, distração, informação e para tomar parte do debate público, de outro expõe todos a um processo de aprendizado de resultados imprevisíveis, como novas preferências, convicções e juízos (idem). Segundo, encontra-se mais forte do que antes na economia, onde a concentração de renda e recursos só fez acentuar a desigualdade nos últimos 40 anos, desde o fim do estado de bem-estar social (Piketty, 2014). Entretanto, aqui ele está diferente agora. Está no capital financeiro volátil, que aparece e desaparece rapidamente, muda de lugar com facilidade e é difícil de ser identificado. Está também nas rápidas fortunas dos empreendedores das novas tecnologias e serviços, onde ele aparece suave, jovem, energético, atraente. Está ainda na ampliação sem precedentes das diferenças de remuneração entre o topo das organizações e os demais colaboradores (O’Reilly, Main & Crystal, 1988; Boyd, 1994). Terceiro, o poder está também nas estruturas de controle das informações de todo tipo às quais estão submetidos os indivíduos. Aqui ele se manifesta, de um lado como uma espécie de garantia da liberdade do cidadão comum frente às ameaças à segurança (Donohue, 2008), e, de outro, pelo controle sobre a vida privada dos sujeitos, propiciado pelos grandes sistemas de reservatórios de dados sobre hábitos, gostos, transações, trajetos, preferências, relacionamentos, leituras, etc. e pelas ferramentas de *Data Mining*, que permitem aos detentores usar essas informações para interesses de qualquer outra espécie, principalmente econômicos.

---

<sup>19</sup> Fusão das palavras inglesas *information* e *entertainment*.

Resumindo, o conceito de poder foi durante muito tempo a principal manifestação da liderança. Líderes se distinguiam por sua capacidade física, intelectual de discurso, para construir impérios e cidades e para garantir-lhes coesão. Quando ele foi concebido como resultante da interação, o interesse dos estudiosos voltou-se para seus determinantes, suas justificações, e, pouco a pouco o conceito de liderança passou a se relacionar mais com as formas do poder suave ou da influência. A influência gera poder, mas afasta-se da coerção e instrumentalização. Nas organizações se fortalece, assim, a noção de liderança, um poder que se obtém pela influência. Na sociedade ele também se distancia da força e da coerção e vai se tornando difuso (Foucault), suave ou sem autoridade (Sennett). Esta última também vai sendo desafiada e, por isso, vai assumindo novas formas, como se verá na subseção seguinte.

### **2.2.3 – Liderança e Autoridade.**

Muitas vezes confundida com poder, especialmente nas interpretações do dia a dia, a autoridade tem sido objeto de filósofos desde os tempos de Platão e Aristóteles até os dias de hoje. Além disso, seu estudo recebe a contribuição dos investigadores interessados nas estruturas e instituições que organizam a vida social, como a Sociologia e a Psicologia. Na Grécia antiga, como já mostrado anteriormente, observavam-se dois tipos de autoridade, a da vida doméstica e a da vida pública. Na vida pública, onde se encontravam os homens livres e, portanto, não sujeitos à dominação de outros, a autoridade deveria se manifestar pela razão (Platão) ou pela experiência prática (Aristóteles). A Filosofia romana encontrou a justificação da autoridade na tradição, no conceito de fundação, a ideia de que a autoridade está com quem inspirou a lei (Arendt, 1979). Lá a autoridade vinha desvinculada de poder, pertencia àqueles que, pela tradição, sabiam mais, os anciãos (Senado) pois estavam mais próximos de quem fundou a cidade. Ainda seguindo Arendt (idem), essa ideia foi traduzida para a Filosofia cristã por Santo Agostinho e à concepção de tradição como autoridade, foi acrescentada a religião e ela estava representada na figura dos Papas, herdeiros do fundador da Igreja, Jesus Cristo. Maquiavel, por sua vez, rompeu com o conceito de autoridade baseada na tradição e na religião, demonstrando que

havia uma moral para a esfera privada e outra para a política (Harris, 2010). Na esfera privada, a autoridade que vigorava era a da religião. Na pública, para Maquiavel a autoridade pertencia ao príncipe. Para ele, tanto quando prescreveu comportamentos para a garantia e manutenção do poder do principado, n' *O Príncipe* (1513/1976), como quando analisou o governo republicano, nos *Discorsi* (1516/1994), sua preocupação era sempre a de assegurar a unificação e fortaleza do Estado e a liberdade dos indivíduos. Por esses objetivos, justificava-se a utilização dos meios que fossem necessários, o que Arendt (1979) denominou de “despotismo da liberdade”.

As ideias de que a autoridade se desenvolve entre os conceitos de tradição e liberdade estão no centro das discussões sobre o significado de autoridade em toda história do pensamento ocidental. De um lado a tradição e a autoridade asseguravam a coesão da comunidade e esta ideia leva à noção de obediência. De outro, indivíduos buscam autonomia e liberdade. Para os homens livres da Grécia de Platão e Aristóteles a dominação por outro homem livre era indigna, mas, para manter sua liberdade na vida pública, esses homens precisavam exercer a dominação na vida privada. Para Maquiavel, qualquer meio era justificável para assegurar a liberdade, enquanto que para Saint-Just, jacobino francês que participou do denominado período do Terror de Robespierre, “a liberdade deve prevalecer a qualquer preço” (Sennett, 2014, p. 180). Em Hegel, “o ônus de criar as condições de liberdade na sociedade cabia aos oprimidos” (idem, p. 172). O caminho em direção à liberdade absoluta é feito pelos quatro estágios da consciência, o estoicismo, o ceticismo, a consciência infeliz e a consciência racional. Cada um desses estágios, que não cabe aqui desenvolver, é marcado por crises de autoridade (idem, p. 173) em que, “nas duas últimas fases, o antigo senhor perde seu poder sobre o escravo [...] porque o escravo infeliz transforma-se num ser humano diferente, que lida de maneira não competitiva com o senhor” (idem, p. 174). O indivíduo enxerga os desejos de dominação em si mesmo (consciência infeliz) e no senhor (consciência racional) e, assim, desvincula-se da autoridade, podendo “reingressar nela” (idem, p. 178). O reconhecimento da autoridade torna-se, então, um ato da liberdade absoluta. Na filosofia contemporânea, Gadamer (2008) retoma a correlação entre liberdade e autoridade, e o seu reconhecimento é também “um ato da liberdade e da razão”

(Gadamer, 2008, p. 371). Para ele, o problema está no preconceito em relação à autoridade, que “acabou sendo referido ao oposto de razão e liberdade, a saber, ao conceito de obediência cega” (Gadamer, 2008, p. 371). A autoridade, na verdade, não é isso, pois

... a autoridade é, em primeiro lugar, uma atribuição a pessoas. Mas a autoridade das pessoas não tem um fundamento último num ato de submissão e de abdicação da razão, mas num ato de reconhecimento e de conhecimento: reconhece-se que o outro está acima de nós em juízo e visão e que, por consequência, seu juízo precede, ou seja, tem a primazia em relação ao nosso próprio juízo. Isso implica que, se alguém tem pretensões à autoridade, esta não deve ser-lhe outorgada; antes, a autoridade é e deve ser alcançada. Ela repousa sobre o reconhecimento e, portanto, sobre uma ação da própria razão que, tornando-se consciente de seus próprios limites, atribui ao outro uma visão mais acertada. A compreensão correta desse sentido de autoridade não tem nada a ver com a obediência cega a um comando. Na realidade, a autoridade não tem a ver com obediência, mas com conhecimento [...]. Seu verdadeiro fundamento é, também aqui, um ato de liberdade e da razão, que concede autoridade ao superior basicamente porque este possui uma visão mais ampla ou é mais experto, ou seja, porque sabe melhor (idem).

Assim como para Maquiavel, Hegel e Gadamer, o problema de conciliar liberdade e autoridade está presente em toda a história da filosofia, como no contrato social de Hobbes, nas ideias de Estado mínimo e livre mercado de Smith e na filosofia moral de Kant. Até o advento da modernidade, as alternativas de conciliação eram o absolutismo da liberdade ou o contrato social através do qual a liberdade era entregue ao poder do monarca ou do Estado. O mundo moderno, entretanto, requer outras alternativas e, por isso, a autoridade precisa de reconhecimento, precisa ser relacionada à própria razão e liberdade.

Os conflitos entre liberdade e autoridade não são preocupação apenas da Filosofia. Talvez a mais lúcida análise das relações entre autoridade, tradição e liberdade esteja na parábola do Grande Inquisidor de *Os Irmãos Karamazov*, de Dostoiévski. Nela, o Cardeal Inquisidor da Sevilha do século XVI encontra o Cristo que havia voltado a terra e fora imediatamente reconhecido pela multidão, bem como pelo próprio Inquisidor. O Cardeal avalia a situação e, sem qualquer tipo de



dúvida, ordena que Ele seja preso e informa que será queimado em praça pública no dia seguinte, decisão que é submissamente aceita pela multidão. À noite, entretanto, o Inquisidor visita o prisioneiro no seu Cárcere, inconformado com o mesmo discurso de 1600 anos antes, em que o Cristo oferece o caminho para a Salvação, ao mesmo tempo em que afirma o livre arbítrio de cada um. O Cardeal argumenta que a tradição levou 16 séculos para corrigir essa ideia: “Tu não quiseste privar o homem da liberdade e recusaste, estimando que era ela incompatível com a obediência” (Dostoiévski, 1995, p. 700) e “porque não há para o homem, que fica livre, preocupação mais constante e mais ardente do que procurar um ser diante do qual se inclinar” (idem, p. 701). Ou seja, o povo não suportava o fardo da combinação entre liberdade e obediência (tradição) e, por isso, preferia à última. Ao Cristo haviam sido oferecidas três alternativas, o milagre, o mistério e a autoridade e ele havia recusado as três, o que a Igreja se encarregou de corrigir, separando autoridade de liberdade. A parábola deixa clara a dificuldade de conciliar ambas e, por isso, para garantir a coesão da comunidade, normalmente o caminho mais fácil é o da obediência ou do reforço da autoridade.

A mesma questão da relação entre liberdade autoridade acompanhou as preocupações dos pesquisadores quando se formou o arcabouço científico contemporâneo. Ela está presente desde as primeiras investigações das ciências que estudam o homem e sua condição social. Na compreensão do cientista social Chester Barnard (1938/1971), o que diferencia autoridade de poder é que a primeira repousa sobre a aceitação dos indivíduos. Por isso, as investigações são normalmente sobre quais as condições da estrutura social e das estruturas subjetivas do indivíduo que dão legitimidade ou explicam a autoridade. Para Sennett (2014, p. 33), “pode-se dizer da autoridade, no sentido mais geral, que ela é uma tentativa de interpretar as condições de poder” e, assim, as ciências sociais e do homem buscam compreender como essas interpretações se dão, em termos do sujeito e do social. Vale dizer, por que indivíduos e grupos se submetem, obedecem ou aceitam a autoridade, termos que evidenciam atos de concordância sujeitos a graus variados de liberdade.

Na Sociologia, as análises dos pesquisadores que seguem a tradição weberiana de estudos sobre a dominação partem das três estruturas de

autoridade identificadas por ele e concebem a autoridade como decorrente dessas estruturas. Entre esses pesquisadores destacam-se Pareto e Michels, já comentados anteriormente, as ideias da abordagem institucional de Barnard e Selznick e os estudos sobre obediência e autoridade de Milgram (1963). Nas ciências que estudam o sujeito, pesquisadores apoiados no pensamento de Freud, compreendem que “as pessoas percebem a força nos outros, independentemente do conteúdo do que percebem” (Sennett, 2014, p. 37). Ou seja, a autoridade é vista sob o ponto de vista dos indivíduos e de suas percepções.

Vale à pena aqui aprofundar o estudo das estruturas de justificação da autoridade de Weber, já citadas ligeiramente em seções anteriores. Para ele, “as pessoas pensam no poder de diversas maneiras, mas apenas alguns tipos de pensamentos as levam a conceber os poderosos como autoridades” (Sennett, 2014, p. 34). Nos seus três tipos de dominação, já mencionados, as justificações apresentam-se da seguinte forma: (1) na patrimonial (tradicional) o germe encontra-se na autoridade do chefe da comunidade doméstica, que se fundamenta na tradição, na crença na inviolabilidade daquilo que sempre foi assim desde sempre. Não se trata apenas das hierarquias hereditárias ou dos senhores patrimoniais, mas essa autoridade envolve também crenças, práticas, proibições e interdições; (2) na segunda categoria, a burocrática, a base está numa autoridade legal e racional, fundada na legalidade das normas, no direito, nas competências oficiais fixas, ordenadas, na hierarquia de cargos, etc. Ela se verifica, sobretudo no funcionamento do funcionalismo moderno e nos modelos organizacionais de uma maneira geral; (3) na última categoria, a carismática, a autoridade “fundamenta-se na fé em revelações e heróis, em convicção emocional da importância e do valor de uma manifestação de natureza religiosa, ética, artística, científica, política ou de qualquer outra” (Weber, 2009, p. 327). Ele alerta que a dominação carismática pode também aparecer na organização econômica, apesar de sua tendência à burocracia, mas o carisma é “ameaçado em sua virulência assim que ganham primazia os interesses da vida econômica cotidiana” (idem, p. 331).

“O mais importante aspecto geral da abordagem de Weber é sua identificação com a legitimidade” (Sennet, 2014, p. 36). A entre a liberdade e a

autoridade ocorre porque a legitimidade é uma opção voluntária do sujeito, não podendo ser confundida com coerção. Este é também o entendimento de Robert Michels, colaborador de Weber, para quem “quer a autoridade seja de origem pessoal ou institucional, ela é criada e mantida pela opinião pública” (Barnard, 1938/1971, p. 170). Para ele, no entanto, o que dá sustentação à existência da elite, portanto uma estrutura de autoridade é sua capacidade de se organizar. Os demais se sujeitam em função de sua incapacidade de organização. Ou seja, diferente da ideia de La Boétie (1574/1987), para quem a servidão voluntária decorria de uma certa preguiça e da facilidade de viver dos favores da autoridade, para a Sociologia, a submissão decorre de estruturas de justificação para a ação de indivíduos e grupos e que possibilitam a coesão social. Tradição (religião, crença), razão (ciência, técnica) e carisma (o Grande Homem) são essas estruturas sociais, que se originam no processo de construção da vida em comunidade.

Ainda no campo dos estudos das ciências sociais, os experimentos de Milgram (1965) sobre a relação entre obediência e autoridade vão na mesma direção, mostrando que, independentemente de fatores de personalidade que possam explicar a obediência (e no caso específico de suas pesquisas, até mesmo a violência), que não foram estudados por ele, existe grande correlação entre a força das representações da estrutura e a propensão a obedecer. Quanto maior a percepção de justificação que a estrutura possa representar, maior a propensão para a obediência. Ela assume uma característica de sujeição voluntária e constrange a liberdade.

A Psicologia comportamental de Skinner caminha na mesma linha. Elas apontaram que a principal fonte de autoridade é a possibilidade controlar os comportamentos dos indivíduos através da aplicação de punição ou reforço positivo. Na comunidade,

O grupo exerce um controle ético sobre cada um de seus membros através, principalmente, de seu poder de reforçar ou punir. O poder deriva do número e da importância das outras pessoas na vida de cada membro (Skinner, 1953/1998, p. 363).

Na vida social organizada, certas agências, como “governo, religião, psicoterapia, economia e educação” (idem), em função de sua capacidade maior de se organizar, manipulam e detêm esse poder de controle e daí vem sua autoridade. As estruturas que detêm o poder do controle, portanto, aparecem como gestoras da liberdade dos indivíduos.

Como se mencionou mais acima, outro grupo de pesquisadores concebe a autoridade como uma representação de força presente em determinados indivíduos independente do seu conteúdo real. Partindo das ideias de Freud (1930/2006), especialmente de seus últimos textos, entre os quais *O Mal Estar na Civilização e Psicologia das Massas*, essa interpretação entende que os indivíduos formam imagens de autoridade na infância, as quais estabelecem padrões de relacionamento que se mantêm na vida adulta. Ao mesmo tempo em que lutam contra a autoridade, os indivíduos não conseguem deixar de desejá-la. Na infância, a renúncia ao instinto de destruir a autoridade decorre ao mesmo tempo do medo diante de sua força e do medo de perder o seu afeto. Mais tarde, organiza-se uma concepção de autoridade interna, pela percepção da força dentro de si, e a renúncia ao instinto decorre do medo da consciência. Para ele, entretanto, poucas pessoas podem chegar a formar essa interpretação na vida adulta e a maioria, especialmente as massas, “sempre corriam o risco de regredir a fases anteriores, nas quais, ao mesmo tempo, desejavam avidamente a ajuda de alguém mais forte e se enfureciam contra essa mesma força tão desejada” (Sennett, 2014, p. 38). As figuras autoritárias tiram proveito dessa “reinfantilização das massas” (idem): não importa o conteúdo, apenas a figura da autoridade. Na mesma direção caminharam posteriormente os primeiros cientistas sociais da Escola de Frankfurt, com especial destaque para *Personalidade Autoritária*, organizado por Adorno. O objetivo era “mostrar exatamente os mecanismos psicológicos pelos quais as imagens infantis da força persistem na vida adulta” (Sennett, 2014, p. 39) e como a cultura passa a desempenhar esse papel: com o desgaste dos controles do pai na família burguesa, “passou-se a esperar que o Estado entrasse em cena e funcionasse como substituto” (idem, p. 40). Aqui autoridade e liberdade são regidas por forças que a consciência não acessa.

Resumindo, uma das principais questões relativas ao conceito de autoridade e de sua relação com a liderança refere-se ao debate em torno dos

temas da liberdade e da sujeição ou obediência. Desde os primeiros filósofos a se interessar pelo assunto essa preocupação está presente. Em Aristóteles e Platão, tratava-se de gerenciar a autoridade frente a homens livres. Em Maquiavel, a autoridade punha-se a serviço da liberdade e, para assegurá-la justificavam-se quaisquer meios. Em Hegel e Gadamer, reconhecer a autoridade é um ato da liberdade da consciência ou da razão. Entretanto, foi somente nas ciências que estudam o sujeito humano e a sociedade que essa dicotomia entre sujeição e liberdade foi sistematizada. Apesar das abordagens diferentes das duas principais linhas de investigação, a que foca no social e a que foca no sujeito, Sennett (2014) entende que há algo de comum nelas, a noção de que as pessoas se sentem atraídas por pessoas que representam autoridade e buscam nelas legitimidade para suas concepções de si mesmo. Nas palavras do Grande Inquisidor de Dostoiévski (idem, p. 701), “não há, repito-Te, preocupação mais aguda para o homem que encontrar o mais cedo possível um ser a quem delegar esse dom da liberdade que o infeliz traz consigo ao nascer”.

Provavelmente essa dificuldade de investigar a autoridade desvinculada dos conceitos de sujeição ou obediência e de liberdade, esteja na raiz das razões que fazem os pesquisadores da liderança se afastarem dela e preferirem analisar liderança como um processo de influência. Não se trata de rejeitar ingenuamente a presença do poder e da autoridade na liderança. Entretanto, especialmente nas concepções de liderança de natureza interacional, poder e autoridade não dão conta da abrangência do processo. A influência, como se disse mais acima, abre espaço para a multidirecionalidade e, como processo, é tomada como construção, como transformação, ideias que têm dificuldades quando aplicadas a poder e autoridade. Estes são mais próximos de conceitos como tradição, manutenção e estabilidade, que, no estudo das organizações, aplicam-se melhor ao gerenciamento, que é objeto da próxima subseção.

## 2.2.4 – Liderança e Gerenciamento.

A questão da eficácia parece estar na raiz das distinções entre os conceitos de liderança e gerenciamento e é central para o estudo da Administração, que estuda ambos no ambiente da organização formal, ou mais especificamente da empresa moderna. A Administração tem suas fontes, parcialmente, na Economia, onde a firma é definida como um conjunto de possibilidades tecnológicas ligadas a um empreendedor que objetiva a maximização do lucro (Dow, 1997). Para a Economia, o problema da liderança é, na verdade, um problema de coordenação ou de utilização de estruturas de autoridade (ao invés de preços) para alocar recursos. Quando o assunto foi traduzido para o campo da Administração, duas foram às perspectivas para a investigação da gestão da organização, segundo Riggio (2011). A primeira deriva-se dos escritos de Adam Smith, especialmente seu *A Riqueza das Nações*, onde o gerenciamento é relacionado à divisão do trabalho em busca de mais produtividade. Esse conceito foi sistematizado por Taylor, em seu *The Principles of Scientific Management* (1911), já mencionado nesta tese. O gerente atua como um engenheiro do desempenho humano, estruturando a situação de trabalho de forma a coordenar os esforços dos subordinados para maximizar os resultados. A mesma ideia está presente na concepção de estrutura burocrática de Weber (2009): precisão, normatividade, não ambiguidade, critério, continuidade, subordinação estrita – tudo levado ao nível ótimo na estrutura. Ou seja, de acordo com essa linha de pensamento, a gestão ou liderança opera num ambiente de (1) racionalidade e previsibilidade, em que a organização é construída a partir de um projeto inicial e eventuais desvios são frutos ou da falibilidade humana ou das inadequações da engenharia; e (2) de estruturas de autoridade e obediência subordinadas a fatores exógenos: o planejamento científico e suas prescrições de tarefas e relações, um certo “engenheirismo” da ação gerencial.

A segunda perspectiva foi inaugurada por Elton Mayo (Riggio, 2011; Bennis, 1959) e deu origem à Escola das Relações Humanas na Administração. Suas fundações, entretanto, devem ser buscadas, de acordo com Bennis (idem), nos trabalhos de Lewin e seus seguidores, na psicologia focada no cliente de Carl Rogers e na sociometria de Moreno, entre outros. Para essa abordagem, a

organização apresenta-se menos determinada e insondável. O novo olhar considerou que a estrutura organizacional e a forma de organização do trabalho trazia consequências para os indivíduos: sentimentos em relação à estrutura e hierarquia, crenças, percepções e ideias. O homem pode ser motivado a trabalhar de forma mais produtiva quando certas necessidades sócio-psicológicas suas são satisfeitas. Para Bennis (*idem*), esse olhar não era menos racional do que o anterior, mas apenas considerava que a motivação humana era um conceito mais exato e certo do que o da máquina. A gestão deve focar mais na estabilidade do que na eficiência e a função do gerente é produzir coerência, estabilidade e senso de comunidade.

O que ambas as abordagens têm em comum é que a liderança começou a ser correlacionada a desempenho, a tal ponto que “quando indivíduos observam organizações de alto desempenho, eles assumem que a liderança deve estar presente” (Podolny, Khurana & Beshrow, 2010, p. 68). Ou seja, “se a liderança não impacta diretamente o desempenho organizacional ela não interessa à vida organizacional” (*idem*). Até mesmo um dos mais fortes advogados da abordagem transformacional da liderança nas organizações acabou cooptado pelo paradigma do desempenho, como deixa claro o título de um de seus principais trabalhos: *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Bass, 1985). Para Smircih & Morgan (1982), o que acontece é que a organização formal trunca o processo de liderança observado em ambientes naturais, pois ela requer um modo de organização social em que ambientes e papéis, relacionamentos e práticas são predeterminados e as relações de autoridade institucionalizam um padrão hierárquico de interação. Líderes ou gerentes são, então, responsabilizados pela eficácia ou não da organização. Se forem eficazes, são líderes.

A abordagem do desempenho se contrapõe às primeiras concepções de origem sociológica da liderança de Barnard e Selznick, onde

fica claro que eles não estão preocupados com liderança por conta da capacidade do conceito em explicar o desempenho econômico [...e...] se quisermos julgar a importância da liderança para a vida organizacional, nós temos que avaliar a importância da liderança em termos de suas capacidades de infundir propósito e significado para a experiência organizacional (Podolny et al., 2010, p. 69).

Esta é também a concepção de Smircih & Morgan (1982), para quem a liderança é uma questão de gestão do significado. Essas questões aparecerão mais adiante nesta tese, quando as abordagens do Interacionismo Simbólico e da liderança transformacional serão investigadas.

Outra consequência que a introdução da noção de desempenho trouxe para o estudo da liderança foi que ela passou a ser confundida com a gestão propriamente dita dos negócios. Verificou-se que havia duas grandes funções para a gestão, especialmente nos negócios, uma que se preocupa com o planejamento e a execução da tarefa e outra que atua sobre as estruturas subjetivas dos indivíduos, suas crenças, valores, significados e identidades. A primeira é facilmente ligada aos conceitos de poder e autoridade e decorre de atribuição formal de um papel no grupo, de origem normalmente externa. A segunda é um papel que deve emergir das relações de influência, cuja atribuição é dada pelo grupo a um indivíduo, portanto é de origem interna. “Os chefes e gerentes não são líderes, mas autoridades de quem se espera a construção de suas lideranças” (Malvezzi, 2015). Ou seja, iniciou-se claramente um processo de separação entre as funções de gerenciar, vinculadas ao desempenho da tarefa e ao conceito de autoridade, e de liderar, vinculadas a significados e propósitos e ao conceito de influência.

Na Administração, diversos autores mostraram as diferenças entre esses dois papéis. Bennis & Nanus entendem que “gerentes são pessoas que fazem certo as coisas e líderes são pessoas que fazem as coisas certas” (Northouse, 2010, pos. 244). Para Kotter (2001), liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação organizacional distintos e complementares e ambos são necessários para o sucesso num ambiente de negócios cada vez mais complexo e volátil. Enquanto o foco dos gerentes deve estar na complexidade, o foco dos líderes está na mudança. Os gerentes são necessários para lidar com a organização, visam a ordem e a consistência em questões fundamentais como a qualidade e a produtividade. Manejam a complexidade através de planos e orçamentos, definindo objetivos de curto prazo, estabelecendo os passos para atingir esses objetivos, alocando os recursos corretos, organizando pessoas e atividades, criando estrutura, delegando responsabilidades e controlando e resolvendo problemas. Enquanto isso, a importância dos líderes para a organização se deve



ao aumento da complexidade e da volatilidade das organizações atuais. Líderes gerenciam a mudança definindo direção, desenvolvendo visões de futuro (longo prazo), produzindo estratégias para alcançar a visão, envolvendo pessoas na missão, comunicando a nova direção, motivando e inspirando.

Em resumo, a partir da migração do estudo da liderança para as disciplinas da Administração e da Psicologia Social, sua investigação incluiu a questão do desempenho. Essa perspectiva levou os estudiosos a propor duas funções diferentes para a gestão da organização. Uma foca os problemas da tarefa, da administração da produção e das relações entre as pessoas. Da outra espera-se atuar sobre o significado da ação e sobre os propósitos da organização, vale dizer sobre as subjetividades dos indivíduos e do grupo. A primeira, a gerência, tem na autoridade e no poder atribuído externamente sua legitimação. A segunda, a liderança propriamente dita, tem sua legitimação fundada nas influências multidirecionais que ocorrem dentro do grupo e que possibilitam a sua emergência. Enquanto o gerente se ocupa da realidade da organização da tarefa e da estrutura, o líder se ocupa da realidade da mudança e da infusão de propósitos e significados para a ação.

A presente seção encerra este capítulo da liderança, em que a proposta foi a de produzir uma arqueologia do fenômeno. Demonstrou-se que a liderança é um tema de grande complexidade, como acontece com os demais processos que ocorrem na vida social humana. Qualquer que seja a perspectiva adotada, seja de suas causas, mecanismos ou consequências, não existe convergência entre os estudiosos e a investigação está sempre aberta a novos ângulos que aumentam a sua compreensão. Mostrou-se também que a liderança, como fenômeno da relação eu-outro, foi identificada ao longo da história com outros conceitos dessa relação, como poder, autoridade, gerenciamento e influência. Essas relações foram se modificando ao longo da história, até que, atualmente, caminha-se para um consenso em torno de influência interpessoal. As abordagens ligadas ao Interacionismo Simbólico acrescentam que essa influência é multidirecional entre líderes liderados e a situação.

O próximo capítulo investigará o estudo da liderança feito pelas principais disciplinas que se dedicaram ao tema. O propósito é descer mais um nível na

compreensão do fenômeno, demonstrar que seu estudo acompanha toda a história do pensamento e que, pouco a pouco, a investigação foi encontrando um lar preferido nas disciplinas da Psicologia Social e da Administração. Nelas o desenvolvimento da pesquisa resulta em diferentes e diversificadas abordagens e teorias, tema que é objeto do capítulo 4, posterior.

### **3 – O Estudo da Liderança na História e nas Ciências.**

O capítulo anterior evidenciou as complexidades do conceito e estudo da liderança. Demonstrou que a investigação compartilha com outras questões da vida humana, como a identidade, a felicidade e a cultura, as características dos conceitos que levantam o problema do terceiro critério epistemológico nas ciências sociais (Malvezzi, 2012). Sua investigação não possibilita verdades definitivas e elas são de difícil observação e validação objetiva. Por isso, o conhecimento do fenômeno da liderança, assim como dos demais problemas da subjetividade e da vida social humana, é indissociável do estabelecimento do consenso intersubjetivo, trabalhado através de uma possibilidade de razão que se dá na multiplicidade de vozes da sociedade (Habermas, 2010). E estas respondem a interesses e desejos dos diversos agentes, pesquisadores e praticantes, refletindo a fluidez de uma realidade que se metamorfoseia em função do tempo e de sua instrumentalização. Assim, a liderança, a realidade que se quer compreender aqui, é determinada por necessidades de organização da vida social e de desempenho, de integração das estruturas sociais, de interação entre indivíduos e de interpretações da realidade; ela se manifesta tanto através das características pessoais de indivíduos em posição de liderança e de suas competências, como pelas contingências do contexto e pela interação intersubjetiva no grupo; ela produz consequências para a coesão de grupo, para a resolução de tarefas e para a construção da subjetividade; além disso, a liderança se inter-relaciona com outros conceitos derivados da interação, como poder, autoridade, influência e gerenciamento. Verificou-se que estas diversas perspectivas de estudo contribuem para a permanente ampliação de sua compreensão e para a formação de eventuais consensos temporários acerca de

um ou outro ponto. Ao mesmo tempo, esta dispersão de perspectivas dá espaço para sempre novas interpretações e contribuições.

O presente capítulo visa demonstrar que um mecanismo de ligação para os diversos ângulos pode estar na compreensão da evolução histórica das investigações sobre liderança e de como essa evolução navegou entre as disciplinas. Seu estudo iniciou-se pelas análises de poder e autoridade da Filosofia antiga e, posteriormente, absorveu a preocupação com as consequências, em termos de coesão do social e de liberdade, como em Maquiavel, mas ainda no campo do poder. A Filosofia pós Renascimento mostrou a importância das contingências para o estudo do poder: (1) do livre mercado e da divisão do trabalho em Smith, abrindo as portas para a noção de eficácia e do poder da economia; (2) da relação eu-outro em Hegel e da noção de autoridade e poder como fruto do reconhecimento intersubjetivo ou da reciprocidade; e (3) das estruturas sociais em Marx e da concepção de que o poder decorre do controle sobre os recursos de produção na economia e na sociedade. A partir da construção do arcabouço científico moderno, a investigação da liderança, poder e autoridade passou a ser tema para grande parte das ciências que estudam o homem e sua vida social. As perspectivas se multiplicaram tornando o estudo, ao mesmo tempo mais complexo e mais sistematizado. Os fenômenos foram analisados nas instituições e estruturas que dão forma à sociedade (Sociologia), como atributo do indivíduo (Psicologia), como processo de influência intersubjetiva (Psicologia Social), como processo de construção de significados para a ação organizada (Interacionismo Simbólico) e como aplicação para a produção de resultados organizacionais (Administração). Vale dizer, o estudo da liderança ao longo da história preocupou-se com as pessoas e em como as suas relações na sociedade ao mesmo tempo produzem e decorrem das realidades e percepções de influência, poder e autoridade.

Na prática, portanto, o presente capítulo se propõe a descer um nível na compreensão do fenômeno da liderança. Isso significa dizer que alguns conceitos trabalhados no capítulo anterior serão aprofundados no presente. Para dar conta dessa tarefa, o capítulo será dividido em cinco seções. Na primeira será abordada a liderança a partir dos estudos da Filosofia, normalmente compreendida como poder e autoridade. Na segunda, será analisada a abordagem que a Sociologia

propõe para a liderança. Na terceira, a visão da Economia, cuja preocupação está na coordenação dos recursos. A quarta seção abordará o tratamento dado pela Psicologia e a quinta, pela Administração.

### **3.1 – A Liderança Vista pela Filosofia.**

De acordo com Bass (2008, p. 3), “mitos e lendas sobre grandes líderes foram importantes no desenvolvimento das sociedades civilizadas”. Na realidade, o mito serviu “sempre de instância normativa para a qual apela o orador” (Jaeger, 2010, p. 68) quando a autoridade (líder) está na condição de assegurar a organização do social. Além disso, grande parte do estudo da História tem sido o estudo dos líderes, o que eles fizeram, porque eles fizeram e quais as consequências de suas ações. Bass (2008) relata que escritos sobre liderança foram observados desde a emergência da civilização, como em textos do antigo Egito (2300 AC), de Confúcio e Lao-Tzu (século XI AC) na China e nos heróis descritos na *Ilíada* de Homero. O líder devia se apresentar como exemplo moral que gerencia punição e recompensa, como exemplo de dedicação aos seus liderados ou como participante ativo da vida na comunidade para contribuir nos seus desenvolvimentos. Plutarco (aprox. 100 DC), em suas *Vidas Paralelas*, comparou a vida de líderes gregos com a de líderes romanos, buscando trazer exemplos da tradição grega para o engrandecimento de sua Roma.

De uma maneira geral, filósofos, desde a antiguidade até o iluminismo, dedicaram pouco tempo à questão da liderança, mas a estudaram através do poder, das melhores formas de governo e autoridade, de como conquistar e manter o poder e de quais virtudes eram requeridas para governar. Desapontado com o julgamento de Sócrates, Platão propôs um governo utópico deixado aos filósofos que seria fundado na razão. Tanto para ele quanto para Aristóteles, os filósofos representavam a forma mais alta da vida boa, já que esta era definida pela vida contemplativa. Para Platão, o filósofo é justo porque ele se torna indiferente ao prazer sensual, ao dinheiro e ao poder, as coisas pelas quais as pessoas cometem injustiças (Bragues, 2010). Para Aristóteles, entretanto, o governo dos filósofos poderia em nada se diferenciar da tirania, uma vez que

qualquer tipo de governo exercido sobre homens livres corria esse risco (Arendt, 1979), pois “não há nenhum filósofo-rei que regule os assuntos humanos de uma vez por todas” (idem p. 157). Por isso, para ele, o líder deveria emergir dos negócios da administração pública, a segunda melhor posição na hierarquia da vida boa.

Platão e Aristóteles viveram um período absolutamente único da sociedade ateniense, em que confluíram grandes desenvolvimentos na filosofia, na política e nas artes ao mesmo tempo. Ambos conheciam basicamente dois modelos de governo: o da vida pública e o da administração doméstica. Na vida doméstica, mais do que meramente incontestada, a autoridade do senhor era requerida: ser senhor, despótico ou tirano, movendo-se entre escravos, mulheres e filhos que lhe deviam obediência, era condição para a liberdade requerida na vida pública (Arendt, 1979). Por sua vez, na vida pública, a razão que sustentava que alguns estivessem em posição de governar e outros de ser governados “decorre da superioridade do perito sobre o leigo” (idem). Nessa esfera, entretanto, qualquer autoridade implicava em restrições de liberdade e, por isso, podia se mostrar como indigna para homens livres. Daí que, para Platão, a autoridade para legislar devia ser concedida aos filósofos (razão), enquanto que para Aristóteles a autoridade era função dos expertos (experiência).

Essa última também foi à razão que guiou, antes desses dois filósofos, a definição do papel de “estratego”, como supremo comandante da força armada de Atenas, quando das reformas sociopolíticas conduzidas por Cleistenes em Atenas no ano 508 AC (Cummings, 1995). A posição de “estratego”<sup>20</sup> visava dar conta das cada vez mais complexas tarefas que envolviam a tomada de decisão. Sua função no conselho de guerra de Atenas era a de fornecer a estratégia especialmente no campo de batalha. Dele esperava-se, sobretudo uma inteligência maior que a dos demais cidadãos e a medida dessas decorria de sua capacidade de combinar a perspicácia política e a inteligência prática. Para a perspicácia política era necessário ao estrategista ter uma grande visão e saber

---

<sup>20</sup> As reformas de Cleistenes em Atenas criaram 10 novas divisões tribais que atuavam tanto militarmente quanto politicamente nos diversos distritos de Atenas. Cada tribo era comandada por um “estratego” que era eleito anualmente. Combinados os diversos “estrategos” formavam o conselho de guerra da cidade, os quais por suas glórias influenciavam também a vida da cidade (Cummings, 1995).

articulá-la e comunicá-la de forma eficaz. Já a inteligência prática era obtida na linha de frente do campo de batalha, lugar que se acreditava ser o melhor para observar o humor das tropas, implementar e adaptar planos à medida dos acontecimentos, demonstrar o sentimento de comprometimento e respeito que somente poderia ser alcançado na luta corpo a corpo com seus companheiros (idem). O sistema ateniense de Cleistenes alcançou seu ápice sob Péricles, eleito repetidamente “estratego” e líder do conselho de estrategos durante vários anos no século quinto AC, até sua morte em 429 daquele século, primeiro ano da segunda guerra do Peloponeso, contra Esparta. Sua influência não se restringiu ao comando dos exércitos de Atenas, mas a toda vida da cidade, desde sua organização até a arquitetura e artes em geral<sup>21</sup>, a ponto de Tucídides (431-404 AC/2013, p. 189) considerá-lo “o primeiro dos atenienses, o que maior força tinha no falar e no agir”.

Apesar de a Filosofia de uma maneira geral ter dedicado pouco do seu estudo à liderança, alguns de seus pesquisadores se destacaram por tratar as questões da administração pública e do poder. Entre esses destacam-se as ideias de Cícero e Maquiavel, as quais receberão um destaque relativamente maior no presente trabalho. Além deles, as contribuições de outros pensadores, mesmo que não tenham escrito especificamente sobre poder, autoridade e liderança, são importantes para a presente tese e, por isso, suas ideias serão objeto de investigação nas seções seguintes.

### **3.1.1 – Cícero.**

O pensamento dos filósofos gregos influenciou profundamente os pensadores romanos dos séculos seguintes e, “entre todos os grandes pensadores da tradição filosófica ocidental que podem oferecer direção para a ética nos negócios, nenhum traz mais experiência prática para a tarefa do que Cícero, que viveu entre 106 e 43 AC” (Bragues, 2010, p. 21). Seus ensinamentos

---

<sup>21</sup> Além de promover as artes e a literatura, de liderar Atenas na Guerra do Peloponeso, relatada por Tucídides (431-404 AC/2013), Péricles também planejou e erigiu a maior parte das estruturas que ainda existem da Acrópole, incluindo o Parthenon e tinha grande capacidade retórica, o que lhe valeu ser chamado de populista por seus críticos da época.

alcançaram não apenas as funções de administração da vida pública, mas também a gestão dos negócios da vida privada. Depois de se retirar da administração de negócios particulares<sup>22</sup>, de coletor de impostos e de um período como Cônsul, em 63 AC, e beneficiado por um indulto de Júlio César<sup>23</sup>, Cícero dedicou-se à filosofia até sua morte, tendo escrito 17 textos, entre os quais encontra-se o “*Dos Deveres*” (I AC/2001). Escrito para seu filho Marco Cícero, que à época estudava com o filósofo peripatético<sup>24</sup> grego Crátipo, o texto é uma síntese dos valores e virtudes recomendados ao homem público, em que se destaca a honestidade. A instituição da lei e o domínio da justiça são a essência da administração pública e dos negócios privados: “negócios públicos ou privados, civis ou domésticos, ações particulares ou transações, nada em nossa vida esquiva-se ao dever: observá-lo é virtuoso, negligenciá-lo é desonra” (Cícero, I AC/2001, p. 32).

O texto de Cícero parte de uma visão de atitude moral dos indivíduos, que é conduzida por dois modelos: o honorável e o beneficiário. O primeiro refere-se ao valor moral e o segundo a felicidade pessoal. O honorável é descrito em termos de quatro virtudes cardinais, com ênfase na justiça. As quatro virtudes cardinais são sabedoria, justiça, coragem e moderação, que foram ampliadas de forma que a justiça passou a incluir generosidade, coragem transformou-se em grandeza de espírito e moderação tornou-se decoro (Bragues, 2010). Entre todas, a virtude mais importante do líder político ou dos negócios da vida privada, era a justiça, necessária para manter a coesão. Sua concepção de justiça relacionava-se à lei natural. Dois fundamentos eram essenciais na sua interpretação de lei natural: não causar dano ao outro e respeitar os direitos de propriedade. Para o risco de ser levado pelo auto-interesse, Cícero recomenda que as decisões devem sempre ser confrontadas com a lei natural. Além disso, ele aliava a justiça à beneficência, ao afirmar que a justiça era mandatária, enquanto que a beneficência era recomendável. Acreditava que, agindo dentro da justiça e com beneficência, o

<sup>22</sup> Antes de se tornar famoso por sua contribuição para o estudo da moral e do direito no primeiro século Antes de Cristo, Cícero esteve envolvido profundamente com os negócios de adquirir, gerenciar e desenvolver propriedades, o principal ativo do antigo regime. Ele foi proprietário de residências em áreas pobres, mansões e fazendas por toda Itália.

<sup>23</sup> Por ocasião do primeiro triunvirato da república romana, formado por Júlio César, Pompeu e Marco Licínio Crasso, Cícero apostou erroneamente suas fichas em Pompeu, tendo se livrado da execução graças ao indulto de César.

<sup>24</sup> Escola filosófica inspirada em Aristóteles (Abbagnano, 1999), fundada em 336 AC. O termo era utilizado para retratar o hábito do filósofo de ensinar ao ar livre.

líder alcançava o respeito e a confiança do povo, que são conselheiros melhores do que o temor. A obediência às quatro virtudes cardinais, com ênfase na justiça, assegurava ao líder a honradez e uma vida satisfatória. Sua ênfase na liderança dava-se porque, diferentemente de Aristóteles, Cícero acreditava que a vida boa podia ser alcançada por ocupar posições de comando na vida pública.

As ideias de Cícero sobre a gestão dos negócios privados e públicos vêm sendo recuperadas nos anos recentes, em função dos problemas éticos e morais observados nos mundos da política e das corporações a partir dos anos 2000. Pesquisa na base EBSCO para o termo *Leadership*, nos resumos de textos e Cícero, no texto completo, aparecem apenas a partir de 1992 e, apesar de ainda em volume relativamente reduzido (foram 96 até o final de 2015), mostram tendência de crescimento. Os dois elementos centrais dos estudos de Cícero para a liderança tem sido as suas abordagens de justiça e honra.

### 3.1.2 – Maquiavel

O tema do governo e, portanto, da liderança, está no centro do pensamento do importante pensador do renascimento italiano Nicolau Maquiavel (1469-1527). Suas concepções acerca do poder e de como mantê-lo continuam a influenciar gestores e líderes políticos e organizacionais contemporâneos do ocidente, a tal ponto que o termo “maquiavelismo” é naturalmente associado na mente popular a engano, coerção ou uso de qualquer meio para alcançar os fins. Essa leitura de Maquiavel é criticada por diversos acadêmicos, para os quais o pensador deve ser visto, na verdade, como um dos mais notáveis exemplares da concepção republicana de liberdade (Silva, 2010) ou como um árduo combatente da corrupção (Galie & Bopst, 2006).

Maquiavel retirou-se da vida pública aos 43 anos, depois de um período na prisão. No seu retiro na casa de campo nos arredores de Florença, iniciou seu trabalho como escritor e pensador, valendo-se de sua experiência como um dos mais importantes observadores da política de seu tempo. Em seu texto mais famoso, “*O Príncipe*” (1513/1976), ofereceu, “contra uma das mais firmes convicções de sua época, uma lúcida avaliação acerca da necessidade de se



distinguir a ação moral da ação política propriamente dita, ensinamento que o notabilizou como pensador político da modernidade” (Kritsch, 2010, p. 27).

Para ele, “não havia nada mais difícil, nada mais perigoso e incerto em seu sucesso do que tomar para si a tarefa de liderar a introdução de uma nova ordem de coisas” (Bass, 2008, p.5). A missão fundamental do príncipe deveria ser a prosperidade do estado e de seus cidadãos e a criação de instituições que transcendessem o seu reinado, assegurando a sobrevivência para gestões futuras. Essa concepção de governo está também em outro de seus textos, o *Discorsi*<sup>25</sup> (1516/1994), escrito alguns anos após o primeiro. Nele, Maquiavel faz uma defesa do governo republicano constitucional, do respeito às leis, à liberdade e às instituições políticas.

O pensamento de Maquiavel significou uma ruptura entre a moral cristã e a moral política. Para ele, a religião, com seu foco na humildade e simplicidade abria espaço para que tiranos se apossassem da boa vontade das pessoas. Sem a religião, lutava-se mais pela liberdade, o que explicava a existência de mais governos republicanos no passado do que em sua época (Kritsch, 2010).

Essa separação em duas moralidades justificava suas principais preocupações, a liberdade e os riscos da corrupção. Para ele, a liberdade dependia de o Estado estar livre da dominação externa e da instabilidade interna. Assegurar a liberdade do estado possibilitava garantir a liberdade individual (Harris, 2010). De outra parte, corrupção e virtude andam sempre em círculo, já que ele compreendia que havia uma tendência natural dos homens para a corrupção e, portanto, de voltar para ela. Essa se manifestava pela disposição à preguiça entre a plebe e de ser movido pela ambição pessoal nos cidadãos mais ativos e de maior aspiração social (Galie & Bopst, 2006). Para defender a liberdade e combater a corrupção o líder devia, se necessário, utilizar-se de meios que fossem publicamente e politicamente morais mesmo que às expensas da moralidade privada e cristã (Harris, 2010). Mesmo na república, Maquiavel (1516/1994) previa a possibilidade da opção temporária por uma ditadura, alertando, no entanto, que essa alternativa com frequência se convertia em tirania, a qual era vigorosamente rejeitada por ele. A ditadura era uma alternativa

---

<sup>25</sup> Discursos

temporária e destinava-se a recuperar a ordem, estando, portanto, submetida às leis. A tirania, pelo contrário, era o governo de um homem só em benefício próprio. Quando a corrupção alcançava o príncipe (aquele que age para o seu próprio benefício), ele deveria ser removido, pela força se necessário (Galie & Bopst, 2006), pois “o povo é mais sábio e constante que o príncipe” (Maquiavel, 1516/1994, pos. 199).

O interesse pelas ideias de Maquiavel para a literatura de negócios cresceu muito a partir de 1980<sup>26</sup>, conforme apontam Galie & Bopst (2006). O que chamou a atenção desses estudiosos é que esse crescimento coincidiu com o período imediatamente anterior à eclosão das grandes crises éticas dos anos 1990 em diante (idem). Por isso, eles se propuseram a revisar alguns dos manuais de liderança que foram escritos naquele período, uma vez que haviam se tornado bibliografia requerida ou material de apoio em diversas escolas de Administração nos EUA. A análise deles demonstra que, de uma forma geral, esses manuais fizeram leituras equivocadas dos ensinamentos do pensador italiano. Entre os principais problemas dos manuais, incluíam-se (1) a confusão entre as funções legisladoras do príncipe nos tempos de Maquiavel e a condição atual, em que organizações e líderes devem se submeter a leis e regras não feitas por eles, (2) o excessivo foco no sucesso a qualquer preço e (3) a ausência de suas ideias sobre corrupção.

### 3.1.3 – Adam Smith

Adam Smith não escreveu sobre liderança, mas seu pensamento sobre o funcionamento das economias e sobre a natureza humana tiveram grandes impactos sobre as concepções de poder, governo e organizações. Muitos dos principais fundamentos da economia ocidental foram abordados pela primeira vez por ele, em seu livro mais conhecido, *A Riqueza das Nações* (1773/1983), entre as quais os benefícios da divisão do trabalho, da especialização dos mercados, as relações dinâmicas entre oferta e demanda e os efeitos positivos do livre

<sup>26</sup> Pesquisa na base Ebsco revela os seguintes resultados para os termos *leadership* e *Machiavelli*, nos resumos: apenas 2 até 1980, 55 entre 1981 e 2000 e 83 entre 2001 e agosto/2015.

mercado para a prosperidade das nações e para o equilíbrio das economias. O seu objetivo de vida foi o de deixar uma contribuição para o entendimento do que faz a humanidade funcionar de forma mais construtiva e, assim, contribuir para o seu desenvolvimento (Evensky, 2001).

Em sua época, as principais preocupações dos pensadores da nascente sociedade liberal continuavam praticamente as mesmas que dois séculos antes haviam preocupado Maquiavel: como assegurar ao mesmo tempo a liberdade dos indivíduos e a coesão social, de forma a alcançar um estado próspero e desenvolvido? Smith acreditava que a condição humana era única na natureza por conta dos nexos entre a razão e a fragilidade humanas. A razão dá capacidade ao homem de domínio sobre a natureza, mas, quando casada com a fragilidade, também define o palco dos conflitos interpessoais, na medida em que cada um busca capturar a bondade humana para si mesmo (idem), o que leva ao problema da coesão. Ele rejeitava as soluções para o conflito propostas anteriormente ou mesmo por pensadores de sua época, como o “absolutismo da liberdade” de Maquiavel e Robespierre, o “ditador benevolente” dos fisiocratas<sup>27</sup> e o contrato social de Hobbes. Sua crença acerca da possibilidade construtiva de uma sociedade liberal derivava de seu pressuposto de que os homens são detentores de uma multiplicidade de motivos na ação em sociedade, entre as quais incluía-se a justiça. Em função de sua capacidade de se colocar no lugar do outro, ao que ele denominou de simpatia (Smith, 1759/2002), os sujeitos humanos estão prontos a considerar a justiça e a beneficência em suas decisões de agir. Ao mesmo tempo, o homem é um ser social, o que implica que a produção também é social, pois “a propensão a intercambiar, permutar ou trocar uma coisa pela outra” (Smith, 1773/1983, p. 49) dá origem à divisão do trabalho, pela qual os homens percebem que dividindo funções e especializando tarefas, são capazes de produzir excedentes para si e ao mesmo tempo contribuir para a riqueza das nações. Vale dizer, sua interpretação de divisão do trabalho decorria da solidariedade entre os homens para produzir mais e, assim, aumentar sua própria riqueza e a riqueza da nação. Para que essa equação pudesse alcançar o equilíbrio (a coesão social), duas variáveis eram fundamentais e precisavam ser

---

<sup>27</sup> Fisiocracia – primeira escola de pensamento econômico, da mesma época de Adam Smith (século XVIII), que teve entre seus maiores expoentes o francês François Quesnay, que acreditava que a riqueza dos países derivava exclusivamente da produção na agricultura

asseguradas: liberdade para as trocas (no livre mercado das trocas, a “mão invisível” se encarregaria de gerar o equilíbrio) e um sistema que garantisse justiça para todos. A liberdade permite livre movimentação e escolha (fundamental para o sistema de trocas) e a justiça garante que os indivíduos possam extrair vantagens de sua liberdade (Evensky, 2001). Mas a liberdade somente pode frutificar onde o desejo de justiça decorre do desejo coletivo fundado em uma ética cívica: se a justiça precisa ser imposta significa que há resistência à sociedade liberal e a imposição é contraditória com a liberdade.

Essa observação levou Smith a uma outra conclusão sobre o funcionamento das sociedades liberais: o ponto final de uma sociedade liberal madura acontece pela inculcação de valores éticos nessa sociedade, fazendo que ela necessite de governo mínimo. Para ele, governos (autoridade) representavam trabalho improdutivo e deviam existir preponderantemente para a defesa da soberania contra outros estados, para garantir um sistema de justiça universal e para a criação e manutenção de instituições e obras públicas destinadas a facilitar o comércio da sociedade e a instrução das pessoas (Smith, 1983). Em sua visão, entretanto, um governo reduzido não era a causa para uma sociedade liberal, mas a consequência ou benefício do sucesso dessa sociedade (Evensky, 2001).

Como se verificou, a preocupação de Smith direcionou-se para o funcionamento equilibrado das sociedades liberais e para a coesão social. Apesar de não ter escrito sobre liderança, suas ideias tiveram significativos impactos para o estudo do fenômeno nos séculos seguintes. Primeiro, localizou o poder da sociedade liberal no mercado de trocas, o que significa governos (autoridades) mínimas. O poder estava no mecanismo da “mão invisível”, que conduz naturalmente ao equilíbrio. A presença da autoridade (governo) só se justifica para facilitar e promover a liberdade de trocas e das pessoas, garantir a presença de um sistema de justiça para todos e defender o Estado contra a ameaça externa. Segundo, a adoção da divisão do trabalho garante ganhos de eficiência que são positivos para o indivíduo e para a sociedade. Essas duas constatações de Smith levaram, posteriormente, à elaboração da escola de Administração Científica por Taylor (1911), em que a função principal da gestão nas organizações, portanto, da liderança, é a de coordenar as atividades da firma para a realização da tarefa com a máxima eficiência.

Nos anos mais recentes, entretanto, pensadores das ciências sociais, da Filosofia, da Administração, da Economia e mesmo do Direito, têm procurado recuperar o que denominam de “o legado perdido de Adam Smith” (Evensky, 2001). Esses trabalhos fundam-se no texto anterior de Smith, *Teoria dos Sentimentos Morais* (1759/2002), em que é afirmada a propensão natural do ser humano para a empatia, ou capacidade de colocar-se no lugar do outro e, assim, produzir uma ação social baseada na justiça. Essa ideia de Smith começou a ser utilizada em alguns estudos sobre liderança voltados para a ética nas relações nas organizações (Benton, 1992; Swierczek & Jousse, 2014)<sup>28</sup>, mas esses trabalhos são de uma maneira geral especulativos e propositivos. Na área da Filosofia do Direito, o conceito de empatia de Smith foi utilizado por Sen (2009) para contrapor-se ao conceito de justiça equitativa de Rawls (2008), fundada em princípios teóricos universais e absolutamente justos para uma teoria de justiça. Para ele, a diversidade e a complexidade dos tempos contemporâneos exigem uma ótica relativista que deve se fundar no conceito de empatia de Smith (1759/2002) e que se aproxima do conceito de solidariedade de Honneth (2009).

### 3.1.4 – Contribuições de Outros Filósofos

Também Kant, Hegel e Marx não escreveram especificamente sobre liderança. Entretanto, algumas teorias e perspectivas contemporâneas de liderança vão buscar nos ensinamentos desses filósofos inspiração para suas propostas. Entende-se que, para os propósitos dessa tese, cabe apenas citar algumas dessas contribuições, sem prolongar a discussão. Para Houghlum (2012) a tradição kantiana serviu para construir o que atualmente é chamado de liderança e suas consequências para a concepção mecanicista da organização contemporânea e seus mitos: (1) o mito de que líderes especificam futuros desejados; (2) o mito de que o líder direciona a mudança; (3) o mito de que líderes eliminam a desordem e o *gap* entre as intenções e a realidade; e (4) o mito de que líderes influenciam outros a definir futuros desejados. De acordo com ele, as novas teorias de liderança, como a servidora (Greenleaf, 1977) estariam se

<sup>28</sup> Pesquisa na base EBSCO encontrou apenas 9 textos antes do ano 2000 para *Leadership* e Adam Smith. Nos 15 anos seguintes, o resultado foi de 45 textos.

fundando agora nas concepções de Hegel para a emancipação dos sujeitos. Para Bass (2008), Hegel compreende que “ao servir primeiro como seguidor, um líder pode depois melhor compreender seus seguidores”, o que seria um requerimento essencial para a liderança. Assim como acontece com a ideia de empatia de Adam Smith, teóricos da liderança buscaram inspiração em Hegel para desenvolver abordagens baseadas na intersubjetividade no processo de liderança da sociedade contemporânea. Além da abordagem servidora, tem-se recorrido frequentemente a Hegel para concepções de liderança ética e das perspectivas sobre liderança construída socialmente. Também a relação entre liderança e transformação recorre ao pensamento de Hegel, como apontado por Burns (1978). Não cabe nesse momento prolongar-se sobre as contribuições de Hegel para o estudo da liderança, uma vez que elas deverão ser bastante discutidas mais adiante, quando do estudo sobre a sua concepção de reconhecimento intersubjetivo.

No que se refere a Marx, suas análises sobre poder e controle dos recursos, ajudaram a formar as bases de abordagens da liderança elaboradas nos campos da Sociologia e da Teoria Crítica, essas últimas voltadas principalmente para a área da Educação. Entre esses trabalhos destaca-se o de Foster (2005), que também se utiliza da ideia de liderança transformacional de Burns (1978). De acordo com ele, a liderança precisa ser socialmente crítica, não reside em um indivíduo e deve ser orientada para a mudança social e emancipação humana. Seu objetivo final, portanto, é o refinamento da comunidade humana. Além da Teoria Crítica, as ideias de Gadamer (2008) sobre autoridade, já citado mais acima, são importantes para uma concepção de liderança construída no processo de interação social. Esses autores também não serão discutidos aqui, por serem objeto de outros *insights* ao longo desta tese.

Em resumo, como referido no início do presente item, a Filosofia não tratou especificamente da questão da liderança, mas ela foi estudada ao longo da história como poder e como autoridade. Entretanto, os ensinamentos de diversos filósofos continuam alimentando os estudos sobre liderança, especialmente nos anos mais recente. Entre esses pensadores, destacam-se Maquiavel, Smith e Hegel.

### **3.2 – Abordagens Sociológicas da Liderança.**

Os sociólogos mantêm uma relação ambivalente com questão da liderança. De um lado, a liderança em organizações, partidos e estados-nação foi objeto de muito estudo da sociologia desde o seu início. De outro, ela é um tema muito pouco presente nos periódicos e na pesquisa sociológica contemporânea, provavelmente porque os sociólogos são normalmente céticos em relação à importância do papel do líder e dão mais importância às questões do contexto e da relação líder-seguidor (Ospina & Hitleman, 2011; Guillén, 2010). Para a Sociologia, os atores são sociologicamente determinados e indivíduos não podem ser estudados de um ponto de vista atomista, sendo que o foco deve ser na relação entre agência e estrutura, ou de como a agência humana se relaciona com as regularidades estruturais e institucionais. Com algumas exceções, cabe assinalar ainda que, de uma maneira geral, o foco da Sociologia esteve quase sempre nas estruturas de poder e autoridade na sociedade e, a partir daí alguns estudiosos desenvolveram propostas para a liderança.

De acordo com Guillén (2010), são quatro as principais linhas de pesquisa sobre liderança que se originam na Sociologia e que serão discutidas rapidamente a seguir. Duas dessas linhas, a de orientação weberiana e a institucional, serão avaliadas com maior profundidade, por estarem na base de grande parte das abordagens de liderança trabalhadas posteriormente pela Psicologia Social e Administração. As outras duas serão agrupadas sob o título de outras abordagens e apenas ligeiramente tratadas.

#### **3.2.1 – A Abordagem Weberiana e os Três Tipos de Dominação**

Para Guillén (idem), a descoberta e descrição dos três tipos ideais de autoridade é uma das mais importantes contribuições de Max Weber para a Sociologia. Os três tipos são autoridade pessoal, autoridade tradicional e autoridade legal-racional. Esses três tipos já mereceram a atenção dessa tese na seção que confrontou os conceitos de liderança e autoridade. Naquele momento, a preocupação era com a justificação da autoridade e, por isso, não foi feito o

desenvolvimento adequado dos conceitos de Weber. Esse desenvolvimento que será feito a seguir, pode parecer repetitivo, mas se mostrará importante para a proposta geral dessa tese.

O poder foi um dos temas centrais de toda a obra de Weber. Ele estudou as maneiras pelas quais o poder se manifesta e como ele é legitimado, demonstrando que os dois caminham de mãos dadas. Para ele, o poder decorre da possibilidade de alguém impor sua vontade ao comportamento de outro, mesmo com toda resistência deste. O dominado legitima, de maneira voluntária, apesar da resistência eventual, a visão do dominador. A dominação é um dos elementos mais importantes da ação social e ela se manifesta em praticamente todas as formas de relações sociais, inclusive as mais íntimas (Weber, 2009). Apesar de seu estudo centrar-se na política, ele deixa evidente que as formas do poder se operacionalizar na administração do Estado e na organização empresarial são similares, já que a relação social básica é semelhante: racionalmente ordenada, regras fixas e funcionários adequadamente treinados (Silva & Neto, 2012).

A literatura e pesquisa sobre liderança deu historicamente mais destaque para os modelos de dominação burocrática (legal-racional) e carismática (pessoal). Nos estudos organizacionais, a dominação burocrática e o seu modelo de organização, são frequentemente comparados às concepções da Administração Científica, de Taylor (1911). Para Weber, haveria uma tendência em direção a esse modelo na sociedade contemporânea. O que ele denomina de funcionalismo moderno, que é como esse poder se manifesta, atua de acordo com estruturas de regras e padrões fundados numa racionalidade teleológica. Por sua vez, a fundamentação dessa essa racionalidade decorre da divisão do trabalho e da especialização, com baixa margem para a iniciativa pessoal. O modelo é regido por regras e regulamentos administrativos, distribuição fixa de atividades, poderes de mando fixamente distribuídos, contratação de pessoas com qualificação para a gestão, princípio da hierarquia, etc. Como consequências, o modelo implica em que cargo se confunda com profissão, a gestão é remunerada e o funcionário aspira uma estima social decorrente da sua função (Weber, 2009). Ele vê pouco espaço para a liderança, pois, nesse tipo de organização social, o sujeito que alcança as mais altas posições normalmente é



alguém que cumpre regras, que joga de acordo com elas, enfim, alguém da organização burocrática, comparável para ele ao trabalho do contador (S. Turner, 2011):

Quando uma figura dirigente é um “funcionário”, segundo o espírito de sua direção, mesmo um funcionário muito competente, alguém, portanto, que está acostumado a realizar seu trabalho de acordo com os regulamentos e a ordem dada, cumprindo honestamente seus deveres -, então não presta para ocupar uma posição à cabeça de uma empresa da economia privada, nem à cabeça de um Estado (Weber, 2009. P. 543)

Na sua concepção, a liderança requer espírito empreendedor, transformador, o que alguém acostumado a não assumir riscos e a seguir regras dificilmente possui. Mesmo assim, ele entende que haveriam oportunidades para a emergência da liderança nesse modelo, em função da imprecisão das regras e da negociação (Silva & Neto, 2012).

A autoridade tradicional tem seu germe na autoridade do chefe da comunidade doméstica e fundamenta-se na tradição, “na crença na inviolabilidade daquilo que foi sempre assim desde sempre” (Weber, 2009, p. 234). Ela se manifesta pela submissão pessoal ao senhor e, em geral, envolve uma relativa troca de deveres, em que o senhor de alguma forma garante a segurança do proprietário menor e este lhe deve lealdade ilimitada. Do ponto de vista da organização, a divisão do trabalho é ampla e fluida, há pouca orientação formal e exige lealdade. Em troca, oferece-se segurança (no emprego, por exemplo) e a possibilidade de ascensão social. É um tipo de autoridade que é transferível para os herdeiros.

Apesar de sua originalidade e reconhecida precisão, a ideia de carisma como Weber a expôs raramente é trazida em seus detalhes pela literatura de liderança (S. Turner, 2011). Mesmo assim, ela está no cerne do novo paradigma transformacional e néo-carismático, cujos expoentes foram House (1999) e Burns (1978). Em sua proposta, esse tipo de autoridade surge sem ambiguidades na figura de uma única pessoa, o líder carismático. A sua legitimação baseia-se na devoção inquestionável de seus seguidores, pois

seu poder fundamenta-se na fé em revelações e heróis, na convicção emocional da importância de uma manifestação de natureza religiosa, ética, artística, científica, política ou outra qualquer, no heroísmo da ascese, da guerra da sabedoria judicial, do dom mágico. Esta fé revoluciona os homens “de dentro para fora” e procura transformar as coisas e as ordens segundo seu querer revolucionário (Weber, 2009, p. 327).

Weber aponta que esse modelo traz quatro características particulares que o diferenciam dos outros dois modelos. Primeiro, ele parte da percepção de um indivíduo que acredita ter uma missão excepcional, extraordinária, dada por Deus, e que ele possui os poderes especiais para realizar essa missão ou destino. Segundo, ele se fundamenta no reconhecimento por parte dos liderados, reconhecimento esse que precisa ser permanentemente confirmado e provado. É preciso mostrar que se é capaz de realizar a missão. Terceiro, embute a noção de transformação, pois está baseado numa fé que revoluciona os homens de dentro para fora. Quarto, desde o seu nascimento, o carisma caminha para a sua destruição, pois ele recua quando da formação de instituições permanentes, como a tradição e a burocracia. Entre essas características, a mais importante está no reconhecimento, pois é ele que legitima o líder carismático. Por isso, o líder precisa ser capaz de, ao mesmo tempo, propor permanentemente objetivos aparentemente impossíveis e provar que eles são realizáveis somente através dele. De acordo com S. Turner (2011), isso faz com que as ações militares ou a violência aparentemente sem sentido ganhem significado para os seguidores. No caso de líderes religiosos, em que a comprovação ou a recompensa podem acontecer somente no outro mundo, a mensagem (missão) pode ser mantida viva por mais tempo.

Em resumo, a abordagem weberiana do poder continua fundamental para o estudo contemporâneo da liderança. Seu modelo de liderança burocrática integrou os estudos da Administração e fundamenta a definição do que aqui chamamos de gerenciamento. Por outro lado, o modelo carismático está de volta na pesquisa e teoria de liderança e está no núcleo do novo paradigma carismático e transformacional.

### **3.2.2 – A Abordagem Institucional – Liderança e Integração Social**

Partindo das ideias de Durkheim, essa abordagem tem seu maior expoente no pensamento de Talcot Parsons. Líderes existem porque há necessidade de ordem e integração, sendo que a liderança se dá por instituições simbólicas, normativas e cognitivas. As bases para as propostas de liderança, cujos principais formuladores são Barnard (1938/1971) e Selznick (1957/2011), estão na concepção sistêmica da sociedade de Parsons (1951) e em sua teoria da ação social. Parsons vai buscar na Economia parte de sua fundamentação para a ação social dos indivíduos. A Economia é a ciência da administração dos recursos escassos, o que faz com que a ação deva ser dirigida por valores ou, como definido nessa ciência, pela maximização da utilidade. Além disso, da Economia Parsons retira a noção de que a sociedade se organiza pelas trocas, as quais, deixadas à sua liberdade, conduzem ao equilíbrio através do que Smith definiu como a “mão invisível”. A partir daí Parsons extrai duas de suas bases essenciais para a ação social e para a estruturação do que ele denominou de sistema social. Primeiro, as sociedades se organizam em função de valores. A ordem social é possível se os atores compartilharem uma cultura de valores comuns, que os une e os leva a atividades cooperativas. Esses valores levam à ação e aos objetivos finais que estruturam as normas pelas quais os significados da ação são escolhidos. Segundo, para alcançar o acordo que o primeiro ponto prevê, os atores internalizam valores através da socialização e, assim recebem gratificações ao conformarem-se ao padrão dominante no sistema social. Ou seja, o acordo social depende de algum tipo de obrigação recíproca orientada por satisfações simbólicas (valores), em oposição ao utilitarismo econômico ou à mera sobrevivência hobbesiana.

Partindo de Parsons, Selznick (1957/2011, pos. 1354-1377) compreende que a liderança está voltada para a administração dos significados na ação na organização: (1) definir a missão e os papéis da organização; (2) que o propósito esteja institucionalmente incorporado na organização; (3) a defesa da integridade institucional; e (4) a resolução dos conflitos internos.

Por sua vez, Barnard (1938/1971) afirma que a principal função do líder (o executivo) é prover um propósito para a organização. Para os objetivos da

presente tese, a proposta de Barnard será exposta com mais detalhes a seguir. O objetivo de Barnard (*idem*), é fornecer uma teoria geral do comportamento cooperativo nas organizações formais e, a partir daí, apresentar quais funções cabem ao líder. A organização é definida como “um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas” (*idem*, p. 94). Posteriormente, ele afirma que “uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si (2) que estão desejando contribuir com sua ação (3) para a realização de um propósito comum” (*idem*, p. 101). Além disso, a organização necessitará de efetividade e eficiência para assegurar o alcance do seu objetivo e proporcionar aos indivíduos resultados superiores aos sacrifícios feitos por eles. Por efetividade ele entende “a realização dos objetivos reconhecidos da ação cooperativa” (*idem*, p. 79) e por eficiência “a satisfação dos motivos individuais” (*idem*, p. 80). Portanto, o que constitui uma organização é um sistema composto por (1) atos, influências, serviços, etc. de pessoas, (2) que se dispõem para a cooperação, o que depende dos incentivos para participar e das alternativas disponíveis, (3) a serviço de um objetivo, um propósito, que é a razão pela qual as pessoas se dispõem a cooperar.

Para alcançar efetividade e eficiência, a organização precisa se subdividir em especializações (divisão do trabalho), deve construir uma economia de incentivos (*idem*, p. 149), pois os indivíduos são movidos por motivos egoísticos de auto-conservação e auto-satisfação e necessita definir uma estrutura de autoridade. Entre os incentivos que Barnard (*idem*, p. 149-166) relaciona, são importantes os (1) estímulos materiais, que são de caráter extremamente limitado e considerados fracos, apesar de também servirem a propósitos não materiais (filantropia, artes, religião, etc.); (2) estímulos de caráter pessoal, que são de grande importância para assegurar o esforço cooperativo acima do mínimo de recompensas materiais essenciais para a subsistência e se destinam à estima social, prestígio, poder pessoal e conquista de posição dominante; (3) boas condições físicas de trabalho; (4) benefícios ideais, ligados às relações não materiais, como orgulho do bom trabalho do operário, senso da suficiência ou da justa proporção, etc.; (5) compatibilidade social (trabalhar com pessoas com quem se identifica); (6) condições habituais de trabalho em conformidade (previsibilidade, rotina); (7) oportunidade para a sensação de uma participação

maior no decorrer dos acontecimentos (progressão continuada); e (8) condição de comunhão e intercâmbio (solidariedade, integração social, apoio mútuo, camaradagem, etc.).

A questão da autoridade mereceu de Barnard uma análise mais profunda, pois ele acredita que é ela que dará sustentação ao indivíduo que ocupa a função de executivo, aquele que faz com que o sistema opere de forma integrada. Para ele, “o cidadão, individualmente, é que decide, por si e sob condições específicas pertinentes, quais as leis específicas a que ele obedecerá ou deixará de obedecer” (Barnard, 1938/1971, p. 168). Vale dizer, a autoridade “recai sobre as pessoas a quem ela é endereçada, e não em pessoas de autoridade ou naquelas que emitem essas ordens” (idem, p. 169). Uma pessoa só aceitará uma comunicação, reconhecendo-lhe autoridade, quando se derem quatro condições simultâneas: ela pode entender e entende a comunicação; no momento de sua decisão ela acredita que não seja incompatível com o propósito da organização; no momento da sua decisão ela acredita que a comunicação seja compatível com seu interesse pessoal como um todo; e ela se encontra, mental e fisicamente, apta a concordar com ela (idem, p. 171-172). Entretanto, na organização formal em especial, a autoridade se beneficia de uma certa zona de indiferença, dentro da qual as ordens podem ser aceitas sem qualquer indagação, por haver pressuposto anterior de aceitação. Barnard dá grande ênfase ao aspecto comunicacional da autoridade na vida organizacional. A comunicação traz a presunção da autoridade quando se origina de posições superiores, que ele denomina de autoridade de posição (gerente), mas algumas pessoas “apresentam aptidão superior” (idem, p. 178), de quem as pessoas aceitam ordens “largamente afastadas da zona de indiferença” (idem). “Tais pessoas têm influência, mais que autoridade” (idem). Esta é a autoridade da liderança.

A função dos executivos é servir como canais de comunicação na organização, ou seja, sua função está totalmente correlacionada com a autoridade: “eles devem, em primeiro lugar, prover o sistema de comunicação; em segundo, promover a garantia de esforços essenciais; e em terceiro, formular e definir o propósito” (idem, p. 215). A primeira função refere-se à definição das posições, da estrutura da organização e da manutenção do sistema. A segunda implica em trazer as pessoas para o relacionamento cooperativo, obter o serviço,

construir e manter esquemas de incentivo e construir e manter sistemas de administração de conflitos, controles e desenvolvimento. A terceira refere-se à formulação e comunicação de um propósito comum para a coordenação, que deve ser fragmentado de acordo com tempo, local e especialização. As condições e contingências para a operação da organização ditam, para Barnard

a necessidade de liderança, o poder dos indivíduos para inspirar decisões pessoais cooperativas criando a fé: fé na compreensão comum, fé na probabilidade de sucesso, fé na satisfação última dos motivos pessoais, fé na integridade da autoridade objetiva, fé na superioridade do propósito comum como um alvo pessoal daqueles que dele partilham (idem, p. 250).

Em resumo, portanto, para Barnard, é responsabilidade do líder prover a organização de um propósito, através da comunicação e da promoção e manutenção de uma estrutura que assegure a ação cooperativa das pessoas.

### 3.2.3 – Outras Abordagens da Sociologia

Os outros dois grupos de estudos da autoridade, poder e liderança de orientação sociológica, são as abordagens néo-marxistas e as das redes sociais. Do lado das néo-marxistas, as primeiras foram feitas por Gaetano Mosca e elas em geral concordam com os weberianos ao estudar a liderança em termos de autoridade e poder. Entretanto são mais explícitas ao relacionar liderança e classes sociais no contexto do modo de produção capitalista. Por sua vez, os recentes estudos da liderança da Teoria Crítica, buscam também inspiração nas teorias de liderança transformacional, pois entendem que uma das principais funções da liderança é a transformação do ambiente social (Smyth, 2005). Não se fará aqui um estudo mais detalhado dessas abordagens, apesar de alguns *insights* da Teoria Crítica estarem presentes em diversos momentos desta tese.

Do lado das redes sociais, apesar de a abordagem principal tratar a liderança como relacional, ela é completamente diferente. O primeiro formulador do conceito de redes sociais foi Georg Simmel, em 1917 (Guillén, 2010) e suas

ideias constituem o fundamento ainda hoje da moderna análise de redes sociais e de sua relação com o poder e a influência nos relacionamentos. Posteriormente, Burt (1995), trouxe a ideia de uma “vantagem de corretor” nas estruturas em rede, concepção que aponta a vantagem que certos indivíduos obtêm por ocupar posições de intermediários nos relacionamentos na rede, com acesso maior e antecipado da informação e controle sobre a sua difusão. Com essa vantagem de corretor, esses indivíduos ocupam posições centrais ou de liderança e conseguem orientar a ação do grupo, formar consensos e obter poder. O tipo de relacionamento que une os indivíduos na rede determina o nível de influência possível. Apesar da atualidade dessas propostas, elas também não serão aqui desenvolvidas, pelo fato de ainda não haver uma teoria propriamente dita de liderança no ambiente de redes sociais. Esse é um ambiente em que as mudanças e transformações têm se processado de forma muito rápida, resultando em aumento da ambiguidade e complexidade, em que se verificam frequentes quebras dos padrões e modelos tradicionais de liderança.

A partir dos anos 1970, como já se mencionou mais acima, as abordagens sociológicas voltaram a impactar fortemente a literatura organizacional sobre liderança (Ospina & Hitleman, 2011), com o retorno das denominadas abordagens carismáticas, como a liderança transformacional de Burns e Bass e a liderança carismática de House, de um lado, e, de outro, as abordagens que atribuem à liderança o papel de prover significados compartilhados para os liderados. Para Smircich & Morgan (1982), a liderança, assim como outros fenômenos sociais, é socialmente construída pela interação, emergindo como um resultado de construções e ações tanto de líderes quanto de liderados. Em ambientes desestruturados, a liderança é um processo que emerge e que envolve pelo menos quatro aspectos enquanto fenômeno: (1) ela é essencialmente um processo social definido através da interação; (2) ela é um processo de definição da realidade que faça sentido para os liderados; (3) é um relacionamento de conformidade, pelo qual alguns indivíduos submetem seu poder de interpretar e definir a realidade a outros; e (4) a sua emergência de maneira formal representa um estágio adicional de institucionalização, pelo qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e atividade são reconhecidas e formalizadas (idem p. 259). Nesses ambientes (o da organização) pressupõe-se a pré-

existência de um estoque de significados que, uma vez compartilhados, definem os papéis e as relações de autoridade que institucionalizam o padrão de liderança. Vale dizer, apesar de o estudo da liderança ter migrado em grande parte para as disciplinas da Administração e da Psicologia Social, os fundamentos da análise sociológica voltaram a se fazer presentes na investigação recente.

### **3.3 – A perspectiva Econômica para a Liderança**

A questão da liderança nunca foi um tema principal na atenção dos economistas. Somente nos anos recentes alguma pesquisa foi produzida nessa área e, mesmo assim, ela se aproxima muito da perspectiva das escolas de Administração. Mas não é só a liderança que está fora do interesse da maioria dos economistas. Também questões como a razão de ser da firma na economia de mercado, os limites da firma e sua organização interna não fazem parte dos interesses de grande parte da Economia. Para a racionalidade econômica, as firmas são nada mais do que uma função de produção em que trabalho e matérias primas são combinados com tecnologias para gerar produtos (oferta) para atender as necessidades do consumo (demanda). Mesmo assim, alguns estudos, especialmente da sociologia, acabaram encontrando na economia fundamentos para a construção de teorias sociais que, posteriormente, contribuíram para a formulação de concepções de liderança. Entre estas ideias da economia, destacam-se fundamentalmente duas, (1) a da divisão do trabalho e a orientação por valores, que influenciou não apenas a concepção de sistemas sociais de Parsons (B. Turner, 1991), como também grande parte das definições de organização compreendida como grupo com divisão de tarefas, utilizadas pelos estudiosos da liderança<sup>29</sup>; e (2) a das trocas sociais, em que o dinheiro exerce um papel fundamental como símbolo de confiança entre os agentes e, assim, possibilita o equilíbrio, o que também contribuiu para a ideia de Parsons de que, não só nos mercados, mas também nos sistemas sociais como um todo há sempre uma tendência a novos níveis de equilíbrio (idem).

---

<sup>29</sup> Para Stogdill (1950), se um grupo possui líderes, é uma organização, uma vez que ao menos alguns membros possuem responsabilidades diferenciadas.



As variáveis microeconômicas da firma, ou da organização do trabalho, entraram para o interesse dos economistas a partir do *New Institutional Economics* (NIE), campo de estudo das instituições sociais, econômicas e políticas, cuja primeira exposição foi feita por Ronald Coase (1937-1993). O NIE moveu o campo de estudo da economia da teoria dos preços para a teoria das instituições (Dow, 1997), o que inclui os relacionamentos da firma com os mercados do trabalho e do capital. Seguindo esse autor, a teoria da firma ocupa-se das denominadas questões internas da empresa, ou seja, de como ela enfrenta as questões da coordenação, dos incentivos e das negociações. O fenômeno da liderança pode ser abordado através do estudo do problema da coordenação. Segundo essa concepção, uma das principais diferenças entre as firmas e os mercados é que as primeiras se utilizam de estruturas de autoridade ao invés de preços para alocar recursos. Um dos principais pressupostos da economia é que a divisão do trabalho propicia ganhos de produtividade e a teoria da firma aponta que essa especialização pode ser alcançada tanto pelo mercado (preços), quanto pelas estruturas de autoridade. As soluções de mercado são mais eficientes nas situações mais abrangentes dos mercados e em ambientes de alta competitividade ou de concorrência perfeita, mas perdem eficiência em grupos menores ou mercados menos competitivos, onde a organização das especializações precisa ser coordenada temporalmente (sincronização) e geograficamente (localização). O mesmo sistema de autoridade também é utilizado para obrigar subordinados a atuar de acordo com os propósitos da firma, o que é alcançado através dos outros dois elementos da teoria, os incentivos e a negociação.

No que se refere à coordenação, a firma apresenta-se como um organismo operado por um gerente, em que o problema principal para a Economia é como alinhar os objetivos do gerente com os do acionista. A questão dos empregados pode ser resolvida pelas racionalidades decorrentes dos incentivos e da negociação, ou seja, pela oferta e procura, com a mediação dos salários (benefícios). No caso dos gerentes, entretanto, a visão contratualista dessa abordagem, compreende que o problema do alinhamento entre os interesses de gerentes e acionistas se resolve pelo contrato através do qual os primeiros recebem uma compensação para a realização de um plano de ação definido. A

abordagem tem dois problemas principais. Primeiro, ela dá pouco espaço para a noção de liderança, pelo menos da forma como ela é abordada pelas demais disciplinas (Bolton et al., 2010). Segundo, toda a ideia de coordenação (liderança?), depende da capacidade do acionista de claramente transferir autoridade para o gerente, o que se complica quando a relação é de contrato, pois essa envolve problemas de legitimidade, de controle da informação e de outras questões reais da organização, o que faz com que os contratos normalmente sejam incompletos. Por isso, somente em organizações de grande dispersão do controle acionário ou de proprietários fora das questões do dia a dia é que existe algum espaço para a liderança.

Mesmo com essas dificuldades para abordar a liderança sob a perspectiva da Economia, Bolton et al. (2010) mostram que alguns estudos foram recentemente feitos nessa disciplina, como o que trata a liderança como uma questão de comunicação, desenvolvidos por Rotemberg Saloner em 1993 e o da liderança pelo exemplo, conduzido por Hermalin, em 1998. Ambos definem que o objetivo do líder é o de melhorar o desempenho da firma. Uma proposta nova para a economia foi feita por Zupan (2010), o qual utiliza teoria dos jogos para explicar a liderança. De uma forma muito básica, “a liderança envolve criar oportunidades em ambientes de dificuldades que, se deixados por si só, resultam em equilíbrio inferior” (idem, p. 266). Assim como outros fenômenos de difícil solução para a economia, como porque cartéis se dissolvem, bens públicos têm oferta insuficiente ou democracias representativas tendem a déficits fiscais, o experimento teórico denominado dilema do prisioneiro<sup>30</sup> “ilustra que há situações em que a busca pelo interesse próprio leva a resultados sub-ótimos, em claro contraste com os *insights* de Adam Smith” (idem, p. 267). A aplicação repetida do dilema do prisioneiro, entretanto, leva a uma solução exatamente oposta à de um único experimento, promovendo a colaboração entre os participantes. Essa abordagem pode “prover um insight chave para a liderança” (idem, p. 269), já que ela envolve a criação de um futuro e a promoção de comportamentos cooperativos pelas partes em ambientes em que o interesse próprio se sobrepõe,

---

<sup>30</sup> Para a Economia, “a liderança envolve criar oportunidades em ambientes de dificuldades que, se deixados por si só, resultam em um equilíbrio inferior” (Zupan, 2010). Esta é uma abordagem baseada no dilema do prisioneiro, bastante detalhada no artigo de Zupan. Vide nota na 10.

como é o caso das organizações empresariais. Se a fundamentação para uma proposta de teoria de liderança a partir da Economia pode ter algum apelo, a sua solução, entretanto, segue o mesmo caminho das teorias de liderança desenvolvidas na Administração e na Psicologia Social, apontando seis aspectos considerados essenciais para a liderança: construir uma visão, ser capaz de envolver os liderados nessa missão, comprometer-se, ser íntegro, comunicação eficaz e autenticidade.

Resumindo, a Economia, apesar de normalmente não incluir a questão da liderança entre suas preocupações, trouxe contribuições importantes para que a investigação se desenvolvesse em outros campos, como a Sociologia de Parsons e seus seguidores e a Administração. Os principais conceitos que a Economia traz para esses campos são as de que a administração de recursos escassos resulta em uma organização social estruturada em termos de valores (no caso da economia, a máxima utilidade individual), os sistemas de trocas têm mecanismos intrínsecos que tendem ao equilíbrio, e a racionalidade econômica derivada da divisão do trabalho produz ganhos de eficiência para os indivíduos e para a sociedade. Entretanto, a Economia não conseguiu até o momento produzir teorias próprias de liderança. Estas são melhor encontradas na Psicologia e na Administração, temas das duas próximas seções.

### **3.4 – O Estudo da Liderança na Psicologia**

Desde cedo à liderança foi um fenômeno de interesse da Psicologia. Os primeiros estudos, no início do século XX focavam na busca por traços e características de personalidade que pudessem explicar porque alguns indivíduos lideravam. Como a própria disciplina estava em sua fase inicial, a pesquisa era fortemente influenciada pelo sucesso das ciências naturais, especialmente a Física, na identificação de regularidades em seus objetos. Assim, a Psicologia considerava que regularidades também poderiam ser encontradas no objeto humano. Uma área importante da pesquisa nessa época era a do estudo da inteligência, mais especificamente, o estudo da “psicologia dos gênios” (Terman & Chase, 1920), como era denominado esse campo. O desenvolvimento dos testes

de inteligência pelo psicólogo francês Alfred Binet, em 1904, e refinados por Lewis Terman nos Estados Unidos, criando a *Stanford-Binet Intelligence Scale*, parecia abrir perspectivas para se compreender por que algumas pessoas tinham inteligência superior aos sujeitos ordinários. A genialidade era identificada como uma potencialidade em crianças, que se manifestava pelo desenvolvimento num campo específico (idem). Produziam-se estudos estatísticos e elaborações teóricas acerca das possíveis determinações hereditárias, sociais, geográficas e educacionais que pudessem permitir a previsão da ocorrência de gênios. Na busca por regularidades, a genialidade chegou até mesmo a ser definida em termos matemáticos, pelo inglês Maxwell Garnett, citado por Terman (idem): Gênio é igual à raiz quadrada da soma dos quadrados da habilidade geral (capacidade de concentrar a atenção) e da inteligência (capacidade para associar por similaridade).

O estudo da liderança inseria-se inicialmente nesse contexto, inclusive porque seus primeiros investigadores navegavam por esses campos. Um dos primeiros trabalhos conhecidos de liderança surgiu no mesmo ano da criação do teste de inteligência citado acima e teve como autor o mesmo Terman (1904). O seu trabalho investigou o aparecimento do fenômeno entre crianças, um dos campos mais importantes para a compreensão da liderança, e pretendia que pudesse servir tanto para identificar a sua emergência como prever suas consequências para a sociedade. Além do estudo com crianças, outras áreas também eram consideradas importantes para a investigação, como a economia, as religiões e os governos. Terman (idem, p. 416) também argumentava que o adequado entendimento da liderança requeria investigações em outros campos das ciências sociais, entre as quais, História, Educação, Ciência Política e a própria Psicologia. Nessa mesma época, outros estudos foram importantes para marcar a liderança como um tema de investigação, como as análises para promoções de oficiais das forças armadas americanas, de Kohs e Irle, o texto de 1922 de Freud, *Psicologia de Grupo e Análise do Ego*, a invenção da sociometria de Moreno, em 1934 e a influência do trabalho de Weber para a nascente Psicologia Social (Bass, 2008).

Quando o tema passou a ser estudado pela Psicologia Social manteve-se o foco no indivíduo e na relação com a inteligência. O objetivo era compreender

porque um indivíduo adquire influência sobre os outros. Como a ênfase era na relação de influência do líder em direção aos liderados, também aqui liderança era concebida como uma qualidade superior de alguns indivíduos e como um fenômeno que devia se relacionar fortemente com a inteligência. Do lado do indivíduo, mantinha-se a busca por traços e características pessoais, mas os fatores ambientais começaram a receber atenção maior. Esses fatores, entretanto, eram sempre relacionados ao tipo de ambiente que poderia gerar o aparecimento do líder. Por conta disso, justificava-se a relação com a inteligência e com a genialidade. Para Bogardus (1920), a análise da liderança deveria ser precedida pelo estudo da psicologia social da invenção. A relação com a invenção explicava-se, para o autor, porque a liderança inclui inventar, descobrir, organizar e dirigir forças naturais e sociais.

Pouco a pouco, no entanto, os estudiosos da liderança começaram a se dar conta que havia pelo menos mais um outro sujeito no processo. O próprio Bogardus (1928), alguns anos mais tarde, define a liderança como “a criação por uma pessoa de padrões de comportamento incomuns ou originais que são respondidos, aceitos, adaptados por outras pessoas”, revelando que, apesar de concentrada na figura especial de um indivíduo, a liderança implicava na aceitação por outras pessoas. Além disso, começavam a ser identificados estilos diferentes de liderança, como o coercitivo, o emotivo ou o derivado da posição. Na indústria, estudos preocupavam-se com as condições de trabalho e o estabelecimento de bom relacionamento com as equipes. As seções seguintes dão continuidade ao desenvolvimento histórico da liderança no campo da Psicologia. Entretanto, a investigação será apenas introdutória, já que as abordagens na Psicologia, assim como na Administração, geraram teorias, as quais são objeto do capítulo 4, mais adiante.

### **3.4.1. – Ação de Grupo e Liderança**

A partir dos anos 1930 e especialmente no começo dos anos 1940, o estudo da liderança ganhou novo ímpeto na Psicologia Social com os trabalhos com pequenos grupos conduzidos por Lewin e seus colegas, especialmente Bales

e Lippitt. Os estudos desse grupo de pesquisadores, fortemente influenciados pelo ambiente de autoritarismo na Europa que levou à segunda grande guerra, concentravam-se na emergência da liderança nos grupos e na eficácia dos seus estilos. As principais conclusões para a liderança vieram de trabalhos conduzidos por Lippitt e Lewin com grupos experimentais organizados de forma a retratar condições que permitissem estudar “questões como ideologia do grupo, conflitos intra e intergrupos, tipos de sub-estruturação espontânea, estabilidade das várias estruturas espontâneas versus estruturas criadas por autoridade externa, problemas de minoria, bodes expiatórios, etc.” (Lewin & Lippitt, 1938). Esses experimentos criaram inicialmente dois tipos de ambientes, um autocrático, no qual a liderança era o ponto de referência único do grupo tanto para os objetivos como para a maneira de alcançá-los, e outro democrático, em que objetivos e estratégias de ação podiam ser discutidos e compartilhados no grupo. Em ambos, a liderança era claramente definida, mas o que os diferenciava era como o líder se relacionava com o grupo. Em estudos posteriores, incluiu-se um terceiro tipo de grupo, o *laissez faire*. De uma maneira geral, esses experimentos demonstraram a eficiência maior dos grupos de organização democrática em relação aos autocráticos, tanto no que se refere a dispêndios de energia por parte do líder, quanto a propósitos maiores e seu alcance em termos de resultados (desempenho).

Os experimentos do grupo continuaram e foram sendo aprofundados durante toda a primeira metade da década de 1940 e resultaram numa interpretação da liderança como processo resultante da intersubjetividade, reforçando a defesa por Lewin (1944b) do modelo democrático. Os riscos do fascismo continuavam presentes na Educação, Política e nas empresas e seu enfrentamento somente podia ser feito através da análise racional da experiência democrática, como havia sido demonstrado pelos estudos de seu grupo. Lewin observou que habilidades específicas dos indivíduos, seus ideais, objetivos, motivação, valores, produtividade, relacionamentos, etc. eram fortemente influenciados pela atmosfera social ou do grupo ao qual o indivíduo pertencia. Isso acontecia tanto com líderes quanto com liderados. Dessa observação constatou-se que o desenvolvimento da liderança era possível e necessário, especialmente para passar de um ambiente autocrático para um democrático.

Além disso, se o líder é percebido como parte de uma unidade social e não acima dela, o alcance de sua influência perde parte de sua mágica e torna-se um caso específico de interdependência entre as partes, os indivíduos. Aí o estudo da liderança deve voltar-se para as leis que governam essas relações de interdependência, o que leva a pesquisa a grande complexidade. Além de analisar o indivíduo, devia-se investigar as interações entre os indivíduos nos diversos tipos de grupos, o desempenho desses grupos, as atitudes, interação social, forças de alcance dos campos de poder, ambientes, estilos de liderança, diferenças de personalidade, etc., tarefa que exige multidisciplinaridade (idem). Além disso, o grupo não é algo estacionário, mas um processo de interação que se desenvolve, se modifica, cria novos objetivos, novos compromissos, novas distribuições de poder e influência, etc.

Outro complicador para a investigação é que o sucesso do grupo e da liderança, especialmente na organização empresarial, está normalmente associado a resultado, dado em termos de qualidade ou quantidade de produto gerado. Essa dificuldade coloca em questão os estilos de liderança, autocrático (os membros do grupo devem ser governados por forças induzidas pelo líder), democrático (os membros do grupo são governados por sua motivação como pertencente a um grupo que compartilha objetivos) e *laissez faire* (os membros do grupo se auto-governam). Líderes preocupados com o resultado do grupo normalmente optam por uma das duas primeiras formas, mas as evidências das pesquisas confirmavam a superioridade do modelo democrático. Note-se, no entanto, que Lewin faz uma clara diferenciação entre grupos com liderança (autocrática e democrática) de grupos sem liderança (*laissez faire*). Para ele, mesmo num ambiente democrático, a liderança precisa ser claramente identificada para que o grupo desempenhe. A ausência de liderança leva facilmente a formas autocráticas.

### 3.4.2 – Interacionismo Simbólico

Apesar de Lewin ser frequentemente relacionado ao Interacionismo Simbólico, optou-se aqui pela separação entre as duas abordagens,

exclusivamente para que ambas recebessem o devido destaque para essa tese. Mead (1934/1967) é considerado um dos pensadores centrais do Interacionismo Simbólico, junto com Dewey, Goffman e outros. As contribuições de Mead serão analisadas mais profundamente no capítulo sobre o reconhecimento mais adiante. Neste momento do trabalho, parece importante apenas ressaltar que, entre essas contribuições, destacam-se a ideia de anterioridade histórica da sociedade sobre a pessoa individual e a hipótese do desenvolvimento do indivíduo autoconsciente a partir de uma matriz de relações sociais. Ambas ressaltam o fato de que o indivíduo não existe e não se constitui como sujeito (*self*) isoladamente e que ele necessita do outro para se construir. Essa concepção de um sujeito construído pelo e no processo intersubjetivo significou a superação da dualidade presente no pensamento científico entre, de um lado, o sujeito como individual e construtor de si mesmo e, de outro, o sujeito socialmente determinado e incapaz de influir na sua construção, abordagens que serão investigadas no capítulo 5 desta tese.

Nos estudos de liderança, destacam-se aqui dois trabalhos importantes, que serão desenvolvidos a seguir. Primeiro, Gergen (2009) radicaliza a perspectiva relacional (interacional) do sujeito para a constituição de um *self*. Para ele, “não existe o *self* isolado ou uma total experiência privada” (idem, p. XV). Os sujeitos humanos estão sempre emergindo das relações. Ele entende que os interacionistas que vieram antes dele, entre os quais o próprio Mead, sempre mantiveram alguma forma de individualidade do ser, basicamente por razões epistemológicas, como o foco no mundo mental, a tendência a teorizar em termos de unidades separadas e a tendência a empregar modelos causais para explicar a ação humana. Em seu texto, Gergen (idem) avança no mundo da organização afirmando que, a partir da concepção relacional, não existe uma vida individual oposta à organização. A concepção relacional implica em tornar-se um com os outros, uma unidade, que parte do compartilhamento de significados construídos na relação. Esse modelo de organização não pode se utilizar da metáfora da pirâmide para explicar sua forma (hierarquia), mas deverá ser vista como um “campo potencialmente fluido de construção de significado” (idem, p. 321). Ele reconhece que, nesse modelo, o principal desafio encontra-se no processo decisório da organização, pois ele deverá encontrar mecanismos de mobilização dos processos colaborativos para a ação efetiva. Apesar da complexidade, os



benefícios seriam óbvios, pois decisões tomadas no processo colaborativo têm maiores probabilidades de alcançar êxito na execução. A liderança dentro desse modelo também assume um conceito bastante diferente. Numa organização relacional, a liderança é co-criação. Significa dizer que pessoas continuarão sendo designadas para serem líderes, mas o processo de liderança é relacional, “a liderança não é uma tarefa de um indivíduo específico [...] ela emerge dos micro-processos do intercâmbio diário” (idem, p. 334), torna-se uma forma de viver a cultura organizacional.

Outro trabalho que se tornou central para a compreensão da concepção de liderança do Interacionismo Simbólico é o de Smircich & Morgan (1982), já citado anteriormente. No estudo desses autores, o significado compartilhado continua sendo a questão fundamental da organização e, portanto, da liderança. Entretanto, eles partem de uma concepção de organização que se fundamenta na divisão de funções em que a liderança é normalmente o fator crucial, a ponto de a ausência de liderança ser frequentemente concebida como ausência de organização. Os autores compreendem a liderança como um processo de moldagem da realidade de um grupo por um ou mais indivíduos e, em grupos desestruturados, ela emerge de forma natural e espontânea do processo interacional do grupo. Alguns indivíduos tomam para si papéis de liderança, formatando a experiência e o caminho que possibilitam a ação. A natureza simbólica está no processo de mobilização de significado assumido por essas pessoas, articulando o que anteriormente estava implícito, inventando imagens e significados que possibilitam o foco para novas atenções e modificando crenças prevalecentes. Essa mobilização permite a geração de um sistema de significados compartilhados que provê as bases para a ação organizada. Mas, o fato de alguns indivíduos iniciarem a ação não significa que liderança e líder seja a mesma coisa. “A liderança, como outros fenômenos sociais, é socialmente construída pela interação, emergindo como um resultado de construção e ações tanto de líderes quanto de liderados” (idem, p. 258). A natureza desse processo é dialética, alertam os autores e, por ser dialética, ela é frequentemente fonte de poderosas tensões. Como assinalou Sennett (2014), enquanto indivíduos esperam do líder formatar e concretizar sua realidade, eles também podem reagir contra, rejeitar ou modificar a realidade assim definida.

Para Smircich & Morgan (1982), a organização formal pressupõe que os significados a serem compartilhados normalmente sejam dados como pré-existentes. Além disso, ela assume relações de autoridade que institucionalizam por antecipação os padrões de liderança. Normalmente, nesse ambiente, os objetivos (tarefa) e os relacionamentos têm um caráter de predeterminação. As relações de autoridade institucionalizam o padrão hierárquico da interação, frequentemente dado pela figura do gerente, como anteriormente discutido. Dele, entretanto, espera-se que caminhe para a liderança, essa novamente pensada em termos de mobilização de processos para a construção de significados para a ação do grupo. Apesar da sua institucionalização, os autores alertam que o aspecto dialético também faz parte do processo de liderança da organização formal, o que requer do líder uma espécie de ação mediadora entre as demandas da organização e as necessidades individuais. Nessa abordagem, eles retornam algumas das concepções da Sociologia já assinalados anteriormente, como a liderança enquanto provedora de propósitos de Selznick e Barnard. Tanto a abordagem de Lewin quanto a de Smircich & Morgan são centrais para a proposta da presente tese.

### **3.5 – A Liderança Vista pela Administração**

O item anterior mostrou como a Psicologia, especialmente a Psicologia Social, compreende o processo de liderança. Em termos históricos, a interpretação dela passou da questão do “por que um indivíduo adquire influência sobre os outros? [... para, além disso...] por que e como os outros se deixam influenciar por um indivíduo?” (Malvezzi, 2012). Vale dizer, essa ciência partiu de uma concepção de liderança centrada na pessoa do líder, de suas características pessoais e de personalidade, de suas competências e comportamentos, para uma ideia de liderança como processo interacional, em que ela emerge da relação intersubjetiva dos membros. A concepção é válida mesmo para a organização formal, em que a estrutura normalmente é dada antecipadamente. Outra característica fundamental para esse processo é que ele é de natureza dialética, ou seja, potencialmente gerador de conflitos.

Psicologia Social e Administração tornaram-se os campos predominantes do estudo da liderança, especialmente a partir dos anos 1970 (Guillén, 2010). De acordo com o autor, antes dessa data e ainda em 1969 eram publicados mais artigos sobre liderança pelos estudiosos da Sociologia do que por essas duas disciplinas. A partir daí a relação mudou e, nos anos 2000, enquanto a Sociologia continuava produzindo como antes, em torno de 300 ou 400 artigos científicos por ano nos principais periódicos de sua área, na Administração as publicações sobre liderança saltaram para a casa dos 7 mil por ano e para mais de 4 mil por ano na Psicologia Social. Entretanto, enquanto a Psicologia Social estuda a liderança do ponto de vista da influência, na Administração essa questão aparece mais amígdica e não é obrigatória. Ela “é frequentemente estudada a partir de uma perspectiva gerencialista, na qual estão mesclados outros elementos, como hierarquia, estratégia e políticas” (Malvezzi, 2012).

Na Administração, o estudo da liderança é normalmente dividido em duas perspectivas, a da Administração Científica de Taylor (1911) e a da Escola de Relações Humanas, derivada dos estudos de Mayo. A primeira proposta, de Taylor (*idem*), parte de algumas premissas importantes, cujas raízes são encontradas no que alguns autores (Rost, 1993; Foster, 2005) denominam de paradigma industrial, que tem sua origem no liberalismo econômico de Smith, como já se viu anteriormente. Parte-se da ideia de que propósito da organização é aumentar os excedentes de produção, o que é alcançado através da divisão do trabalho. Vale dizer, desempenho e especialização. Adicionalmente, os agentes econômicos, organizações e empregados atuam sempre movidos pelo interesse próprio e buscam a maximização da utilidade: “a administração científica [...] tem, como seu principal fundamento, a firme convicção de que os reais interesses dos dois (empregadores e empregados)<sup>31</sup> são os mesmos”, (Taylor, 1911, p. 1) e

o mais importante objetivo para os dois, o trabalhador e a administração devem ser o treinamento e desenvolvimento de cada indivíduo, de forma que ele possa realizar o melhor trabalho possível (na maior velocidade e com o máximo de eficiência) conforme suas possibilidades naturais (*idem*, p. 2)

---

<sup>31</sup> Entre parênteses não presente no texto original.

Sendo assim, “o principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade para o empregador, junto com o máximo de prosperidade para cada empregado” (idem, p. 1).

Enquanto a organização é concebida como uma máquina pré-planejada, cujos eventuais desvios em relação ao previsto decorriam de apenas duas fontes possíveis de erro, o homem infalível e as inadequações da engenharia, o gerente ou administrador era o engenheiro dessa máquina, cujas funções eram de planejar, prever, organizar, direcionar, gerenciar e controlar o adequado emprego dos recursos de forma a produzir com a máxima eficiência possível. Em relação aos empregados, a responsabilidade do líder é de estudar o caráter, a natureza e a performance dos trabalhadores, de forma a identificar suas limitações e a identificar possibilidades de desenvolvimento.

Posteriormente, como também já foi verificado antes nesta tese, essa abordagem introduziu a ideia de uma separação entre o gerenciamento e a liderança, como já foi visto anteriormente. Para alguns estudiosos, na prática o que a Administração faz é diferenciar a boa gerência e a essa última dá o nome de liderança (Rost, 1993), enquanto outros procuraram separar as funções de ambos: liderança relaciona-se com as funções de alto nível e sua autoridade tem a ver com influência, enquanto gerenciamento refere-se às funções de administrar, monitorar, controlar processos e orçamentos, estruturar tarefas e tem sua autoridade derivada exclusivamente da posição delegada (Riggio, 2011; Kotter, 2001).

A segunda perspectiva para a liderança na Administração decorreu dos conhecidos trabalhos de Elton Mayo na unidade de Hawthorne da Western Electric Co. de Chicago. O autor é originariamente um psicólogo, mas seus trabalhos realizaram-se nas escolas de negócios, principalmente em Harvard. Reconhecendo as inadequações do modelo da Administração Científica, Mayo foi o primeiro a trazer para a administração a questão das relações humanas, enfatizando a importância dos desejos, atitudes e sentimentos dos trabalhadores (Fischer, 2002). Entre suas principais conclusões, algumas são de grande importância para o presente estudo: (1) o trabalho é uma atividade de grupo; (2) o mundo social dos adultos é primariamente definido em termos de sua atividade de

trabalho; (3) as necessidades de reconhecimento, segurança e senso de pertencimento são mais importantes para o moral e a produtividade dos trabalhadores do que as condições físicas e materiais sob as quais eles trabalham; (4) a colaboração não ocorre por acidente; ela precisa ser planejada e desenvolvida; se ela é alcançada, funciona como fonte de proteção contra os efeitos disruptivos da mudança; etc. (idem; Kaufman, 2010). Em resumo, para ele, o desempenho dos trabalhadores é resultado dos relacionamentos sociais e do significado do trabalho. Suas conclusões levaram à fundação do que se denominou de Escola das Relações Humanas.

A partir dos estudos de Mayo, observou-se significativa mudança na orientação das teorias de liderança. Até então, as abordagens focavam basicamente na execução da tarefa ou na iniciação da ação. As novas abordagens passaram a incluir entre as competências, comportamentos e estilos da liderança a preocupação com os indivíduos no ambiente de trabalho: competências humanas (Katz, 1955), satisfação das necessidades dos indivíduos (Barnard, 1938/1971), estilo emotivo (Bales, 1973) e julgamento social (Mumford et al., 2000).

As observações de Mayo sobre a importância da criação de condições para o florescimento de relações sociais e para o reconhecimento dos indivíduos no trabalho fizeram com que muitas vezes os campos da Administração e da Psicologia Social voltassem a operar conjuntamente. A questão do desempenho passou a ser compreendida pelos estudiosos das relações humanas, ao mesmo tempo em que significado do trabalho e as relações sociais passaram a fazer parte do interesse de líderes e pesquisadores cujo foco esteve quase que unicamente no desempenho. Para Podolny et al. (2010, p. 97), “um líder não pode manter o foco no significado às expensas de um foco no desempenho”. E, por outro lado, “o segredo está em criar as condições para a melhor ‘vida interior do trabalho’<sup>32</sup> – as condições que promovem emoções positivas, forte motivação interna e percepções favoráveis dos colegas e do trabalho em si” (Amabile & Kramer, 2011, p. 1).

---

<sup>32</sup> *Inner work life*

Uma mudança de paradigma importante no estudo da liderança verificou-se a partir dos anos 1980 nas escolas de Administração, com forte influência da Psicologia Social, especialmente de autores como Lewin, e da recuperação das perspectivas sociológicas sobre liderança de Weber, Barnard e Selznick. O novo paradigma, denominado de néo-carismático e transformacional, passou a conceber a liderança como um processo interacional que tem por objetivo transformar líderes, liderados e o ambiente social. Essa concepção, elaborada inicialmente pelo cientista político James McGregor Burns (1978), rapidamente foi assumida pela Administração e tornou-se “uma das mais populares e atuais abordagens da liderança” (Northouse, 2010, pos. 2050). A teoria da liderança transformacional será objeto de estudo aprofundado mais adiante.

Resumindo, portanto, os estudos sobre a liderança originados na disciplina da Administração dividiram-se em duas perspectivas, uma com foco na tarefa, denominada de Escola de Administração Científica e outra com foco no indivíduo e suas relações, denominada de Escola das Relações Humanas. Nos últimos cinquenta anos, essas perspectivas foram superadas pelas abordagens transformacionais, em que elementos das anteriores estão parcialmente presentes.

Essa seção encerra o capítulo 3 sobre as maneiras pelas quais diversas disciplinas estudaram o fenômeno da liderança. Observou-se aqui que a liderança, enquanto foi estudada no campo da Filosofia, foi interpretada basicamente como poder e autoridade. Posteriormente, seu estudo foi assumido por algum tempo pela Sociologia, onde ela foi investigada como um fenômeno que surge nas estruturas sociais e, portanto, necessitava de modelos de justificação. Quando a liderança passou a ser estudada na Psicologia e Administração, ela foi primeiramente interpretada como um atributo do indivíduo na posição de líder. A Psicologia Social evidenciou o elemento interacional da liderança, principalmente a partir dos trabalhos de Lewin. Essa maneira de estudar a liderança é agora assumida também pelas novas abordagens da Administração, como a teoria da liderança transformacional. Essas abordagens retomam conceitos da Sociologia, como o carisma e a interpretação como fenômeno social da liderança e buscam também na Filosofia, especialmente de Hegel, inspiração para sua teorização. O mesmo acontece com abordagens

emergentes, que recuperam ainda ideias esquecidas de pensadores centrais para a concepção moderna de liberdade, como Smith e Maquiavel. O próximo capítulo pretende descer mais um nível na análise da liderança. O objetivo será investigar como as duas disciplinas que dominam o campo produzem teorias para explicá-la.

## **4 – Teorias de Liderança**

Nos capítulos anteriores, a liderança foi estudada através de suas relações com outros termos da interação humana, de suas complexidades e das maneiras como as diversas disciplinas a interpretaram na história do pensamento. Ela também foi objeto de estudo de disciplinas que não foram trazidas para a presente tese, como a Educação e a Ciência Política. A primeira adota fundamentalmente a abordagem da Teoria Crítica, que frequentemente é trazida para o presente debate. A Segunda deu origem à teoria da liderança transformacional, mas sua sistematização foi realizada na Administração. Além disso, a liderança também foi investigada pela Antropologia e pela Teoria Evolucionária, onde as preocupações voltam-se para a sua emergência enquanto função de coordenação das atividades de grupo. O capítulo anterior anotou que uma possibilidade de estabelecer um elo de ligação entre os diversos ângulos e perspectivas da liderança poderia estar na investigação da evolução histórica do conceito pelas diversas disciplinas. Acredita-se que tenha sido possível demonstrar que, a despeito de o conceito ter navegado por diversas disciplinas ao longo da história e de suas diversas acepções, caminhou-se pouco a pouco em direção à sistematização de seu estudo. Ela é vista agora como um processo de influência que decorre da intersubjetividade, contribui para a construção de significado para a ação individual e de grupo e produz transformação em indivíduos e no social. Ao mesmo tempo, evidenciam-se os benefícios da interdisciplinaridade (Harvey & Riggio, 2011), o que inclui o recurso às denominadas artes liberais (Ciulla, 2011), abordagem que também é adotada nesta tese.

O presente capítulo tem por objetivo descer um nível adicional no esforço para compreender a liderança. O foco agora se dará no que as disciplinas,

especialmente a Psicologia Social e a Administração, produziram em termos de teorias de liderança. Desde já é importante evidenciar que o aparecimento de teorias formais e estruturadas para esse fenômeno é recente e coincide com o ingresso dessas duas disciplinas no seu estudo. Anteriormente, a Filosofia e a Sociologia estudavam o poder e a autoridade, que aqui têm sido tratadas como interpretações da liderança. Por conta disso, o foco de investigação dessa seção estará nas teorias produzidas pelas disciplinas da Psicologia Social e da Administração, lembrando também que, muitas vezes, é difícil discriminar exatamente em qual dessas disciplinas devem ser situadas algumas teorias.

Optou-se por agrupar as teorias em grupos que representam algum acordo paradigmático. Para definir o termo paradigma vale lembrar a ressalva feita por Guba (1990), de que o próprio Thomas Kuhn, responsável por trazer o conceito para a consciência coletiva, o utilizou em pelo menos 21 sentidos diferentes. Por isso, adota-se a mesma definição utilizada por Guba (*idem*, p. 17): “paradigma é um conjunto básico de crenças que guia a ação”. A variedade de possibilidades de compreender o conceito de paradigma está presente também nas diversas maneiras pelas quais as teorias de liderança são agrupadas. Ou seja, é possível construir agrupamentos paradigmáticos diversos. Para Storey (2010), são três os paradigmas da liderança: (1) o impacto do estilo do líder sobre o comportamento e performance de pequenos grupos; (2) o paradigma transformacional, carismático, visionário e inspiracional, voltado para a organização como um todo e marcado pela diferenciação entre liderança e gerenciamento; e (3) a liderança como socialmente construtiva e socialmente consciente, com preocupações em torno da ética. Para Bass (1990) e Burns (1978), trata-se de apenas dois paradigmas, um transacional e outro transformacional. Foster (2005), entende que também há apenas dois paradigmas, mas um é o industrial e outro o pós-industrial. No primeiro ele inclui a abordagem transformacional de Bass, mas deixa entender que a concepção transformacional de Burns (1978) poderia se aproximar do paradigma pós-industrial. Northouse (2010) nota que as diversas teorias operam com frequência conjuntamente e o aparecimento de uma nova teoria não significa o abandono da anterior. Disso resultou também sua compreensão de que não é possível construir um desenvolvimento histórico das teorias. Em sua revisão, elas foram apresentadas sem enquadramento



paradigmático e seguindo uma tentativa de cronologia de acordo com a sua elaboração.

Para o presente estudo das teorias, adotar-se-á um agrupamento paradigmático próprio e que evidencia os objetivos da tese, que incluem a possibilidade de identificação de concepções que possam contribuir para interpretar a liderança a partir da teoria da luta por reconhecimento, como apontado anteriormente. O estudo dos méritos de cada uma das teorias obedecerá, portanto, a seguinte organização: (1) teorias de liderança centradas no líder; (2) teorias de liderança com enfoque no contexto; (3) teorias em que a liderança é compreendida como um processo, o que inclui as abordagens do Interacionismo Simbólico; e (4) teorias de liderança transformacional, que inclui as abordagens néo-carismáticas. Adicionalmente, far-se-á uma rápida revisão das novas abordagens, que Storey (2010) denominou de socialmente construtivas ou socialmente conscientes. Apesar de algumas dessas abordagens se apresentarem como teorias, em sua grande maioria são apenas ângulos diferentes para a liderança não contemplados pelo paradigma transformacional. Além disso, mesmo as que se apresentam como teorias, em geral carecem de verificação e estudos empíricos suficientes (Northouse, 2010; Storey, 2010). Sendo assim, poderiam ser incluídas no paradigma transformacional.

#### **4.1 – Teorias de Liderança Centradas no Líder**

Como já anotado anteriormente, durante muito tempo o foco dos estudos da liderança esteve em compreender o impacto do indivíduo na posição de liderança sobre os grupos. Numa primeira fase, as definições de liderança enfatizavam o controle e a centralização do poder, o que resultava na necessidade de identificar traços e características individuais que pudessem explicar e prever a emergência do líder. Depois, observou-se que as características pessoais não eram suficientes e caminhou-se na direção de identificar habilidades e competências. A necessidade e o desejo de desenvolver pessoas para as organizações levou os pesquisadores a desenvolver teorias com enfoque nos comportamentos mais eficazes para a liderança. É importante notar que essa aparente evolução

histórica das teorias de liderança centradas no líder não impede que as diversas teorias caminhem de forma entrelaçada e que novas propostas com foco em características pessoais ou comportamentos e competências sejam apresentadas posteriormente. Algumas delas têm grandes apelos intuitivos, o que faz com que suas influências se mantenham até hoje, tanto na academia quanto na literatura popular e nos programas de desenvolvimento de liderança organizacional.

O que caracteriza esse grupo de teorias e que permite que possam ser agrupadas sob um mesmo paradigma é que todas têm seu foco no indivíduo na posição de líder. A liderança é tomada como um processo unidirecional, do líder para os liderados, em que esses últimos não exercem papel significativo. Como a abordagem esteve muito correlacionada com as ideias da Administração Científica, a característica normal desse tipo de líder é a do planejador, organizador e controlador, o que mais tarde foi denominado gerente.

#### **4.1.1 – Traços e Características Individuais**

As concepções sobre traços foram as primeiras tentativas sistematizadas de estudar o fenômeno da liderança. Suas raízes estão na concepção de que algumas pessoas nasceram com dons especiais que as fazem grandes líderes e, como já se afirmou antes na presente tese, estiveram muito correlacionadas com os estudos da inteligência e da genialidade. Tratava-se de identificar quais eram esses traços que diferenciavam líderes de liderados. Inicialmente, as pesquisas estiveram focadas em crianças e jovens de todas as idades, mas posteriormente incluíram também adultos. Foram feitas pesquisas acerca de fatores físicos e constitucionais que pudessem diferenciar os líderes, como altura, peso, energia, saúde, aparência e inteligência, e fatores de personalidade, como autoconfiança, equilíbrio, dominância, extroversão-introversão, conservadorismo e empatia (Gibb, 1974). De uma maneira geral, os estudos apontavam correlações importantes da liderança com esses fatores, especialmente inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade. Algumas pesquisas

demonstraram que as correlações com os fatores de personalidade<sup>33</sup> eram especialmente significativas, ressaltando-se, entre eles, o fator extroversão (Northouse, 2010). Contudo, as principais críticas a essa teoria indicam (1) a incapacidade de proporcionar uma lista definitiva de traços ou características de liderança, (2) ela não consegue explicar o impacto das situações, (3) não permite prever a emergência de líderes, já que os mesmos traços são muitas vezes observados também nos liderados e (4), para o contexto atual, não é apropriada para o desenvolvimento da liderança, pois os atributos pessoais são normalmente fixos no longo prazo (Northouse, 2010). Além disso, “há grande evidência de que as personalidades dos membros também fazem a diferença para o desempenho dos grupos e há suficientes razões para acreditar que estas personalidades afetam também aquelas que definem a liderança” (Gibb, 1974, p. 227).

Apesar dessas dificuldades, a abordagem continua exercendo grande atração sobre o público e a academia, pois é uma ideia que combina muito bem com a concepção popular de líderes como pessoas especiais, indicando os caminhos na sociedade. Ao mesmo tempo, essa perspectiva atende as demandas organizacionais por testes de personalidade para a identificação de indivíduos que melhor combinam com a gestão (Northouse, 2010). Nas últimas décadas, ainda, a abordagem foi reavivada pelas pesquisas em torno da inteligência emocional (idem).

#### 4.1.2 – Teorias das Competências

No mesmo bloco das abordagens que partem das características dos indivíduos para a posição de liderança, encontra-se um outro grande grupo de teorias, o das competências. Apesar de não distante das questões da personalidade, essas teorias preveem que, de alguma forma, competências possam ser adquiridas e, no mínimo, desenvolvidas. O ímpeto inicial foi dado com o texto de 1955, de Katz (1955), *Skills of an Effective Administrator*.

---

<sup>33</sup> No Brasil, os cinco fatores de personalidade, os *Big Five*, são apresentados normalmente com a seguinte nomenclatura: Extroversão/Introversão, Socialização ou Amabilidade, Realização ou Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura (Silva & Nakano, 2011).

A teoria das competências de Katz (idem) buscava responder ao que ele compreendia ser a principal questão das organizações quando tratava da liderança: o que o líder pode realizar. Para ele, não se tratava de compreender o que o líder é (traços e características individuais), mas de saber o que ele faz as competências que ele demonstra ao fazer seu trabalho de forma eficaz (idem). Foram três as competências essenciais identificadas por ele: técnicas, humanas e conceituais. Competência foi conceituada como “uma habilidade que pode ser desenvolvida, não necessariamente inata, e que se manifesta no desempenho, não apenas potencial” (Katz, 1955, p. 33/34).

Competências técnicas implicam no “conhecimento de e proficiência em um determinado tipo de atividade, particularmente aquele que envolve métodos, processos, procedimentos e técnicas” (idem, p. 34). Têm a ver com a capacidade de produzir os produtos reais que uma empresa se propõe e, por isso, são mais necessárias nos níveis mais baixos e médios da gestão nas organizações.

Competências humanas são as “habilidades do executivo para trabalhar de forma eficaz como um membro do grupo e de construir o esforço cooperativo do time que ele lidera” (idem, p. 34). Neste sentido, são competências que o ajudam a trabalhar de forma adequada com seus superiores, pares e liderada na realização dos objetivos organizacionais. Líderes com essas competências adaptam suas próprias ideias às dos outros e criam uma atmosfera de confiança. Por isso, são necessárias em todos os níveis da gestão da organização (Northouse, 2010).

Por competências conceituais, Katz (1955) entende a habilidade do líder de trabalhar com ideias e conceitos, de abstrair e construir hipóteses e de compreender a sua organização como um todo, tanto no que se refere à interdependência das diversas funções internas, quanto aos relacionamentos da organização com o ambiente externo. São competências muito importantes para os níveis mais elevados da organização, pois envolvem as questões do significado, da criação de visão de longo prazo e de planos estratégicos mais complexos (Northouse, 2010).

Apesar de o modelo desenvolvido por Katz ser de 1955, somente na metade dos anos 1990 é que se produziu um estudo empírico em profundidade

sobre competências para liderança, patrocinado pelo Exército e Departamento de Defesa dos Estados Unidos e conduzido por Mumford et al. (2000). Para os autores, apesar de a maioria das teorias sobre o fenômeno definir liderança em termos de traços e características individuais ou de comportamentos requeridos, ela pode ser melhor definida “em termos de capacidades, conhecimentos e habilidades que tornam possível a liderança eficaz” (Mumford et al., 2000, p. 12). Mesmo sendo ainda um modelo centrado no líder, tem um apelo intuitivo muito grande, porque, ao considerar a possibilidade de desenvolvimento (a capacidade de aprender é central), torna a liderança uma possibilidade para quase qualquer um. Como se verá abaixo, é um modelo que abarca uma enorme quantidade de componentes e fatores e, por isso, parece ultrapassar os limites do campo da liderança, ao incluir questões como motivação, pensamento crítico, personalidade, resolução de conflitos, que não são exclusivos desse campo (Northouse, 2010). Essa complexidade, apesar de estar em linha com muitas das escolas de desenvolvimento de lideranças, coloca-se também como a razão para algumas de suas principais dificuldades: a dificuldade de ser preditivo e a excessiva abrangência dos fatores, que misturam características de personalidade, comportamentos e habilidades (idem).

O modelo de Mumford e colegas, a despeito de estar incluído no grupo das teorias de competências, vão além e identifica cinco componentes: competências, atributos individuais, resultados de liderança, experiências de carreira e influências do meio ambiente. O quadro a seguir esquematiza esse modelo, a partir da análise feita por Northouse (idem):

**Quadro 1 – O modelo de capacidades de Mumford**

<b>Componentes</b>	<b>Habilidades/Atributos</b>	<b>Descrição</b>
Competências	Resolução de problemas	Definir problemas significativos, obter informações, formular novos entendimentos.
		Gerar planos prototípicos, etc
	Julgamento Social	Entender pessoas e sistemas sociais,
		Compreender a perspectiva dos outros
		Como ações e políticas afetam as pessoas, etc
	Conhecimento	Ligado à resolução de problemas, acúmulo de informações e estrutura mental utilizada.
Atributos Individuais	Habilidade Cognitiva Geral	Habilidade intelectual apreendida, estoque de conhecimento adquirido.
	Motivação	Querer lidar com problemas complexos
		Querer demonstrar dominância
		Estar comprometido com o bem social da organização
	Personalidade	Abertura, tolerância para ambiguidade, curiosidade, confiança, adaptabilidade, etc.
Resultados de Liderança	Desempenho	Demonstra, a partir de critérios externos, o quão bem o líder faz seu trabalho.
	Resolução de problemas	Capacidade de resolver problemas, pela originalidade e qualidade.
Experiências de Carreira		Refere-se às habilidades e capacidades do líder de aprender com suas experiências e educação
Influências do Ambiente		Representa os fatores que estão fora das competências do líder e, portanto, não estão sob seu controle.

As teorias de liderança que enfatizam as competências dos líderes mantêm também um foco quase exclusivo no líder. Entretanto, ao invés de definir liderança por aquilo que o líder é, essas teorias definem a liderança por aquilo que o líder faz para ser eficaz na sua relação com os liderados. Tanto o modelo

de Katz quanto o estudo empírico conduzido por Mumford e seus colegas nos anos 90 incluem competências denominadas humanas, ou relacionais, as quais consideram importante a necessidade do líder compreender as necessidades e especificidades dos indivíduos com os quais ele se relaciona, para baixo ou para cima. Nesse sentido, apesar de seu foco no líder, a introdução de competências relacionais, deixa evidente que a eficácia da liderança não é mais uma questão apenas do líder, mas de como ele mobiliza liderados.

#### **4.1.3 – Teoria do Grande Homem<sup>34</sup>**

Essa teoria foi muito popular durante toda a primeira fase dos estudos sobre liderança. Na prática, ela reúne elementos das duas teorias anteriores e o líder surge como o Grande Homem, suas qualidades são inatas e parte da concepção de que as pessoas reconhecem os indivíduos com essas qualidades e naturalmente os seguem. O Grande Homem é o responsável pela história (Lippitt, 1969). Sua concepção tem origem nas ideias implícitas de liderança das pessoas e é confirmada pelo próprio estudo da História, que, durante muito tempo, foi à descrição da trajetória de líderes militares, civis ou religiosos que transformaram seu ambiente social. Também encontra grande suporte de legitimação na descrição da liderança carismática de Weber (2009). Mesmo filósofos e cientistas sociais da estatura de Mead e Hegel, reconheceram o papel importante desempenhado por “personalidades dotadas de carisma... na ampliação da dimensão social” (Honneth, 2009, pp. 145-146) de suas épocas. Em 1954, um estudo de Borgatta, Bales e Cauch concluiu que o princípio do Grande Homem, uma outra abordagem derivada das características individuais, se apresentava como uma possibilidade real, especialmente em pequenos grupos: em seus estudos, eles observaram que os denominados grandes homens se mantinham estáveis na posição de líderes quando migravam de um grupo para outros e tendiam a organizar grandes grupos, no sentido de resultados gerais melhores do grupo – produtividade e satisfação de seus membros (Borgatta et al, 1954).

---

<sup>34</sup> *The Great Man Theory.*

#### **4.1.4 – Teorias Comportamentais de Liderança**

O grupo de teorias comportamentais também foca no que o líder de fato faz e, nesse sentido, essa perspectiva se aproxima muito das teorias de competências e habilidades. Sugeriu-se que eles exercem autoridade, atuam numa direção que revela conhecimento da natureza humana, agem decisivamente, etc. (Gibb, 1974). Foram estudadas as ações dos líderes em relação a seus liderados, sendo que a maioria das propostas que adotam esse caminho, normalmente, definiu dois comportamentos principais: um grupo de comportamentos relacionados com a tarefa e outro que se refere aos relacionamentos entre as pessoas dentro da organização e às necessidades dos indivíduos. Esse último grupo de comportamentos foi fortemente influenciado pelos estudos de Mayo e da Escola de Relações Humanas (Legge, 1995). Comportamentos relativos a tarefas direcionam-se a facilitar a realização de metas e objetivos, enquanto que comportamentos relativos a relacionamentos auxiliam as pessoas a se sentirem mais confortáveis consigo mesmas, com os outros e com as situações. As abordagens dessa natureza buscam descrever como líderes combinam ou deveriam combinar esses dois comportamentos para influenciar subordinados nos seus esforços para alcançar os objetivos da organização (Northouse, 2010).

Diversas foram às iniciativas para entender liderança a partir da perspectiva dos comportamentos do líder. Um dos primeiros estudos foi conduzido na Universidade de Ohio, no final dos anos 1940, baseado nas conclusões de Stogdill (1950; Northouse, 2010). Também foram elaborados trabalhos importantes por pesquisadores da Universidade de Michigan, esses focados especialmente em pequenos grupos (Northouse, 2010). Um estudo da Universidade de Rochester identificou dois comportamentos principais da liderança: (a) analisar a situação e (b) iniciar a ação (idem). Outra conclusão importante desse último estudo é que comportamentos que são requeridos em um tipo de situação não são necessariamente os mesmos em outros (Gibb, 1974), o que abriu espaço para as abordagens situacionais que se seguiram. Para Couch e Cater, citados por Gibb (idem) são três os fatores comportamentais mais importantes para a liderança: (a) facilitação do objetivo do grupo, como eficiência,



*insight* e cooperação; (b) proeminência individual, que se refere à influência, agressividade, liderança, iniciativa e confiança e (c) sociabilidade de grupo, o que inclui esforço para aceitação do e no grupo, promoção da cooperação e adaptabilidade. Outro modelo foi desenvolvido por Blake e Mouton (1994), no começo dos anos 60 e examinou os comportamentos voltados para tarefas e relacionamentos (Northouse, 2010).

Os parágrafos a seguir focarão apenas as conclusões a que chegaram os pesquisadores da Universidade de Ohio, pelo fato de esta abordagem ter elaborado o instrumento de pesquisa de liderança mais utilizado por organizações e pela academia nos anos que se seguiram (Northouse, 2010). Serão utilizados como textos base para esta resenha os trabalhos de Northouse (2010) e Gibb (1974).

O estudo desses pesquisadores partiu de uma definição tentativa de Halpin e Winer, no livro *The Leadership Behavior and the Airplane Commander*, de 1952, citado por Gibb (idem, p. 230): “liderança é o comportamento de um indivíduo quando ele está dirigindo atividades de um grupo para um objetivo compartilhado”. As primeiras investigações foram conduzidas por Hemphil & Coons, em 1957, a partir de uma base inicial de aproximadamente 1.800 comportamentos possíveis identificados, posteriormente reduzidos a 150 questões que foram transformadas no que se denominou *de Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) (Gibb, 1974). Em 1963, Stogdill publicou uma versão simplificada desse questionário, largamente utilizado para pesquisar liderança (Northouse, 2010). As investigações demonstraram que os comportamentos dos líderes eram de dois tipos gerais: iniciação da estrutura e consideração. Os comportamentos de iniciação da estrutura são essencialmente voltados para as tarefas, incluindo atos como organizar o trabalho, dar estrutura ao contexto de trabalho, definir papéis e responsabilidades e programar atividades. Os comportamentos de consideração dizem respeito a questões de relacionamento e incluem a construção de camaradagem, respeito, confiança e empatia entre líderes e subordinados. São, pois, comportamentos essenciais para definir o que os líderes devem fazer em última análise: prover e nutrir estrutura para os liderados. Inúmeros estudos foram conduzidos posteriormente para identificar quais as melhores combinações desses comportamentos que seriam

desejáveis para definir a liderança eficaz (*idem*). Foram identificadas quatro combinações de comportamentos: Alto-Alto (alta consideração e alta iniciação), Alto-Baixo (alta consideração e baixa iniciação), Baixo-Alto (baixa consideração e alta iniciação) e Baixo-Baixo (baixa consideração e baixa iniciação). A maioria das pesquisas concluiu que os fatores situacionais é que determina qual dos comportamentos deve ser predominante em cada situação (Gibb, 1974).

Para Northouse (2010), diferente dos outros modelos, a abordagem comportamental não é uma teoria refinada e que consegue prescrever comportamentos para a liderança eficaz. Trata-se de uma ferramenta de avaliação da liderança de uma forma ampla. Ela não se propõe a definir quais os comportamentos requeridos, mas quais os comportamentos observados e, neste sentido, o quanto afetam as tarefas e as pessoas. É uma abordagem que permite aos líderes aprender sobre si mesmos e sobre como suas ações e comportamentos impactam as outras pessoas e a tarefa e, dessa forma, possibilita o desenvolvimento pessoal para melhorar o estilo de liderança. Ainda seguindo Northouse (*idem*), a abordagem falha em demonstrar como os comportamentos de liderança se relacionam com o desempenho e quais as melhores combinações de comportamentos desejáveis para cada situação. De acordo com Yukl, citado por Northouse, o único resultado prático é que líderes com alta orientação para pessoas têm equipes mais satisfeitas. Alguns estudos demonstraram que até mesmo o modelo de comportamento Alto-Alto não garante eficácia em todos os tipos de contexto (*idem*).

Entretanto, é uma abordagem que possui algumas importantes vantagens sobre as do passado. Primeiro, por ser uma abordagem que permite o auto-desenvolvimento ela tem sido, ainda hoje, uma das mais amplamente utilizadas por programas de desenvolvimento de liderança mundo afora. Segundo, as propostas comportamentais são as primeiras a claramente observar a posição do líder como mediador entre os requisitos organizacionais e as necessidades individuais, ou, nos termos de Chester Barnard (1938/1971), entre a eficácia (a realização da tarefa) e a eficiência (a satisfação das necessidades dos indivíduos). Terceiro, apesar de a primeira definição de liderança comportamental feita por Halpin e Winer deixar evidente ainda que a liderança é uma função quase que exclusiva do líder, pelo menos um dos estudos, o de Couch & Cater,

parece abrir mais caminho para que a liderança comece a ser vista como um processo interacional, o que somente será formalmente reconhecido por teorias que foram desenvolvidas muito mais tarde.

## **4.2 – Abordagens Situacionais**

Em contraste com as abordagens anteriores, esse grupo de teorias assume claramente que a liderança varia de acordo com as situações e que não é possível identificar um modo de liderança universal. A ideia fundamental é que contextos diferentes pedem modos de liderança diferentes. Dois grandes modelos foram desenvolvidos a partir dessa visão, um que se aproxima das abordagens de traços e características de personalidade e outro mais próximo das abordagens comportamentais. Ambos definem dois estilos básicos de líder: ou ele é mais diretivo, iniciador da ação e voltado para a tarefa, ou é mais voltado para os relacionamentos, também denominado consideração. O que diferencia os dois modelos é que aquele que parte do estilo como uma característica de personalidade limita as possibilidades de desenvolvimento, compreendendo que se deve buscar o líder mais apropriado para cada situação, ou seja, novas situações podem exigir novos líderes. Já o outro modelo, que compreende os estilos do líder como comportamentos, defende que esses estilos devem ser adaptados para as diferentes situações e isso se alcança através do desenvolvimento, ou seja, o líder pode recorrer a competências e comportamentos para adaptar-se a novas situações.

Em algumas revisões das teorias de liderança, esse grupo de abordagens é associado ao paradigma anterior, de abordagens centradas no indivíduo (Storey, 2010). De fato, a centralidade no líder não foi questionada por essa linha de abordagens. O que justifica a criação de um grupo separado para essas teorias é que, a despeito de se utilizarem de grande parte da formulação teórica das abordagens anteriores, elas reconhecem também a fundamental importância da situação para a eficácia da liderança.

O uso do termo situação varia desde uma ideia mais ou menos literal de combinação de circunstâncias num determinado momento até ênfases mais

técnicas, que definem a situação como (1) as condições objetivas sob as quais a ação ocorre e (2) os valores e atitudes que caracterizam os membros individuais que participam da atividade de grupo (Gibb, 1974, p. 246). Assim, a abordagem situacional normalmente inclui pelo menos quatro categorias: (1) a estrutura das relações interpessoais no grupo; (2) as características próprias do grupo – seu tamanho, por exemplo; (3) a cultura do grupo e seus valores; e (4) as condições da tarefa (idem).

#### **4.2.1 – Teoria da Liderança Contingencial**

A abordagem desse grupo que considera a liderança como uma característica de personalidade entende que ela é relativamente universal e suas conclusões decorreram fundamentalmente dos resultados das pesquisas com pequenos grupos conduzidas nas décadas de 30 e 40 do século passado por Lewin e seus associados. O modelo mais conhecido foi desenvolvido nos anos 1960 por Fielder e propôs-se a identificar qual o equilíbrio mais apropriado entre o estilo do líder e a situação colocada (Northouse, 2010).

As variáveis situacionais são determinantes para esse modelo de liderança e podem ser compreendidas em termos de três fatores: as relações líder-membros, a estrutura das tarefas e o poder de posição do líder. Por relações líder-membro entende-se a atmosfera do grupo, o grau de confiança, a lealdade que liderados sentem em relação aos líderes. A estrutura da tarefa refere-se ao nível de clareza dos requerimentos dessa. Situações de menor clareza exigem maior controle ou direcionamento por parte da liderança e vice-versa. O último dos fatores refere-se ao poder de posição do líder e relaciona-se com a disponibilidade de poder que um líder tem para atrair, punir ou recompensar seus subordinados. As pesquisas empíricas conduzidas pelos autores dessa teoria afirmam que certos estilos são eficazes em certas situações. Líderes mais orientados para tarefas são mais eficazes para as situações tanto de total clareza da tarefa como em situações totalmente fora de controle. Enquanto isso, líderes mais orientados para o relacionamento são mais eficazes em situações

intermediárias, em que nem tarefa e nem relacionamentos estão totalmente estáveis (Northouse, 2010).

O modelo tem entre suas principais qualidades o fato de basear-se em ampla pesquisa, ser preditivo, alertar para a necessidade de se mudar o foco para a relação líder-situação e por sugerir à organização que busque sempre identificar o nível melhor de clareza da situação para a escolha dos líderes mais apropriados. Entretanto, não consegue explicar porque determinados líderes não conseguem ser eficazes em certas situações. Por ser uma teoria de personalidade, não prevê o desenvolvimento de pessoas para a adaptação às situações (Northouse, 2010) e, por isso, não tem encontrado muito espaço no ambiente organizacional. Ademais, é ainda uma teoria muito focada no líder e nos interesses da organização: a eficácia é alcançada através da escolha, pela organização, do líder que possui as características mais apropriadas para lidar com a situação, essa entendida em termos de complexidade da tarefa e em termos de nível de prontidão dos liderados.

#### **4.2.2 – Teoria da Liderança Situacional**

A abordagem que compreende a liderança em relação à situação como um conjunto de comportamentos foi desenvolvida por Hersey e Blanchard, em 1969, em seu artigo para o *Training and Development Journal*, *Life-cycle theory of leadership*, e recebeu o nome de Teoria da Liderança Situacional. Foi inúmeras vezes revisado e adaptado pelos próprios autores (Northouse, 2010). Como o nome sugere, refere-se à liderança nas situações: diferentes situações exigem estilos de liderança diferentes. Exige-se adaptação. A abordagem divide-se em duas partes. Uma primeira refere-se aos estilos, em que a liderança é composta de uma dimensão diretiva e uma apoiadora e cada uma dessas deve ser aplicada de acordo com a situação. Uma segunda parte refere-se ao nível de desenvolvimento dos liderados, em que o líder precisa avaliar sua equipe e entender se ela é competente e comprometida para desempenhar a tarefa com eficácia. Assim, ele será capaz de avaliar quando deve ser mais diretivo e quando

mais apoiador. A eficácia da liderança depende, então, da capacidade do líder de identificar qual dos dois estilos é o mais apropriado para cada situação.

Como já acentuado acima, os estilos de liderança sugeridos por esta teoria aproximam-se dos fatores identificados pelas teorias comportamentais, em que o estilo diretivo se relaciona mais com a iniciação da tarefa e o estilo apoiador se refere a consideração ou relacionamentos. Os comportamentos diretivos ajudam as pessoas a realizar objetivos, dando-lhes direção, estabelecendo objetivos e métodos, definindo cronogramas, distribuindo papéis e mostrando como os objetivos podem ser alcançados. São comportamentos em que a comunicação vai em uma única direção, referindo-se ao que precisa ser feito e quem é o responsável por o que. Os comportamentos apoiadores ajudam os membros do grupo a sentirem-se confortáveis consigo mesmos, com seus pares e com a situação; em tese, prevê-se comunicação em duas vias, na medida em que requer respostas do líder a demandas de apoio emocional e social por parte de sua equipe.

No que se refere a níveis de desenvolvimento dos liderados, este se divide em competência para a tarefa e em compromisso com a tarefa. O resultado da combinação desses resulta em quatro níveis de prontidão das equipes, que vão desde a ausência de competência e de compromisso, até a existência plena dos dois componentes.

Segundo Northouse (2010), é um modelo muito conhecido e frequentemente utilizado em programas de desenvolvimento organizacionais, basicamente por ser extremamente simples, se mostrar preditivo, enfatizar a flexibilidade do líder e lembrar que cada membro da equipe deve ser tratado de forma diferente, dependendo de seu nível de prontidão. Entretanto, o autor ressalta que o modelo possui poucos estudos que comprovem sua eficácia, assim como é carente de pesquisas empíricas sobre suas fundamentações e deixa obscura a participação do liderado no processo de liderança, a despeito de prever comunicação de mão dupla.

### **4.3 – Abordagens Centradas no Processo da Liderança**

Algumas das abordagens anteriores incluíram em suas proposições alguma importância para o papel dos seguidores. Como foi observado na seção anterior, a abordagem situacional chega mesmo a perceber que existe algum tipo de comunicação em duas vias. Mas nenhuma delas de fato coloca no centro a noção de que a liderança é um processo, que ela decorre da interação de indivíduos em posição de liderança e indivíduos em posição de liderados e, portanto, que a liderança é uma construção que se produz nessa intersubjetividade.

As primeiras abordagens de natureza interacional surgiram dos trabalhos de Lewin e seus colegas, nos seus estudos do funcionamento de pequenos grupos, realizados a partir do final da década de 1930. Esses trabalhos já receberam avaliação anteriormente nesta tese e, por isso, o que se fará agora é apenas resumir as suas principais conclusões.

#### **4.3.1 – Estilos de Liderança – Democracia, Autocracia e *Laissez Faire*.**

Nos anos 1940 e 1950 um grupo de pesquisadores reunidos em torno de Lewin, Bales e Lippitt dedicou-se ao estudo do funcionamento dos grupos, dos problemas de equilíbrio dentro deles e da emergência da liderança como fruto da especialização de funções e da interação entre os indivíduos. O grupo, assim como grande parte da comunidade das ciências sociais desta época, estava fortemente impactado pelos acontecimentos que anteciparam e que culminaram na segunda grande guerra, como o surgimento e desenvolvimento de formas de governo fascistas no mundo civilizado do ocidente. Por isso, um dos propósitos do grupo era demonstrar que grupos com ambientes democráticos podiam produzir melhores resultados do que grupos autocráticos.

Pequenos e grandes grupos, especialmente de crianças e jovens, foram submetidos a inúmeras experiências empíricas para investigar as interações entre os seus membros, o seu desempenho, atitudes, regras, normas, estilos de liderança, procedimentos para definição de objetivos individuais e de grupo (Lewin, 1944a). Também foram estudadas questões relativas à emergência da

liderança, tais como: quais os sujeitos mais propícios a ocupar posições de liderança e em quais situações, quais os estilos de liderança que melhor se adequavam às diversas situações, como era possível manter o equilíbrio nos grupos ao longo do tempo, etc. A definição de grupo assumida por esses pesquisadores era a de interdependência de seus membros (Gibb, 1974, p. 207).

Os resultados das pesquisas apontaram para uma abordagem de estilos de liderança, o que, de certa maneira, mantém a ênfase na pessoa do líder. Entretanto, a concepção de que a liderança emerge do processo interacional é um dos argumentos que justifica colocar esse grupo de teorias num novo paradigma. Além desse argumento, eles observaram que nos processos interacionais, o ambiente democrático e autocrático não produzia apenas estilos de liderança diferentes, mas também provocava significativos impactos sobre os liderados, como se verá mais abaixo.

Duas linhas gerais de resultados decorreram dessas pesquisas. A primeira, de Bales (1954; 1973) e Parsons, Bales & Sills (1953), observou a importância dos fatores ligados à tarefa e às emoções sobre o ambiente de grupo e sobre a relação do grupo com a liderança. Ao mesmo tempo, verificaram que a maneira como o grupo se relacionava com o líder ditava seu estilo de liderança futuro. Entre as principais conclusões de Bales (idem), destacam-se as seguintes:

- “Grupos sem líder designado tendem a ter participação igualitária maior do que aqueles que tem um líder designado” (Bales, 1973, p. 130), o que reforça a tese de que nos grupos mais democráticos há mais interação social;

- “A comunicação tende a centralizar em torno do líder, pois é dele que a maior parte da comunicação flui” (idem, p. 132);

- Para que o grupo alcance estabilidade é necessário à generalização, que é o processo pelo qual um indivíduo recebe reforço positivo dos outros indivíduos do grupo e, assim, passa a agir regularmente da mesma forma. A generalização leva à especialização. O perigo da especialização, no entanto, é que ela pode levar à radicalização e estereotipia do indivíduo, o que coloca em risco a estabilidade novamente;



- “Existe algo sobre a alta participação e especialização na direção técnica e executiva que tende a provocar hostilidade” (idem, p. 147). Essa conclusão decorre da observação de que os líderes que melhor resolviam problemas, ou seja, aqueles voltados à tarefa eram frequentemente os menos queridos do grupo. Anos mais tarde, Sennett (2014, p. 44), ao referir-se às interações que envolvem autoridade, observa que “a rejeição da outra pessoa e o vínculo com ela são inseparáveis”, o que se justifica porque “o medo relaciona-se ao que o superior seria capaz de fazer com esse poder” (idem). O próprio Bales (1973, p. 160) notou que este comportamento é similar ao observado por Freud em *Toten e Tabu*, em que, com frequência, a agressão se dá em direção à figura mais elevada do grupo, como o próprio rei;

- Líderes emocionais são normalmente os mais queridos do grupo enquanto não existe tarefa para ser desempenhada. “No momento em que tarefas são inseridas, surgem demandas para o desempenho nos papéis de liderança” (Bales, 1973, p. 157). Nesse momento, existe grande tendência do grupo em optar pela substituição da liderança, na direção do indivíduo mais instrumental, uma vez que “é muito pouco provável que um líder querido deixe sua popularidade para se tornar um líder instrumental” (idem, p. 160);

Em resumo, o trabalho de Bales demonstra que a liderança é uma especialização que emerge do processo que ele denomina de generalização de comportamentos no grupo, que ela depende do reconhecimento por parte dos demais indivíduos, que esse reconhecimento não é ausente de conflitos e que a tarefa (objetivos do grupo) é frequentemente fator de instabilidade para o grupo, o que o leva a concluir que a solução mais adequada para a liderança é dada pelo equilíbrio entre o emocional e o instrumental.

A segunda linha de resultados decorrentes das observações das interações em pequenos grupos é a de Lewin e Lippitt. Os trabalhos começaram com a estruturação de diversos pequenos grupos de crianças e adolescentes, conduzidas pelos dois pesquisadores na Universidade de Iowa no final dos anos 1930 e início da década seguinte. Os grupos foram inicialmente organizados de forma a alguns operarem em condições democráticas e outros em condições autocráticas. Posteriormente, foram introduzidos também grupos de ambiente

*laissez faire*. Entre os elementos estudados ressaltam-se os problemas da liderança e de seu desenvolvimento, ideologia e cultura de grupo, moral de grupo, desempenho, disciplina e organização (Lewin, 1944b) em atmosferas de grupo democráticas e autocráticas (Lewin & Lippitt, 1938). Entre as principais conclusões dessas investigações, ressaltam-se:

- A necessidade por uma liderança identificada claramente é evidente em qualquer grupo que tenha objetivos;

- Os custos para a liderança são maiores nos grupos autocráticos, custos estes representados por maiores necessidades de intervenção do líder, maiores necessidades de controle, direção e gestão de conflitos;

- A democracia produz resultados superiores aos da autocracia. De uma maneira geral, grupos democráticos estabelecem objetivos mais elevados e têm desempenhos maiores em relação aos objetivos estabelecidos (Lewin, 1944b);

- O empreendedorismo é maior no grupo democrático, medido em termos de sugestões mais construtivas e superioridade final dos produtos (Lewin & Lippitt, 1938);

- Os grupos democráticos são mais duradouros e sobrevivem por mais tempo na ausência do líder (Lewin, 1944b);

- A tensão é maior nos grupos autocráticos, com tendências a produzir bodes expiatórios (idem);

- O ambiente do grupo tem significativos impactos sobre emoções, comportamentos, objetivos pessoais, etc. de líderes e liderados e, quando trocam de grupo, ambos tendem a assumir os comportamentos do novo grupo (idem).

Essa última constatação levou Lênin (1944a; 1944b) a destacar a importância do ambiente social para o exercício da liderança e de seu desenvolvimento. Ele considerava falaciosa a afirmação de que indivíduos deixados à plena liberdade iriam naturalmente caminhar para grupos democráticos. As soluções tipo *laissez faire* tinham grande probabilidade de levar a padrões primitivos de autocracia. Da mesma forma, o ambiente impactava não somente os objetivos e desempenho do grupo, mas também os objetivos e

desempenho individual, o moral individual, a disposição para cooperar, a criatividade, etc. Essa conclusão derivava de sua observação sobre as mudanças provocadas pelas transferências dos indivíduos entre grupos. Entretanto, especialmente para o caso da democracia, a adaptação exigia grandes esforços de desenvolvimento de líderes e liderados.

Para Bennis, a principal contribuição de Lénin e associados para a compreensão da liderança no mundo das organizações pode ser assim resumida:

A liderança não é necessariamente uma posição explicitamente determinada, mas acontece durante a ação do grupo, às vezes sem que tanto o grupo quanto o indivíduo estejam conscientes do processo pelo qual ocorre. Mais, a liderança varia de acordo com a tarefa e se move de um indivíduo para outro, conforme o grupo entende melhor. Parece para nós, então, que a liderança é bastante diferente da mera participação por um membro que, por um momento, retém a atenção do grupo. Resumindo, a liderança é concedida pelo grupo àquele membro que melhor atende as necessidades para liderar em uma certa direção (Bennis, 1959, p. 271).

Resumindo, as investigações de Lénin e Lippitt levaram estes pesquisadores à ampla defesa do estilo democrático para o desempenho de grupos pequenos ou grandes e de qualquer tipo de organização (indústria, escola, governo, grupos de escoteiros, prisão, etc.), mesmo que em certas situações o estilo autocrático possa se mostrar mais eficaz no curto prazo (Lénin, 1944b). Além disso, como deixou claro Bennis, citado acima, pela primeira vez, a liderança surge como um fenômeno que emerge da interação, em que os liderados jogam importante papel na concessão de autoridade ao líder.

#### **4.3.2 – Teoria LMX – Intercâmbio Líder-Liderado**

A Teoria LMX<sup>35</sup> – Teoria do Intercâmbio Líder-Liderado claramente coloca a questão da liderança no processo de interação entre líderes e liderados. O foco dessa abordagem é nas relações didáticas entre líderes e liderados, o que a distingue muito de todas as demais teorias interacionais, que se referem sempre à

---

<sup>35</sup> *Leader-Member Exchange theory*

ação do líder frente ao grupo de liderados como um todo. O foco em relações diádicas (um a um) chama a atenção para as diferenças no tratamento do líder entre seus membros. Os diferentes tipos de relacionamentos que os líderes desenvolvem com seus liderados são a pedra angular da liderança (Erdogan & Bauer, 2010). Apesar de essa teoria poder eventualmente ser incluída tanto no grupo de lideranças situacionais, em função da necessidade do líder considerar a situação individual de cada liderado, quanto no grupo que aqui denominamos de abordagens transformacionais (Glynn & Dejordy, 2010), a opção por incluí-la nas abordagens interacionais justifica-se pela ênfase na relação líder-liderado e pelas oportunidades que ela abre para elementos de colaboração presentes nas teorias de trocas sociais (Linden, Sparrowe, & Wayne, 1997).

De acordo com essa teoria, os líderes formam relacionamentos baseados em confiança, afeto e respeito com alguns subordinados, enquanto que com outros os relacionamentos não passam dos termos básicos do contrato de trabalho. Evidências empíricas sugerem que a qualidade do relacionamento está positivamente relacionada a atitudes no trabalho e a níveis de desempenho e que os intercâmbios de alta qualidade podem ser muito vantajosos para os membros, na medida em que estão ligados a mais rápidos avanços dentro da organização, a maior remuneração e a aumento da influência (Erdogan & Bauer, 2010). Outros estudos mostram que os intercâmbios de alta qualidade também produzem menos *turnover*, maior comprometimento organizacional, maiores desejos de responsabilidade, melhores atitudes frente ao trabalho, maior criatividade e maior energia (Northouse, 2010). Dessa forma, a melhor opção da liderança seria promover um ambiente de trocas diádicas, em que os liderados que demonstram maior comprometimento e desempenho, recebem, em troca, maiores oportunidades e informações. A função principal do líder, portanto, é a de ampliar a quantidade de membros considerados “do grupo” (endogrupo), diminuindo os “fora do grupo (exogrupo). Essa teoria tem grande apelo intuitivo e é frequentemente utilizada para justificar tratamentos de liderança em relação aos liderados, os quais podem assumir contornos discriminatórios nas organizações. Ela parte da constatação de Erdogan & Bauer (2010, p. 1116) de que “a diferenciação existe, quer se queira ou não”. Como ressaltou Northouse (2010), essa teoria dá suporte para o desenvolvimento de grupos privilegiados no

ambiente de trabalho, mesmo que ela não tenha sido desenvolvida com esse objetivo. Por conta desse tipo de realidade organizacional, muitas organizações veem-se compelidas a estabelecer processos e procedimentos institucionais para assegurar percepções de justiça, reconhecimento e cooperação que não dependam tanto do líder, como ferramentas de “voz do colaborador”, comitês de ética interna, *ombudsman*, avaliações 360°, etc. No que se refere à percepção de justiça, os próprios autores alertam que “se não há uma boa percepção de justiça procedimental dentro da organização, o potencial de gerar efeitos negativos por conta da diferenciação aumenta” (Erdogan & Bauer, 2010, p. 1117). Esses potenciais efeitos adversos fazem com que ela enfrente resistências de grupos preocupados com as questões da diversidade e da igualdade nas organizações e, assim, é uma teoria com baixo apelo para os programas de desenvolvimento.

#### **4.3.3 – Liderança e Criação de Significado**

A questão da criação de significado pela liderança remonta aos primeiros trabalhos na área produzidos pela Sociologia. Desde Weber, Barnard e Selznick ficou evidente que a principal função da liderança nas organizações é criar e manter significado para a ação, como já foi visto mais acima. Entretanto, durante grande parte do século XX essa concepção esteve ausente nos propósitos organizacionais e em parte importante da academia. Para Podolny et al. (2010, p. 77), “a busca pela eficiência econômica sem significado no século XX, na verdade, emergiu para um fim social culturalmente significativa [...] a eficiência econômica independente do resultado ou do propósito da organização”. Vale dizer, a ideia de desempenho se sobrepôs à criação de significado.

Por isso, para esses autores, o significado deve ser buscado não na liderança propriamente dita, mas nas funções da organização e é necessário voltar um pouco mais no pensamento sociológico e filosófico da sociedade liberal do Ocidente. Para eles, uma dessas fundamentações deve ser buscada em Durkheim, para quem a organização teria a capacidade de atuar em substituição à religião na função de produzir uma consciência coletiva, ao forçar os indivíduos a atuar para fins que não são estritamente seus e, assim, fazer concessões,

consentir em compromissos e levar em consideração interesses maiores do que os próprios (idem, p. 80). Essa concepção é compartilhada por Honneth (2012), que, além de Durkheim, traz a contribuição da Filosofia do Direito de Hegel, para quem, apesar da organização capitalista aumentar consideravelmente a produtividade do agir econômico, sua função não pode se limitar a essa realização apenas, pois “ela ficaria sem qualquer ancoramento ético na sociedade e, assim, ficaria sem a necessária legitimidade moral” (idem, p 63). Honneth destaca que esse tipo de estrutura deve ter funções que ultrapassem a esfera da produção e devem incluir funções integrativas que consistem em transformar o egoísmo subjetivo em desejos de trabalhar para a satisfação das necessidades de todos. Este é o significado da ação organizada.

Os estudos que compreendem que a função essencial da liderança é prover e manter significado para a ação organizada frequentemente são relacionados com as abordagens transformacionais, que se seguirão na presente seção (Podolny et al., 2010). Entretanto, algumas das mais importantes contribuições das análises sobre liderança interpretada como administração de significados (Smircich e Morgan, 1982, p. 258) também se referem à liderança como “socialmente construída pela interação, emergindo como um resultado de construções e ações tanto de líderes quanto de liderados”. Por essa razão, como uma teoria de liderança do Interacionismo Simbólico, compreende-se que ela deve ser incluída no presente grupo de abordagens e será desenvolvida a seguir.

A proposta de Smircich e Morgan já foi avaliada anteriormente na presente tese e, por isso, cabe aqui apenas uma referência mais rápida aos seus principais pressupostos e conclusões. Primeiro, partindo de uma concepção interacional da liderança, de um lado e, ao mesmo tempo, de administração do significado, os autores observam que isso implica em que alguns indivíduos implícita ou explicitamente deixam o poder de definir a natureza de sua experiência a outros. Ao mesmo tempo, alguns indivíduos tomam para si a tarefa de moldar e definir a realidade dos outros. Esse processo, no entanto, não se dá sem conflito. “Pelo fato de o fenômeno ser interativo, ele é por natureza dialética” (idem, p. 258/9). Ou seja, ele é potencialmente conflituoso e, como afirmou Sennett (2014), já citado anteriormente, o mesmo padrão de seu aparecimento provê o ponto de referência para a negação da liderança.

Além de ressaltar o processo de gestão do significado da ação coletiva e da atividade individual atribuído à liderança por Smircich & Morgan (1982), os autores ressaltam que essa gestão não se limita a isso. A liderança trabalha para influenciar o significado também do contexto, vale dizer do ambiente social. Ou seja, ao tornar significativo o contexto e a ação para os indivíduos, possibilita que esses influenciem na resignificação desse mesmo contexto. Esse sentido do processo interacional da gestão de significados, que ao mesmo tempo contribui para a transformação do indivíduo e do social, será de importante interesse para a presente tese.

#### **4.4 – As Abordagens Transformacionais e Néo-Carismáticas**

Desde o final dos anos 1980, estão em ascensão as teorias transformacionais e néo-carismáticas (Yukl, 1999), as quais se tornaram as mais populares abordagens da liderança atualmente (Northouse, 2010). Partindo da concepção de dominação carismática desenvolvida por Weber (1963, 2009), diversas versões de teorias transformacionais e néo-carismáticas foram propostas, como as de House (Fiol, Harris & House, 1999), Burns (1978), Bennis e Nanus (2003), Bass (1985) e de Kouzes e Posner (2002), entre outras. São parte do que se denomina “paradigma da nova liderança” ou “paradigma da liderança néo-carismática” (Fiol et al., 1999), que dá mais atenção aos elementos carismáticos e afetivos da liderança. Tornaram-se tão importantes para a literatura e pesquisa sobre liderança que um estudo de Lowe & Gardner (2000) identificou que um terço de todos os artigos sobre liderança da *The Leadership Quarterly*, durante a década de 1990, dedicou-se à liderança transformacional ou carismática. Na década seguinte, um novo estudo dos mesmos autores e colegas, identificou que, apesar de ela ter reduzido sua representatividade relativa, continuava sendo a categoria individual mais representativa (12,6%), tendo observado um aumento no número de artigos publicados pela revista de 68 para 86 (Gardner et al., 2010). Em função de seu grande interesse ainda presente, de ter servido de base para a maioria das denominadas novas abordagens, que será visto mais adiante, e de seu aparecimento concomitante com a recuperação do

pensamento neoclássico na economia, a presente tese aprofundará o entendimento de seus principais elementos e argumentos.

Para Fiol et al. (1999), as seguintes características permitem colocar esse conjunto de teorias de liderança sob um mesmo paradigma:

- São todas derivadas da concepção inicial de Weber sobre autoridade ou dominação carismática, segundo a qual líderes excepcionalmente eficazes são capazes de articular visões baseadas em valores, oferecem soluções inovadoras para importantes problemas sociais, promovem mudanças muitas vezes radicais no seu ambiente e geralmente emergem ou são mais eficazes sob condições de stress social ou crise;

- O comportamento apontado como carismático (visionário, orientado para a mudança e não conservador) está presente de forma implícita ou explícita em todas essas abordagens;

- Todas enfatizam variáveis independentes com forte apelo sobre os seguidores, como comportamentos simbólicos dos líderes, habilidade inspiracional ou visionária, comunicação não verbal, apelo a valores ideológicos e manifestação pelos líderes de expectativas de sacrifícios dos seguidores para desempenhos superiores;

- O foco primário das chamadas variáveis cognitivas dependentes é sempre na ligação emocional à missão e valores manifestados pelo líder, na incitação emocional e motivacional, no aumento da autoestima, confiança e fé no líder e no aumento da motivação intrínseca;

- Líderes descritos como carismáticos, visionários ou transformacionais normalmente têm efeitos positivos sobre a organização e os seguidores que excedem o que se verifica nas demais teorias.

Esses mesmos autores apontam também que, apesar de praticamente não existirem estudos empíricos acerca da elaboração primária da liderança carismática de Weber, são inúmeras as comprovações empíricas relativas às abordagens dos que seguiram a abordagem weberiana. Esses estudos mostram grande correlação entre a liderança carismática e comprometimento dos liderados



com a missão do líder, maior disposição a sacrifícios pelos liderados, desempenhos além das expectativas de seguidores e organizações e maior satisfação dos liderados (Fiol et al., 1999). Os impactos são ainda maiores em situações de crise, ameaça ou incerteza. As correlações mostraram-se positivas para qualquer tipo de grupo: relações diádicas, pequenos grupos, organizações complexas e administrações presidenciais (Bass & Riggio, 2006). Da mesma forma mostraram-se positivas quando da realização de tarefas simples, grupos de militares, administradores educacionais, supervisores, média gerência, experimentos de laboratórios, altos executivos de grandes organizações ou presidentes dos Estados Unidos (idem). Adicionalmente as correlações foram positivas para culturas as mais diversas, como Índia, Cingapura, Holanda, Japão, Canadá e Estados Unidos<sup>36</sup>.

Como já se mencionou mais acima, foram diversas as teorias de liderança transformacional propostas. Todas elas partem dos trabalhos iniciais de dois autores, House (1999) e Burns (1978). Suas abordagens são muito similares, o que leva a presente tese a optar por apresentar apenas uma delas, a teoria da liderança transformacional proposta por Bass (1985, 1990, 2008), com base na ideia seminal de Burns. Resumos das outras teorias podem ser encontradas em alguns dos *Handbooks* disponíveis, como o de Bass (2008) ou em textos como o de Northouse (2010). A opção aqui por essa teoria se dá por ser ela a que gera maior quantidade de pesquisa (Yukl, 1999) e porque o autor incorporou em sua proposta também os componentes transacionais da liderança, que em Burns aparecem como em oposição entre si.

A utilização inicial do termo transformacional como uma abordagem de liderança deveu-se ao cientista político James MacGregor Burns, em seu texto *Leadership*, de 1978 (Northouse, 2010). Neste trabalho, ele procura mostrar como líderes e liderados estão inter-relacionados e, desta forma, liderança diferencia-se de poder. Para ele, a liderança é inseparável das necessidades dos subordinados. Tomando como exemplo personalidades excepcionais, como Mahatma Gandhi e Roosevelt, Burns aponta que os líderes transformacionais “tomam a iniciativa de mobilizar as pessoas para participar nos processos de

---

<sup>36</sup> Para um resumo das pesquisas empíricas, ver o trabalho de Fiol, Harris & House (1999).

mudança, encorajando um senso de identidade coletiva e de eficácia coletiva, que provocam fortes sentimentos de valor próprio e auto-realização” (Burns, 2003, loc. 565).

Ele diferencia dois tipos de liderança: transacional e transformacional, onde liderança transacional refere-se aos elementos que focam nos intercâmbios instrumentais entre líderes e liderados, como promessas de recompensas diante de esforços realizados. Enquanto isso, liderança transformacional é um processo pelo qual uma pessoa se une a outras e cria uma conexão que gera um elevado nível de motivação e moralidade em ambos, o líder e o liderado. “Ao invés de exercer poder sobre as pessoas, líderes transformacionais desafiam e inspiram seguidores” (idem, pos. 565). Além disso, para Burns a liderança transformacional tem uma base ética em que são valorizados “princípios públicos como a ordem, a liberdade, a igualdade, a justiça e a busca por felicidade” (idem pos. 621).

Resumindo, portanto, a proposta de liderança transformacional relaciona os elementos da interação entre líderes e liderados, propósitos de transformação nos indivíduos (líderes e liderados) e do social. Burns acreditava na necessidade de incluir o fator carisma, o qual, de acordo com sua compreensão, podia ser despertado e/ou desenvolvido no líder.

Em meados da década de 1980, Bernard M. Bass (1985) desenvolveu uma versão expandida e mais refinada da liderança transformacional, que era baseada, mas não totalmente consistente, com o trabalho de Burns (Northouse, 2010). Ao invés de apresentar a liderança transformacional e a liderança transacional como estilos mutuamente excludentes, Bass demonstrou que os resultados podem ser mais positivos se ambas forem utilizadas num *continuum*, incluindo também um fator de não liderança, o *laissez faire*. Mostrou ainda que o carisma, que já aparecia preponderante na proposta de Burns e que merecera uma “Teoria da Liderança Carismática” por parte de House, era uma condição necessária, mas não suficiente, para a liderança transformacional. Para Bass (1985), a liderança transformacional motiva os seguidores a fazer mais do que é esperado, o que é alcançado por:

- 1- Elevar o nível de consciência e de prontidão para a importância e valor dos resultados desejados e dos caminhos para alcançá-los.
- 2- Fazer as pessoas transcender seus interesses próprios em benefício dos interesses do time, da organização ou da sociedade.
- 3- Elevar o nível das necessidades dos seguidores na hierarquia de Maslow ou ampliar o seu *portfólio* de necessidades e desejos (idem, p.20).

O modelo de liderança transformacional, também descrito como *Full Range of Leadership Model* descreve sete diferentes componentes de comportamentos, divididos em três partes, que atuam num *continuum*: quatro componentes transformacionais, dois transacionais e um comportamento de ausência de liderança (Bass & Riggio, 2006):

a) **Fatores de liderança transformacional** – líderes transformacionais atuam de forma a alcançar resultados superiores com seus seguidores, ao empregar um ou mais dos quatro componentes da liderança transformacional (Idem).

**INFLUÊNCIA IDEALIZADA** – descreve os comportamentos do líder que servem como modelo para seus liderados. Também denominado de carisma, este comportamento faz com que liderados se identifiquem com os líderes e queiram emulá-los. Os líderes são percebidos pelos liderados como possuidores de capacidades extraordinárias, persistência e determinação, altos padrões de conduta moral e ética. Fornecem aos seguidores uma visão e um senso de missão (Northouse, 2010). Bass & Riggio (2006) ressaltam que esse componente apresenta ainda um aspecto interacional, na medida em que são também considerados os comportamentos atribuídos ao líder pelos subordinados.

**MOTIVAÇÃO ISPIRACIONAL** – também denominado de inspiração, descreve o comportamento dos líderes para motivar e inspirar aqueles ao seu redor provendo-os com significado e desafio (Idem). Utilizam-se de símbolos para fazer com que liderados façam mais para a organização do que se atuassem em seus interesses próprios (Northouse, 2010).

**ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL** – estimula liderados a ser criativos ao questionar os pressupostos próprios, dos líderes ou da organização, reformulando

questões e abordando situações antigas de novas maneiras (Bass & Riggio, 2006).

**CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA** – líderes transformacionais prestam atenção especial às necessidades individuais de realização e crescimento de cada seguidor, atuando como “*coaches*” ou mentores (Idem). O comportamento do líder demonstra aceitação das diferenças individuais, delega tarefas e desenvolve as pessoas de maneira personalizada.

b) **Fatores de liderança transacional** – a principal diferença dessa abordagem em relação à transformacional é que ela não individualiza as necessidades dos seguidores e líderes transacionam recompensas e punições com os subordinados com a finalidade de alcançar objetivos. Líderes transacionais têm sua importância porque sugerem aos subordinados que o melhor que eles têm a fazer é aquilo que o líder quer (Northouse, 2010)

**RECOMPENSA CONTINGENCIADA** – é um processo de troca entre líderes e liderados, pelo qual o esforço dos liderados é feito em função de determinadas recompensas ou mediante o risco de punições caso não seja realizado. O líder busca o acordo dos liderados sobre o que deve ser feito e quais as recompensas que serão concedidas a quem o fizer.

**GESTÃO POR EXCEÇÃO**- a liderança envolve a crítica corretiva, que pode ser feita nas formas ativa ou passiva. O líder que usa a forma ativa o faz observando erros ou desvios dos seguidores e atua pontualmente nessas situações. A forma passiva significa atuar somente quando os resultados não forem alcançados. De uma forma geral, os dois comportamentos utilizam-se basicamente do reforço negativo (Idem).

**c) Fator de não liderança**

**LAISSEZ-FAIRE** – Em seu modelo “*Full Range*”, Bass incluiu ainda o que ele denominou de ausência de liderança, como uma possibilidade de comportamento do líder, em que este abdica de suas responsabilidades, postergando decisões, não intervindo nas questões tanto da tarefa quanto das necessidades individuais dos subordinados.

Para Bass & Riggio (2006), existem evidências substanciais que atestam que a liderança transformacional apresenta altas correlações com medidas de liderança eficaz. Três estudos meta-analíticos são citados para confirmar essas evidências. Num primeiro trabalho, conduzido por Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) com mais de 2800 respondentes em instituições públicas e privadas, os resultados das correlações entre os fatores do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), o questionário padrão desenvolvido por Bass para avaliar sua abordagem de liderança, e a eficácia organizacional, foram os seguintes:

**Quadro 2 - Correlações com Eficácia em Organizações Públicas e Privadas**

Liderança	Setor Público	Setor Privado
Transformacional		
Carisma-Inspiração	74	69
Estimulação Intelectual	65	56
Consideração Individual	63	62
Transacional		
Recompensa Contingenciada	41	41
Gestão por Exceção	10	-02

Fonte: Bass, 2006, p.26

Outro estudo citado por Bass & Riggio (2006) e conduzido por Gasper em 1992 acerca de 20 estudos empíricos apresentou correlações de .76, .71 e .88 para os fatores transformacionais tomados como um todo em relação, respectivamente, às observações de eficácia, satisfação e esforço extra percebido pelos seguidores. Os resultados correspondentes para as correlações com os

fatores transacionais foram de .27, .22 e .32 respectivamente para os mesmos resultados esperados (Bass & Riggio, 2006. P. 26), atestando a maior aderência dos fatores transformacionais sobre os transacionais. Outro estudo foi conduzido por Patterson, Fuller, Kester & Stringer e corroborou as conclusões anteriores (Idem).

Northouse (2010) aponta como principais forças desse modelo o fato de ser muito bem fundamentado em pesquisas nos mais diversos campos da liderança e ter um grande apelo intuitivo. Ao descrever como o líder deve atuar na sua relação com os outros, é muito consistente com as expectativas normais que se têm de líderes. Ao mesmo tempo,

a liderança transformacional trata da liderança como um processo que ocorre entre seguidores e líderes. Uma vez que esse processo incorpora tanto as necessidades dos líderes quanto dos liderados, a liderança não é uma responsabilidade exclusiva do líder, mas emerge da interação entre líderes e liderados. As necessidades dos outros são centrais para o líder transformacional (Northouse, 2010, loc. 2210).

Ainda seguindo Northouse (2010), esta abordagem amplia a visão do processo de liderança, ao introduzir questões que não são puramente transacionais e dá grande importância à elevação dos padrões morais e de responsabilidade social e comunitária dos liderados.

Apesar de a liderança transformacional estar na base de grande parte das novas concepções e abordagens da liderança, desde estudos conduzidos dentro das ciências que estudam as organizações até propostas da Teoria Crítica, os estudiosos desses campos não deixam de apontar para alguns problemas do modelo. Para Rost (1993), a ideia de Burns de incluir um requerimento moral tanto na definição de liderança como no entendimento da transformação é limitante e inaceitável. O que se exige é um comportamento ético, que seria dado pela influência decorrente da persuasão e da construção de propósitos comuns. A moralidade não pode se sobrepor, pois os propósitos podem eventualmente ser considerados imorais por outros grupos, como as lutas pelo aborto ou pela eutanásia e ainda sim ser transformacionais. O mesmo Rost aponta ainda que a definição de liderança transformacional de Burns foi deturpada por trabalhos

posteriores e cooptada pelo paradigma industrial, especialmente na proposta de Bass, pois este voltou a relacionar liderança a desempenho, além de tornar a liderança emocionalizada e super-idealizada. Esta última é também uma crítica apontada pela Teoria Crítica (Foster, 2005), para quem a liderança transformacional como veículo de mudança social tem sido tomada, adaptada e cooptada por estudiosos da administração, de forma tal que ela é na verdade apenas uma nova maneira de melhorar organizações e não de transformar o social. Ou seja, a linguagem da liderança foi traduzida para as necessidades da burocracia: aumento de lucros, ilusão de poder aos empregados e manual aspiracional para a alta gerência. Adicionalmente, para Foster (idem), a concepção de Burns, apesar de considerar a liderança como resultante da relação de influência entre líder e liderados, ainda está fortemente centrada em traços que certos indivíduos possuem, negligenciando as questões do contexto e de que ela deve ser um processo que ocorre na comunidade.

Do lado dos estudiosos vinculados à Administração e à Psicologia Social, as principais críticas a esse modelo foram feitas por Yukl (1999), que, apesar de reconhecer tanto o seu apelo intuitivo e a sua eficácia comprovada pelas meta-análises citadas acima, aponta, entre outros, os seguintes problemas: (a) excessiva ênfase em processos diádicos e, portanto, não se preocupa com a influência do líder sobre o grupo ou sobre os processos organizacionais como um todo; (b) omissão de comportamentos importantes, como participação e delegação, falha que é rejeitada por Bass & Riggio (2006); (c) identificação insuficiente de efeitos negativos, o que, segundo Yukl (1999), significa que estas teorias, ao enfatizar excessivamente a motivação para o cumprimento da tarefa e o desempenho, podem estar enviesadas em favor de alguns membros da estrutura organizacional, como a alta administração, os proprietários e os consumidores, em detrimento de outros, a maioria dos empregados. Líderes individuais podem explorar seguidores, mesmo sem se dar conta disso, criando um alto nível de envolvimento emocional quando isto não é necessário. Essa crítica é diferente da questão já levantada pelos próprios Burns e Bass de que os comportamentos carismáticos poderiam levar à exploração e a regimes políticos autoritários quando movidos por interesses exclusivamente pessoais. Para Bass & Riggio (2006), entretanto, esse comportamento é pseudo-transformacional e

não transformacional de fato; e (d) o viés para a liderança heroica, em que o desempenho eficaz da organização ou grupo é assumido como dependente de um indivíduo com as habilidades de encontrar o caminho certo e motivar os outros a segui-lo. Nesse sentido, aproxima-se em muito das teorias de personalidade do passado, o que é veementemente recusado pelos seus formuladores, que acreditam que a liderança transformacional é comportamental e, por isso, pode ser apreendida ou despertada.

#### 4.5 – Abordagens Emergentes da Liderança

As grandes questões do mundo contemporâneo, como a globalização, a diversidade, os problemas éticos nos mais variados ambientes, os impactos da Tecnologia e Informação Avançada (AIT)<sup>37</sup>, o controle do clima, as recorrentes crises financeiras e o assombro diante do terrorismo e violência envolvem complexidades para as quais as formas de fazer ciência atualmente parecem ter dificuldades de produzir compreensões desejáveis. Em função disso, o estudo da liderança, definida como um dos fenômenos da vida social e que se supõe poder mediar a compreensão e o enfrentamento dessas questões, vem buscando responder com uma diversidade nunca vista de abordagens, afastando-se ainda mais da possibilidade de convergência, mas propiciando, ao mesmo tempo, uma riqueza sem limites de *insights* e percepções do fenômeno. O campo “tornou-se muito mais diversificado, mais robusto, mais multifacetado e multidirecionado do que em qualquer outra época” (Gardner et al., 2010, p. 952). Acreditar que a liderança poderá eliminar os problemas causados por estas questões seria ingenuidade, mas admite-se que a crescente pesquisa nesta área poderá ajudar a entender melhor os processos e suas dinâmicas e, assim, colaborar para uma prática melhor.

Do ponto de vista teórico, firmou-se o novo paradigma carismático e transformacional e as variantes que se apresentaram trouxeram alternativas mais holísticas e, por isso, mais afeitas à complexidade dos problemas do mundo e das organizações, bem como do próprio fenômeno da liderança. Mesmo abordagens

---

<sup>37</sup> *Advanced Information Technology – AIT*- termo utilizado para descrever os grandes avanços da tecnologia e da informação verificada a partir da metade dos anos 90 e que produz profundos impactos na vida e nos relacionamentos de pessoas e organizações



mais críticas, como as derivadas da Teoria Crítica e as construtivistas vêm buscando pelo menos parte de sua fundamentação nas ideias centrais da liderança transformacional proposta inicialmente por Burns em 1978. Mas não são apenas novas abordagens teóricas que são propostas. O campo passou a ser analisado sob novos ângulos, como novas formas de pensar o desenvolvimento de líderes e da liderança, os impactos da tecnologia e da informação sobre os processos de liderança, como enfrentar as questões da liderança à distância, como se relacionar com a produção coletiva e colaborativa, etc. Ao mesmo tempo, pensadores que formam a base do espírito liberal moderno e as ideias de governo e poder, como Smith e Maquiavel, começam a ser relidos, a partir de seus escritos menos famosos, como *A Teoria dos Sentimentos Morais*, no caso de Smith e os *Discorsi*, de Maquiavel. O primeiro apresenta a empatia como um dos sentimentos fundantes do sujeito humano e o segundo estaria nas bases das concepções de liberdade no pensamento republicano moderno. Nas subseções a seguir algumas das iniciativas que podem apresentar potencial de crescimento para os próximos anos são ligeiramente descritas. O objetivo aqui é apenas ressaltar os pontos mais importantes dessas propostas, até porque uma grande parcela delas se ressentem de pesquisas empíricas e, em muitas situações, tem caráter basicamente especulativo.

#### 4.5.1 – Liderança Servidora

Uma abordagem que nasceu praticamente junto com a liderança transformacional foi a liderança servidora. O crédito ao termo é dado a Robert K. Greenleaf, em seu livro homônimo de 1977, o qual foi fortemente impactado por um texto da literatura, *Jornada para o Leste*, de Herman Hesse (Greenleaf, 2002). De acordo com o autor,

um novo princípio moral está emergindo, que afirma que a única autoridade merecedora da fidelidade de alguém é aquela que é livre e racionalmente concedida pelo liderado ao líder, em resposta, e na mesma proporção, à clara e evidente estatura servidora do líder” (idem, pos. 305).

Com base nisso, “o líder servidor é servidor primeiro... começa com o sentimento natural de alguém que quer servir, servir primeiro” (idem, pos. 345). Foram identificadas dez características que definem o líder servidor: ouvir, empatia, conciliar, consciência, persuasão, conceituação, previdência, administração, comprometimento com o grupo e construção de comunidade (Houglum, 2012). O líder servidor se apresenta como um *primus inter pares*, ou seja, num grupo de participantes iguais há um que se destaca, que é aquele que incorpora a integridade, autonomia, liberdade e sabedoria e, assim, auxilia os outros a realizar seu potencial e a tornar-se servidores também (idem). Por embutir uma concepção de co-criação, essa abordagem tem recebido grande atenção de pesquisadores do construtivismo. Além disso, incorpora ideias da filosofia hegeliana, como a questão do reconhecimento da autoridade e da simetria de sujeitos.

#### **4.5.2 – Liderança Autêntica**

É uma das áreas mais recentes da pesquisa sobre liderança. Seu propósito é apresentar possibilidades de respostas para as grandes questões da sociedade e da economia, como os escândalos éticos e financeiros das grandes corporações, os eventos ligados ao terrorismo e as inseguranças que esses tipos de eventos têm trazido aos seres humanos ao redor do mundo. As pesquisas da liderança transformacional já demonstravam a importância das questões da autenticidade e da confiança, mas não se converteram em fatores, o que está se resgatando agora. Apesar do forte apelo intuitivo, a abordagem está ainda em fase bastante embrionária, requerendo mais pesquisa e formulação teórica.

Uma das grandes novidades dessa perspectiva é a que associa três dimensões importantes do processo de liderança: os pontos de vista intrapessoal, interpessoal e do desenvolvimento. Para alguns de seus formuladores, “nos últimos 100 anos a teoria e o estudo sobre liderança não focou o que é realmente relevante, o caminho para a liderança ou para o líder” (Avolio & Gardner, 2005, p. 317), ou seja, não houve um foco no desenvolvimento da liderança. Por isso, a perspectiva da liderança autêntica é a de um processo integrado entre líderes

(intrapessoal), liderança (interpessoal) e desenvolvimento (de líderes e da liderança). Os fundamentos para a concepção de autenticidade são buscados nos textos dos psicólogos humanistas, Carl Rogers e Abraham Maslow. O foco de ambos estava no desenvolvimento completo das pessoas ou na sua realização como um *self*, indivíduos que são verdadeiros consigo mesmos e que se percebem de forma clara. Alcançando uma completude maior, essas pessoas são menos suscetíveis ao que os outros pensam e demandam delas e, assim, têm melhores condições de fazer escolhas pessoais. A autenticidade é definida como “ser dono das próprias experiências, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças” (idem, p. 320), um conheça-te a ti mesmo, agir de acordo com seu próprio e verdadeiro *self*, expressar-se de forma consistente com seus pensamentos internos e sentimentos. Como os seres humanos são criaturas sociais, é claro que o significado que se dá ao *self* decorre em parte da reflexividade na relação com o outro, seja ele uma coisa ou um outro sujeito humano. Numa perspectiva construcionista ou construtivista, trata-se de um *self* que não é somente influenciado pelos outros, mas que também é capaz de influenciar e mudar o ambiente social em que vive.

A partir dessa concepção de autenticidade, fica evidente porque não se pode pensar em uma teoria da liderança autêntica desintegrada do seu desenvolvimento, da perspectiva do líder e da liderança, esta compreendida como o processo pelo qual ela ocorre. A autenticidade é ela mesma um processo de construção de um *self* e, por isso, falar de liderança autêntica envolve sempre uma construção, um desenvolvimento, um tornar-se pessoa, parafraseando Rogers. Assim, líderes autênticos são definidos como

aqueles que estão profundamente conscientes de como eles pensam e se comportam e são percebidos pelos outros por serem conscientes dos valores e perspectivas morais, conhecimentos e forças seus e dos outros; conscientes do contexto no qual eles operam; e que são confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e de alto caráter moral (idem, p. 321).

Por sua vez, o construto relacionado a liderança autêntica é definido pelos mesmos autores como

um processo derivado tanto das capacidades psicológicas positivas e de contextos organizacionais altamente desenvolvidos, que resulta em maior autoconsciência e comportamentos autorregulados positivos da parte de líderes e dos associados, levando a um auto-desenvolvimento positivo (idem).

Já a questão do desenvolvimento da liderança autêntica é mais complexa. Para os autores, ela não pode ser alcançada através de programas de desenvolvimento, mas através de processos de toda a vida, que desenvolvem a autenticidade tanto nos líderes quanto nos liderados, de forma a alcançar mais autoconsciência e estabelecer relacionamentos mais abertos, transparentes e de confiança. Os processos de desenvolvimento procuram envolver as dimensões tanto de líderes quanto de liderados e dos próprios processos de liderança. Incluem elementos de psicologia positiva, perspectiva moral, desenvolvimento de autoconsciência de líderes e liderados, com respeito a valores, cognição e emoções, auto-regulação de líderes e liderados, processos de liderança, como identificação pessoal e social, contágio emocional, trocas sociais, etc., contexto organizacional, como incerteza, inclusão e ética, além de questões ligadas a desempenho e superação (idem).

#### **4.5.3 – Liderança Ética**

Em linha similar e também buscando trazer respostas para os escândalos empresariais de meados dos anos 2000 em diante, surgiram as abordagens da denominada liderança ética, que é definida como “a demonstração de condutas normativamente apropriadas nas ações pessoais e nos relacionamentos interpessoais e a promoção de tais condutas junto aos seguidores através de comunicação de dupla direção, reforço e tomada de decisão” (Brown & Treviño, 2008, p. 595).

É uma ideia que se relaciona com as abordagens transformacional, autêntica e espiritual, já que todas elas apresentam uma dimensão ética. Alguns dos problemas dessa abordagem são que, na medida em que busca resposta para a pergunta “o que acontece com os nossos líderes?” (idem) ela acaba

carecendo de integração e mostra-se unidirecional, além de se restringir a um elemento da liderança e não à liderança como um todo.

#### **4.5.4 – Liderança Espiritual**

O pressuposto básico dessa abordagem é de que as teorias de liderança desenvolvidas até então estão restritas aos elementos físicos (corpo), do pensamento lógico/racional (mente) e das emoções e sentimentos (coração). Faltam a elas, portanto, os componentes espirituais. Está muito ligada ao conceito de organização que apreende, de Peter Senge, concebendo que a liderança espiritual é necessária para a transformação e o sucesso continuado da organização, procurando atender as demandas de seguidores e líderes para a sobrevivência espiritual, de forma a tornarem-se mais produtivos organizacionalmente. É definida como compreendendo “os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente o indivíduo e os outros de forma que eles tenham um senso de vivência espiritual através de um chamado à participação” (Fry, 2003, p. 695).

Isso envolve: (1) criar uma visão pela qual os membros da organização experienciam um senso de chamado segundo o qual suas vidas têm significado e façam diferença; e (2) estabelecer uma cultura social/organizacional baseada no amor altruístico pelo qual líderes e seguidores têm cuidado genuíno, preocupação e apreciação tanto por si quanto pelos outros e, daí, produzindo um senso de pertencimento e um sentimento que é compreendido e apreciado (idem).

#### **4.5.5 – Liderança Emocional**

Não se trata de uma teoria, mas de defender que as emoções jogam um papel importante no entendimento do fenômeno da liderança. Um de seus principais expoentes é Ronald H. Humphrey (2002), que examina a questão emocional sob os pontos de vista das características individuais, de como líderes são percebidos, da emergência da liderança, dos efeitos da liderança sobre a

produtividade, do processo da liderança, da satisfação dos liderados, do clima organizacional e social, etc. Do ponto de vista das características individuais, recorre-se ao conceito de Inteligência emocional e de empatia. A primeira é composta de quatro partes: (1) a habilidade de perceber as próprias emoções; (2) a habilidade de perceber as emoções dos outros; (3) a habilidade de coordenar as próprias emoções; e (4) a habilidade de coordenar as emoções dos outros. Já a empatia é compreendida como a habilidade de compreender os sentimentos dos outros e de reexperienciá-los em si mesmo, o que é também uma característica central da inteligência emocional.

#### **4.5.6 – Liderança em Organizações Complexas**

Essa abordagem retira seu conteúdo da teoria da complexidade que emergiu inicialmente nas ciências físicas e, mais recentemente, ingressou também nas ciências sociais. Ela representa um distanciamento em relação às visões de mundo lineares e mecanicistas, em que uma simples solução de causa e efeito pode explicar fenômenos sociais e físicos e adota uma perspectiva de mundo não linear e orgânica, caracterizado pela incerteza e não previsibilidade. Na Liderança,

a teoria da complexidade leva a ver as organizações como sistemas complexos e adaptativos, compostos por uma diversidade de agentes que interagem entre si, se afetam mutuamente e assim geram novos comportamentos para o sistema como um todo (Marion & Uhl-Bien, 2001, p. 391).

Como o estudo da liderança nos últimos 50 anos ficaram focados em análises reducionistas, ele não conseguiu desvencilhar-se de uma concepção centrada na influência interpessoal. E isso está ocorrendo mesmo com as abordagens transformacional e carismática, que significaram uma mudança paradigmática importante. Para os estudiosos da complexidade, apesar de a influência ser um aspecto crítico para a liderança, ela não conta a história toda, pois acaba restringindo a sua questão a atributos ou comportamentos dos líderes e emoções dos liderados. O foco real do estudo da liderança deve ser o de como

incrementar a velocidade da emergência da inteligência distribuída na organização, fruto dos capitais humanos e sociais. Como líderes são incapazes de controlar o futuro e os sistemas complexos operam em condições de imprevisibilidade, a liderança deve estar focada em influenciar as redes sociais e em criar atmosferas para a formação de coletivos e meta-agregados sociais, de forma a permitir a inovação e sua disseminação.

#### **4.5.7 – Liderança e Multidisciplinaridade**

As abordagens que sugerem que o fenômeno da liderança é multidisciplinar partem de constatações similares às da complexidade: o fenômeno da liderança é normalmente estudado de forma reducionista. A consequência é que se obtém um grande conhecimento sobre os mais diversos tópicos que envolvem a liderança, mas não se alcança o conhecimento do que é liderança como um todo. Para Joanne B. Ciulla (2008), a Pedra de Rosetta da liderança, que foi reclamada por Linda Smircich e Marta Calas há mais de 20 anos atrás, pode receber contribuições importantes vindas das humanidades, ao invés de se concentrar exclusivamente nas perspectivas reducionistas e cientificistas das ciências sociais. Para ela, o estudo e a prática da liderança se beneficiam profundamente ao olhar para a literatura, a religião e a história. Por conta disso, a sua *Jepson School of Leadership Studies*, onde ela liderou a sua estruturação e a montagem de um currículo para a formação de líderes, apresenta uma abordagem retirada das artes liberais:

Apesar de a liderança requerer algumas habilidades, eu não estou segura de que a liderança seja ela mesma uma habilidade. Diferentemente, liderança refere-se mais a iniciativa, perspectiva, imaginação, moralidade e habilidade de pensar bem e compreender pessoas e o mundo ao nosso redor (Ciulla, 2011, p. 20).

Por conta disso, a sua concepção de desenvolvimento de liderança envolve História, Filosofia, Psicologia, Ciência Política, etc.

O capítulo que aqui se encerra, conclui o esforço desta tese para apresentar a amplitude das abordagens e das teorias de liderança, as dificuldades e confusões presentes no seu estudo e a multiplicidade de disciplinas que a ele se dedicaram. Os três capítulos de investigação da liderança evidenciaram que seu estudo precisa ser inserido nos esforços da ciência destinados à compreensão de todos os fenômenos da intersubjetividade humana. Na relação eu-outro, que inclui a relação de liderança, os sujeitos exercem influências recíprocas, realizam trocas simbólicas, lutam por reconhecimento e constroem suas identidades. Se a liderança é um processo interacional, vale dizer, somente ocorre em razão das trocas e influências recíprocas, o que precisa ser feito daqui para frente, é explicitar esse processo. Nele, dois conceitos são fundamentais, a identidade e a intersubjetividade. O primeiro refere-se a como as pessoas são e querem ser reconhecidas enquanto sujeitos, um processo que não é fixo, definido ou dado antecipadamente, mas construído, fruto de adaptações e negociações. O segundo é o próprio processo pelo qual essas adaptações, construções e negociações acontecem. Envolve influências, luta e dialética destinadas a ver-se reconhecido e conhecer o outro. São, portanto, dois processos que se interligam, se retroalimentam, já que é através de sua subjetividade que o sujeito busca a intersubjetividade, ao mesmo tempo que esta o reconstrói enquanto reconstrói também o outro e o campo do social. Dessa forma, o próximo capítulo destinar-se-á à compreensão desses dois processos da vida humana e abrirá portas para a investigação de uma das formas contemporâneas centrais da intersubjetividade, o reconhecimento recíproco, que será estudado no capítulo posterior.

## **5 – Identidade e Intersubjetividade**

O capítulo anterior propôs uma revisão ampla, de longe exaustiva, do estudo das teorias de liderança. Ele encerrou o percurso adotado aqui de compreensão do fenômeno da liderança. Esta tem sido, ao longo da história, objeto de investigação de diversas ciências que se ocupam das questões humanas e de suas relações e, por conta disso, foi analisada a partir de diferentes abordagens, cujo resultado aparece numa infinidade de teorias. Enquanto seu



estudo se centrou na figura ou na pessoa do líder, acreditava-se que bastava identificar características físicas ou de personalidade, comportamentos, habilidades ou estilos para alcançar a compreensão do fenômeno. Posteriormente, descobriu-se que o contexto em que o líder atuava podia impor restrições ou limitações à eficácia de seu papel. Pouco a pouco, no entanto, tornou-se necessário ir mais além e passou-se a perceber que o fenômeno da liderança, para sua adequada compreensão, era um processo e esse processo era de natureza interacional entre líderes e liderados. Como processo intersubjetivo (a interação dos sujeitos, líderes e liderados), a liderança se apresenta como influência multidirecionada e, por isso, implica construção e metamorfose. O fenômeno tornou-se revelador da própria condição humana: seres sociais, cuja construção como sujeitos se dá na intersubjetividade, na influência que produz vínculos e trocas e, assim, reversamente, reconstrói o social (Simão, 2010); nesse sentido, ela se refere a seres que buscam ser reconhecidos como participantes, por seus direitos e suas contribuições particulares; seres que procuram organização e significado em torno de objetivos compartilhados e, nesse outro sentido, que dividem funções; e, finalmente, seres que trocam e, pelo fato de agir na racionalidade simbólica, essas trocas são, em grande parte, também elas simbólicas. Vale dizer, na medida em que as trocas simbólicas são derivadas de valores subjetivamente atribuídos pelos participantes a coisas e comportamentos, são feitas escolhas valorativas sobre com quem se troca e o que se troca.

Por ser a liderança um fenômeno revelador da condição humana, torna-se necessário dedicar algum tempo à compreensão de uma das questões mais centrais do desenvolvimento humano, qual seja, a da formação de uma identidade no e pelo indivíduo, ou, nas palavras de Honneth (2009), seguindo Hegel, da formação de uma auto-relação positiva. O presente capítulo tem por objetivo apresentar como algumas abordagens interpretam essa construção da identidade e, ao mesmo tempo, qual o papel que a intersubjetividade ocupa nessa construção. Assim, o capítulo é organizado para discutir algumas das principais dicotomias que separam os pesquisadores da identidade: segurança-mudança e autonomia-determinismo. Antes, porém, a primeira parte do capítulo será dedicada ao processo de formação da identidade na era moderna, que foi

inicialmente construída sobre as promessas de verdades decorrentes da racionalidade científica e da liberdade que acompanhava esse projeto. A segunda parte voltar-se-á à dicotomia segurança-mudança. A segurança (um dos pilares sobre os quais a identidade é construída) prometida pela racionalidade e liberdade foi desafiada à medida que se observava que as novas verdades não eram eternas e que duravam somente até serem novamente falseadas. A mudança (o segundo pilar da identidade) traz consigo o princípio da dúvida radical (Giddens, 2002) e, com isso, a identidade não é mais fruto da imposição da condição social do indivíduo, não é mais definitiva ou permanente e nem é mais única ou singular.

A segunda dicotomia, autonomia-determinismo, é tratada na terceira parte. Para alguns pesquisadores a identidade é fruto da capacidade racional do indivíduo humano, enquanto que outros compreendem que esse indivíduo tem muito pouco a fazer e sua identidade vem marcada pelo determinismo histórico e social da humanidade. Na quarta parte do capítulo, apresenta-se a alternativa integradora para a construção da identidade, que se localiza na ideia de intersubjetividade e que servirá de base para a construção da liderança. A identidade passou a ser compreendida como um projeto de construção permanente, que não se dá apenas de maneira autônoma e nem é integralmente devida a determinantes externos, como os contextos histórico e social. A identidade passou a ser vista como fruto da relação eu-outro, processo pelo qual os sujeitos que se defrontam na relação social constroem-se a si mesmos, ao mesmo tempo em que reconstroem o social. A semelhança e a diferença se apresentam como as constituidoras da identidade, que acontece na dialética da relação intersubjetiva, em que, ao mesmo tempo que o indivíduo luta para ver reconhecidos seus direitos por igualdade, ele também luta por ter reconhecida sua particularidade. Essa construção dialética é de capital importância para discutir noções de uma liderança compreendida como processo, no qual estão permanentemente presentes, especialmente no ambiente organizacional do século XXI, mas não apenas nele, as questões da igualdade (de informações, de oportunidades, de direitos, de justiça), da particularidade (a contribuição individual, a diversidade, a criatividade, a inovação, a mudança) e a tensão e luta que promovem o novo.

## 5.1 – Razão e Liberdade

A construção da identidade do homem moderno apresenta algumas características que, juntas, vão caminhando na direção da autonomia racional do sujeito e desvinculando-o da fé, que havia marcado todo o período da idade média. O homem que surgia das descobertas da Ciência, das aventuras dos descobrimentos e da nova ética derivada da Reforma, era um sujeito que podia confiar na sua capacidade de pensar e de julgar, que colocava o mundo como um objeto para si e que encontrava no seu trabalho criador a oportunidade para se realizar. Em resumo, razão e liberdade colocaram o sujeito humano no centro da construção do novo mundo e de si mesmo.

A primeira grande característica desse projeto da identidade é a de que o homem se descobriu como o ser da ação racional. O Renascimento e o Iluminismo apresentaram-lhe um mundo repleto de aparentes verdades e de possibilidades de auto-realização, verdades essas que vinham das descobertas da Ciência e das técnicas que a primeira produzia e que podiam ser aplicadas para transformar o mundo de acordo com os seus interesses. A auto-realização tornava-se possível porque o homem havia começado a se perceber como esse ser da ação racional, aquele que não apenas age, mas que se percebe agindo. Foi Pico della Mirandola, filósofo renascentista que viveu entre 1463 e 1494, citado por Sennet (2001, p. 121), quem pela primeira vez apresentou a voz do homem como realizador de si mesmo: “cabe [ao homem] ter o que preferir e ser o que quiser”, o que foi interpretado por Sennet (*idem*) da seguinte forma: “Nosso trabalho no mundo é criar, e a maior criação é moldar a história de nossas próprias vidas”. Ainda seguindo Sennet (2001), o homem construtor de si mesmo confrontava-se à crença cristã de que a vida boa estava na imitação de Cristo, crença essa que atravessara toda a filosofia escolástica desde Agostinho. O homem renascentista se fazia aos mares e começava a perceber que navegava por território não mapeado (*idem*), podendo, portanto, construir sua trajetória ele mesmo, contando com sua própria capacidade de pensar e de julgar.

A segunda característica da identidade moderna localiza-se na concepção moral significativamente diferente daquela das civilizações precedentes (C. Taylor, 1997): uma mudança radical na noção de respeito aos seres humanos, em

que o homem moderno é agora afirmado como sujeito e como livre, ambos os conceitos expressos em termos de direitos. Como sujeito ele se apresenta como detentor de “um privilégio legal visto como uma quase posse” (idem, p. 25), onde se incluem a garantia de sua preservação enquanto indivíduo, o direito à vida, e o direito de escolher o seu destino e sua autodeterminação, o direito à liberdade. O direito à vida significa que sua preservação lhe é garantido, independentemente do que ele fizer com ela. Por outro lado, o direito à liberdade quer dizer que o homem tem a liberdade de escolher os meios tanto para a preservação quanto para a construção de sua vida, seus rumos e objetivos, e, “no limite extremo [...], pode-se até renunciar a um direito” (idem), ao mesmo tempo em que isso lhe traz responsabilidades sobre o contexto em que atua. Ou seja, a liberdade e o direito de decidir sobre sua vida, vêm acompanhados da noção de autonomia, ou o direito à liberdade de Locke, o que significou, mais tarde e a partir da noção pós-romântica de diferença individual, “a exigência de darmos às pessoas a liberdade de desenvolver sua personalidade à sua própria maneira” (idem, p. 26). Vale dizer, a liberdade não pode se dissociar da obrigação de dar a mesma liberdade ao outro.

De acordo com C. Taylor (idem, pp. 26 a 28), à noção de respeito referida no parágrafo anterior, duas outras características estão relacionadas. A primeira é a importância que se atribui a evitar o sofrimento. Mesmo que a barbárie ainda faça parte da vida contemporânea, a diferença é que agora ela é tratada como aberrações chocantes a serem ocultadas ou enfrentadas. A segunda é o que C. Taylor denomina de afirmação da vida cotidiana, ou a valorização das noções de família e de produção. Esta última enfatiza um tipo especial de agir que passa a caracterizar a vida digna ou vida boa do homem moderno: na chamada vida ativa, o lugar que antes era ocupado pela contemplação e pela ação das pessoas como cidadãos, no sentido apontado por Arendt (2005, 2011), ele é ocupado agora pelo trabalho produtivo, ou pela esfera da fabricação, ao mesmo tempo em que são valorizados o matrimônio e a vida em família (C. Taylor, 1997). Ou seja, a noção de identidade do indivíduo humano moderno está agora vinculada a uma nova noção de vida plena, de vida que vale à pena ser vivida, cujas características essenciais são as ideias de respeito, mais especificamente de respeito à integridade humana, em que se confere “lugar de destaque à liberdade e ao

autocontrole, elevada prioridade à evitação do sofrimento e em que se vê a atividade produtiva e a vida familiar como essenciais para o nosso bem-estar” (C. Taylor, 1997, p. 28).

Além disso, na modernidade, essa noção de respeito, quando vinculada a essa nova concepção de vida plena, está acompanhada de um significado adicional de respeito, dessa vez relacionado à dignidade: “as características mediante as quais pensamos em nós mesmos como merecedores (ou não) do respeito das pessoas que nos cercam” (idem, 29). O respeito de que se fala agora é o da admiração, cuja percepção pode vir das mais diversas posições que o indivíduo ocupa, em especial sua profissão, seu papel de provedor na família e seu poder ou falta dele.

Em síntese, a construção da identidade do homem moderno fundou-se nos pilares da ação racional, alicerçada no progresso da ciência e da técnica, e na noção de respeito à integridade humana, noção essa afirmada pelo direito à liberdade, pela escusa ao sofrimento, pela centralidade do trabalho e da vida familiar e pela ideia de dignidade associada à contribuição particular de cada indivíduo na comunidade. Em Honneth (2009) essa concepção de identidade ou de auto-relação positiva é traduzida, em sua teoria do reconhecimento, em termos bastante similares: respeito à integridade física, respeito ao direito e respeito à singularidade, ao que correspondem, quando o reconhecimento é positivo, sentimentos de autoconfiança, autorrespeito e autoestima. Durante quase toda a modernidade, a construção de uma identidade fundada na razão e na liberdade mostrava-se um caminho seguro e confiável, além de satisfatoriamente previsível. O homem podia confiar nas suas experiências do passado e nos avanços da ciência e estes lhe garantiam um futuro de progresso e engrandecimento. Essa lógica viu-se desafiada pela velocidade dos acontecimentos e pela constatação de que uma abordagem positiva não lhe garantia a compreensão da magnitude das questões que se apresentavam. Na pós-modernidade o mundo tornou-se instável, incerto, deslimitado e vai se desinstitucionalizando. Instaure-se a dúvida e a insegurança e reina a mudança e transformação. A próxima seção tratará dessa dicotomia entre segurança e mudança.

## **5.2 – Segurança e Mudança**

Três das características da modernidade da seção anterior, as noções de racionalidade científica, liberdade e centralidade do trabalho, sustentaram, durante a maior parte da era moderna, a quase certeza no sucesso do empreendimento humano de construção da identidade. Uma nova característica da identidade, portanto, a segurança, decorrente da capacidade criadora humana, que a racionalidade e liberdade embutiam, vem se somar a esse empreendimento. No centro encontra-se o trabalho, para o qual a racionalidade traz previsibilidade e planejamento e a liberdade assegura-lhe o caráter criador. Seu caráter criador, entretanto, não era de natureza disruptiva, pois tinha um caráter de acumulação, de progresso. A estabilidade era a característica central. Para Sennet (2001, p. 49), referindo-se a Giddens, mesmo que a divisão do trabalho possa levar à monotonia e ao embotamento de parte dos trabalhadores (Smith, 1773/1983), a rotina que daí advém “pode decompor o trabalho, mas também pode compor uma vida”. Ou seja, a rotina pode lhe trazer a segurança de uma vida com futuro previsível.

A racionalidade, que agora também ocupa o campo do comportamento humano, em especial o comportamento econômico, alcançou seu apogeu a partir do começo do século XX e não se viu intimidada nem mesmo diante das aventuras totalitárias que marcaram a organização política desse período. Para que essa racionalidade econômica e a liberdade que a acompanhava não resultassem em excessiva deterioração do trabalho, como a que se observou no período da revolução industrial, no século anterior, tratava-se basicamente de impor limitações ao capital. Assim, com o planejamento e a racionalidade parcialmente controlada, que se fortaleceram no período entre as guerras e se prolongaram pelo menos até os anos 1970, parecia ser possível domar o capital de sua aparente irracionalidade, produzida por esses excessos e pela liberdade. O capitalismo podia livrar-se de suas frequentes crises intrínsecas, apontadas por Marx (superprodução e tendência constante à queda da taxa de lucros), ao mesmo tempo em que cooptava a força de trabalho através do estado de bem-estar social. Capital e trabalho pareciam definitivamente interdependentes e protegidos, e o indivíduo podia construir seus projetos de longo prazo, incluindo o

projeto de construir uma identidade para si mesmo, uma vida para si mesmo. Às características anteriores da construção da identidade, portanto, o século XX traz consigo a ideia de segurança, uma quase certeza, e, com ela, a possibilidade das grandes narrativas – “o enredo dominante por meio do qual somos inseridos na história como seres tendo um passado definitivo e um futuro predizível” (Giddens, 1991, p. 12).

Entretanto, a partir principalmente dos anos 1970, o rápido desenvolvimento das tecnologias, especialmente da comunicação e da informação, associado ao que Giddens (2002, p. 10) denominou de “institucionalização do princípio da dúvida radical”, que caracteriza a razão crítica contemporânea e “insiste que todo conhecimento tome a forma de hipótese” (idem), trouxe mudanças importantes para o projeto da modernidade, que abalaram toda estabilidade que se pensava ter sido alcançada. Instaurou-se o domínio da mudança sobre a estabilidade: do lado do capital, esse tornou-se volátil, fugidio, financeiro; do lado do trabalho, para os que conseguiam mantê-lo, projetos ocuparam o lugar das carreiras e ele não é mais para sempre; a mobilidade e a flexibilidade tornaram-se imperativas; o consumo se sobrepôs à produção, tornando o trabalho praticamente irrelevante; e, na Ciência e Filosofia, tudo é falseável e sempre pode e deve ser revisto. A única constante é a mudança. “Rompeu-se a unidade dialética associada ao conceito de identidade, a saber, o da permanência na mudança” (Paiva, 2007, p. 77). Depois de ter-se demorado longamente na certeza da permanência, parece que o homem contemporâneo começa a pender para Heráclito, onde tudo flui, e perde a convicção de que as coisas permanecem (idem). Assim, a identidade atual passa a se constituir como um movimento dialético em que a permanência (semelhança) e a diferença (mudança) são constantemente construídas e continuamente desafiadas, num movimento sem fim, em que não apenas o futuro é incerto, mas o passado pode também ser revisitado a qualquer hora e ao sabor dos desejos ou dos novos eventos. Ou seja, na alta modernidade de Giddens ou modernidade líquida de Bauman,

a identidade não é dada nem imposta, nem definitiva, ou permanente, nem uma singularidade estática (assim como os predicados que a constituem não são). A identidade é um contínuo tornar-se, uma sequência de singularidades, um movimento histórico de predicados (representando atividades e predicados passados, presentes e futuros) construídos pelo eu e pelos outros. Ela emerge do monitoramento (seja ele consciente ou não) da semelhança e diferença que materializam a singularidade da pessoa” (Malvezzi, 2000, p. 140).

Independentemente da metáfora que se queira adotar para representar os tempos contemporâneos, se alta modernidade como quer Giddens, modernidade líquida, como afirma Bauman ou mesmo pós-modernidade, como defendem outros, o que caracteriza a identidade hoje é a acelerada transitoriedade ou a velocidade da mudança. Daí que “identidades são mínimas, vazias, saturadas, nômades, fluidas, líquidas e possíveis” (Paiva, 2007, p. 77) ou até emprestadas (Jaureguiberry, 2006).

O debate entre permanência e mudança, no entanto, não foi superado pela predominância da noção de impermanência nos dias atuais. Ao mesmo tempo em que psicólogos e pesquisadores das ciências sociais enfatizam os aspectos da transitoriedade, impermanência ou indeterminação da identidade contemporânea, contrariamente, outros pesquisadores, como os ligados aos grupos de resistência, étnicos, de minorias religiosas ou culturas ameaçadas, de gênero, de competências profissionais, etc. buscam reforçar o que há de permanente em suas formas de ser, em suas identidades. Daí as noções de identidades nacionais, transnacionais, culturais, sexuais, profissionais, religiosas, raciais e assim por diante. Esses entendem que o objeto de estudo daqueles se dirige a uma minoria privilegiada dos estratos superiores da sociedade e que “a maior parte das pessoas ainda luta pelo pão e pelo abrigo, distante da fartura de alternativas materiais, sociais e culturais à disposição dos mais aquinhoados” (Paiva, 2007, p. 77). Os que pensam a identidade em termos de mudança e transformação, por sua vez, conscientes dessas limitações, compreendem que, estudar a identidade por esse ângulo se justifica por representar os caminhos de toda a humanidade futura.

Como se viu no capítulo anterior, as abordagens contemporâneas da liderança também estão fortemente impactadas pelos imperativos da mudança e



da transformação, fenômenos que, como não poderia deixar de ser e como se observou no presente capítulo, se apresentam como determinantes na construção das identidades dos indivíduos e dos grupos sociais hoje. Ao mesmo tempo em que a identidade se metamorfoseia, adaptando-se à mudança, tornando-se fluida ou líquida, a sustentabilidade dos eventos e processos requer contínua adaptação. Como um desses processos, a liderança também se defronta com a necessidade de ininterrupta adaptação, pois “os sistemas de tarefas (mesmo que estes sejam perfeitamente desenhados) balizados por estruturas hierárquicas e pela autoridade gerencial não dão conta da adaptação dos eventos” (Malvezzi, 2015). Afinal, planejamento, estruturas hierárquicas e autoridade gerencial são partes de um passado aparentemente estável e seguro que gradativamente vai deixando de existir tanto para o sujeito (identidade) quanto para os processos através dos quais ele se defronta com outros sujeitos, a intersubjetividade. Mesmo aquilo que se demanda em termos de permanência na identidade (as buscas por semelhança e igualdade de grupos culturais de toda espécie), representa, para a liderança, fonte de instabilidade e requer dela a tarefa de adaptar-se, por estar relacionada à exigência de reconhecimento da diversidade, outra característica central do campo social contemporâneo.

Segurança e mudança remetem ao processo pelo qual a identidade dos sujeitos é construída. Para alguns, a racionalidade e a liberdade individual permitem que os indivíduos tomem o projeto de construção para si mesmo. Suas capacidades de refletir e agir, de perceber-se agindo e sua liberdade, são os ingredientes para sua autoconstrução. Para outros, o sujeito traz impresso na sua natureza o que ele será, ou então que ele não é mais do que um produto do social em que ele está inserido. Um terceiro grupo ainda compreende que ele é sim fruto parcialmente de seu ambiente social, mas que ele também tem capacidades de mudar esse social e, assim, construir uma história para si mesmo. A dicotomia entre o determinismo e a autonomia são os temas da próxima seção, abrindo caminho para a solução integradora.

### 5.3 – Autonomia e Determinismo

Não são apenas as questões da racionalidade e da liberdade e da permanência e da mudança que ocupam os enfoques dos pesquisadores da identidade. Ela também foi e é disputada por aqueles que a compreendem como uma construção autônoma do indivíduo e por outros para os quais o homem é prisioneiro das estruturas sociais que ele não escolhe e sobre as quais não tem qualquer capacidade de atuação.

Os primeiros, que afirmam a autonomia da construção do sujeito, estiveram sozinhos durante grande parte da modernidade. A concepção de um homem livre e racional, cujo principal projeto é a sua autoconstrução, está profundamente enraizada na noção de autonomia do *cogito*, onde o social não passa de uma reunião de indivíduos voltados para seus auto-interesses. Uma eventual intersubjetividade estaria limitada ao espaço da negociação do contrato social, como em Hobbes, e “as ações éticas em geral só podem ser pensadas na qualidade de resultado de operações racionais [...] mas não segundo um modelo de uma unidade ética de todos” (Honneth, 2009, pp. 39-40). Aqui a autonomia do sujeito é definida por sua capacidade de construir estruturas mentais, a qual, por sua vez, é evidenciada por sua capacidade de demonstração, e pela autonomia moral kantiana, que então passa a ser justificada pelo racional e não mais pela fé. Essa concepção aparece de forma bastante clara no processo de formação do juízo moral na criança, de Piaget, indo da anomia, passando pela heteronomia até alcançar a autonomia: “o sujeito participa ativamente de seu desenvolvimento moral e intelectual... [e]... uma autonomia possível do indivíduo é postulada e defendida” (de La Taile, Oliveira & Dantas, 1992, p. 58). Não significa dizer que Piaget conceba a existência de um indivíduo isolado, mas, de outro lado, não existe, também para ele algo como uma sociedade, pensada como uma totalidade. Existem relações inter-individualizadas, que se organizam em duas grandes categorias, a coação, que é uma relação assimétrica (um outro que impõe formas de pensar, critérios e verdades) e a cooperação, em que opera a reciprocidade. Os indivíduos que aqui se defrontam o fazem para construir acordos, contratos, regras para a vida social, cuja base está na sua capacidade racional (de La Taile et al., 1992). Se a relação é de coação, as regras e contratos estão dados; se a relação é de cooperação, as regras e contratos são construídos

por indivíduos racionais autônomos em relação, indivíduos que constroem autonomamente a sua realidade de sujeitos, enquanto o social é construído sob a forma de acordos. Numa perspectiva de autonomia do sujeito, portando, razão e liberdade são ao mesmo tempo causa e efeito de um mesmo fenômeno. Por sua capacidade de refletir o sujeito se constrói, ao mesmo tempo em que afirma sua condição racional.

Um segundo grupo segue o caminho exatamente oposto. Para estes, a construção do sujeito não é livre, já que sua razão é resultado de determinações históricas e sociais irreversíveis. Essa interpretação encontra-se tanto na Sociologia quanto em parte da Psicologia. Na Sociologia, ela é encontrada alguns de seus principais pensadores, como Durkheim, Weber e Marx. Em Durkheim, “é sempre o todo que explica a parte, portanto, é o social que explica o indivíduo” (idem, p. 103) e este não pode nada além de internalizar os conteúdos da cultura, os quais decorrem de mecanismos de construção coletivos. “A razão do indivíduo, que não é legisladora das leis do mundo físico, também não é legisladora das leis do mundo moral, uma vez que tal poder cabe à Sociedade entendida como ‘sujeito coletivo’” (idem, p. 57). Para Weber, as estruturas do social determinam a capacidade de agência individual. Da mesma forma, na teoria marxista o homem é apresentado “como resultado de um processo histórico sobre o qual pouco ou nada pode fazer, preso à consciência de classe ou à ideologia da classe dominante” (idem, p. 103). Do lado da Psicologia, o behaviorismo de Skinner “pouco espaço dá à autonomia do sujeito, onde seus comportamentos são explicados por contingências de reforços” (idem). Mesmo quando o homem se controla, ele está “*se comportando*”<sup>38</sup> nos termos de Skinner, o que significa dizer que “seu comportamento é um objeto próprio de análise, e finalmente deve ser explicado por variáveis que se situam fora do próprio indivíduo” (Skinner, 1998, p. 251); em Wallon, para quem a questão do sujeito apresenta-se como o próprio núcleo de sua teoria, o sujeito se constrói pela interação dialética, contraditória e é fruto de um duplo determinismo de seu “inconsciente biológico e inconsciente social” (La Taile et al., 1992, p. 107). O social e o cultural antecedem o indivíduo, abrindo-lhe oportunidades, definindo-lhe limites e impondo-lhe formas. O social é a matéria prima e, ao mesmo tempo, instrumentaliza a construção do sujeito.

---

<sup>38</sup> Itálicos no original

“Não há nada mais social do que o processo através do qual o indivíduo se singulariza, constrói a sua unicidade” (idem, p. 98). Até mesmo numa teoria do sujeito, como a Psicanálise, a consciência se apresenta repleta de “razões e desejos que ela própria desconhece” (idem, p. 103). Vale dizer, para esse grupo, a identidade se constrói no e pelo social e o sujeito autônomo não existe.

Em síntese, de um lado, um grupo de pesquisadores crê que o sujeito é construtor de si mesmo, em função de sua capacidade reflexiva e de sua liberdade. De outro, pesquisadores entendem que o sujeito não pode atuar sobre si mesmo, ou porque o social já determina seu agir no mundo, ou porque nem mesmo consegue acessar o que se passa com ele. Entretanto, um terceiro grupo compreende que nem o sujeito é tão dono de si nem o social é tão forte que não possa ser modificado. Esse grupo entende que a capacidade de trocar símbolos constrói os sujeitos ao mesmo tempo em que reconstrói o social.

#### **5.4 – Intersubjetividade**

Entre as perspectivas atomísticas e determinísticas, um outro grupo de abordagens compreende o indivíduo construindo sua identidade através da intersubjetividade, ou na semelhança e na diferença, no consenso e no dissenso, sem abandonar o campo tenso da dialética (Simão, 2010) e, reversamente, atuando sobre a cultura, fazendo-a evoluir. As abordagens que recorrem à intersubjetividade têm uma história mais recente, apesar de, desde Aristóteles e passando por toda a filosofia escolástica da idade média, o homem já ser concebido como um ser capaz de construir comunidades. Ou seja, além das características com as quais a modernidade identificava o homem (liberdade, ação racional, primazia do sujeito, respeito e valorização do trabalho), acrescenta-se também a sua condição de ser social, cujas relações com os outros (os iguais) alcançam um desdobramento completo na polis ou na comunidade. Na comunidade da era clássica, a ordem ética que se impunha era a do comportamento virtuoso, do homem honorável e beneficiário de Cícero, em que o primeiro se refere ao seu valor moral e o segundo à sua felicidade pessoal (Bragues, 2010). No cristianismo, a comunidade era o lugar em que os homens

iguais se encontravam para a imitação de Cristo em seu caminho para a salvação e reunião definitiva e eterna com Deus.

A constatação de uma realidade marcada por conflitos sociais derivados da liberdade e da capacidade de ação do homem do Renascimento fez Maquiavel, em 1513, “se desligar de todas as premissas antropológicas da tradição filosófica ao introduzir o conceito de homem egocêntrico, atento somente ao proveito próprio” (Honneth, 2009, p. 32). Movido por estratégias sempre renovadas de ação orientadas para o êxito, em Maquiavel “o campo da ação social consiste numa luta permanente dos sujeitos pela conservação de sua identidade física” (idem, p. 33) e de aumento e manutenção de poder. Essa concepção de homem e de relação intersubjetiva marcada pela suspeita foi posteriormente aprofundada por Hobbes, para quem cada indivíduo, na sua ação em direção à auto-conservação, é forçado a buscar ampliar permanentemente seu potencial de poder, levando à guerra de todos contra todos, em que a única solução é “a submissão, regulada por contrato, de todos os sujeitos” (idem, p. 35). Ou seja, tanto em Maquiavel quanto em Hobbes, a relação social é marcada pelo conflito, pela luta para a obtenção ou manutenção de poder e pela auto-preservação física. A luta leva o homem a agir, mas, para estes dois pensadores, a alternativa é o sacrifício da liberdade.

Em Hegel, posteriormente, a intersubjetividade desponta como a forma pela qual indivíduos alcançam suas identidades e a vida pública daí decorrente se torna “a possibilidade de uma realização da liberdade de todos os indivíduos em particular” (Honneth, 2009, p. 41). Nem as leis decorrentes do contrato social hobbesiano, nem as convicções morais dos sujeitos isolados de Kant, “mas só os comportamentos praticados intersubjetiva e também efetivamente são capazes de fornecer uma base sólida para o exercício daquela liberdade ampliada” (idem). Hegel parte da observação de Aristóteles de que “o povo por natureza é anterior ao indivíduo [e assim] toda teoria filosófica da sociedade tem de partir primeiramente dos vínculos éticos” (idem, p. 43). Vale dizer, a concepção do sujeito isolado mostra-se uma impossibilidade teórica e prática. Além disso, a via pela qual essa natureza vai se desdobrando em direção “a uma unidade do universal no particular” (idem, p. 44) é potencialmente conflituosa, realizando-se “como um processo de negações a se repetirem” (idem), de sorte que seu

resultado seja “tanto de crescimento dos vínculos de comunidade quanto de aumento da liberdade individual” (idem, p. 45). Utilizando-se da doutrina do reconhecimento de Fichte, Hegel reinterpreta então o conceito hobbesiano de luta:

Se os sujeitos precisam abandonar e superar as relações éticas nas quais eles se encontram originariamente, visto que não veem plenamente reconhecida sua identidade particular, então a luta que procede daí não pode ser um conflito pela pura autoconservação de seu ser físico; antes, o conflito prático que se acende entre os sujeitos é por origem um acontecimento ético, na medida em que objetiva o reconhecimento intersubjetivo das dimensões da individualidade humana (idem, p. 48).

O sujeito, portanto, para constituir sua identidade, o faz subjacente à relação com outro sujeito e, nesse sentido, depende do reconhecimento intersubjetivo, que é feito, ao mesmo tempo, através de um processo potencialmente conflituoso em direção a formas cada vez mais exigentes de individualidade e de liberdade. Nesse processo em que um reconhece o outro e é reconhecido por ele para construir sua identidade, compreende-se aqui que se abre também uma possibilidade para a construção da liderança concebida como processo interacional de reconhecimento. No reconhecimento intersubjetivo de sujeitos iguais, mas assimétricos em termos de posição ou função, o elemento que dá base para a construção da relação intersubjetiva da liderança precisa se fundar na influência recíproca. Indivíduos que se reconhecem precisam abandonar a dominação e a submissão do poder e da coação, seja ela física ou moral ou, ainda, instrumentalizada pela recompensa material.

Da mesma maneira que Hegel, Mead<sup>39</sup> (1934/1967) entende que o indivíduo somente alcança a autoconsciência através da intersubjetividade. Ele dedicou sua vida a compreender os processos pelos quais os indivíduos humanos desenvolvem uma mente e um *self*. O que ele sugere como característico da mente “é a inteligência reflexiva do animal humano” (Mead, 1934/1967, p. 118), que gera uma conduta também reflexiva, a qual é concebida como a presença do futuro em termos de ideias: “o homem inteligente, enquanto distinto do animal

---

<sup>39</sup> As contribuições de Mead para a teoria da luta por reconhecimento de Axel Honneth estão elaboradas mais adiante, na subseção 6.2.3.

inteligente, torna presente para si mesmo o que está para acontecer” (idem, p 119). Além disso, somente o homem consegue dizer a si mesmo e ao outro o que um objeto em especial tem de característico e isto o leva a adotar uma determinada reação. O que Mead denomina de *self*, é, na verdade, um processo pelo qual o indivíduo torna-se um objeto para si mesmo na relação com outros *selves* e assim alcança uma autoconsciência ou consciência de si. Mente e *self* emergem socialmente e a linguagem, na forma de gestos vocais internalizados, é o mecanismo para a sua emergência. Para se tornar consciente de si, o indivíduo precisa ser capaz de perceber em si a resposta ao gesto que vem do outro e, assim, utilizar essa resposta que vem do outro para o controle de sua própria conduta seguinte. Vale dizer, o indivíduo toma o papel do outro para a regulação de sua própria conduta. Ao tomar o papel do outro, o indivíduo pode olhar de volta para si mesmo a partir desta perspectiva e se tornar um objeto para si mesmo. O *self* que daí se forma decorre da internalização dos inúmeros outros com quem ele se defronta no campo social. A essa conjugação de outros, Mead deu o nome de “outro generalizado”. Esse “outro generalizado dá a segurança ao indivíduo para o agir social. Todas as atitudes dos outros organizadas e tomadas no próprio *self* – dos diversos “outros generalizados” – constituem o que Mead denominou de “Me”. Se, no entanto, o *self* se resumisse apenas à internalização do outro generalizado, não haveria espaço para a criatividade e a atividade auto-constructiva do indivíduo. O *self* apenas refletiria a estrutura social. O completo *self*, na concepção de Mead, inclui o “Me” e o “Eu”, onde o “Me” representa o outro generalizado e internalizado e o “Eu” é “sua ação contra a situação social em sua própria conduta” (idem, p.175) e se apresenta como o princípio da ação e do impulso, a particularidade ou singularidade de cada um. Em sua ação, o “Eu” não apenas contribui para a autoconstrução do indivíduo como também modifica a estrutura do social. O sujeito humano, o *self* completo não é puramente uma repetição do social: ele é constituído pelo social e se auto-constrói na relação, o que, por sua vez, dá novas formas ao social.

A partir da abordagem de constituição intersubjetiva da consciência de si de Mead, algumas outras escolas que estudam a identidade se organizaram, em torno do que se chamou de Interacionismo Simbólico. Entre essas destacam-se a Teoria do Papel, de Theodore Sarbin, e a Teoria da Identidade de Sheldon

Stryker (Paiva, 2007). De acordo com a primeira, o que a pessoa é, como membro do grupo, isto é, sua identidade psicossocial, é determinado pelos papéis que desempenha, de tal modo que a identidade social de alguém é “o múltiplo produto de tentativas de localizar-se no sistema de papéis” (idem, p. 78). Os papéis podem ser conferidos (nacionalidade, gênero, parentesco, etc.) ou conquistados (profissão, filiação religiosa ou partidária, etc.). O desempenho no papel é avaliado pelos membros do grupo, o que gera, na pessoa avaliada, emoções ligadas ao respeito (quando se referem aos papéis conferidos) e à estima (quando se referem aos papéis alcançados).

A segunda teoria também atribui a identidade psicossocial aos papéis, “mas interessa-se essencialmente pelo grau de individualidade que distingue as identidades sociais” (idem, p. 79). Essa teoria reserva um lugar para os traços de personalidade na determinação da identidade. A pessoa tem múltiplas identidades pois tem múltiplos papéis e essas identidades sofrem modificações tanto de conteúdo quanto de hierarquia em função dos acontecimentos da vida.

Além das abordagens do Interacionismo Simbólico, derivadas de Mead, outras concepções de construção da identidade se fundam na intersubjetividade. Elas também têm suas fontes, umas mais outras menos, em Hegel e Mead. Entre estas, cabe especial atenção para a teoria da identidade social, de Tajfeld, a teoria da autoprotopicalidade, de Turner, e a teoria da identidade metamorfose, de Ciampa (Paiva, 2007).

Para Tajfeld, de acordo com Paiva (idem), a identidade psicossocial é entendida como percepção de pertença a um grupo e não pertença a outro. Ela enxerga uma tendência da cognição humana de juntar, em categorias ou grupos, os objetos e as pessoas de acordo com suas semelhanças físicas, psíquicas, comportamentais e outras. Forma-se uma ideia de um endogrupo, o qual se contrapõe, às vezes de forma conflituosa, ao exogrupo, que é o grupo que reúne todos os grupos ao qual não se pertence. Um indivíduo pode pertencer a diversos grupos, cuja pertença pode decorrer de escolha do próprio indivíduo (clube social, organização política, empresa, etc.) ou de imposição externa (raça, cor, mulher, homem, etc.).



Ainda seguindo Paiva (*idem*), a teoria de Turner é uma teoria de auto-categorização, muito próxima à de Tajfeld. Ele prefere o termo protótipo para representar as categorias que melhor definem o endogrupo. O protótipo é menos rígido, mais aberto e tem a vantagem de acomodar o pensar e o agir cotidiano das pessoas. Denomina-se uma teoria de auto-categorização porque a motivação mais importante é de ordem cognitiva, a de reconhecer-se mais ou menos de acordo com o protótipo do grupo.

A identidade como metamorfose (Ciampa, 1994), “valoriza a narrativa autobiográfica, que permite acompanhar na dimensão longitudinal as transformações por que passam personagem e pessoa” (Paiva, 2007, p. 80). É uma teoria da metamorfose, da transformação, pois o caráter dramático de muitas transformações tem impactos sobre a auto definição das pessoas quando interagem com outras pessoas e grupos.

O conhecimento de si é dado pelo reconhecimento recíproco dos indivíduos identificados através de um determinado grupo social que existe objetivamente, com sua história, suas tradições, suas normas, seus interesses etc. [...] que existe através das relações que estabelecem seus membros entre si e com o meio onde vivem, isto é, pela sua prática, pelo seu agir (num sentido amplo, podemos dizer, pelo seu trabalho) (Ciampa, p. 64)

Trata-se de uma proposta que conjuga os vetores da permanência e da mudança, muito presentes na discussão da identidade, como se viu mais acima, e, nesse sentido, é muito sensível às condições da pós-modernidade (Paiva, 2007). Por conta disso, pode trazer importantes contribuições para a proposta de liderança que a presente tese se dispõe a fazer.

Além dessas concepções, o denominado Construtivismo Semiótico Cultural de Marková, Valsiner e Boesch, entre outros, também compreende que “as relações intersubjetivas estão no cerne dos processos de criação, manutenção e transformação de possibilidades e limites para sermos o que somos” (Simão, 2010, p. 87). Aqui a intersubjetividade é concebida “como sendo um domínio temporário de significados compartilhados entre duas ou mais pessoas, ou entre diferentes níveis de funcionamento semiótico na mesma pessoa (*idem*, p. 91)”. Em última instância, “somos construtores ativos de nosso próprio

desenvolvimento, sob as oportunidades e limites que nos são dados pelas interações com os outros” (idem, p. 95).

Cabe destacar aqui duas características dessa abordagem, que interessam sobretudo à ideia de liderança que a presente tese se propõe a apresentar: que (1) “dados os diferentes mundos fenomenológicos de eu e outro, há que haver um empenho subjetivo na busca da intersubjetividade” (idem, p. 99) e os interlocutores precisam de um compromisso mútuo para o diálogo, e que (2) essa concepção não implica em simetria de posições, pois “somente quem está com a palavra está na posição de selecionar o foco do diálogo [e] também somente ele estará na posição de saber o que tencionava dizer com sua fala” (idem, p. 105). Isto é, a maneira como a liderança é aqui compreendida envolve disposição dos participantes (compromisso mútuo com o diálogo), o que alicerça suas escolhas em direção ao reconhecimento do outro (reconhecimento de que quem está com a palavra tem uma obrigação de fazer-se compreender).

Outra abordagem fundada na intersubjetividade para a construção da identidade e de estruturação da organização social é apresentada por René Girard (2009). Ele vai buscar sua fonte de inspiração na literatura, especialmente nas obras dos grandes escritores, como Cervantes, Stendhal, Flaubert, Dostoiévski e Proust. Neles, enxerga como constante a presença de um outro, um terceiro elemento, como mediador do desejo humano, o que dá sustentação para sua teoria mimética: “como aprendo a comportar-me a partir de reprodução de comportamentos já existentes, sou levado, consciente ou inconscientemente, a adotar modelos e a segui-los como se fossem expressões do *meu desejo autônomo*”<sup>40</sup> (Girard, 2009, p. 18). Mas o caráter mimético da condição humana, pelo qual o processo de reprodução humana supõe a reprodução de modelos prévios, não significa determinismo social, pois esse próprio caráter mimético teria um potencial disruptivo. Se, num primeiro momento busco imitar esse outro que adoto como modelo, num segundo momento, “buscarei apropriar-me do objeto desejado por meu modelo” (idem, p. 19), o que torna o processo potencialmente conflituoso. Nesse conflito em potencial o indivíduo pode atuar sobre sua trajetória e influenciar no ordenamento do social.

---

<sup>40</sup> Itálicos no original

De uma maneira geral, como se viu até aqui, as abordagens que adotam a perspectiva da intersubjetividade para a construção da identidade, da autoconsciência ou do que Honneth denomina de auto-relação, compreendem que o sujeito humano, como ser social, reproduz-se e produz-se a si mesmo na relação dialética do eu-outro: (1) não se liberta integralmente das determinações do social, o que Moreno (2007) denominou de “conservas culturais”. O outro, representado pelo conjunto dos outros generalizados, ou o “Me” de Mead, atua sobre o sujeito, impondo-lhe limites para sua autoconstrução, ao mesmo tempo em que lhe traz a segurança para agir na comunidade; (2) em razão de suas funções psicológicas superiores, como a consciência, à vontade e a intenção (Vigostski, 2006), a criatividade e a espontaneidade (Moreno, 2007), ou o “Eu” de Mead, ele pode produzir a mudança e a transformação em si e no outro e, assim, contribuir ativamente para a sua autoconstrução e para a reconstrução da comunidade. Além disso, o processo é marcado (3) pela tensão, pela assimetria de posições (Simão, 2010), pela luta (Honneth, 2009), pelo conflito potencial (Girard, 2009) e pela “superação dialética da contradição que opõe Um e Outro fazendo devir um outro Outro que é o Um que contém ambos” (Ciampa, 1994, p. 71). Semelhança, diferença e relação dialética são as três características essenciais de todas as abordagens da intersubjetividade citadas e, portanto, prestam-se à proposta do presente trabalho de avaliar a possibilidade de análise do fenômeno da liderança no mundo contemporâneo como processo interacional em que essas três características se fazem presentes. São sujeitos (semelhantes e diferentes) que interagem a partir de posições diferentes, em processos de transformação e mudança (dialética).

A opção por uma dessas abordagens, a teoria da luta por reconhecimento de Honneth (2009), por sua vez, decorre do fato de ela reunir para sua fundamentação contribuições da Psicanálise (Winnicott), da Psicologia Social (Mead) e da Filosofia (Hegel), o que contribui significativamente para a presente proposta de interdisciplinaridade no estudo da liderança, e do fato de se apresentar como uma proposta completa e estruturada de construção de uma auto-relação positiva (idem), esta compreendida como a construção da autoconfiança, do autorrespeito e da autoestima. Por conta disso, o próximo capítulo será dedicado a apresentar a teoria da luta por reconhecimento, indo,

juntamente com Honneth, às suas bases em Hegel e Mead. A compreensão adequada das três esferas do reconhecimento, propostas por Honneth, e presentes tanto em Hegel quanto em Mead, cujas resultantes são a autoconfiança, o autorrespeito e a autoestima, possibilitarão o passo seguinte, que é o de como elas devem se constituir em bases para a abordagem da liderança para a organização marcada pela incerteza, pela imprevisibilidade e pela mudança permanente.

## **6 – A Teoria do Reconhecimento**

Os capítulos anteriores procuraram demonstrar a complexidade de algumas questões centrais da vida social humana, que normalmente não são analisados conjuntamente, o fenômeno da liderança e os conceitos de identidade e intersubjetividade. A maneira como a liderança foi concebida, implica que ela, enquanto fenômeno social e enquanto objeto de investigação, evidencia a complexidade que está presente em todas as outras questões da condição humana contemporânea. Primeiro, ela foi compreendida como um processo que emerge das relações de influência que operam no campo da vida social organizada. Nesse sentido, ela não está previamente presente, mas se constrói no processo intersubjetivo. Ela tem sua fundamentação ou justificação nas influências que acontecem nesse processo intersubjetivo e, por não estar previamente dada, essas influências são multidirecionais. Além disso, essas influências ocorrem na vida social organizada, o que implica que elas produzem divisão de funções e, assim, definem condições de poder, o qual pode ser temporário ou localizado. Esse conjunto de características e manifestações da liderança faz com que ela se apresente como metamorfose, como permanente vir-a-ser, como construção. Sua forma é a forma da mudança, da transformação.

Segundo, a liderança também foi concebida como um processo que busca trazer significado para a ação organizada e esse significado é transformador. Nesse outro sentido, então, ela se apresenta como um processo de resignificação das ações individuais e do grupo, cujo propósito é transformar líderes, liderados e

o campo da organização, o social. Isto é, também em termos de seus impactos, a liderança é transformação. O conjunto de características, manifestações e impactos da liderança evidencia, como se disse acima, toda a complexidade do fenômeno, suas confusões e correlações com outras resultantes da interação humana, como poder, autoridade e influência, e justifica que tenha sido estudada pelas mais diferentes disciplinas que investigam a vida individual e social humana. O mesmo conjunto deixa claro também que, para se alcançar uma compreensão satisfatória da liderança, torna-se imperativo compreender como se dão os processos da intersubjetividade humana e quais os impactos que ela gera sobre a construção das identidades dos sujeitos implicados. Esse foi o propósito do capítulo 5, que também apresentou as diversas maneiras pelas quais a identidade e a intersubjetividade são estudadas. O reconhecimento, que será analisado no presente capítulo, surgiu como uma dessas maneiras e, para os propósitos do presente trabalho, é o caminho da intersubjetividade escolhido aqui para desenvolver uma contribuição ao estudo da liderança.

A ideia de reconhecimento parte da convicção de que, como Mead (1934/1967) o formula, os sujeitos humanos são o que são através dos outros e, por conseguinte, são sujeitos dependentes fundamentalmente da relação eu-outro, da intersubjetividade. Trata-se, portanto, de compreender que a identidade não é algo anteriormente dado, mas que ela precisa constituir-se através dos processos de reconhecimento. Mais do que isso, tudo o que é qualificado como humano, seus valores, sentimentos, crenças, costumes, organização, instituições, é construído pela reciprocidade do reconhecimento. Por essa razão, a liderança, que é um desses fenômenos qualificados como humanos, é aqui compreendida como um processo que resulta dessa relação intersubjetiva. Isto é, também ela não está anteriormente dada. Ela emerge e precisa do reconhecimento para se fazer. O reconhecimento recíproco dos sujeitos que se defrontam na vida organizada viabiliza que a influência possa emergir de maneira multidirecional e que a autoridade, no sentido definido por Gadamer (2007), possa se constituir. Além disso, é necessário que os sujeitos que interagem reconheçam significados para que eles possam ser compartilhados.

Por outro lado, como já se falou anteriormente acerca da liderança, quanto mais grupos e indivíduos lutam por seu reconhecimento, mais parece que ele se

mostra em falta na sociedade contemporânea. Não reconhecimento do outro e reconhecimento errôneo do outro parecem estar cada vez mais presentes, o que se evidencia pelos conflitos crescentes entre grupos étnicos e culturais, as polarizações políticas internas nos diversos países<sup>41</sup>, aumento do terrorismo e da violência como forma de reivindicação identitária, etc. Para Butler (2004), o reconhecimento que está sendo negado em muitas dessas situações é o reconhecimento de ser uma pessoa humana, uma forma humana.

É por isso que procurar compreender os processos da vida social humana pela via da investigação do acontecimento do reconhecimento é tão fundamental.

Como já se afirmou mais acima, este capítulo investigará o tema do reconhecimento, como ele está presente na sociedade contemporânea e suas lutas identitárias, nas suas demandas por reconhecimento pela semelhança e pela diferença. O objetivo é compreender como ele se inseriu nos debates da Filosofia e das ciências que estudam o homem e suas relações e que oportunidades a ideia de reconhecimento traz para as questões da identidade e da interação humana. Como tal, investigar como a compreensão do reconhecimento pode contribuir para o estudo da liderança. Para responder a essas questões, será adotado o seguinte percurso: na primeira seção será avaliado como está a discussão em torno do tema atualmente, quais os seus principais atores e quais os caminhos que vêm sendo adotados; uma segunda seção será destinada a identificar as ideias dos principais pesquisadores do tema que podem contribuir para a proposta da presente tese; na terceira seção, o propósito é refletir sobre a importância do conceito de luta presente nas abordagens do reconhecimento e por que essa ideia é importante também para a concepção de liderança aqui elaborada, que será desenvolvida no capítulo seguinte.

---

<sup>41</sup> Recente estudo do *Pew Research Group* (2014) acerca da divisão política nos EUA, mostrou que as divergências entre republicanos e democratas estão no mais alto nível das últimas duas décadas. Eles divergem em praticamente todos os aspectos e essas divergências têm caminhado para a radicalização nas questões da vida pessoal, da vizinhança e da família.

## 6.1 – O Debate do Reconhecimento

O tema do reconhecimento entrou para o centro dos debates das questões da identidade e das lutas sociais nos últimos quarenta anos (Honneth, 2012) e está presente tanto na filosofia como nas ciências sociais e políticas e nos estudos do multiculturalismo. Do lado da filosofia recebeu especial impulso a partir das releituras feitas por Alexandre Kojève e Ludwig Siep da *Fenomenologia do Espírito*, de Hegel, e da descoberta dos manuscritos dos tempos de juventude de Hegel em Jena (Jurist, 1987), que deram base à formulação, em 1992, de uma teoria da luta por reconhecimento, elaborada por Honneth (2009). Antes dele, no entanto, o tema já havia entrado para a teoria política contemporânea através dos estudos de C. Taylor (Mendonça, 2009)<sup>42</sup>. Do lado das ciências sociais, ganhou importância a partir do ingresso de Nancy Fraser no debate confrontando a ideia de reconhecimento com os conceitos de distribuição e redistribuição, caros à Teoria Crítica (Fraser & Honneth, 2003; Fraser, 1995)<sup>43</sup>. O debate recebeu ainda contribuições de diversos outros autores<sup>44</sup>, como Paul Ricoeur (2006), Boaventura Santos (1997), Will Kymlicka (2007) e Judith Butler (Cavarero & Butler, 2007), o que gerou interpretações distintas do termo e uma possível descaracterização das ideias iniciais de Honneth e Taylor (Mendonça, 2009). Apesar de as abordagens da Filosofia de Honneth, de política de Taylor, das ciências sociais de Fraser e das questões culturais e do multiculturalismo de Kymlicka, Santos e Butler, frequentemente se cruzarem, para os propósitos da presente tese, será utilizada basicamente a proposta de luta por reconhecimento elaborada por Honneth. A opção pela abordagem de Honneth decorre de sua abrangência em termos de níveis ou etapas da intersubjetividade humana e de sua ênfase na componente dialética do reconhecimento, dada pelo conceito de luta. Honneth desenvolve sua

---

<sup>42</sup> Um dos primeiros marcos da discussão do reconhecimento na teoria política foi representado pela palestra proferida por Charles Taylor na inauguração do Princeton University's Center for Human Values, em 1990, em que aponta as possibilidades da ideia de reconhecimento intersubjetivo para lidar com as questões da igualdade e da diferença (Mendonça, 2009).

<sup>43</sup> O debate entre Honneth e Fraser em torno das questões do reconhecimento e da redistribuição ocupou toda a segunda metade da década de 90 e início dos anos 2000. Foi inaugurado por Nancy Fraser em sua palestra proferida no Departamento de Filosofia da *The University of Michigan*, em março de 1995. Em 2003 os dois autores reuniram suas ideias no livro *Redistribution or Recognition? – A Political-Philosophical Exchange*.

<sup>44</sup> Ver especialmente Mattos(2006) e Mendonça & Ayirtman (2007) para apresentação das ideias e conceitos dos principais teóricos do reconhecimento. No Brasil, destacam-se as contribuições de Werle & Melo (2007), Mendonça (2009) e Mattos (2006), entre outros.

interpretação na direção da Psicologia Social (Williams, 1997) e isso permite que conflitos políticos, culturais e sociais possam ser compreendidos através das lentes dessa abordagem.

Esta seção tem por objetivo analisar como a questão do reconhecimento se inseriu no debate filosófico contemporâneo. Por conta disso, pretende-se inicialmente investigar como o conceito se formou na Filosofia, sua genealogia e alguns de seus caminhos. Na sequência, o propósito é demonstrar como ele se insere nas questões filosóficas, sociais e culturais da contemporaneidade.

### 6.1.1 – A Filosofia do Reconhecimento

Como já verificado anteriormente nessa tese, o idealismo afirmou a primazia do sujeito e da liberdade. O sujeito somente pode se fazer sujeito na liberdade, na autonomia. Para Fichte, de acordo com Williams (1997, p. 31), essa afirmação envolve um aparente paradoxo: “é impossível iniciar pela liberdade, porque o *self* depende do reconhecimento do outro para sua consciência de liberdade”. Vale dizer, a consciência da liberdade precisa se tornar uma autoconsciência e essa depende de o sujeito constituir-se em objeto para si mesmo. A questão que Fichte se coloca é como isso é possível? Sua origem remonta ao pensamento de Kant, que entende que “o sujeito não pode ser objeto de sua experiência, e assim, não pode ser um objeto do conhecimento” (idem). Ainda de acordo com Williams, Kant afirma a possibilidade da liberdade somente para propósitos práticos e não cognitivos. Assim, o problema se coloca: “o *self* livre não pode conhecer-se, isto é, conhecer que é livre” (idem). Para Kant, a única forma de a liberdade tornar-se autoconsciente é através da lei moral, o que implica numa formulação individualista, já que ela não requer a mediação intersubjetiva, mas apenas a consciência moral. Essa pressupõe uma intersubjetividade dada pelo acordo *a priori* necessário para a moralidade, ou seja, um acordo que decorre de um formalismo ético abstraído do mundo da vida (Williams, 1997).

Quando Fichte adentra ao debate, ainda seguindo Williams (idem), ele parte da ideia de que a possibilidade de o ser humano assumir e reconhecer a existência de outros seres racionais que não estão imediatamente ou diretamente



dados pela autoconsciência pura, implica em pressupor a existência de uma sociedade antes. Entretanto, o conceito de sociedade pressupõe a existência de outros seres racionais fora do sujeito, colocando o sujeito diante de uma questão que gira em torno de si mesma. Para responder a essa questão, Fichte propõe “uma explanação alternativa para o problema de como o sujeito conhece que é livre” (idem, p. 35). Para ele, a consciência da liberdade não pode ser conhecida de forma solipsista, ela necessita da mediação intersubjetiva: “se a questão da liberdade é ‘como o sujeito se torna um objeto para si?’, Fichte responde que o sujeito requer um outro sujeito para “objetificar-se” e, assim, tem a oportunidade de tornar-se consciente de sua liberdade” (idem). Ele continua, citado por Williams (idem): “o ser finito e racional não pode atribuir a si mesmo a liberdade sem ao mesmo tempo atribuir esta liberdade a outros e sem, dessa forma, assumir a existência de outros seres finitos e racionais fora de si”.

Ou seja, a consciência de si, como sujeito autônomo e, portanto, livre, somente pode ser alcançada de forma mediada. Mas essa mediação não acontece apenas de forma transcendental, ela exige um outro que atua sobre o *self* e o influencia. Vale dizer a liberdade exige reciprocidade, o que leva ao reconhecimento. É necessário o reconhecimento de uma outra consciência livre para que o sujeito alcance a autoconsciência de sua própria liberdade.

A partir da concepção original de reconhecimento como possibilidade do sujeito tornar-se consciente de si e de sua liberdade de Fichte, Williams (1997) aponta que Shelling parte da ideia fichteana de uma liberdade duplamente fundada, no *self* e no outro, requerendo intersubjetividade. Estabelece-se aí, portanto, uma negatividade que deve resultar em positividade. Vale dizer, um *self* limitado pelo outro que caminha para sua liberdade, uma indeterminação que se transforma em determinação. Só é possível para a consciência alcançar a consciência de sua liberdade se ela assumir que existem outros, ou seja, ela precisa reconhecer a existência de um mundo objetivo fora dela e esse outro, de sua vez, reconhece o sujeito em reciprocidade.

Hegel retoma o conceito de dupla fundamentação da liberdade e da autoconsciência, ou seja, de uma consciência que existe somente como social, para apresentar sua ideia de reconhecimento. Ele parte dessa concepção de

subjetividade mediada pelo outro, portanto, duplamente fundamentada, e a transforma ao introduzir a categoria desejo. Assim, o *self* é concebido por Hegel “não mais como uma simples, tranquila e estável auto-identidade, mas como uma complexa, inquieta, negativa identidade, que, como desejo do outro, dirige-se para além de si mesma, incluindo sua própria existência” (idem, p. 48).

Assim, o reconhecimento assume em Hegel uma dialética que se dá pela luta por reconhecimento e essa torna-se histórica, no sentido de que a luta exige sempre novas e mais amplas formas de reconhecimento da liberdade e da autoconsciência. Como a concepção de reconhecimento de Hegel está na base da proposta de Honneth (2009) e, portanto, da presente tese, sua abordagem será mais discutida mais adiante neste capítulo.

A concepção hegeliana de reconhecimento foi posteriormente analisada por Kojève (2002) e Siep (Williams, 1997), no século XX. Para Kojève, a luta por reconhecimento e a parábola do senhor e do escravo são o tópico central de sua interpretação de Hegel. Na sua concepção, não existe possibilidade para o reconhecimento fora da luta de vida ou morte e essa está expressa na luta entre senhor e escravo que resulta num reconhecimento incompleto, pois quem reconhece não é reconhecido e quem é reconhecido não reconhece. Essa leitura do reconhecimento feita por Kojève foi duramente criticada por Williams (idem, p. 9), para quem a concepção de Hegel é de que o reconhecimento é “um conceito geral de intersubjetividade, mais amplo do que senhor e escravo”. A deficiência da interpretação de Kojève está em que o senhor e escravo estabelecem um reconhecimento que institucionaliza a violência, dominação e hierarquia, enquanto que em Hegel essa se apresenta apenas como uma primeira fase do reconhecimento que não alcançou sua realização plena. “O reconhecimento recíproco requer liberdade e liberação” (idem, p. 10), o que inclui a noção de diferença. Para Williams, entretanto, a concepção de dialética de Kojève não tolera a diferença, reduz o outro ao mesmo, no que Williams é acompanhado também por Butler e Levinas (idem, p. 12).

Por sua vez, a interpretação do reconhecimento hegeliana feita por Ludiwig Siep é mais recente (Williams, 1997) e “é talvez a primeira ‘dedução’ da intersubjetividade como uma condição para a liberdade, incluindo direito e ética”

(idem, p. 19) a partir de Hegel. Siep distingue dois níveis de reconhecimento: um reconhecimento entre indivíduos nas relações face a face, incluindo amor, casamento e família e outro, o reconhecimento de indivíduos frente às instituições, do eu em relação ao nós. No primeiro nível existem dois padrões de reconhecimento, um pelo amor e outro pela luta. O primeiro ocorre sem a oposição de desejos, ou seja, é uma união de desejos. O segundo decorre da luta entre desejos opostos ou conflitantes, em que o desejo se apresenta inicialmente pelo desejo do outro, pois é somente através do outro que o sujeito se reconhece. No segundo nível, Siep interpreta que os indivíduos gostam de ver reconhecidos seus interesses nas instituições que eles criam. As instituições se apresentam como o processo teleológico pelo qual se alcança a liberdade, que é obtida progressivamente, começando pela família e passando pela lei, sociedade civil e Estado. O processo produz reconhecimento progressivo da liberdade e aumento progressivo de realização dessa liberdade. Para Siep, a liberdade não pode ser concebida e alcançada através de instituições criadas a partir de quadros racionais teóricos. Ela requer a negociação intersubjetiva que ocorre na vida social real.

Além das abordagens desenvolvidas na Filosofia, o reconhecimento ocupa também posição central Psicologia Social de Mead (1934/1967), cujos escritos “contêm até hoje os meios mais apropriados para reconstruir as intuições da teoria da intersubjetividade do jovem Hegel num quadro teórico pós-metafísico” (Honneth, 2009, p. 125). Ele parte da Psicologia e da busca por compreender o processo cognitivo humano para se perguntar como essa disciplina pode acessar o seu objeto específico, o psíquico. Colocando-se a mesma questão que os filósofos já se haviam proposto, de como uma subjetividade pode acessar sua própria atitude subjetiva, Mead amplia seu modelo e observa que essa subjetividade se processa dentro de um social e, mais do que isso, a interação humana que se dá nesse campo social é que permite ao sujeito conscientizar-se de sua própria subjetivação. A reação dos outros aos comportamentos do sujeito permite que este tome consciência de seus próprios comportamentos. Ou seja, para alcançar a consciência de si é necessário que o sujeito se reconheça no outro. A partir dessa constatação, Mead irá construir sua perspectiva do reconhecimento, que apresenta grandes similaridades com a concepção de

Hegel. Também no caso de Mead, não cabe nesse momento prolongar o desenvolvimento da construção de seu pensamento, pois ele merecerá atenção destacada mais adiante.

Resumindo, portanto, a concepção do reconhecimento intersubjetivo como processo pelo qual os sujeitos alcançam a autoconsciência e a liberdade, tem sua origem no iluminismo ou mais especificamente no idealismo alemão de Fichte, Shelling e Hegel. Ela decorre da busca por uma resposta para a questão de como o sujeito pode tornar-se um objeto para si mesmo, ou seja, como pode ter consciência de sua própria liberdade. A trajetória desses pensadores desemboca na concepção de Hegel de que a luta dos sujeitos pelo reconhecimento recíproco de sua identidade resulta em “pressão intrassocial para o estabelecimento prático e político de instituições garantidoras da liberdade”. Somente através do reconhecimento da liberdade do outro é que o sujeito alcança o reconhecimento de sua própria liberdade e autonomia. Essa concepção recebeu também uma contribuição pragmática da Psicologia Social de Mead.

### **6.1.2 – O Debate Contemporâneo do Reconhecimento**

Como já foi afirmado anteriormente, nos últimos 40 anos observou-se significativo aumento no interesse pelo tema do reconhecimento entre os pesquisadores da filosofia e das ciências sociais. Além disso, ele ocupa atualmente lugar central nas abordagens teóricas e práticas das questões culturais e do multiculturalismo, nas discussões sobre nacionalismos, reivindicações étnicas e religiosas e tem mesmo ofuscado parte das discussões em torno de problemas como os da distribuição e redistribuição (Fraser, 1995). Do lado dos debates sobre o multiculturalismo, entre os expoentes teóricos do debate estão pensadores como Judith Butler, Boaventura Santos e Will Kymlicka (2007; Banting & Kymlicka, 2006). Por não estarem dentro dos propósitos da presente tese, as concepções e discussões sobre reconhecimento desses autores não serão tratadas. Do lado das implicações do reconhecimento para a identidade dos sujeitos destaca-se o trabalho de Taylor, cuja atuação prática está fortemente identificada com os movimentos de autonomia regionais ou nacionais. Em função

disso, Taylor chama atenção para a noção de diferença presente no reconhecimento, mais precisamente a noção de que toda pessoa tem direito a uma singularidade. Sua análise já esteve presente nas discussões sobre identidade e intersubjetividade desta tese e será ligeiramente abordada também neste capítulo. O mesmo será feito com a crítica que Fraser (1995) faz ao trabalho de Honneth. A concepção de Fraser para o reconhecimento apresenta-se como um contraponto ao trabalho de C. Taylor (1997), ao insistir que a igualdade é o primeiro e mais importante objetivo do reconhecimento, mesmo quando discutido no debate do multiculturalismo. Por outro lado, acredita-se que nesse momento não cabe adentrar na proposta de Honneth, cujas bases estão na recuperação das perspectivas de reconhecimento adotadas por Mead e Hegel. Na proposta dele, estão presentes tanto a questão da singularidade reforçada por Taylor, quanto a da igualdade de Fraser, além de acrescentar o nível das relações primárias de amor e amizade que sustentam sentimentos de autoconfiança no indivíduo e, por isso, são bases para os demais níveis de reconhecimento. A perspectiva de Honneth será discutida mais adiante.

#### **a) Taylor e o enfoque na singularidade**

Para Taylor, a exigência do reconhecimento se vincula à questão da identidade, que é designada “como uma compreensão de quem somos, de nossas características definitórias fundamentais como seres humanos” (C. Taylor, 2000, p. 241). A construção dessa identidade se dá na troca com o outro. É por isso que tanto o reconhecimento, a sua ausência ou o reconhecimento errôneo pelos outros assumem especial importância: “minha própria identidade depende crucialmente de minhas relações dialógicas com os outros” (idem, p. 248). É somente através do reconhecimento reflexivo no outro que o indivíduo humano consegue a resposta para a questão “quem sou eu?”. E esse eu para o qual se busca reconhecimento é um eu particular, singular.

Apesar de a ideia de reconhecimento estar vinculada à modernidade, para Taylor esta é uma necessidade quase trans-histórica. Entretanto, em sociedades com posições sociais fixas em que se nasce e se vive da mesma forma, o reconhecimento pode ser tomado como dado e é somente nas mais fluidas

sociedades democráticas modernas que essa necessidade se torna manifesta (Blum, 1998). Ou seja, a busca por reconhecimento parece ser uma articulação recente das necessidades humanas e, por isso, está tão presente nos debates da contemporaneidade.

Além de recorrer a Hegel para sua concepção de reconhecimento, Taylor foi influenciado também pelo pensamento de outros filósofos, como Herder, Gadamer, Heidegger e Wittgenstein. De Herder trouxe a ideia de que é necessário compreender a subjetividade de quem fala, pois o sujeito pode utilizar as mesmas palavras em contextos diferentes, com significados diferentes. De Gadamer, Taylor, absorveu a noção de relativismo cultural e multiculturalismo e dos estudos de Wittgenstein e Heidegger retirou a ideia de que o sujeito só pode ser compreendido em situação. Ou seja, todas as noções levam Taylor a se aproximar de uma concepção de reconhecimento fortemente centrada na questão da diferença.

Para ele, existem duas formas básicas de reconhecimento. A primeira dirigida pelos sujeitos aos outros em relação à sua identidade ou igualdade – como seres humanos iguais de uma mesma comunidade. A forma de reconhecimento que ele concebe aí é a que ele denomina de dignidade igual, que é a forma que caracteriza as sociedades democráticas. Taylor se interessa pouco por essa forma (Blum, 1998). A segunda forma de reconhecimento, aquela em que Taylor está de fato interessado, é a pela qual o sujeito se dirige aos outros pela sua singularidade, ou seja, por aquilo que o torna distinto em relação aos outros. Essa forma de reconhecimento é o fator que dirige o discurso contemporâneo do multiculturalismo e das questões nacionais. As demandas por singularidade se dão no nível individual, de grupo e de culturas.

## **b) Fraser e o enfoque na igualdade**

Uma das principais críticas às propostas de Honneth e Taylor foi apresentada por Nancy Fraser (Fraser & Honneth, 2003; Fraser, 1995), para quem distorções decorrentes da excessiva centralidade na identidade reclamam a substituição da eticidade hegeliana pela moralidade kantiana, possibilitando assim

que a ideia de reconhecimento não obscureça as lutas por distribuição e redistribuição. A Justiça deve “ser medida não pela auto-realização, como sugere o paradigma identitário, mas pela *paridade de participação*” (Mendonça, 2009) e este se apresenta como o critério para julgar os conflitos sociais. Para ela, o fato de a identidade ocupar o cerne da teoria do reconhecimento, faz com que seja impossível discernir entre lutas justificáveis e lutas injustificáveis, já que quando o propósito é garantir a auto-realização dos sujeitos, qualquer reivindicação é defensável, caso de grupos extremistas ou fundamentalistas. Honneth (Honneth & Fraser, 2003) entende que (1) a submissão do reconhecimento ao paradigma distributivo pode deixar de lado as demandas de grupos frequentemente ignoradas pelos movimentos sociais, (2) a questão da justificação de lutas identitárias extremistas é uma falsa questão, pois a sua demanda por particularidade embute a exclusão e o não reconhecimento de outros grupos ou indivíduos e (3) mesmo os movimentos distributivistas do passado eram fortemente carregados de demandas culturais.

Resumindo, o acontecimento do reconhecimento está presente em grande parte dos debates de questões centrais da vida social atual. De uma maneira geral, há concordância entre os pensadores sobre a relevância do reconhecimento para as questões identitárias e de igualdade demandadas por indivíduos e grupos, apesar de existirem eventuais divergências sobre quais os padrões de reconhecimento que devem prevalecer nos debates e nas demandas. A abordagem desenvolvida por Honneth (2009) se mostra mais ampla e, por isso, será desenvolvida na seção seguinte.

## **6.2 – A Teoria da Luta por Reconhecimento**

A seção anterior dedicou-se a buscar entender como o reconhecimento se inseriu no pensamento filosófico da modernidade, suas origens e suas concepções. Mostrou-se que seu desenvolvimento culminou com a proposição por Hegel de uma teoria do reconhecimento na Filosofia e por uma abordagem intersubjetiva de reconhecimento para a formação do sujeito na Psicologia Social de Mead. Ambas as concepções serão desenvolvidas na presente seção. Além

disso, mostrou-se também que o reconhecimento é um tema central nos debates contemporâneos da Filosofia e das ciências sociais. Na medida em que partem de uma mesma base, Hegel, suas variantes são normalmente apenas em termos de qual padrão de reconhecimento deve ser enfatizado.

Como já ressaltado algumas vezes, a presente tese optou pela proposta de luta por reconhecimento de Honneth (2009), conforme desenvolvida em seu livro homônimo, para apresentação de uma contribuição para o estudo da liderança que atenda as demandas por igualdade e singularidade da organização contemporânea. Por isso, a presente seção buscará recuperar os passos seguidos pelo próprio Honneth para a sua elaboração. Antes disso, porém, parece importante trazer para a análise as contribuições de Paul Ricoeur e sua ideia de *Percurso do Reconhecimento* (2006), para melhor compreensão das acepções do termo reconhecimento e sua localização como algo que se demanda na construção da identidade do sujeito. Em seguida, buscar-se-á compreender a concepção hegeliana de reconhecimento, com o auxílio das análises de Alexander Kojève (2002), Williams (1997) e do próprio Honneth. O tópico posterior trará para a discussão as contribuições de Mead sobre o reconhecimento mútuo para a teoria da luta por reconhecimento, a partir de seu texto *Mind, Self and Society* (1934/1967). O capítulo conclui com a recuperação da Teoria da Luta por Reconhecimento de Honneth (2009) em suas três esferas, do amor, do direito e da estima social, às quais correspondem respectivamente sentimentos de autoconfiança, autorrespeito e autoestima.

### 6.2.1 – Ricoeur e o Percurso do Reconhecimento

Começar pelo entendimento do que Ricoeur (2006) denomina de percurso do reconhecimento pode sugerir alguma antecedência no pensamento desse filósofo sobre o tema. Na verdade, seu texto foi escrito depois do trabalho de Honneth e tem um de seus capítulos destinado a analisar a concepção de Honneth de luta por reconhecimento. Desde já, portanto, torna-se importante deixar claro que essa opção é de ordem exclusivamente metodológica. Ricoeur se propõe a fazer a genealogia do reconhecimento, indo buscar seus significados



tanto do ponto de vista das acepções léxicas quanto de suas origens históricas e, assim, “tornar o passado presente e ‘transparente’” (Mora, 2005, p. 1189)”. De seu trabalho, retirar-se-ão nesse momento apenas a sua investida nos significados que o termo reconhecimento tem para o senso comum e uma rápida passagem por suas investigações na filosofia. Ricoeur também faz uma análise apurada do conceito de luta por reconhecimento de Honneth. Essa, entretanto, será utilizada para complementar o trabalho de Honneth em cada um dos níveis de reconhecimento.

### **a) O Termo Reconhecer e suas Acepções**

Como já dito anteriormente, a discussão do conceito de reconhecimento é relativamente recente na filosofia e nas ciências sociais. Provavelmente por isso para Ricoeur (2006, p. 13) <sup>45</sup>, “deve existir uma razão para que nenhuma obra de boa reputação filosófica tenha sido publicada sob o título *O Reconhecimento*”, o que o leva a se propor a buscar nos principais dicionários da língua francesa, o *Letra*, de 1872, e o *Grande Robert*, de 1985, as significações do termo segundo seu contexto histórico de uso na língua comum. De imediato, essa busca lhe deixa uma impressão contrastada: primeiro, a de que a polissemia do termo parece sugerir um possível ordenamento e, segundo, de uma discordância semântica entre os lexicógrafos que caminha para o contrário, ou seja da ausência de um princípio organizador dessa polissemia. Como consequência, recorre ao próprio Émile Littré, em sua introdução ao dicionário, para se propor a descobrir a regra que une ou permite os saltos de uma acepção à outra do termo.

Para Ricoeur, a partir dos dois léxicos é possível retirar três polos de significado principais, os quais devem, no entanto, ser buscados no verbo reconhecer:

---

<sup>45</sup> Itálicos do autor.

I. Apreender (um objeto) pela mente, pelo pensamento, ligando entre si imagens, percepções que se referem a ele; distinguir, identificar, conhecer por meio da memória, pelo julgamento ou pela ação.

II. Aceitar, considerar como verdadeiro (ou como tal).

III. Demonstrar por meio de gratidão que se está em dívida com alguém (sobre alguma coisa, uma ação) (Ricoeur, 2006, p. 22/23).

O termo navega desde as acepções que se derivam do conhecimento (reconhecer algo que já se conhecia), passando por acepções relativas a distinção e identificação, reconhecimento de um direito, reconhecimento de uma culpa, até o reconhecimento como recompensa, não presente em todas as línguas, como no inglês e no alemão. Uma acepção de reconhecimento recíproco necessita de um verdadeiro salto e carece de uma reinterpretação na Filosofia. Estrutura de significação praticamente idêntica verifica-se também na língua portuguesa, especialmente quando se consulta os dicionários Aurélio e Houaiss, os quais, assim como notado por Ricoeur acerca dos léxicos franceses, apontam para discordâncias de significados. A sua estrutura, assim como no francês, deve ser buscada no verbo reconhecer: no Aurélio (Ferreira, 1975) são apresentadas 13 diferentes acepções, enquanto que o Houaiss (Ed. Eletrônica) apresenta 11<sup>46</sup>.

A aproximação maior de significado para as concepções da filosofia e das ciências sociais atuais deve ser buscada na segunda ideia-base acima, destacada por Ricoeur. A primeira, além de afiliar-se ao conceito de conhecimento (reconhecer algo ou alguém que já se conhecia), traz, mesmo assim, um segundo significado relacionado com identificar, distinguir. Neste sentido, cabe sua referência a uma teoria do reconhecimento, pois permite o reconhecer-se, o identificar-se. Com isso, abre espaço para a ideia-base II, que também se subdivide em dois significados: (1) o de aceitar, no sentido de admitir, confessar

---

<sup>46</sup> Dos 13 significados anotados pelo Aurélio, é possível identificar 10 que claramente estão presentes em 8 acepções do Houaiss: 1. Conhecer de novo (significado 7 no Houaiss); 2. Admitir como certo (4); 3. Perfilhar (11); confessar, aceitar uma culpa (9); examinar a situação, explorar (5); 9. Dar a conhecer, identificar (8); 10. mostrar-se agradecido por (6); 11. admitir como legal (10); 12. Admitir como bom, verdadeiro (10); declarar-se, confessar-se (9). Três acepções no Aurélio são difíceis de encontrar no Houaiss: 4. Certificar-se de, constatar; 7. Declarar, afirmar, proclamar; e 8. Declarar reconhecido legitimamente. Da mesma forma, três acepções no Houaiss são difíceis de confrontar com o Aurélio: (1) conhecer a imagem de; (2) distinguir por certos caracteres; (3) distinguir a própria imagem e ou traços morais em.

que se cometeu algo, etc.; e (2) “somente por um verdadeiro salto que se passa para o sentido II. 2: Admitir (uma pessoa) como chefe, como mestre” (Ricoeur, *idem*, p. 25). Essa significação se apresenta, na língua portuguesa, em duas acepções: “Declarar, afirmar, proclamar – o povo reconheceu o novo rei [e] admitir como bom, verdadeiro ou legítimo: o povo reconheceu-o como imperador” (Ferreira, 1975 p. 1198). A terceira ideia-base, ausente em algumas línguas como já foi dito acima, identifica-se basicamente com o conceito de gratidão e de recompensa por um serviço prestado, estando, portanto, mais distante da significação do termo para as questões da filosofia contemporânea e mais próxima do que frequentemente é associado ao reconhecimento instrumental, especialmente na Administração.

Resumindo, Ricoeur compreende que as diversas acepções do termo reconhecer, do qual se deriva reconhecimento, envolvem um percurso que vai desde as suas formas ativas, no sentido de se referirem a um ato do sujeito e, portanto, trata-se de um reconhecimento que não exige necessariamente reciprocidade ou intersubjetividade, até sua forma passiva, na qual o sujeito pede reconhecimento, que é o sentido que se apresenta na teoria do reconhecimento. Essa concepção está presente no que ele denomina de segunda ideia base, pela qual se reconhece uma autoridade. A partir dela se pode caminhar na direção de uma demanda por reconhecimento da identidade, da particularidade.

## **b) O Reconhecimento na Filosofia**

Na sua migração para a significação filosófica, Ricoeur (*idem*, p. 27) distingue três polos fundamentais para o reconhecimento: “o kantiano, sob o vocábulo *Rekognition*, na *Crítica da Razão Pura*; o bergsoniano, com o reconhecimento das lembranças; e o hegeliano, atualmente em expansão, sob o vocábulo *Annerkennung*, da *Realphilosophie* de Jena”.

Na acepção kantiana a questão que se apresenta é a das condições *a priori* de possibilidade de conhecimento objetivo, enquanto que na bergsoniana, próxima da psicologia reflexiva, apresenta-se o problema do reconhecimento das lembranças. Em Hegel, o termo aparece no contexto da liberdade real e o termo

ganha lugar no processo de realização da luta por reconhecimento. O percurso do reconhecimento, também aqui, caminha desde uma concepção de identificação consigo mesmo, derivada da abordagem kantiana, passando pela questão do reconhecimento de si mesmo ou de identidade, culminando com uma abordagem passiva do reconhecimento: “é nossa identidade mais autêntica, a que nos faz ser o que somos, que solicita ser reconhecida” (idem, p. 30), presente no *Annerkennung* de Hegel. Os primeiros dois polos se referem ao reconhecimento de si mesmo como identidade, que também pede reconhecimento. Trata-se de um reconhecimento que caminha pouco a pouco para a reciprocidade, que só se manifesta completa no terceiro polo. São três as dimensões do reconhecimento que estão presentes nos primeiros dois polos, como se verá a seguir.

A primeira dimensão refere-se ao reconhecimento como identificação, que, de acordo com Ricoeur, está fundado em Kant e deve ter seu significado buscado um pouco mais atrás, em Descartes. Reconhecer, neste caso, está ligado a identificar, distinguir, “no sentido de estabelecer uma relação de identidade entre duas coisas” (idem, p.35), com a preocupação pelo ato de julgar, de poder estabelecer o verdadeiro e o falso, que esteve presente na segunda ideia-base dos léxicos acima:

para identificar, é preciso distinguir, e é ao distinguir que se identifica. Esse requisito governará todos os usos provenientes da inversão do reconhecer para o ser reconhecido: é a ser distinguida e identificada que a pessoa humilhada aspira (idem, p.36).

Mas, para que o reconhecimento assuma sua condição de dramaticidade, é preciso que a mudança insira sua marca sobre as coisas, fruto da ação do tempo: “o que é que na maneira de mudar as coisas pode, no limite, torná-las desconhecíveis?” (idem, p.76). O reconhecimento é confrontado com aquilo que se tornou desconhecível em função do tempo. Dois episódios da tragédia grega ajudam a elucidar essa noção do que se tornou desconhecido pela ação do tempo e agora reclama reconhecimento: o retorno de Ulisses a Ítaca, em que se faz reconhecer para seu filho Telêmaco e o episódio de Édipo em Colona, quando este reconhece sua ação perante sua filha Antígona. Em ambos os casos, é ainda um reconhecimento que não é recíproco, pois é somente o herói que está se fazendo reconhecer, tanto em sua personagem quanto em sua ação.

A segunda dimensão traz para o palco do reconhecimento a problemática da memória e das lembranças e da promessa, em que uma volta-se para o passado e a outra para o futuro e ambas devem ser consideradas em relação ao seu negativo, o do esquecimento da memória e o da traição de uma promessa não cumprida. Para o tema da memória, presente na primeira ideia-base das acepções acima identificadas, Ricoeur recorre a Bergson, em que o reconhecimento é fundado em uma representação presente de algo que estava ausente, muito próximo da acepção derivada da ideia kantiana. O reconhecimento equivale a identificar traços que possam assegurar que ela é ou ele é. O que ocorre é um reconhecimento da lembrança, que coincide com o reconhecimento de si mesmo. A questão da promessa, entretanto, volta-se para o futuro e remete sempre a atos (idem, p. 141). Ao envolver quase sempre um outro indivíduo, a promessa coloca o reconhecimento de si mesmo no caminho do reconhecimento mútuo, na medida em que deve haver um beneficiário e um destinatário da promessa. A existência de um destinatário da promessa implica na existência de dois sujeitos que devem reconhecer-se, um como sujeito da promessa e outro como seu destinatário.

A terceira dimensão do reconhecimento de si mesmo refere-se às capacidades e práticas sociais que permitem passar do reconhecimento de si para o reconhecimento mútuo. A questão que se coloca é a de um sujeito com capacidades para agir e esse agir ser reconhecido pela comunidade e, portanto, de um sujeito imputável, capaz de assumir também responsabilidades. Essa noção relaciona-se a uma primeira acepção da segunda ideia-base acima (admitir uma culpa, confessar). As capacidades são aqui reivindicadas por coletividades e submetidas à apreciação e à aprovação públicas: “sob os vocábulos apreciação e aprovação, o reconhecimento-atestação cede espaço a formas de justificação ético-jurídicas que colocam em causa a ideia de justiça social” (idem, p.147). A noção de justiça social que Ricoeur recupera aqui é a de Amartya Sen e que está “centrada na ideia de direitos a certas capacidades (idem, p. 156), como a de escolher a vida que se quer levar, os direitos de opinião, de reunião, de propriedade, entre outros. A sua correlação com justiça social vem da ressalva que Sen faz à prioridade à liberdade na Teoria de Justiça de Rawls (2008). Ele aceita essa prioridade, “sob a ressalva de que deve ser dada a todos” (Ricoeur,

2006, p. 157). Decorre daí que a liberdade vem acompanhada de responsabilidade social, a responsabilidade de reconhecer no outro a mesma liberdade reclamada pelo sujeito. Dessa forma, abre-se o espaço para o reconhecimento recíproco.

Ao adentrar no segundo polo de significação do reconhecimento, o *Annerkennung*, de Hegel, ou reconhecimento recíproco, Ricoeur (idem, p. 167/168) nota, inicialmente, a dificuldade de estabelecer a reciprocidade como imperativo das relações no “plano categorial”. Ela só é evidente no “plano temporal”, ou no plano prático, em que as relações de troca requerem reciprocidade, como no comércio, citado por ele, ou nas trocas simbólicas das relações intersubjetivas. No plano categorial, as relações estão sempre sob a ameaça da autoridade, decorrente da assimetria dos sujeitos que se defrontam fenomenologicamente, de um eu que precisa reconhecer a existência de um outro. Na própria ideia base que abre as portas para essa interpretação, está implícita essa noção de autoridade. Por isso, ele adverte que “o reconhecimento mútuo, decorrente do *anerkennung*, também corre o risco de jamais conseguir acabar com o desconhecimento, no sentido de negação do reconhecimento” (2006, p. 177).

A sua origem está no medo da morte violenta, de Hobbes, que até hoje persegue os indivíduos (medo do roubo, do assassinato, da violência, etc.). O construto teórico de Hobbes, já apontado anteriormente, do homem que em estado de natureza está em “guerra de todos contra todos” (Hobbes, 1651/2008, p. 96), leva os indivíduos a entregar sua liberdade a um homem ou a uma assembleia. Na medida em que abre mão de sua liberdade, expõe-se à violência e à coerção do príncipe e, assim, corre o risco do desconhecível ou não reconhecimento como sujeito.

A questão que Hegel se coloca é de identificar uma experiência moral que possa fundar uma ordem política que não esteja baseada no medo da morte e que, em última instância, possa levar à liberdade absoluta. Para Ricoeur (Ricoeur, 2006, p. 187), recorrendo a Honneth, o conceito de *Annerkennung* “satisfaz a essa exigência em três aspectos”: primeiro, “garante o vínculo entre a auto-reflexão e a orientação rumo ao outro” (idem); segundo, “a dinâmica de todo o

processo procede do polo negativo rumo ao polo positivo, do menosprezo rumo à consideração, da injustiça rumo ao respeito” (idem, p. 188); e terceiro, “a teoria do reconhecimento extrai seu aspecto sistemático de sua articulação em níveis hierárquicos correspondentes a instituições específicas” (idem). Não cabe aqui desenvolver cada uma dessas argumentações, pois elas se apresentam como a própria teoria da luta por reconhecimento, como se verá mais adiante.

Assim, Hegel desenvolve sua teoria do reconhecimento, como uma teoria da luta por reconhecimento, o que lhe dá caráter histórico, pois as lutas são limitadas e oportunizadas pelos contextos de época. As esferas de reconhecimento e que resultam nas hierarquias de instituições, constroem-se a partir da indignação, o desejo de ser reconhecido, que “preenche, em uma filosofia política fundada na existência do reconhecimento, o papel preenchido pelo medo da morte violenta em Hobbes” (idem, p. 189). O reconhecimento recíproco, nas suas diversas fazes, acontece concomitante ao “percurso dos momentos de realização do Espírito” (idem, p. 195): no amor, no direito e no sistema de vida ético. Aqui Ricoeur recorre a Honneth para desenvolver os três níveis do reconhecimento coincidentes com o desenvolvimento do Espírito. Mais uma vez, não cabe aqui prolongar o tema, já que será discutido mais adiante.

Resumindo, Ricoeur identifica na Filosofia três polos principais para o tema do reconhecimento. Os primeiros dois polos, o do *Reckognition*, de fundação kantiana, e o bergsoniano, relacionam-se com o reconhecimento de si mesmo, enquanto que o *Annerkennung* de Hegel se insere no reconhecimento mútuo. O reconhecimento de si mesmo apresenta três dimensões, que caminham gradativamente para o reconhecimento mútuo, mas trazem implícito o risco do desconhecimento ou não reconhecimento. A primeira dimensão refere-se a um reconhecimento como identificação, de voz basicamente ativa, pela qual o sujeito busca sua auto-identificação. Na sequência, numa segunda dimensão, ainda sem cobrar reciprocidade, o sujeito requer que essa identificação seja reconhecida pelo outro. As ideias de memória e lembranças de Bergson se inserem nessa abordagem. Uma terceira dimensão refere-se ao agir social do sujeito. Quando esse agir social é interpretado como não apenas movido pelo interesse próprio, como na concepção de máxima utilidade do agir econômico, abre-se o espaço para a reciprocidade. Para que o agir social seja reconhecido, esse

reconhecimento carece de acordos em que a liberdade individual é assegurada a todos, o que implica na responsabilidade de ser reconhecida no outro. Somente o *Annerkennung* de Hegel apresenta uma possibilidade de superação do risco do desconhecimento ou não reconhecimento. Essa possibilidade de superação é dada pela noção de luta, em que o reconhecimento assume toda a sua forma passiva, a luta por ser reconhecido em todas as esferas da vida social.

### 6.2.2 – O Reconhecimento em Hegel

A questão do reconhecimento em Hegel recebeu grande impulso nos últimos anos após a descoberta dos chamados manuscritos de Jena, de sua juventude. O reconhecimento também foi tratado por Hegel na *Fenomenologia do Espírito* e na *Enciclopédia das Ciências Filosóficas*. Para acompanhar a concepção de reconhecimento de Hegel, a presente seção se utilizará das contribuições de alguns de seus interpretadores, como Kojève (2002), Honneth (2009) e Williams (1997), entre outros. Também recorrerá ao próprio Hegel (1991). Kojève (2002) oferece uma interpretação da *Fenomenologia do Espírito* e sua ideia de reconhecimento está centrada na parábola do senhor e escravo. A análise de Honneth (2009) fundamenta-se principalmente nos escritos de Jena, que serviram de base para seus trabalhos posteriores, de acordo com Williams (1997). Ele (Honneth, 2009) inicialmente compreendia que Hegel em seus textos mais conhecidos deixou para segundo plano a ideia de reconhecimento. Posteriormente, entretanto, aceitou a presença marcante do reconhecimento em toda a filosofia de Hegel (Honneth, 2012). Finalmente, Williams (1997) dá maior atenção aos textos da maturidade de Hegel, a *Fenomenologia* (2012) e a *Enciclopédia*, e diverge radicalmente da abordagem de Kojève por sua ênfase na luta.

Apesar das diferenças de propósito, Honneth e Williams identificam origens similares para a concepção hegeliana de reconhecimento. Para Williams, “a história do reconhecimento é uma história sobre Fichte e Hegel” (Williams, 1997, pos. 449) e, por conta disto, busca o desenvolvimento do conceito em Hegel a partir do contínuo debate entre ambos no que se refere a sua interpretação e



significância: em Fichte, que introduziu o conceito, este não se tornou base de sua ética e de sua política; enquanto isso, em Hegel o conceito é transformado na estrutura fundamental da vida ética (idem, loc. 449). Assim, para chegar a Hegel, Williams localiza o conceito de reconhecimento dentro do idealismo alemão, em que se afirma a primazia do sujeito e da liberdade, partindo de Kant, passando por Fichte e Shelling (idem, pos. 483). Ao mesmo tempo, deixa claro o deslocamento de Hegel do idealismo alemão, ao transformar o conceito de subjetividade para intersubjetividade, ou seja, de subjetividade mediada pelo outro. Honneth também assume que Hegel busca em Fichte o conceito de reconhecimento, mas ele abandona o transcendentalismo presente na concepção fichteana e “projeta o processo intersubjetivo de um reconhecimento mútuo para dentro das formas comunicativas de vida”, o que implica numa concepção prática:

na medida em que se sabe reconhecido por um outro sujeito em algumas de suas capacidades e propriedades, e nisso está reconciliado com ele, um sujeito sempre virá a conhecer, ao mesmo tempo, as partes de sua identidade inconfundível e, desse modo, também estará contraposto ao outro novamente como um particular (Honneth, 2009, p. 47).

Vale dizer, tanto para Honneth quanto para Williams, o reconhecimento em Hegel se localiza dentro de sua teoria da intersubjetividade. As suas bases, segundo Honneth, estariam na não aceitação do individualismo de Kant, na intersubjetividade da vida pública a partir de Platão e Aristóteles e na economia política inglesa da época de Hegel.

Para fundamentar a sua concepção de luta por reconhecimento, Hegel recupera o conceito hobbesiano de luta de vida e morte travado por indivíduos em seu estado de natureza e que culmina com o Estado como regulador dos conflitos com base em contratos aos quais todos os sujeitos estão submetidos. Na concepção de Hobbes, movidos por paixões primitivas, como a competição, a desconfiança e a glória, indivíduos atacam-se uns aos outros em função do lucro, da segurança e da reputação (Ricoeur, 2006), numa guerra de todos contra todos. Sabedores, por outro lado, que todos são iguais uns aos outros no que se refere às suas paixões, somente o medo da morte pode se constituir em princípio para o estabelecimento do contrato político necessário. É preciso abdicar de todos os

direitos e entregá-los ao príncipe que, sob a condição da reciprocidade, garantirá o fim da guerra de todos contra todos (idem). Explica-se, dessa forma, o processo de socialização do indivíduo humano, a partir de seu estado original individual e final entrega da liberdade a um soberano.

Compreendendo que essa concepção somente pode levar à perda da liberdade, Hegel procurará uma resposta que possa “ser atribuída a impulsos morais, não aos motivos de auto-preservação” (Honneth, 2009, p. 30). Foi necessário conferir ao processo de luta o significado de uma lesão, o desrespeito, que leva à indignação, para servir de “*medium* central de um processo de formação ética do espírito humano” (idem). A luta que daí se deriva permite, no campo social, o alcance de sempre novas etapas de convívio e de aumento da comunitarização. A questão do conflito deve ser mudada para uma luta por reconhecimento, uma vez que Hegel não está interessado em como o estado se origina, mas em como ele é (Williams, 1997). Isto porque ele parte de uma concepção completamente diferente de indivíduo: ele não é mais um sujeito solipsista, e nem é possível que seja, mas um sujeito que emerge do social e é no social que se estabelece. A vida comunitária é uma realidade a priori, dada pela própria existência da família (idem). Assim, “a atenção deve ser deslocada para aquelas relações sociais intersubjetivas através das quais um consenso normativo mínimo é previamente garantido desde o começo” (Honneth, 2009, p. 85). Esse consenso implica em direitos e responsabilidades, que vão dar a natureza de uma liberdade ampliada, no sentido de ser para todos. A compreensão da interpretação do reconhecimento de Hegel pode ser alcançada utilizando-se de duas trajetórias, a primeira através do desenvolvimento dos três estágios da consciência e a segunda através da análise das três esferas do reconhecimento que correspondem no campo do social aos estágios da consciência.

#### **a) Os Três Estágios da Consciência de Hegel**

De acordo com Norman (1976) o reconhecimento é compreendido no desenvolvimento dos três estágios da consciência propostos por Hegel, em que o sujeito caminha de uma posição solipsista em direção a uma consciência universal. No primeiro estágio, o da certeza de si, o sujeito toma consciência de

sua individualidade, como ser desejante que é. O mundo, o outro, é nada mais que um objeto para a satisfação de seus desejos. O sujeito é ser-para-si apenas. Para Hegel, a auto-certeza de si afirmada pelo desejo é inadequada e precisa ser confirmada.

É preciso que o desejo se dirija a um objeto não natural, algo que ultrapasse a realidade dada. Ora, a única coisa que ultrapassa o real é o próprio desejo. O eu dirige-se, então, para um outro desejo” (Kojève, 2002, p. 12).

Nesse segundo estágio, o sujeito que tem certeza de si e, portanto, é consciência de si, que interpreta o mundo como objeto para seus desejos, confronta-se com uma outra consciência de si, que também é puro desejo e, portanto, anseia controlar e dominar o mundo, o outro. O sujeito tem consciência do outro, mas “eles precisam trazer suas certezas de si mesmos, as certezas de serem para si mesmos para o nível da verdade objetiva” (Norman, 1976, p. 232) e esse não é um caminho simples, pois cada um quer ser reconhecido pelo outro.

Para buscar seu reconhecimento, cada um dos indivíduos dispõe-se a uma luta de vida ou morte pela qual aspira que o outro o reconheça como sujeito dotado de direitos e de liberdade. A morte, contudo, não é a alternativa para o reconhecimento, pois o sujeito que morre não pode reconhecer nem ser reconhecido. Busca-se, então, o reconhecimento pela força, pela dominação, que é a lógica do senhor e escravo, em que um sujeito abdica de sua luta por reconhecimento em função do medo e aceita submeter-se a outro e trabalha para esse outro fruir. Esse um torna-se escravo, abdica de sua condição de sujeito para tornar-se objeto, não essencial. O outro, o senhor, obtém seu reconhecimento como sujeito completo pela coerção e violência, mas esse reconhecimento é apenas parcial e corrompido, pois o reconhecimento que recebe é de um ser não essencial, um objeto. Ou seja, “uma parte reconhece a outra, mas não é reconhecida por esta parte e a parte reconhecida não reconhece” (Williams, 1997, pos. 886). A resultante é que, enquanto para o senhor este é um reconhecimento corrompido, por ser inautêntico e obtido pela coerção e violência, para o servo resta o não reconhecimento de suas aspirações de sujeito. É, portanto, um reconhecimento que não se completa (Williams, 1997).

O terceiro estágio da consciência, o da autoconsciência ou consciência universal, decorre de quando os dois percebem que “somente o outro é capaz de satisfazer o desejo de reconhecimento, que é ao mesmo tempo um desejo para este outro” (idem, pos. 765). O *self*, em seu processo de retornar a si mesmo (autoconsciência) no outro, precisa renunciar à coerção e à violência. “O autêntico reconhecimento não é alcançado eliminando o outro ou tornando-o um objeto para o *self*, mas autorizando o outro a ir livre e afirmado” (Williams, 1997, loc. 841). O que parece uma solução teoricamente impossível apresenta-se como uma possibilidade prática, em que cada sujeito abdica de sua condição de sujeito para tornar-se objeto ao outro e, assim, recebe o reconhecimento como reciprocidade (Kojève, 2002). A autoconsciência existe em e para si na medida em que existe para outra autoconsciência ou nas palavras de Jurist (1987, p. 9), “cada um é para o outro o que o outro é para si” (idem). Para Williams, (1997), trata-se de uma fundamentação dividida, pois há uma evidente distinção do *self* e do outro, por um lado, e uma união dos dois, por outro, uma vez que cada um é somente através do outro.

De acordo com Williams (idem), na Enciclopédia o significado de reconhecimento se funde também com o significado de liberdade, de forma que o reconhecimento mútuo é o meio para a liberação da coerção e da dominação e assim resulta em uma consciência social universal, ou o Nós, que é central para o espírito objetivo e a vida ética. Apesar de a escravidão ter sido parte da vida cultural humana, ela não é a fundação e muito menos a justificação para o Estado. O significado do reconhecimento provê a transição da consciência de si individual para a autoconsciência universal, que é alcançada através da união e relação recíproca e mediada entre *se/ves* particulares, permitindo a emergência do Nós. O Eu torna-se Nós, que requer o reconhecimento afirmativo no outro. Mas esta união não significa fusão: “os sujeitos se mantêm independentes em sua identidade e são idênticos em sua independência” (idem, pos. 1070). “O universal, o espírito, é em cada um e para cada um, mesmo enquanto é singular” (Hegel, 1991, p. 55).

A liberdade que se torna real através do processo de reconhecimento e emerge como liberação mútua e recíproca tem, para Hegel, continuando com Williams (1997), quatro características: autonomia, união, auto-superação ou

força de vontade e liberação. A autonomia constitui o abandono da natureza e a capacidade de independência da vontade em relação à coerção externa ou de origens que não sejam a própria razão. A união não equivale a fusão, mas relacionamento, uma vez que a liberdade é reconciliação com o outro, em que o amor se coloca como poder unificador. Diferente de Kant, união e autonomia são para Hegel duas faces da liberdade intersubjetiva, já que a união envolve uma relação afirmativa e autoconhecimento no outro. A terceira característica da liberdade é a auto-superação ou força de vontade, que é representada pelo reconhecimento de que, para que eu tenha minha liberdade, tenho que reconhecer que o outro também a tem, ou seja, preciso renunciar a todos os meus desejos de dominação. O quarto elemento da liberdade é a liberação que significa deixar o outro ser, estar aberto ao outro e afirmar o outro como ele se determina, superar o Eu e alcançar o Nós, rejeitar o desejo por homogeneidade e aceitar a diferença. Assim, o reconhecimento do outro implica numa descentração do *self*, uma mentalidade alargada ou a autoconsciência universal (idem, pos. 1215 a 1217).

Resumindo, portanto, o ponto inicial do processo de reconhecimento é a aparente perda do *self* perante o outro ou a inabilidade do *self* de enxergar nada além de si mesmo no outro. O outro é para o *self* nada mais que um objeto para seus desejos. Numa segunda fase, a da confrontação de dois *selves*, a tentativa de cancelar o risco de tornar-se *self* no outro pode assumir duas formas: (1) a eliminação do outro e assim não alcançar o reconhecimento, porque o que está morto não reconhece; ou (2) obrigar o outro a reconhecer através da coerção ou violência. Ambas as formas não alcançam o reconhecimento desejado, uma porque na morte não há reconhecimento e o outra porque um se tornou objeto para o outro e esse outro obteve um reconhecimento corrompido, por ser inautêntico. Os dois sujeitos precisam abdicar de seus desejos de dominação e coerção para que o outro seja um *self*, uma solução que somente é alcançada na prática. Apenas reconhecendo no outro um *self* com os mesmos direitos e liberdades do sujeito, é que ele pode alcançar a sua própria liberdade e direitos. O retorno para si mesmo não é, portanto, um retorno à situação anterior ao reconhecimento, mas um desenvolvimento superior, um alargamento do *self*, uma possibilidade do Nós. O Nós é um determinante universal que reflete tanto a

identidade comum quanto as diferenças individuais. O reconhecimento de que se trata aqui é diferente do mero desejo, uma vez que, para o *self* tornar-se reconhecido em todas as suas possibilidades de identidade e de diferença, precisa reconhecer o outro, deixá-lo também livre em suas potencialidades de identidade e diferença. Estabelece-se a liberdade do *self*, que é aquela que o reconhecimento aspira. É a liberdade de deixar o outro ser e, em reciprocidade, ver reconhecida no outro essa mesma aspiração sua. Cada um vê o outro da mesma forma que o outro o vê (Williams, 1997).

### **b) As Três Esferas do Reconhecimento**

No nível social, entretanto, o reconhecimento somente é alcançado através da luta para alcançar o que Hegel denomina de um sistema de vida ética ou eticidade. Essa luta é aquela pela qual o sujeito desejante deve se defrontar com outros sujeitos na sua inserção no social e, assim, participar do sistema de vida ética. Para ele, a vida ética se organiza em três níveis, o nível da família, o da sociedade civil e, finalmente, o Estado, que representa o nível final da vida ética, em que os sujeitos alcançam a liberdade absoluta (Hegel, 1991). No primeiro nível, o sujeito defronta-se com outros sujeitos no seio da comunidade reduzida, a família, e a esfera do reconhecimento é a do amor. No segundo nível, o sujeito encontra-se numa comunidade ampliada, pela qual as famílias se defrontam com outras famílias, e a esfera de reconhecimento correspondente é a de uma comunidade de direito. No terceiro nível, o sujeito encontra-se na sociedade como um todo, no Estado, e aqui o reconhecimento correspondente é o da estima social, pela qual o sujeito é estimado por sua particularidade. Os três níveis e as esferas correspondentes foram desenvolvidos de forma clara por Honneth (2009) e, por isso, servirão de base para sua apresentação aqui.

No seio da família o indivíduo tem a possibilidade de experienciar-se perante seu defrontante na relação como um sujeito querente e desejante desde seu nascimento ou na relação marido-mulher, pai-filho. Aqui ele encontra pela primeira vez confirmação. Hegel recorre ao que ele denomina de astúcia feminina como uma possibilidade para o outro inverter-se a si mesmo e, desta forma, o

sujeito apresentar-se por inteiro. Para ele, é na relação sexual que se localiza a primeira experiência recíproca do

saber-se no outro: na forma sexual de interação, ambos os sujeitos podem reconhecer-se em seu parceiro, visto que desejam reciprocamente o desejo do outro... Desse modo, a sexualidade representa uma primeira forma de unificação de sujeitos opostos uns aos outros: 'Cada um é igual ao outro justamente aí onde está oposto a ele; ou o outro, por aquilo que lhe é outro, é ele mesmo'(Honneth, 2009, p.77).

A experiência de saber-se no outro, na relação do amor real, permite ao indivíduo a “confiança segura de que o outro é para mim” (idem).

Portanto, o amor assume o campo da experiência primária no qual o ser humano adquire um senso para a possibilidade de unificar sujeitos opostos entre si: sem o sentimento de ser amado, não poderia absolutamente se formar um referente intrapsíquico para a noção associada ao conceito de comunidade ética (idem, p. 80).

Hegel vai além ao afirmar que, é nessa primeira relação de reconhecimento, que se estabelece a exigência da reciprocidade. Somente se o sujeito reconhece seu defrontante social é que ele pode ser reconhecido como uma pessoa, uma vez que é necessário afirmar as propriedades e capacidades do outro para vê-las também afirmadas em si. E a presença de um filho na relação amorosa do casamento dá aos parceiros o testemunho de sua afeição recíproca.

Apesar de a relação amorosa da família dar ao sujeito as bases de autoconfiança indispensável para todo seu desenvolvimento posterior, o espaço restrito familiar não lhe permite ainda tornar-se um sujeito conhecedor de direitos no sentido mais amplo. O campo da confiança não se situa ainda na inteligência ou no entendimento, mas na intuição, na natureza (Hegel, 1991, p. 66/67). Neste ambiente, em princípio, “o espírito subjetivo não é perturbado por conflitos do tipo que poderia obrigá-lo a refletir sobre normas abrangentes, gerais, da regulação do relacionamento social” (Honneth, 2009, p. 82).

Hegel amplia, então, o espaço da formação do sujeito para uma luta por reconhecimento que se trava num ambiente maior em que as totalidades das famílias se defrontam com outras, resultando daí um primeiro convívio social. Ele

coloca o campo inicial dessa luta na questão da propriedade, na medida em que cada uma dessas famílias buscará, para sua satisfação econômica, apoderar-se de uma certa porção da terra. Ao assim agir, ela exclui necessariamente a outra do uso comum da terra, fazendo surgir uma certa relação de concorrência que, de início pode se parecer com a descrita pelo direito natural. Na concepção hobbesiana, como já foi afirmado acima, a superação desse conflito se dá pela negatividade de uma determinação externa, em que os sujeitos se dispõem a alcançar um contrato de convivência imposto pelo medo da morte violenta e, assim, entregam-se ao controle de um príncipe ou do Estado. Em Hegel, entretanto, a resolução do conflito deve ser buscada na necessidade prática de superação, fundante do direito em geral, isto é, na “relação que reconhece” (idem, p. 85). Isto porque, o desrespeito resultante do não reconhecimento da propriedade não se refere simplesmente ao objeto. “O que se suprime não é a diminuição da sua posse, pois tal diminuição não lhe diz respeito como sujeito, mas é a aniquilação de si mesmo como indiferença por e neste ato singular” (Hegel, 1991, p. 46), pois “o direito à propriedade é o direito ao direito” (idem, p. 30).

Isto somente é possível se a atenção teórica for voltada para as relações sociais intersubjetivas pelas quais um consenso mínimo é garantido desde o início. A afirmação mútua é um pressuposto prático, um fato social, sem o qual não é possível estabelecer qualquer tipo de convívio social, essa disposição de limitar reciprocamente a própria esfera de liberdade. A experiência dessa afirmação mútua já ocorreu no seio da família e, agora, precisa ampliar-se. Trata-se de “relações pré-contratuais de reconhecimento recíproco” (Honneth, 2009, p. 85). O homem, em sua condição social “é necessariamente reconhecido e necessariamente reconhecente” (Idem, p. 86).

Somente assim os indivíduos podem “perceber-se como seres dotados de direitos intersubjetivamente válidos” (idem, p. 87), o que permite a Hegel adotar a possibilidade de “o conflito pela posse ser interpretado como uma ‘luta por reconhecimento’ e não como uma ‘luta por autoafirmação’” (idem). O indivíduo reage à tomada de posse não com um sentimento de medo, mas com a possibilidade de ser ignorado por seu defrontante. A sua tentativa de lesar a propriedade alheia é agora uma busca por dar-se a conhecer ao outro, recuperar



a sua atenção, o saber-se no outro, como possuidor de direitos também e que reconhece os direitos do outro. Da mesma forma, do lado de quem tomou a posse, a consciência do ataque de seu defrontante não é somente em relação à posse, mas a ele como pessoa (Hegel, 1991, p. 46): o seu parceiro de interação busca uma reação, que significa que ele não é ignorado como sujeito. O conflito é de individualidades, que, teoricamente, pode apresentar o risco do retorno ao estado natural. Entretanto, como já há uma pré-disposição ao reconhecimento decorrente do mínimo convívio social, o que se estabelece, na prática, é uma relação que reconhece a existência do outro. Indivíduos travam, assim, uma luta de vida e morte em que buscam afirmar-se como detentores de direitos, marcada pela busca “de uma vida plena de sentido que só lhe é possível no contexto do reconhecimento de direitos e deveres” (Honneth, 2009, p. 93).

Ao perceberem-se como sujeitos que já se reconheceram previamente como fundamento implícito para o convívio social, estabelecem também o fundamento para uma relação jurídica que os vincule. Na medida em que os sujeitos se veem obrigados, pelo reconhecimento, a tratar todos os outros segundo suas próprias pretensões legítimas, cuja extensão alcança todo o convívio social e não apenas o espaço da família, torna-se possível a construção de uma vontade geral e a reprodução nas instituições sociais. O contrato social que se estabelece pela vontade geral, garante o reconhecimento de direitos e obrigações aos sujeitos no ambiente social, o direito de ser reconhecido em seus direitos e o dever de reconhecer os direitos dos outros.

O contrato social, entretanto, não é estático, não é definitivo, podendo ser revisto e ampliado. Aqui, então, Hegel compreende que o crime se apresenta como desafiante ao contrato e abre novamente espaço para a luta por reconhecimento. Um indivíduo sente-se desrespeitado em seus direitos que considera legítimos e, por isso, confronta o social. Na medida em que seus desejos forem sendo reconhecidos, amplia-se a vontade geral e novos direitos vão sendo incorporados ao contrato social, ao mesmo tempo em que são estendidos a mais indivíduos. Por isso que, na opinião de Sen (2009) a justiça não pode ser tomada em termos puramente contratualistas, a despeito de um contrato social prévio, mas deve ser tomada em termos comparativos, no sentido de que revela um determinado contexto histórico e social e de que são direitos

que vão se tornando mais amplos e mais inclusivos. Em síntese, enquanto o direito, representado pelo contrato social, apresenta-se como o equalizador dos direitos individuais pela vontade geral, o crime aparece como a busca pelo reconhecimento das particularidades individuais que o direito não consegue garantir. Caminha-se, então para a terceira esfera do reconhecimento, a que inclui as particularidades de cada um.

Aos indivíduos que se encontram numa comunidade de direito, não existem ainda garantias para que sua unicidade biográfica seja reconhecida, ou que sejam socialmente estimados por suas particularidades. Mais uma vez para Hegel, o crime ou a confrontação do social joga esse papel. Entretanto, em Hegel, sempre que uma especificidade é reconhecida, volta-se para a esfera do direito. No seu sistema de vida ética, os indivíduos encontram na esfera do Estado o lugar para o reconhecimento das particularidades. Entretanto, para Honneth (2009) e também para Ricoeur (2006), Hegel não consegue manter a intersubjetividade como forma de alcançar esse reconhecimento:

Ele teria de conceber a esfera ética do Estado como uma relação intersubjetiva na qual os membros da sociedade podem saber-se reconciliados uns com os outros justamente sob a medida de um reconhecimento recíproco de sua unicidade – o respeito de cada pessoa pela particularidade biográfica de todo outro formaria de certo modo o fermento habitual dos costumes coletivos de uma sociedade (Honneth, 2009, p. 107/108).

Ainda seguindo Honneth (*idem*, p 209), Hegel não pode mais pensar assim, pois para ele “no Estado a vontade geral se contrai em ‘um Um’”. O Estado é a corporificação institucional “do ato de reflexão pelo qual o espírito se expõe uma vez mais na etapa da realidade jurídica de que saíra” (*idem*, p. 108). Nessa esfera, Hegel abandona a intersubjetividade presente nas esferas anteriores e a fundação do Estado é “explicada através do poder tirânico de personalidades dirigentes e carismáticas” (*idem*, p. 110). Somente elas estão em condições de forçar a obediência. Assim, a subjetividade do espírito corporificada no Estado somente pode se produzir na sociedade através de uma pessoa singular, que para Hegel, é a figura do monarca hereditário.

De acordo com Honneth, Hegel não percebeu que a forma de interação social propiciada por seu próprio modelo de reconhecimento permite que “cada pessoa possa contar, para sua particularidade individual, com um sentimento de reconhecimento solidário” (Honneth, 2009, p. 113), por não ter seguido o mesmo processo que seguiu até a constituição da comunidade ética. Teria sido necessária a pressuposição de um conceito intersubjetivo de eticidade.

Apesar de serem reconhecidas as influências de Adam Smith no pensamento de Hegel (Henderson, 1991), ele não trouxe desse pensador uma possibilidade para solução de uma ética intersubjetivamente mediada. Em seu primeiro livro, *Teoria dos Sentimentos Morais*, como já observado anteriormente, Smith (1759/2002, p. 5) anota que

por mais egoísta que se suponha o homem, evidentemente há alguns princípios em sua natureza que o fazem interessar-se pela sorte de outros, e considerar a felicidade deles necessária para si mesmo, embora nada extraia disso senão o prazer de assistir a ela

Smith denomina esse sentimento de empatia, que poderia também ser traduzido para a abordagem de solidariedade que Honneth apresenta e que será melhor desenvolvida mais adiante. A mesma ideia está presente também na sua abordagem da divisão do trabalho elaborada no seu livro mais conhecido, *A Riqueza das Nações*, que em seu aspecto mais positivo<sup>47</sup>, requer a solidariedade de diversos trabalhadores para o aumento da produção. Hegel também observa que o espaço da produção e da troca pode representar uma possibilidade de reconhecimento: na produção, os produtores “precisam ter reconhecido mutuamente a legitimidade de sua posse gerada pelo trabalho” (Honneth, 2009, p. 97) e, na troca, “o valor de troca representa para ele a corporificação espiritual da concordância entre os sujeitos implicados” (idem). Entretanto, “a semântica do reconhecimento convinha à fase transitória das operações de troca mútua” (Ricoeur, 2006, p. 199). A problemática do poder parece impor que a ênfase seja dada à relação hierárquica: “a dura lei da época moderna deve ser tomada como um ‘princípio mais elevado’” (idem).

<sup>47</sup> Os aspectos negativos da divisão do trabalho, a sua desvalorização e transformação em trabalho abstrato, também são influências de Smith sobre Hegel (Henderson, 1991).

Em síntese, portanto, a trajetória do reconhecimento em Hegel obedece a trajetória da formação da consciência no sujeito, de uma certeza de si em direção a uma consciência universal. Esse processo ocorre na vida social no seio das esferas de sociabilização do sujeito, quais sejam, as comunidades da família, da sociedade constituída juridicamente e do Estado. O reconhecimento obedece a forma da luta intersubjetiva, pela qual os indivíduos buscam ver-se reconhecidos como sujeitos inteiros.

### 6.2.3 – Contribuições de Mead para o Reconhecimento

Mead dedicou sua vida a compreender, do ponto de vista pragmático, os conceitos de inteligência e mente e seu “desafio foi demonstrar que a mente e o self emergem socialmente e que a linguagem, na forma de gesto vocal, provê o mecanismo para essa emergência” (Morris, 1967). Ao isolar o mecanismo da linguagem, Mead mostrou como o *self* e a mente são socialmente gerados e demonstrou que isto se origina do processo social permanentemente em curso de integração biossocial dos organismos, pelo qual a internalização da conversação por gestos faz aparecer a mente e o *self*. Uma especial conformação do sistema nervoso central humano é que lhe dá capacidade de agir reflexivamente e assim antecipar a atitude do outro. Esta capacidade de se colocar no lugar do outro e agir de acordo com a reação dele a uma ação do sujeito da mesma maneira que o outro agiria é que permite tanto a constituição de uma mente quanto de um *self* e que diferencia os seres humanos dos outros animais.

Em nenhuma outra teoria, a ideia de que os sujeitos humanos devem sua identidade à experiência de um reconhecimento intersubjetivo foi desenvolvida de maneira tão consequente sob os pressupostos conceituais naturalistas como na psicologia social de Mead (Honneth, 2009, p. 125).

Na presente seção, o propósito é identificar as principais contribuições de Mead para a elaboração de uma teoria do reconhecimento intersubjetivo. Para tanto, será utilizado seu texto central, *Mind, Self and Society* (1934/1967).

A questão que Mead se coloca é a de como o sujeito pode tornar-se autoconsciente de sua subjetividade, como pode tornar-se um objeto para si mesmo ou alcançar um *self*. Para que esse processo ocorra, Mead concebe que todo ato é primariamente um ato social, a pura experiência privada somente pode ser definida em contrapartida com o que é comum, ou seja, tem uma dimensão social. Por isso, o *self* se dá no campo com outros. Para ele, diferente de outros animais, os indivíduos humanos têm a capacidade de observar aspectos em si mesmos, em suas atitudes, imagens, pensamentos e emoções que não observam completamente nos outros. Entretanto, para se tornar consciente, o indivíduo precisa ser capaz de perceber em si a resposta dos outros, precisa ser capaz de fazer essa inversão e, assim, utilizar essa resposta que vem do outro para o controle de sua própria atitude seguinte. Ou seja, precisa conseguir tomar o papel do outro para regulação de sua própria conduta.

Entretanto, tomar a resposta do outro para o ato seguinte, ainda não lhe garante autoconsciência. Para que essa atitude seja autoconsciente, para que o sujeito possa perceber em si a resposta dos outros, é necessário o pressuposto evolucionário da linguagem vocal, presente apenas na comunidade dos animais humanos. A comunicação por gestos não vocais é inconsciente. Somente o gesto vocal tem a propriedade de tornar-se símbolo significante, uma vez que precisa ter o mesmo significado tanto para o indivíduo que o realiza quanto para o indivíduo para quem o ato é endereçado. Assim, carregando dentro de si a tomada de atitude do outro, o gesto vocal permite no indivíduo que o realiza, uma ação reflexiva e não apenas instintiva ou derivada de hábito, pois implica um pensar de forma internalizada sobre o significado do gesto no outro. A linguagem vocal coloca-se como esta possibilidade por possuir a particularidade de permitir ao indivíduo que fala também poder ouvir-se:

nós podemos ouvir a nós mesmos ao falar e aquilo que ouvimos quando dizemos é o mesmo para nós do que é para os outros... mas não podemos observar as nossas expressões faciais... se ouvimos a nós mesmos enquanto falamos, estamos mais aptos a prestar atenção (Mead, 1934/1967, p. 65).

Por esse processo o indivíduo torna-se autoconsciente e não apenas consciente, que é o terreno da experiência, para Mead. A autoconsciência emerge

da relação triádica entre o gesto vocal, a resposta ajustada e a resultante do ato social.

Como observado acima, o significado somente pode emergir como consciente quando um determinado símbolo ou gesto tornou-se significante. Ele precisa ser comungado por uma comunidade maior de indivíduos e, assim, ele se torna universal através da cristalização de todas as atitudes particulares em uma única atitude ou ponto de vista, ao qual Mead denomina de “outro generalizado”. Para definir sua concepção de outro generalizado, Mead recorre à diferença entre o brincar e o jogar na criança. No brincar, a criança constrói e reproduz sozinha os companheiros imaginários e invisíveis, os quais trazem para a cena aquelas atitudes que ela imagina serem dos outros. Ela toma diversos papéis que ela mesma define. Ou seja, utiliza suas próprias respostas aos estímulos que se coloca ao construir um *self*. Ela não precisa de respostas reais de outros, pois esses estão apenas na sua própria imaginação. No caso do jogo, a diferença fundamental é que a criança que está no jogo precisa saber tomar a atitude de qualquer outro concreto envolvido e estes diferentes papéis têm um relacionamento definido com cada outro real presente no mesmo jogo. Ela precisa estar preparada para entender o que os outros farão para organizar o seu próprio jogo. Precisa ter internalizado a atitude de todos os outros envolvidos no jogo, atitudes essas que são organizadas numa espécie de unidade, a qual controla as respostas dos indivíduos. Alcança, assim, um outro que é uma organização das atitudes de todos os envolvidos no mesmo processo. Essa comunidade organizada, que dá ao indivíduo sua unidade do *self*, é o que Mead chama de outro generalizado. Somente a capacidade de tomar a atitude do grupo social organizado, o outro generalizado, permite ao indivíduo desenvolver o que Mead chama de *self* pleno. Ao mesmo tempo, é através do outro generalizado que a comunidade exerce controle sobre a conduta de seus membros individuais.

O indivíduo assume, então, o outro generalizado do grupo a que pertence, mas pode participar, e normalmente participa, de diversos grupos ou comunidades. Essas comunidades podem ser concretas ou abstratas, em que concretas são as representadas por grupos ou organizações formais propriamente ditas, e as comunidades abstratas são aquelas com laços e interconexões menos claros, onde se destaca a maior e mais importante delas e

que une todos os membros de uma sociedade através dos símbolos de comunicação, a comunidade da linguagem.

A internalização de todos os outros generalizados das comunidades às quais pertence forma o conceito de “Me” para Mead ou, dito de outra forma, as respostas similares de todos os indivíduos para as diversas situações. Entretanto, o *self* que é apenas resposta ao controle social ou internalização dos outros generalizados, apesar de condição necessária, não dá a ele sua condição de pleno. Para isso, ele introduz a noção de “Eu”, o qual reage ao *self* que emerge da tomada da atitude dos outros e tem a capacidade de dar uma resposta nova, criativa. Diferente do “Me”, o “Eu” é aquela parte do *self* que faz com que o sujeito nunca esteja totalmente consciente de si mesmo, pelo qual pode se surpreender de suas próprias ações. O “Eu” é a incerteza da resposta. É através do “Eu” que o indivíduo é também agente de transformação do social, criticando o social. É o “Eu” que pede diferença.

Entretanto, quando recebida e internalizada pela comunidade, o “Eu” torna-se consciente novamente, ou um “Me” que se amplia. Ele não é apenas reação ao grupo. No seu processo de regressar ao “Me” ele recria o social, propiciando a evolução da sociedade para estágios de consciência cada vez mais abrangentes e mais amplos. Mead alerta que esta transformação é feita no dia a dia dos indivíduos apenas de forma tênue ou sutil, mas que de tempos em tempos surgem na humanidade grandes indivíduos, aqueles que chamamos de lideranças, que produzem mudanças fundamentais. Essas pessoas especiais, de grande inteligência, provocam às vezes mudanças numa sociedade inteira e o que as diferencia é que elas carregam dentro de si aquele poder para o qual a sociedade como um todo já se preparava.

Mead adota uma estrutura similar à de Hegel para definir as diversas esferas pelas quais o processo de generalização social e de construção do *self* ocorre. A família, a primeira dessas esferas, representa a unidade fundamental de reprodução e de manutenção da espécie e de todas as outras unidades sociais, como o clã, o estado ou a nação. A partir dela, as demais esferas da vida social vão sendo construídas numa comunidade de direitos. A tendência, numa comunidade, é que com a internalização da atitude generalizada por todos os

membros, todos produzam respostas similares. A isso Mead dá o nome de formação da instituição. Ela reúne todas as instituições que dão segurança aos indivíduos a agir no particular e no social. Essa, portanto, é a segunda esfera da generalização do social e da construção do *self*. O pressuposto é que os indivíduos somente mantêm sua condição de cidadãos na medida em que reconhecem os direitos de cada um que pertence a esta mesma comunidade.

Entretanto, o sujeito não quer apenas ser reconhecido por sua conformidade ao social, por seus direitos na comunidade. Ele quer ser reconhecido também por suas particularidades, por aquilo que o diferencia dos demais. Aqui Mead se utiliza da divisão cooperativa do trabalho como possibilidade para a diferenciação na comunidade. Através do trabalho particular de cada indivíduo, ele poderá ser capaz de se distinguir naquilo que ele entende que é superior aos outros, ou naquilo que lhe é mais particular. Refere-se, entretanto, a uma divisão de trabalho voltada para a comunidade (trabalho funcional), o que permite um sentimento de superioridade que não resulte em subordinação ou exploração do outro. Apesar de não explícita, essa proposta de Mead relaciona-se com a visão positiva da divisão do trabalho de Smith, referida anteriormente.

A solução de Mead de que a auto-realização ocorre através da experiência do trabalho socialmente útil, na medida em que o sujeito cumpre bem a função que lhe é atribuída no quadro da divisão social do trabalho, apresenta deficiências, na visão de Honneth (2009). Para ele, o que é socialmente útil é regulado por valores que não necessariamente correspondem à percepção do que é bom ou bem do indivíduo. Ou seja, a divisão social do trabalho não se apresenta neutra. Além disso, tanto Hegel quanto Smith notaram que a divisão social do trabalho pode frequentemente desvalorizar o trabalho de uns em relação ao trabalho dos outros, como nos casos de mudanças em função da moda (que gera excedentes temporários), da tecnologia (ela não somente reduz a necessidade do trabalho humano, mas cria diferentes valores para o trabalho – mais qualificado para desenvolver e operar e menos qualificado para atividades denominadas braçais ou manuais) e da globalização (especialização gerando custos menores).



Em síntese, portanto, a abordagem de Mead guarda semelhança com a construção de reconhecimento proposta por Hegel. A diferença é que Mead a insere na vida social real dos indivíduos, no seu processo de formação de um *self*. A intersubjetividade aqui apresenta-se como a condição para que indivíduos possam se transformar em sujeitos. Adicionalmente, Mead dá uma resposta criativa ao problema da diferença, apesar de não ser satisfatória para Honneth. As abordagens de Hegel e Mead formarão o pano de fundo da Teoria da Luta por Reconhecimento proposta por Honneth, e que será discutida na seção seguinte.

#### **6.2.4 – A Teoria da Luta por Reconhecimento de Honneth**

Apesar de o conceito de reconhecimento ter estado presente no pensamento filosófico em diversas épocas, ele sempre foi obscurecido por outros conceitos considerados mais fundamentais e nunca chegou a se constituir no centro das abordagens éticas, à exceção de Hegel (Honneth, 1997). Essa situação mudou radicalmente nos últimos 40 anos, em função dos debates políticos e movimentos sociais que colocaram as demandas por reconhecimento no centro de suas propostas. Ficou claro que “a qualidade moral das relações sociais não pode ser medida somente em termos de justa ou igual distribuição de bens materiais” (idem, p. 16), mas que é necessário incluir a ideia de reconhecimento para construir uma noção de justiça. A partir daí, emergiu uma discussão filosófico-moral que cobrava a elaboração de conteúdos normativos de moralidade baseados em formas específicas de reconhecimento recíproco (idem). A Teoria da Luta por Reconhecimento de Honneth (2009), inicialmente publicada em 1992, se insere nesse debate e se apresenta como uma das mais completas propostas de uma teoria social de caráter normativo. Ela tem o propósito de dar uma resposta à concepção contratualista que marca todo o pensamento filosófico desde Hobbes e Kant, apresentando o reconhecimento mútuo como o momento em que se encerra o reconhecimento de si mesmo (Ricoeur, 2006). A presente seção visa trazer para a discussão os principais pontos da proposta de Honneth, que servirá, posteriormente, para avaliar as suas possibilidades para uma abordagem de liderança. Não se fará aqui a análise dos primeiros capítulos do

trabalho de Honneth, nos quais ele elabora as ideias de Hegel e Mead, uma vez que estas também fizeram parte da presente tese.

Honneth (2009) constrói sua teoria social a partir da inserção da psicologia social de Mead à concepção de Hegel de luta por reconhecimento. O ponto de partida para elaboração de sua teoria se constitui no princípio central em que os dois coincidem:

a reprodução da vida social se efetua sob o imperativo de um reconhecimento recíproco porque os sujeitos só podem chegar a uma autorrelação prática quando aprendem a se conceber, da perspectiva normativa de seus parceiros de interação, como seus destinatários sociais (idem, p. 155).

Entretanto, não é somente no princípio básico que os dois autores concordam. Ambos coincidem também no pressuposto de ampliação histórica das relações de reconhecimento mútuo. Para que essa “hipótese evolutiva” (idem, p. 156) possa se fazer presente, é necessário investigar a maneira pela qual se dá a práxis da vida social: “são as lutas moralmente motivadas de grupos sociais” (idem) que possibilitarão a realização gradativa das transformações da sociedade. Honneth observa que nem Hegel nem Mead apresentam pistas suficientes para identificar os tipos de pressões sociais que dão origem ao processo histórico de luta. Por conta disso, partindo da divisão tripartite das esferas de reconhecimento, que também são coincidentes nos dois pensadores, Honneth se dispõe a elaborar de forma sistemática as experiências sociais de desrespeito que motivam os atores a demandar o reconhecimento denegado em cada uma das esferas. As três esferas da interação são em Hegel a família, a sociedade civil e o Estado, enquanto que em Mead são o que ele denomina de relações primárias do outro concreto, relações jurídicas e a esfera do trabalho. Honneth (idem, p. 159) concorda com essa tripartição, em função da “grande plausibilidade de uma subdivisão da vida social em três esferas”, as ligações emotivas, o âmbito do direito e uma comunidade de valores. Às três esferas correspondem, de acordo com Honneth, três níveis de reconhecimento, o amor, a justiça e a solidariedade. Para Ricoeur (2006), a vantagem dessa ordenação está em enquadrar o jurídico em estruturas que o antecipam ou que o excedem. As subseções a seguir

discutirão cada uma dessas esferas e seus níveis de reconhecimento correspondentes.

### **a) O Reconhecimento pelo Amor**

Como verificado anteriormente, Hegel já havia demonstrado que a relação amorosa se apresenta como a primeira dimensão do reconhecimento mútuo, pela qual os indivíduos se percebem confirmados pelo outro como seres carentes e desejantes. Nele, entretanto, a relação se restringe à esfera do núcleo familiar. Com o propósito de ampliar a abrangência dessa esfera, Honneth (2009) opta por uma conceituação neutra de amor:

por relações amorosas devem ser entendidas aqui todas as relações primárias, na medida em que elas consistam em ligações emotivas fortes entre poucas pessoas, segundo o padrão de relações eróticas entre dois parceiros, de amizades e de relações pais/filho (Honneth, 2009, p. 159).

Assim, essa primeira esfera do reconhecimento é ampliada, ainda que pouco, para incluir as amizades e relações eróticas entre parceiros, não necessariamente matrimoniais.

Trata-se de um grau pré-jurídico de reconhecimento recíproco no qual sujeitos se confirmam ao saberem-se unidos no fato de serem dependentes, em seu estado carencial, do respectivo outro. A confirmação ocorre porque são correspondidos.

Para Honneth, essa esfera relaciona-se à existência corporal concreta do outro e o reconhecimento acontece no espaço que na Psicanálise se refere à tensão entre o abandono simbiótico e a autoafirmação individual, que ocorre na relação objetal da criança com a mãe na primeira infância. Ele recorre ao psicanalista Donald Winnicott para evidenciar um primeiro processo de reconhecimento que acontece no desligamento da criança em relação aos seus familiares, em especial a mãe. Essas experiências continuarão presentes em todos os relacionamentos amorosos da vida adulta do sujeito e ditarão os padrões de reconhecimento nessa esfera.

Winnicott se preocupou em compreender o processo de interação através do qual mãe e filho se separam do estado indiferenciado a que pareciam estar condenados em sua relação simbiótica ou fusional inicial. A relação primeira entre mãe e filho é de dependência absoluta para satisfação de suas carências: a mãe por ter se identificado projetivamente com o filho no curso da gravidez e o filho por encontrar-se em estado de completo desamparo e incapaz de comunicar suas carências físicas e emocionais. A solução começa a se desenhar quando a mãe, de seu lado, retoma parte de suas relações com os outros integrantes da família, ao mesmo tempo em que o bebê, a partir de seu desenvolvimento intelectual, adquire pouco a pouco a capacidade de se perceber cognitivamente diferente do ambiente e dos outros. Um novo desenvolvimento permite ao bebê, além de se identificar como um ego próprio, a reconhecer o objeto como um ser com direito próprio. Dois mecanismos são apontados por Winnicott para esse processo no bebê: a destruição e os fenômenos transicionais. Pelos primeiros, a criança passa a agredir a mãe buscando sua destruição. Mas a reação da mãe pouco a pouco lhe demonstra a independência dos dois seres. Honneth identifica aqui uma primeira possibilidade de luta por reconhecimento, em que a criança, ao buscar destruir a mãe, na verdade vivencia o fato de que ela depende da atenção amorosa de uma pessoa que existe de forma independente e com pretensões próprias. O movimento dos fenômenos transicionais refere-se à fase em que o bebê se volta para outros objetos, buscando neles uma simbiose. Para Winnicott essa fase tem especial importância em toda a conformação emocional da vida adulta do sujeito, pois demonstra ao bebê que, mesmo após a separação da mãe, ele pode manter a confiança na continuidade da dedicação desta. Ele desenvolve a capacidade de estar só, de poder estar a sós, despreocupadamente, do qual dependem tanto a criatividade infantil quanto a faculdade humana da imaginação, ao que Mead deu o nome de “Eu”. A capacidade de estar só “pressupõe, por isso, uma confiança em que a pessoa amada preserve sua afeição mesmo que a própria atenção não se direcione para ela” (Honneth, 2009, p. 173). Todas as relações amorosas e de amizade futuras se constroem sobre esta confiança básica em que se busca ao mesmo tempo a fusão com o outro e a delimitação do poder estar só, que constitui o amadurecimento emocional do sujeito. Ou como afirma Giddens (2002, p. 39-45), é essa segurança (confiança) básica que permite ao indivíduo seguir em frente, gerar ação adequada e, nesse sentido, é

constitutiva da auto-identidade própria e dos outros. O sentimento positivo correspondente a essa esfera do reconhecimento é, portanto, o da autoconfiança. O sujeito sabe-se no mundo.

Para Honneth, a negação do reconhecimento, que leva o sujeito à luta, acontece em função de ataques à sua integridade física, as sevícias de todo tipo, que destroem a confiança elementar que uma pessoa tem em si mesma. Ricoeur (2006, p. 205), entretanto, vai além e compreende que “o que é traído são expectativas mais complexas que as relativas à simples integridade física”. O desrespeito ou negação do reconhecimento está presente na humilhação experimentada pela retirada ou recusa da aprovação: “o indivíduo sente-se como que olhado de cima, até mesmo tido como um nada. Privado de aprovação, é como se ele não existisse” (idem, p. 206).

Por se tratar de uma forma de reconhecimento primária ela é o solo sobre o qual se construirá toda a experiência de reconhecimento nas demais esferas, que serão investigadas nas subseções a seguir. A confiança básica, como afirma Giddens, citado acima, permite ao sujeito seguir em frente. Para Honneth “essa relação de reconhecimento prepara o caminho para uma espécie de autorrelação em que os sujeitos alcançam mutuamente uma confiança elementar em si mesmos” e “ela precede, tanto lógica como geneticamente, toda outra forma de reconhecimento recíproco” (Honneth, 2009, p. 177). O sentimento positivo associado a essa forma de reconhecimento é o da autoconfiança.

## **b) O Reconhecimento pelo Direito**

A relação amorosa, de pai e filho, amizade ou contato íntimo, apesar de ser base para a participação autônoma na vida pública, não se aplica indiferentemente para um número maior de parceiros. Nesse segundo nível, o reconhecimento que se busca é o de ser portador de direitos iguais numa comunidade ampliada. Trata-se, portanto de uma esfera jurídica, que além de pretender que todos os sujeitos tenham o direito e a capacidade de decidir racionalmente, com autonomia individual, sobre questões morais, ao mesmo tempo pressupõe a responsabilidade ou imputabilidade moral de todos os

membros da comunidade: “só podemos chegar a uma compreensão de nós mesmos como portadores de direitos quando possuímos, inversamente, um saber sobre quais obrigações temos de observar em face do respectivo outro” (idem, p. 179). Vale dizer, é necessário assumir a perspectiva normativa do outro generalizado de Mead, que demonstra ao sujeito que somente reconhecendo os outros como portadores de direitos, ele pode se perceber como portador desses mesmos direitos.

Entretanto, essa forma de reciprocidade somente se constitui no processo de evolução histórica da sociedade. É preciso que o sistema jurídico seja “entendido de agora em diante como expressão dos interesses universalizáveis de todos os membros da sociedade, de sorte que ele não admita mais, segundo sua pretensão, exceções e privilégios” (idem, p. 181). Essa normatividade somente foi possível na idade moderna, que trouxe consigo os princípios da liberdade e da racionalidade. Do lado da razão, uma forma de reconhecimento que evidencia em todos os membros da comunidade jurídica as mesmas propriedades de autonomia não pode mais ser concebida como derivada das emoções, mas necessita de uma operação decorrente da cognição humana. Do lado da liberdade, o reconhecimento também aponta para a autonomia moral do sujeito, que traz implícita a noção de imputabilidade referida acima. É preciso que, seguindo a concepção kantiana, todos os indivíduos sejam respeitados igualmente como um fim em si mesmos, para que a ordem jurídica estabelecida não tolere qualquer tipo de graduação ou hierarquia.

A noção de respeito na modernidade traz duas características essenciais distintas e ao mesmo tempo intimamente correlacionadas entre si. De um lado, ela embute a propriedade de desenvolver-se na histórica e, de outro, deve ao mesmo tempo ser capaz de dar conta das demandas universais dos indivíduos e de suas particularidades pessoais.

A característica histórica da noção de respeito decorre da constatação de que as condições das relações jurídicas modernas, partindo de uma ordem tradicional do passado, não podem estar referidas “a capacidades humanas definidas, de uma vez por todas, em sua extensão ou em seu conteúdo” (idem, p. 182). O processo de desvinculação da ordem tradicional é acompanhado pela

separação que a ordem jurídica moderna vai estabelecendo entre a universalidade e a particularidade. Antes essas noções estavam fusionadas, na medida em que o direito individual relacionava-se com as funções específicas de cada um na comunidade. Com a identificação gradativa dessas duas noções, cuja discussão se fará mais adiante, novos direitos são reconhecidos e incorporados, decorrentes das lutas de indivíduos e grupos para ampliar o entendimento sobre suas capacidades e responsabilidades: “quanto mais exigente é a maneira pela qual se pensa semelhante procedimento, tanto mais abrangentes devem ser as propriedades que, tomadas em conjunto, constituem a imputabilidade moral de um sujeito” (idem, p. 188).

Para explicar o processo dessa “ampliação cumulativa das pretensões jurídicas individuais [...] sob a pressão de uma luta por reconhecimento” (idem, p. 189), Honneth recorre a Thomas Marshall e a Talcot Parsons. O último, com quem também concorda Ricoeur (2006), adota a repartição entre direitos civis, direitos políticos e direitos sociais:

A primeira categoria refere-se aos direitos negativos que protegem a pessoa de intervenções desautorizadas do Estado, com vista à sua liberdade, sua vida e sua propriedade; a segunda categoria, aos direitos positivos que lhe cabem com vista à participação em processos de formação pública da vontade; e a terceira categoria, finalmente, àqueles direitos igualmente positivos que fazem ter parte, de modo equitativo, na distribuição de bens básicos (Honneth, 2009, p. 189).

Além disso, é claro para diversos pesquisadores, entre os quais Marshall, que esses direitos foram se constituindo na sociedade moderna num percurso histórico, em função das lutas sociais por reconhecimento: o século XVIII observou o estabelecimento dos direitos de liberdade; o século XIX os direitos políticos e de participação; e o século XX os direitos sociais e de bem-estar (Honneth, 2009). Ricoeur (2006, p. 213), observa, no entanto, que “o maior problema do século XX é a abertura dos direitos sociais relativos à divisão equitativa no plano da distribuição dos bens mercantis e não mercantis em escala

planetária”, notando que os indivíduos padecem do “contraste gritante entre a atribuição igual de direitos e a *distribuição* desigual dos bens” (idem, p. 214)<sup>48</sup>.

A negação aos direitos decorrentes dessa repartição gera sentimentos de desrespeito, relativos à frustração pela ausência de participação na formação da vontade pública, a humilhação devida ao impedimento aos direitos civis e à exclusão do acesso aos bens elementares, bem como à constatação do contraste entre a atribuição igual de direitos e distribuição desigual de bens. Essas negações produzem a indignação que é o combustível para a mobilização para a luta por reconhecimento no plano do direito.

No que se refere à questão das noções de universalidade e particularidade embutidas na concepção de respeito, como já se afirmou acima, elas têm sua origem no desacoplamento entre o reconhecimento jurídico e a estima social, que estavam fusionadas na ordem tradicional. Aqui, Honneth, (2009) recorre a Rudolph von Ihering, que, no final do século XIX, apontou para duas formas de respeito: o respeito jurídico, de origem kantiana, pelo qual todas as pessoas devem ser consideradas, sem distinção, um fim em si e, portanto, de igual valor; e o respeito social, que salienta o valor do indivíduo, medido por critérios de relevância social. Mais tarde, Stephen Darwall (1977) também mostra que o respeito é de dois tipos: o que ele denominou de respeito em função de reconhecimento e o respeito em função de avaliação. O primeiro é devido a fatos: o fato de uma pessoa ser uma pessoa faz dela merecedora de respeito; o fato de alguém estar na posição de juiz faz dele ser respeitado como juiz também; etc. O segundo é devido a pessoas ou características particulares delas que são valorizadas em função de sua excelência ou de seu empreendimento: alguém pode ter esse respeito por sua integridade, por suas qualidades como um todo ou por ser um excelente músico, por exemplo. Esse segundo tipo ou segunda forma de respeito dá base à terceira esfera do reconhecimento proposta por Honneth.

Em síntese, essa segunda esfera do reconhecimento refere-se ao que foi denominado de respeito jurídico, pelo qual o sujeito se percebe como um indivíduo que, ao mesmo tempo é detentor de direitos iguais na comunidade em que vive e percebe-se capacitado para assumir suas responsabilidades nessa

---

<sup>48</sup> Itálicos no original.



comunidade. O reconhecimento jurídico faz surgir nele a consciência de poder se respeitar a si próprio, porque ele se sabe merecedor do respeito de todos os outros. Entretanto, o autorrespeito só pode ser provado por sua forma negativa, pela experiência da negação, que, como Honneth alerta, embute a possibilidade de sua perda. A próxima seção parte da segunda forma de respeito apontada acima, a que está vinculada à estima social, ou ao valor particular do sujeito na sociedade.

### **c) O Reconhecimento pela Estima Social.**

O terceiro modelo de reconhecimento, como já mencionado logo acima, parte da segunda forma de respeito presente na modernidade. Tanto Hegel quanto Mead se referem a ela, como se verificou nas subseções que estudaram as suas contribuições. Nessa esfera, afirma-se que, para chegar a uma auto-relação completa, os sujeitos humanos precisam, além da experiência da confiança oriunda da dedicação afetiva e de se perceberem como portadores de direitos iguais no reconhecimento jurídico, de uma estima social que lhes permita referir-se de forma positiva a suas capacidades e particularidades especiais e reais. Em Hegel essa ideia é desenvolvida no seu conceito de eticidade que se realiza no Estado, enquanto que em Mead a estima social aparece sob a divisão cooperativa do trabalho.

Enquanto o direito representa um meio de reconhecimento que se volta ao universal dos sujeitos humanos, essa forma de reconhecimento requer um meio pelo qual os indivíduos possam ver reconhecidos as suas particularidades e diferenças: “uma pessoa só pode se sentir valiosa quando se sabe reconhecida em realizações que ela justamente não partilha de maneira indistinta com os demais” (Honneth, 2009, p. 204). Daí deriva um conceito de estima social, cuja origem, de acordo com Honneth, está na concepção de honra nas sociedades estamentais. Na modernidade, esse conceito transformou-se em prestígio social e reputação, mas não mais pode estar relacionado com qualquer tipo de privilégios jurídicos ou embutir qualidades morais da personalidade. O prestígio social é o grau de reconhecimento que o indivíduo merece em função de sua contribuição para a sociedade ou como apontado por Darwall (1977) no seu segundo tipo de

respeito, em função das características pessoais de cada um ou de seu empreendimento.

O pressuposto para o reconhecimento baseado no prestígio social é o da existência de um contexto de vida social em que os membros constituem uma comunidade de valores comuns. Trata-se de uma esfera pós-jurídica, na medida em que deve se desenvolver no seio das comunidades de humanos o ambiente para o reconhecimento das diferenças e particularidades individuais de acordo com uma estrutura de valores comungada. Tudo agora depende da forma como essa sociedade estabelece sua estrutura de valores, considerando os contextos geográfico e histórico, já que não é possível estabelecer qualidades sempre válidas. Essas estruturas originam-se da luta permanente em direção à constante revisão desses valores.

Honneth (2009, p. 208), entretanto, alerta que “a estima social assume um padrão que confere às formas de reconhecimento associadas a ela o caráter de relações assimétricas entre sujeitos biograficamente individuados”, o que também foi notado por Hegel e Mead, assim como por Darwall (1977). A luta que se processa para ver prevalecer ou evidenciar a sua estrutura simbólica depende das capacidades de grupos e indivíduos de atrair a atenção pública para o valor de suas capacidades e suas formas de vida, o que, como já foi apontado quando aqui se falou das estruturas sociais que legitimam a autoridade, normalmente está acoplado a padrões de distribuição de renda e de controle dos recursos econômicos. Provavelmente essa é a razão porque Ricoeur (2006, p. 270), em sua conclusão, alerta para o risco de que o reconhecimento nas relações assimétricas possa resultar em “desconhecimento [...] da dissemetria na relação entre o eu e o outro”.

Como as respostas de Hegel e Mead para os problemas da assimetria não satisfazem Honneth, ele introduz o conceito de solidariedade que é “numa primeira aproximação, uma espécie de relação interativa em que os sujeitos tomam interesse reciprocamente por seus modos distintos de vida, já que eles se estimam entre si de maneira simétrica” (Honneth, 2009, p. 209).

Numa sociedade estamental, esse tipo de autorrelação decorre da noção de pertencimento a um grupo social em que as funções individuais são normalmente

pouco diferenciadas. Na sociedade moderna, entretanto, a autorrelação vai na direção de experiências individuais do sujeito que lhe possibilitam uma confiança emotiva por suas realizações ou capacidades reconhecidas como valiosas, como os “sentimentos de próprio valor” e “autoestima” (idem, p. 210): “na medida em que todo membro de uma sociedade se coloca em condições de estimar a si próprio dessa maneira, pode se falar então de um estado pós-tradicional de solidariedade social” (idem).

Honneth ressalta que, na sociedade moderna, a solidariedade pressupõe relações sociais de estima simétrica entre sujeitos, em que a simetria não significa “estimar-se mutuamente na mesma medida” (idem, p. 211), mas “simétrico” significa que todo sujeito recebe a chance, sem graduações coletivas, de experienciar a si mesmo, em suas próprias realizações e capacidades, como valioso para a sociedade” (idem).

O desrespeito a essa pretensão do sujeito dá-se pela ofensa ou degradação, em que o que se retira do sujeito é a possibilidade de distinguir-se, ser ela mesma, ou de atribuir valor social às suas próprias capacidades. Portanto, “o que aqui é subtraído da pessoa em termos de reconhecimento é o assentimento social a uma forma de auto-realização que ela encontrou arduamente com o encorajamento baseado em solidariedades de grupos” (idem, p. 218). O sentimento que aparece é o de vergonha social, a vexação ou o desprezo, combustíveis para a sua luta por reconhecimento.

Em sua análise da proposta de Honneth de reconhecimento pela estima social, Ricoeur (2006) alerta para o fato de que essa esfera de reconhecimento toca de alguma forma a questão da autoridade, especialmente nas estruturas mais verticalizadas que compreendem grande parte das instituições sociais, como as da política e da economia. Anteriormente na presente tese, foram trazidas aqui as discussões sobre legitimação da autoridade de Max Weber, que se localizam nas estruturas subjetivas dos indivíduos. Nela está implícita uma ideia de valer mais que, como recorda Ricoeur (idem, p. 225) havia surgido também nas suas análises lexicais, apresentadas anteriormente: “‘considerar verdadeiro’ comportava um ‘valer-mais’”, ou como fica evidenciado no léxico brasileiro, citado novamente: “o povo reconheceu-o como imperador” (Ferreira, 1975 p. 1198).

Por isso, Ricoeur (2006) recorre à ideia de autoridade de Gadamer, mais compatível com a horizontalidade da vida contemporânea. Para ele, essa noção de autoridade se aproxima da ideia de justificação da autoridade encontrada na Sociologia. Entretanto, esse é o tema do último capítulo dessa tese, em que se buscará compreender a noção de liderança (autoridade) a partir da luta por reconhecimento.

### **6.3 – A questão da Luta**

Nas seções anteriores procurou-se demonstrar como o conceito de reconhecimento se inseriu nos debates filosóficos, sociais e culturais contemporâneos. Buscou-se a sua origem nas concepções de intersubjetividade de filósofos e de cientistas sociais, além de suas acepções na linguagem corrente. A partir de Hegel e com a contribuição de Mead, Honneth desenvolveu mais recentemente uma teoria da luta por reconhecimento como gramática moral dos conflitos sociais. Nas três esferas do reconhecimento propostas por ele, ficam evidentes as trajetórias de luta que estão sempre presentes quando o reconhecimento é negado ou errôneo. Os sentimentos negativos decorrentes dos componentes da personalidade do sujeito ameaçados, a integridade física na primeira esfera, a integridade social na segunda e a honra ou dignidade na terceira, são substituídos por sentimentos positivos de autoconfiança, autorrespeito e autoestima, quando o reconhecimento é completo.

Entretanto, uma questão que com frequência aparece nos debates filosóficos, do multiculturalismo e dos movimentos políticos, refere-se à ênfase dada à questão da luta. Ela é central à abordagem de Honneth (2009), que retorna a Hegel para compreender toda a sua abrangência, mas ela também está presente nos estudos de Kojève (2002), de Williams (1997) e de Ricoeur (2006), considerados na presente tese. A relevância da questão decorre da própria importância que Hegel deu ao conceito em sua teoria da intersubjetividade e da interpretação considerada errônea feita Kojève (Williams, 1997; Monahan, 2006). Além disso, Ricoeur (2006) introduz na discussão uma possibilidade de reconhecimento em estados de paz. O propósito aqui é também evidenciar a

centralidade do conceito e, assim, contribuir para a posterior discussão da luta por reconhecimento como possibilidade para compreender a relação intersubjetiva da influência, ou liderança, que vem marcada em sua origem pela assimetria de posições.

Para alguns pesquisadores, o primeiro grande problema que a teoria da luta por reconhecimento enfrenta decorre da interpretação de Kojève excessivamente focada na dialética senhor e escravo (Williams, 1997; Monahan, 2006). Para eles, Kojève tomou a parábola do senhor e escravo como central na teoria da intersubjetividade de Hegel e, com isso, confundiu o reconhecimento completo com um reconhecimento errôneo (Monahan, 2006) ou incompleto (Williams, 1997) ao qual essa relação conduz. Essa interpretação de Kojève estaria na raiz das críticas que apontam a inadequação da teoria hegeliana do reconhecimento para a libertação humana, como as dos teóricos dos movimentos feministas, raciais e de gênero (Monahan, 2006). Em sua obra, entretanto, de acordo com esses dois autores, Hegel deixa evidente que essa não é a forma do reconhecimento puro ou completo, no que concorda Honneth. Para Monahan (idem), as interpretações da teoria hegeliana do reconhecimento de Honneth (2009) e de Williams (1997) corrigem a abordagem de Kojève, ao apresentar a ideia de luta como uma das alternativas da intersubjetividade, necessária quando o reconhecimento é negado ou é errôneo. A concepção da luta e da intersubjetividade de Hegel será discutida a seguir, a partir do texto de Honneth (2009). Mais adiante, será retomada a questão colocada por Ricoeur (2006).

Como já foi afirmado anteriormente, Hegel, na sua elaboração da teoria do reconhecimento, recupera o conceito de luta de todos contra todos de Hobbes, seguindo Maquiavel. Em Hegel ela deixa de ser uma luta por auto-preservação e torna-se uma luta por manter a individualidade e por vê-la reconhecida. O conceito de luta que Hegel traz para o campo social é o de *medium* pelo qual são decididas de maneira conflituosa as sempre novas etapas do convívio. Mas esse campo social não tem sua base no encontro de individualidades. Pelo contrário, “a base natural da socialização humana [é] um estado que desde o início se caracteriza pela existência de formas elementares de convívio intersubjetivo” (Honneth, 2009, p. 43). Para alcançar essa concepção de um convívio intersubjetivo anterior, ou seja, um campo social dado antecipadamente, Hegel

recupera a noção de Fichte, já mencionada aqui anteriormente, para quem o reconhecimento é uma ação recíproca entre indivíduos, subjacente, portanto anterior, à relação jurídica. Esse movimento intersubjetivo que subjaz o jurídico ocorre em “etapas de reconciliação e conflito ao mesmo tempo, as quais substituem umas às outras” (idem, p. 47). Trata-se, portanto, de uma intersubjetividade em que a tensão se coloca como constitutiva do social, que Ricoeur (2006 p. 257) denomina de tensão criadora.

Conforme apontado mais acima, Monahan (2006) e Williams (1997) compreendem que a luta é um componente da relação intersubjetiva de um reconhecimento que não se completou ou que é errôneo. A luta, então, é necessária para fazer-se reconhecer. Entretanto, a norma do reconhecimento é o reconhecimento puro e não o reconhecimento errôneo. No reconhecimento puro, “os agentes se reconhecem ao mutuamente reconhecerem um ao outro” (Monahan, 2006, p. 400). Para esses autores, portanto, o que Hegel concebe como o reconhecimento completo ou puro não necessariamente requer luta. Essa, entretanto, não parece ser a interpretação que Honneth dá à teoria do reconhecimento de Hegel, como se viu acima.

As abordagens de Monahan e Williams, remetem, agora, o estudo à questão colocada por Ricoeur (2006, p. 233). Ele se propõe a avaliar possibilidades de relações intersubjetivas de reconhecimento fora da luta: “a alternativa à ideia de luta no processo de reconhecimento mútuo tem de ser procurada nas experiências pacificadas de reconhecimento mútuo, que se baseiam em mediações simbólicas subtraídas tanto da ordem jurídica como da ordem das trocas mercantis”.

Ricoeur procura respostas a essa questão em dois momentos da vida social humana. De um lado, recupera a noção de amor agápico, “no sentido bíblico e pós-bíblico” (idem, p. 234), cujos estados de paz são “globalmente opostos aos estados de luta” (idem). Ele observa que essa forma de amor, que não requer retribuição, está basicamente no discurso e na poesia. Na vida real, “se encontra perdido nesse mundo do cálculo e da equivalência” (idem, p. 238). De outro, recorre à ideia de dom e contradom da obra de Marcel Mauss, em que a reciprocidade é requerida. A força da coisa que um parceiro de troca dá ao outro

está em que “nós nos damos ao dar, e se damos é porque nos devemos, nós e nosso bem, aos outros” (Mauss, p. 227, apud Ricoeur, 2006, p. 255). Assim, ela se apresenta, para Ricoeur, como uma alternativa para a ideia de reconhecimento mútuo nas relações das trocas simbólicas do campo social. Ao mesmo tempo, lembra Ricoeur, essa noção de reciprocidade como recompensa está presente também na linguagem comum, conforme as acepções por ele identificadas nos dicionários de língua francesa e também presente na língua portuguesa.

A exigência da reciprocidade, presente no paradoxo do dom e contradom, entretanto, leva Ricoeur a observar que, também nessa alternativa, mantém-se a carga de tensão que marca o reconhecimento: “a experiência do dom, além de seu caráter simbólico, indireto, raro, até mesmo excepcional, é inseparável de sua carga de conflitos potenciais ligada à tensão criadora entre generosidade e obrigação”.

Em Ricoeur, portanto, parece ser muito difícil separar o reconhecimento da luta. Haveria alguma possibilidade somente numa espécie de amor agápico, que parece ter quase nenhum espaço na vida real dos indivíduos.

A noção de que a tensão é parte integrante da intersubjetividade também está presente no Interacionismo Simbólico. Em Mead (1934/1967), não somente o “Eu” que confronta o social e afirma a particularidade do sujeito é reveladora do conflito potencial da relação intersubjetiva que constitui o *self*. O próprio processo de internalização dos diversos outros generalizados para formar o “Me” não é isento de tensão. Ele exige interpretação e o risco de não agir de acordo com a resposta que vem do outro e, assim, expor-se ao não reconhecimento. Os experimentos de Lewin & Lippitt (1938) demonstraram que a construção de ambientes democráticos apenas diminui a tensão, sem retirá-la da ação do grupo e de suas interações. Para Smircich & Morgan (1982, p. 259), a dialética da interação “é frequentemente fonte de poderosas tensões nas situações de liderança”. Finalmente, para Valsiner, citado por Simão (2010), as relações entre subjetividades são marcadas pelas perspectivas culturais pessoais e as histórias de vida dos defrontantes e, por isso, envolvem “assimetria, tensão e compartilhamento temporário de significados entre eu e outro” (idem, p. 97), o que

faz com que a busca pela intersubjetividade seja “uma busca constante e geradora de incerteza” (idem).

Em resumo, a questão da luta, dialética ou tensão com potencial de conflitos, está presente nas relações intersubjetivas quaisquer que sejam, reciprocidade ou reconhecimento. As alternativas eventuais para o que Ricoeur denominou de reconhecimento em estados de paz, não parecem, como ele mesmo concorda, eliminar a ideia da tensão. Ela é criadora e é transformadora. Por isso, precisa estar presente na intersubjetividade da relação de liderança que esta tese se propõe a analisar no próximo capítulo.

## **7 – Liderança e Luta por Reconhecimento**

Como foi enfatizado no decorrer da presente tese, o objetivo aqui é confrontar dois conceitos fundamentais para a vida social humana, a liderança e a luta por reconhecimento. O que foi proposto é verificar se o reconhecimento é um mecanismo chave para a liderança, se ele pode servir de moeda de troca e como os elementos do reconhecimento modelam o conceito de liderança. Propôs-se também compreender como o dialético presente no processo de influência que resulta na liderança, pode contribuir para transformações na autoconfiança, autorrespeito e autoestima dos sujeitos, ou seja, nas suas identidades. Foi proposto ainda elaborar uma definição de liderança que contemple as demandas e lutas por reconhecimento.

Para responder a essas questões, os capítulos anteriores dedicaram-se a investigar os dois fenômenos isoladamente, a liderança nos capítulos 2 a 4 e o reconhecimento no capítulo 6. De um lado, a liderança foi descrita aqui como um fenômeno que emerge da natureza social do indivíduo humano, isto é, da relação eu-outro, e é necessária para a tomada de decisões e para a ação do grupo (Vugt, 2006). Ela decorre dos processos de influência nas relações eu-outro e tanto sua emergência quanto seu exercício relacionam-se com diversos outros fenômenos da vida social, como poder, autoridade, influência, identidade, intersubjetividade e desempenho. Esses elementos implicam em dialética, tensão, conflito, adaptação e relações assimétricas. Também se evidenciou que a



liderança tem impactos sobre as subjetividades e sobre o social (organização), que podem ser transacionais ou transformacionais.

De outro lado, o reconhecimento, investigado no capítulo 6, apesar de ter se tornado importante somente para os indivíduos da modernidade é uma necessidade quase trans-histórica (C. Taylor, 1997). O reconhecimento também se refere a intersubjetividade e construção de identidades e, por isso, também implica em dialética, tensão, conflito, luta e adaptação, bem como assimetrias. Por sua natureza dialética, o reconhecimento também impacta em transformações nos sujeitos e no social. Ou seja, como acontecimento construtor da subjetividade humana, de suas identidades, portanto, o reconhecimento compartilha a natureza intersubjetiva e construtiva e os elementos dialéticos transformacionais também presentes no processo de liderança. Por isso, tornou-se fundamental investigar também os conceitos de identidade e intersubjetividade, o que foi feito no capítulo 5.

O que será feito agora é confrontar liderança e luta por reconhecimento, tendo como base os principais elementos extraídos dos capítulos precedentes e que sustentarão as respostas para as questões que a tese se coloca. Para alcançar esse propósito, a primeira seção retomará os principais elementos da teoria do reconhecimento e definirá qual a alternativa que melhor contribui para os objetivos da tese. A segunda seção avaliará como as três esferas do reconhecimento podem ser inseridas na relação de liderança. Ao mesmo tempo, visa-se também identificar os elementos que uma definição de liderança deve contemplar. A terceira seção aproveitará o caráter histórico que esteve presente durante todo o percurso da tese, para contextualizar as lutas por reconhecimento de indivíduos nas suas relações com a organização e com a liderança. As três seções conjugadas, permitirão observar que as demandas identitárias e organizacionais modificaram-se substancialmente nos últimos 40 anos, o que autoriza a aproximação dos conceitos de reconhecimento e liderança. A quarta seção buscará identificar como os elementos do reconhecimento estão presentes numa nova definição de liderança. Para tanto, serão recuperados os elementos principais das diferentes abordagens da liderança apresentados nos primeiros capítulos, os quais serão confrontados com a ideia de luta por reconhecimento.

Finalmente, na quinta seção será elaborada uma definição de liderança que comporte os requerimentos do reconhecimento intersubjetivo recíproco.

## **7.1 – A Luta por Reconhecimento na Liderança**

O capítulo 6 demonstrou que o reconhecimento, apesar de ser uma necessidade de indivíduos e grupos desde sempre (C. Taylor, 1997), somente passou para o centro das atenções do pensamento e das práticas sociais nos últimos 40 anos (Honneth, 2012). As suas formulações na Filosofia e nas Ciências Sociais atuais foram feitas inicialmente a partir da recuperação do conceito de reconhecimento dos textos de juventude de Hegel. Posteriormente, reconheceu-se que esse conceito também está no centro de toda a Filosofia hegeliana (Williams, 1997; Honneth, 2012). Entre os diversos pesquisadores que abordaram o reconhecimento, tornou-se necessário apresentar a concepção do próprio Hegel, com a ajuda de comentadores, como Williams (1997), Kojève (2002) e Jurist (1987), de Ricoeur (2006) e de Honneth (idem). A presente seção objetiva evidenciar as razões que sustentam a escolha da teoria da luta por reconhecimento de Honneth (idem) para servir de base para uma definição de liderança que atenda as demandas de indivíduos e organizações do século XXI. Além disso, visa mostrar como as esferas do reconhecimento de sua teoria podem se inscrever no ambiente do trabalho e da liderança organizacional.

Para distinguir as abordagens dos três pesquisadores acima, é importante retomar as acepções do termo reconhecimento sistematizadas por Ricoeur (2006). Ele identificou três polos de significado principais: um primeiro ligado a apreender pela mente, pelo pensamento, pelas percepções, que permite distinguir, identificar, conhecer pela memória, julgamento ou ação; um segundo que se refere a aceitar, considerar como verdadeiro, frequentemente vinculado ao reconhecimento de uma autoridade; e um terceiro referente a mostrar gratidão ou recompensar alguém, não presente em todas as línguas. Ele compreende ainda o reconhecimento como um percurso, pelo qual se vai de acepções ativas do reconhecimento, fortemente presentes no primeiro polo, para uma acepção passiva, do reconhecimento que é reclamado, que estaria presente no segundo

polo. Propõe-se aqui completar esta análise das concepções de reconhecimento de Hegel, Ricoeur e Honneth utilizando como polo de contato entre elas os diversos sentidos que a palavra reconhecimento apresenta e, a partir dessa investigação, explicitar porque a proposta de Honneth se apresenta como melhor alternativa para uma definição de liderança que atenda os padrões de reconhecimento da contemporaneidade.

### **7.1.1 – Hegel**

Em Hegel, para quem o reconhecimento assume a centralidade de sua filosofia ética, o reconhecimento é o processo pelo qual o sujeito vai do puro desejo e da certeza de si para a consciência universal do nós, ou no âmbito da sociedade, o Espírito. Essa trajetória é de intersubjetividade, o sujeito somente pode alcançar a consciência em si, a consciência de que ele é uma consciência, através de outra consciência. É um processo de conhecimento, de identificação do outro como consciência autônoma para chegar ao seu próprio autoconhecimento. É preciso que a consciência reconheça a autonomia da consciência de um outro sujeito para que possa saber-se como consciência. Trata-se de um processo da liberdade de cada um em direção à liberdade do outro e, assim, para a liberdade universal, o Espírito.

O processo obedece ao seguinte percurso: primeiro, a consciência tem certeza de si. Ela existe para si e o mundo é para si, ela é puro desejo, desejo de ter o mundo para si. Segundo, quando ela se defronta com outra consciência, ela entende que essa, assim como o mundo ao seu redor, é também para si. Ela é consciência para si. Percebe, entretanto que esta outra consciência também é puro desejo, que, assim como ela, deseja o mundo para si. Terceiro, estabelece-se a luta. As duas consciências entram em luta de vida ou morte para fazer reconhecer o seu desejo como preponderante ou único. Se houver morte, no entanto, não há reconhecimento, porque quem está morto não reconhece e não é reconhecido. A alternativa é a coerção, a dominação. Uma consciência, com medo da morte, decide entregar sua liberdade à outra e, assim, se submete. Estabelece-se a relação senhor e escravo. Mas, para Hegel, esse é um

reconhecimento incompleto, porque quem reconhece não é reconhecido e quem é reconhecido não reconhece (Williams, 1997). Quarto, a impossibilidade teórica da resolução do conflito é resolvida na prática. Ambos os sujeitos compreendem que somente poderão alcançar a consciência em si, se forem reconhecidos por outra consciência e, para tanto, deverão reconhecer a existência dessa outra consciência como portadora da mesma autonomia que a sua própria. É a possibilidade da consciência em si, do nós ou liberdade universal. Ao reconhecer o outro, o sujeito percebe que esse outro é livre e, portanto, pode ser crítico em relação a ele. Inversamente o mesmo acontece com o outro. Não lhe resta alternativa a não ser modificar a sua ação para adaptar o seu comportamento ao comportamento do outro como agente autônomo, como explicita Mead (1934/1967). A única alternativa é a intersubjetividade e, aí estabelece-se a luta pela qual ambos os sujeitos buscam ver reconhecidas as suas autonomies como sujeitos. Só existe luta porque não há submissão, mas troca, compreensão recíproca de que o outro é consciência, ou seja, reconhecimento. Vale dizer, é um reconhecimento que se funda no conhecimento de que o outro é uma consciência, com desejos e aspirações de autonomia iguais aos seus. O conhecimento do outro, sua particularidade, sua identidade única, é o que permite que o reconhecimento recíproco alcance sua realização e possibilite que os sujeitos alcancem uma auto-relação positiva. Vale dizer, é necessário que o sujeito dê um passo em direção ao outro, reconhecendo-o, ou conhecendo-o, para que possa ser reconhecido como consciência. A luta é uma busca ativa por conhecimento do outro e reconhecimento recíproco.

### **7.1.2 – Ricoeur**

Ricoeur (2006), por sua vez, inverte o processo e vai buscar sua concepção de luta por reconhecimento no que ele chama de aceção passiva do reconhecimento. Ele até percebe que o reconhecimento por identificação presente no primeiro polo de significados abre espaço para uma ideia de luta por reconhecimento. Entretanto, ele vai buscar no segundo polo o espaço para a luta por reconhecimento. Como ele mesmo afirma, é necessário um verdadeiro salto para localizar na ideia de reconhecimento da autoridade a possibilidade de luta

para que o outro reconheça. Ricoeur assume a conceito de reconhecimento de Hegel, mas o vincula à assimetria das relações intersubjetivas e, por conta disso, centraliza toda sua própria abordagem na questão da luta, seguindo o percurso que Kojève já havia trilhado (Williams, 1997). A partir da parábola do senhor e escravo, o sujeito não reconhecido precisará lutar com o outro sujeito para alcançar o seu próprio reconhecimento. Em Hegel, como visto acima, o reconhecimento é completo quando os dois entram em processo de reconhecimento recíproco. A luta está presente, mas é a luta do reconhecimento recíproco, de dois sujeitos que já têm padrões de reconhecimento internalizados em razão de sua natureza social. É essa diferença de abordagem que faz Ricoeur reservar grande espaço em sua obra para investigar o problema da autoridade e do poder para o reconhecimento. Como aparentemente para ele a ação de reconhecimento não está inscrita no conhecimento, mas na luta do sujeito por ver-se reconhecido, não se trata de uma busca ativa do sujeito em relação ao conhecimento do outro. É como se o reconhecimento sempre partisse de um não reconhecimento e, assim, para se completar tivesse que começar pelo outro. Sobre a luta do sujeito para fazer-se reconhecer. Daí que o problema da autoridade representa risco para o reconhecimento, como Ricoeur deixa claro em sua conclusão. Mesmo trazendo para a cena a concepção gadameriana de reconhecimento da autoridade, como um ato de liberdade da razão (Gadamer, 2008), Ricoeur mantém uma atitude cética frente ao reconhecimento recíproco intersubjetivo. Aqui entende-se que a assimetria é condição imanente da intersubjetividade e, portanto, não está restrita às interações com a autoridade e com a própria liderança. A luta por reconhecimento é concebida aqui como um processo recíproco de conhecimento e reconhecimento do outro, ou uma busca ativa por intersubjetividade (Simão, 2010). Por isso, compreende-se que o percurso adotado por Ricoeur não atende a perspectiva de reconhecimento aqui proposta.

### **7.1.3 – Honneth**

Assim como Hegel, para Honneth (2009), o reconhecimento também é um ato de conhecimento do outro. O que o diferencia, no entanto, é que a construção

da auto-relação positiva do sujeito, ou de sua identidade, acontece mais claramente no terreno de uma intersubjetividade que se dá na vida social prática. Por isso, ele busca as contribuições da Psicologia Social de Mead e da Psicanálise de Winnicott. A construção da identidade não se dá somente nas consciências que se reconhecem como autônomas e juntas ao mesmo tempo (Williams, 1997), como em Hegel. O reconhecimento recíproco em Honneth se dá pelas lutas diárias que os sujeitos se propõem para conhecer e reconhecer o outro e ver-se reconhecidos por ele nas relações intersubjetivas reais do dia a dia. Como em Hegel e em Mead e também para Honneth, essas lutas ocorrem nas três esferas da vida social, na família, na justiça ou comunidade de direitos e no Estado (Hegel) ou divisão social do trabalho (Mead). No primeiro nível o sujeito tem a oportunidade de experienciar os laços da amizade e do amor, enquanto que no segundo ele se insere na comunidade ampliada da sociedade em que se sente compartilhando direitos e responsabilidades e no terceiro busca seu reconhecimento pela sua particularidade ou contribuição individual à comunidade. Os três autores concordam que às duas primeiras esferas do reconhecimento, correspondem os tipos de reconhecimento do amor e do direito. Eles também concordam que as duas últimas esferas têm um caráter histórico, no sentido de que os reconhecimentos de direitos e de particularidades dos indivíduos vão se ampliando à medida que as lutas levam a crescentes padrões de reconhecimento.

Entretanto, no reconhecimento na terceira esfera, Hegel viu-se obrigado a abandonar a intersubjetividade, porque a sua concepção de consciência universal conduz ao Um universal, o Espírito, o que o faz concluir que ela somente pode ser alcançada através do absolutismo monárquico. Enquanto isso, Mead mantém a intersubjetividade em sua abordagem, mas ela é deslocada para o espaço da divisão social do trabalho, em que se busca a valorização da contribuição individual de cada um para os esforços da comunidade. Esta proposta apresenta a deficiência de não considerar que os padrões dos esforços individuais dependem de valores inscritos na cultura e interpretações de um determinado contexto e comunidade e, dessa forma, incidem sobre o que se valoriza ou não. Além disso, não inclui as demandas por reconhecimento da singularidade de atributos, crenças e valores.

Honneth, que também não abandona o reconhecimento alcançado através da intersubjetividade, compreende que o reconhecimento nessa terceira esfera necessita da solidariedade entre os sujeitos para acontecer. Somente através da solidariedade recíproca, que é uma expressão de intersubjetividade, os indivíduos têm a possibilidade de experienciar a sua particularidade, em termos de contribuição, atributos ou habilidades. Não se trata apenas de ser reconhecido por uma contribuição particular, mas de ser reconhecido como um sujeito singular, com ações, emoções, crenças e valores singulares.

Em síntese, portanto, as abordagens de Hegel, Ricoeur e Honneth partem de uma mesma concepção de esferas de reconhecimento, conforme a proposta original de Hegel. Também Mead, em sua elaboração do reconhecimento na Psicologia Social, o interpreta através das mesmas três esferas, que são as esferas da vida social prática, a família, a comunidade e, no seu caso, a comunidade de trabalho. Em função das abordagens diferentes dos três pesquisadores, entretanto, eles alcançam resultados ou padrões de reconhecimento diferentes. Hegel, que mantém sua análise da intersubjetividade do reconhecimento nas primeiras duas esferas, tem seu foco voltado para a formação da consciência do sujeito, de uma consciência que é puro desejo em direção ao nós universal, o Espírito. É um processo de busca por conhecimento do outro para alcançar a reciprocidade do reconhecimento. Ele abandona a intersubjetividade na terceira esfera e conclui por um padrão de reconhecimento nessa esfera baseado na centralização do nós na figura do monarca absolutista. Ricoeur, por sua vez, inverte o processo de reconhecimento, fundando sua análise na assimetria das relações com a autoridade. Por conta disso, sua abordagem é de luta por reconhecimento, pela qual o sujeito busca antes ser reconhecido do que conhecer. Como se afirmou acima, não é uma busca ativa por conhecimento do outro para obter reconhecimento recíproco. Já Honneth também constrói sua teoria de luta por reconhecimento sobre a intersubjetividade. Entretanto, diferente de Hegel, a intersubjetividade acontece nas relações práticas e diárias da vida real dos sujeitos. Por isso, ele manteve a intersubjetividade na terceira esfera e o reconhecimento que daí advém é o da solidariedade, pela qual o outro é deixado livre para ser o que é. Assim, é reconhecido por suas

particularidades, seus atributos, suas habilidades, crenças, valores e contribuições. Em troca, reconhece da mesma maneira solidária.

Retomando, então, as perguntas que esta tese visa responder, se o reconhecimento recíproco pode servir de mecanismo chave para a liderança, ou de moeda de troca para a relação de liderança ou ainda de como traduzir a intersubjetividade do reconhecimento para uma concepção de liderança, reforçam que a alternativa que melhor pode contribuir para responder a essas questões é uma abordagem do reconhecimento que dê ênfase à ideia de uma busca ativa por intersubjetividade. Isto é, uma concepção que assuma que a interação de influência é intrinsecamente assimétrica e, por isso, a dialética ou luta por reconhecimento é antes uma luta por conhecimento do outro. A assimetria não necessariamente é uma relação de autoridade. É nesse sentido que a proposta de Honneth se apresenta como melhor alternativa de resposta. De um lado, os três padrões de reconhecimento, amor, direito e solidariedade, possibilitam que sejam fortalecidos os sentimentos de autoconfiança, autorrespeito e autoestima, absolutamente fundamentais para a construção de uma auto-relação positiva através dessa interação intersubjetiva. De outro lado, o conceito de luta significa que o reconhecimento acontece na intersubjetividade, que esse é um processo dialético e, portanto, é potencialmente conflituoso, mas que é, ao mesmo tempo, transformador tanto de sujeitos quanto do social, na medida em que as lutas permitem a ampliação do reconhecimento tanto em seus conteúdos quanto em termos de mais indivíduos alcançados (Honneth, 2009). Na perspectiva da teoria da liderança transformacional, essa ampliação do reconhecimento significa que os sujeitos vão elevando os níveis de suas necessidades na hierarquia de Maslow ou ampliando seu *portfólio* de necessidades e desejos. Isto é, os sujeitos vão se transformando enquanto transformam o social.

## 7.2 – As três Esferas do Reconhecimento e a Liderança

Definida a abordagem de luta por reconhecimento de Honneth como a alternativa que melhor contribui para responder às questões, cabe agora investigar como essas três esferas podem ser inseridas numa concepção de



reconhecimento no mundo do trabalho e da relação de liderança organizacional. Na sua concepção da luta por reconhecimento, Honneth (2009) compreendeu que a melhor maneira de investigar o reconhecimento era adotar uma abordagem negativa, ou seja, de observar situações de negação do reconhecimento, através do desrespeito. A negação em cada uma das três esferas provoca sentimentos de indignação moral, desrespeito e depreciação e, assim, o sujeito entra em luta com outros para ver-se reconhecido. Os sentimentos positivos correspondentes são a autoconfiança, autorrespeito e autoestima. Essas três esferas serão, portanto, colocadas dentro da intersubjetividade como objetos para o reconhecimento na liderança. Para os presentes propósitos, adotar-se-á tanto a forma negativa, quando o reconhecimento é negado em cada uma das esferas, quanto à positiva de reconhecimento, quando ele é afirmado na relação de liderança.

### **7.2.1 – Reconhecimento pelo Amor e Liderança**

A conexão do padrão de reconhecimento pelo amor para a relação de liderança deve primeiro tomar as situações de sua negação descritas pelo próprio Honneth (2009): os ataques à integridade física do sujeito, as sevícias de todo tipo, que destroem a confiança elementar que a pessoa tem em si mesma. Ricoeur (2006) acrescenta ainda a humilhação experimentada pela retirada ou recusa da aprovação. Na relação de liderança, esse tipo de negação do reconhecimento se traduz pelas diversas formas de assédio, condições insalubres de trabalho e o ignorar da própria existência física do sujeito, “como se ele não existisse” (Ricoeur, 2006, p. 206). Abordagens de liderança com enfoque excessivo na personalidade do líder podem facilmente derivar para esse tipo de negação de reconhecimento, prevalecendo o abuso de poder. Do ponto de vista positivo, o desenvolvimento de um ambiente de autoconfiança não pode se restringir a evitar as situações de negação. Uma definição de liderança com ênfase na influência intersubjetiva reforça noções de pertencimento, de inclusão numa comunidade de trabalho e de participar do processo de estabelecimento dos propósitos organizacionais. Para as interpretações das ciências da gestão, são frequentemente utilizados termos como *empowerment* (Quinn, Spreitzer, &

Janasz, 1999), autoconfiança (Covey, 2008), pertencimento, respeito (Darwall, 1977; Bowie, 2000; Clarke, 2011), entre outros.

### **7.2.2 – Reconhecimento pelo Direito e Liderança**

Do ponto de vista negativo, a conexão do reconhecimento pelo direito ao processo de liderança remete fundamentalmente às negações à igualdade de oportunidades, remuneração e acesso à informação em função de idade, sexo, cor, gênero, etc. que frequentemente são verificadas no ambiente organizacional e nas relações de liderança. Nesse sentido, uma abordagem de liderança como a teoria LMX, discutida anteriormente, apesar de não desenvolvida com esse propósito, acaba por reforçar comportamentos de exclusão, por propor que o líder desenvolva relacionamentos diádicos diferenciados com os liderados. Do ponto de vista positivo, a conexão da liderança com o reconhecimento pelo direito e, portanto, construtora da noção de autorrespeito, remete às abordagens de justiça de Amartya Sen e das conexões entre justiça interpessoal e justiça procedimental nas organizações. Em sua ideia de justiça, Sen (2009) propõe que (1) uma justiça como base da argumentação racional precisa incluir modos de julgar como reduzir a injustiça e promover a justiça, ao invés de buscar somente as sociedades perfeitamente justas. Para a relação de liderança, significa além de evitar a desigualdade de oportunidades e de relacionamentos, o líder, na sua função de mediador entre os requisitos organizacionais e as necessidades e desejos dos indivíduos, deve também promover o equilíbrio no acesso à informação e para o reconhecimento da participação equitativa. (2) podem existir razões distintas de justiça, cada qual sobrevivendo ao exame crítico, mas resultando em conclusões divergentes. Na relação de liderança a conexão se dá pelo conhecimento do outro. Equilíbrio, igualdade de oportunidades e de acesso a informações têm a ver com a percepção de justiça interpessoal da liderança. (3) a presença de uma justiça irremediável pode, em grande medida, estar conectada a transgressões de comportamento e não a defeitos institucionais. As proposições de Sen estão relacionadas com as percepções de justiça procedimental e interpessoal nas organizações. Mesmo quando as organizações, preocupadas com a qualidade nos relacionamentos de liderança, implantam sistemas de promoção da justiça,

como “voz dos colaboradores”, “ombudsman”, pesquisas de clima organizacional, etc., a percepção de justiça ou injustiça organizacional mantém-se fortemente relacionada à noção de justiça interpessoal da liderança (De Cremer & Wubben, 2010). Por isso, a relevância do elemento justiça nas relações entre líderes e liderados está presente em grande parte das abordagens de liderança e é um tema de frequentes investigações (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2007; Chin, 2010; Erdogan & Bauer, 2010; Meierhans, Rietmann & Jonas, 2008; Riiki & Savicki, 2006; Maslach & Leiter, 1997; Walumba, Hartnell & Oke, 2010; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

### **7.2.3 – Reconhecimento pela Solidariedade e Liderança**

A conexão dessa esfera de reconhecimento com a liderança aparece na forma negativa pela recusa à possibilidade de o sujeito distinguir-se não somente por suas contribuições pessoais para a organização, como também por suas características individuais, crenças e valores. O que se subtrai da pessoa em termos de reconhecimento é o assentimento social através de forma que o sujeito encontrou encorajado pela solidariedade do grupo. Do ponto de vista positivo, não se trata de reconhecimento como recompensa, como as ideias de meritocracia frequentemente procuram tratar as ações e comportamentos particulares e suas relações com líderes. Trata-se das participações e contribuições pessoais serem reconhecidas como importantes ou significativas para o crescimento do grupo, ao que Amabile & Kramer (2011) denominaram de princípio do progresso. Aqui a abordagem de liderança que considera o conhecimento do outro, a dialética do processo e a busca por transformação significam a oportunidade para esse tipo de reconhecimento estar presente. Diversas teorias de liderança trazem em sua concepção elementos que favorecem as necessidades, crenças, valores e comportamentos individuais, como os estudos de Lewin e seus colaboradores (Lewin, 1944a; 1944b; Lewin & Lippitt, 1938), a teoria LMX (Erdogan & Bauer, 2010) e a teoria da liderança transformacional (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006), além de estudos sobre a liderança e as questões da diversidade de gênero e raça (Chin, 2010; Fleury, 2000; Pereira & Hanashiro, 2007) e culturais (Chhokar et al., 2007).

Resumindo, portanto, a definição de liderança que atenda requisitos da luta por reconhecimento deve incluir os elementos da dialética (luta) transformadora e das três esferas do reconhecimento propostas por Honneth, amor, direito e solidariedade. A conexão com a liderança é feita, no caso da dialética, pela própria concepção de que ela é um processo que emerge das construções intersubjetivas. Ou seja, a liderança, como intersubjetividade, é um processo dialético de influência multidirecional, entre líderes e liderados. O aspecto transformador é resultado da dialética, na medida em que novas sínteses são alcançadas tanto em termos de identidade dos sujeitos quanto do ambiente social. Adicionalmente, o caráter histórico do reconhecimento significa que da relação dialética entre os sujeitos, são ampliados os padrões de reconhecimento. A conexão com o reconhecimento pelo amor se dá através da promoção pela liderança da autoconfiança, pertencimento, *empowerment* e respeito. Requer-se uma definição de liderança que considere a participação de líderes e liderados na construção de propósitos e na sua realização, ou seja, a definição deve compreender uma liderança construída socialmente através da influência multidirecional. A conexão com o reconhecimento pelo direito com a liderança implica numa definição em que padrões de justiça sejam reforçados, com direitos iguais de oportunidades e acesso à informação. A conexão com o reconhecimento pela solidariedade com a liderança se dá através de elementos da definição que reforcem a diferença de opinião, de crenças, valores e propósitos individuais.

### 7.3 – Do Transacional para o Transformacional

O item anterior mostrou porque a teoria da luta por reconhecimento de Honneth (2009) explica de modo mais rico a concepção de liderança que inclui as demandas de reconhecimento contemporâneas. Mostrou também como os elementos da luta por reconhecimento devem se apresentar nesta definição de liderança. A presente seção visa demonstrar que as significativas modificações no contexto social e organizacional dos últimos 40 anos, conduziram à elaboração de novas abordagens para a liderança. As concepções de liderança vão pouco a pouco deixando para traz o paradigma transacional e assumindo o paradigma

transformacional (Northouse, 2010). Essas abordagens compreendem a liderança como um processo de influência multidirecional que emerge da construção social, ampliando a participação dos liderados e que busca transformações em indivíduos e no social. Por ser intersubjetivo, o processo é dialético e dá ênfase às particularidades dos indivíduos. Em termos de reconhecimento, é como se a concepção de liderança passasse a incorporar a terceira esfera da concepção de Honneth.

As dificuldades em conciliar os interesses individuais e os da organização estão presentes na literatura e no pensamento científico muito antes de as ciências que estudam a organização surgirem. Como se observou na seção que analisou o pensamento filosófico sobre poder e autoridade, o principal problema desses pesquisadores era o de como conciliar a ideia de liberdade com a coesão social, vale dizer, como fazer convergir os interesses individuais com os interesses da coletividade, naquela época representada pelas cidades ou estados nacionais. Maquiavel, por exemplo, é reconhecido tanto por suas ideias sobre o recurso à força e coerção se necessário para manter a coesão social e o poder do príncipe (Galie & Bopst, 2006), quanto por suas concepções sobre a liberdade republicana (Silva, 2010). Durante muito tempo, as respostas que os pensadores conseguiam dar a esse problema estavam no contrato social, a partir de Hobbes, ou no absolutismo da liberdade, de Robespierre e do próprio Maquiavel. Com Smith, no entanto, os sentimentos morais dos indivíduos e a “mão invisível” permitiam alcançar o equilíbrio e a riqueza através da liberdade e do Estado mínimo. A questão está também no cerne das ciências do homem e da sociedade, como a Psicologia e a Sociologia: a relação entre o *self* e o Outro (Baxter, 1980) para a Psicologia e o problema da relação entre agência e estrutura (Ospina & Hitleman, 2011) para a Sociologia.

Nas ciências que estudam a organização, formou-se desde cedo a ideia de que se poderia conciliar os interesses dos indivíduos e os requisitos organizacionais. Isso foi possível porque, desde o início da era moderna, a ética calvinista atribuiu ao trabalho “o primeiro lugar entre as atividades humanas, por levar ao aperfeiçoamento moral e à elevação geral dos padrões éticos da sociedade” (Bauman, 2001, p. 158). Dessa forma, para a Administração Científica de Taylor (1911) empregadores e empregados tinham exatamente o

mesmo interesse, a prosperidade de ambos. Para Barnard (1938/1971), a organização é um sistema cooperativo cuja realização se dá na efetividade e na eficiência, em que a primeira se refere aos propósitos organizacionais e a segunda às motivações individuais. Argyris (1975, p. 19) acreditava que a integração indivíduo-organização “ajuda o ser humano a intensificar seu próprio desenvolvimento e a criar organizações viáveis e muito eficientes”. De uma maneira geral, os cientistas organizacionais pressupõem uma harmonia entre o *self* e o Outro, em que a realização do indivíduo no trabalho, alcançada pela máxima produtividade, sucesso e agressividade, equivale ao conceito de auto-realização de Maslow (Baxter, 1980). Auto-realizando-se no trabalho, então, o indivíduo também consegue atender os requisitos organizacionais.

Nesse ambiente, que durou até o começo dos anos 1980, cabia ao líder ou gerente o papel de mediador entre os interesses individuais e os requisitos organizacionais. A Administração introduziu a noção de desempenho como determinante da boa liderança e propôs separar as funções de mediação, reservando ao gerente um papel focado na tarefa e ao líder a função de trazer significado à ação do grupo. As diversas teorias de liderança visavam dar conta dessas demandas, propondo comportamentos, competências e estilos ao líder.

Para se referir ao contexto social e organizacional desse período, pesquisadores utilizam-se de metáforas como modernidade sólida (Bauman, 2001), rotina (Sennett, 2001) ou simplesmente modernidade (Giddens, 2002), para produzir diagnósticos em que são reforçados valores como previsibilidade, projetos, segurança, longo prazo, meta narrativas, etc. Esses valores davam consistência ao mesmo tempo aos projetos e propósitos da organização multidivisional (Goshal & Barlett, 2000) e aos projetos de auto-realização e construção de identidade dos indivíduos. A relação era marcada pela troca transacional fundada na segurança e confiança. Ambos tinham responsabilidades: ao capital competia continuar demandando trabalhadores e ao trabalho, manter-se forte, saudável e disponível, enquanto que o Estado intervinha para garantir o estado de bem-estar (Bauman, 2001). A organização que alcançou seu apogeu na modernidade (Giddens, 2002) caracterizava-se pela conexão estratégia-estrutura-sistemas (Goshal & Barlett, 2000), na qual os papéis centrais cabiam ao planejamento, hierarquia e controles. Para os empregados, essa organização

oferecia projetos de longo prazo, emprego para a vida toda e a possibilidade de projetar sua carreira (Bauman, 2001).

Do lado dos indivíduos, o trabalho foi alçado ao centro dos projetos de construção da identidade. A solidez e a rotina reforçavam a noção de autoconfiança no indivíduo que lhe permitia acreditar no progresso decorrente de sua atividade criadora. Além de fonte de valor econômico, o trabalho era fonte de valor moral e moldagem do caráter da pessoa, atividade construtora do ser e de sua subjetividade e contrato social pelo qual a sociedade podia coordenar a cooperação e a solidariedade entre seus membros (Bendassolli, 2007). Através de seu trabalho, o sujeito construía uma carreira que lhe dava a segurança de uma vida que se projetava também na família e na comunidade.

As abordagens da liderança dessa época de modernidade sólida reforçavam a segurança e o equilíbrio ou coesão da organização. A liderança centrava-se na pessoa do líder e a influência era de mão única. A despeito de condições de trabalho nem sempre equivalentes, os discursos das propostas de liderança reforçavam, do ponto de vista do reconhecimento, as esferas da autoconfiança e do autorrespeito. O liderado era levado a conceber uma relação para toda vida com a organização, o que lhe dava segurança subjetiva para atuar também na família e na comunidade. Ao mesmo tempo, especialmente nos países do centro, alcançava-se o apogeu dos chamados direitos sociais com o estado de bem-estar. As demandas identitárias pertencem ao universo do novo paradigma cultural (Tourraine, 2006), que se fariam presentes somente na fase seguinte.

Para esses mesmos pesquisadores, o diagnóstico é completamente outro a partir dos anos 1980, como consequência de profundas transformações nos ambientes econômico e social: revoluções gêmeas da informação e da comunicação, aumento da globalização nos mercados, financeirização do capital, crescimento das demandas identitárias, riscos do meio ambiente e do terrorismo, etc. As revoluções na informação e na comunicação comprimiram a noção de tempo e espaço, impuseram velocidade sem precedentes à mudança e disponibilizaram o conhecimento a quem dele queira fazer uso. A globalização quebrou as fronteiras da produção e trouxe ambiguidade à concorrência. A

financeirização do capital deu a este uma liberdade de movimento sem precedentes, tornando-o volátil, inquieto e independente da organização. A diversidade deve ser estimulada, celebrada e aproveitada, ao mesmo tempo em que se vê o apogeu da individualidade e os laços deixam de ser permanentes. Finalmente, meio ambiente e terrorismo surgem como grandes ameaças à existência física de homens e mulheres. As novas metáforas são modernidade líquida para Bauman (2001), flexibilidade para Sennett (2001) e alta modernidade para Giddens (2002), que reforçam a mudança, a impermanência, a flexibilidade, a ambiguidade e o curto prazo.

Do lado do trabalho, ele não é mais para todos e nem para toda vida e, por isso, vai enfraquecendo-se a relação moderna entre a identidade da pessoa e o trabalho que ela realiza (Bendassolli, 2007). Formam-se grandes contingentes de excluídos do trabalho, os quais deverão buscar em outros lugares a possibilidade de construção da identidade. A maioria da população, entretanto, “segue derivando primariamente sua identidade social do seu papel no processo organizado do trabalho” (Honneth, 2012, p. 56), mas esse trabalho agora vem, em grande medida, acompanhado de precarização dos contratos (Antunes, 2011), desprofissionalização e fragmentação (Kallinikos, 2003). O indivíduo deve ser flexível, adaptável e, para construir sua identidade, não poderá mais contar com a organização, mesmo que ainda a queira derivar do trabalho. A organização agora compra competências para projetos temporários ou apenas trabalhos e tarefas de indivíduos que ela não precisa saber quem são. Para ela, cada dia fica mais fácil contratar competências sem precisar contratar sujeitos, atendendo ao lamento atribuído a Henry Ford (Goshal & Barlett, 2000).

Entretanto, a Administração não perdeu a esperança de integrar indivíduos e organização. Goshal & Barlett (idem) compreendem que o novo ambiente exige um novo modelo de empresa e que os grandes desafios da globalização, da tecnologia e da diversidade são oportunidades para uma mudança paradigmática nas organizações. Elas agora são fundadas em propósitos, processos e pessoas, o que lhes permite inspirar criatividade e iniciativa pessoal, aprendizado e auto-renovação permanente. O sujeito dessa nova organização tem a oportunidade de construir sua identidade no trabalho a partir de elementos que dependem exclusivamente de si mesmo: iniciativa pessoal, autodisciplina, capacidade de



assumir riscos e resultados (idem). Ou seja, propõe-se que o indivíduo seja empreendedor de si mesmo e, por consequência, da organização. A integração do indivíduo com a organização é ampliada para incluir toda a comunidade de *stakeholders*:

propomos uma filosofia baseada na crença de que a empresa, na qualidade de uma das instituições mais importantes da sociedade moderna, deve atuar como um dos seus principais vetores de progresso, criando novos valores para todos os seus públicos. Essa nova filosofia resulta num contrato moral muito diferente entre empregados, empresas e sociedade” (Goshal & Barlett, 2000, p. 26).

Os novos requisitos organizacionais e as novas demandas dos indivíduos solicitavam uma nova abordagem para a liderança. De um lado, as complexidades requerem do indivíduo organizacional o “espírito empreendedor” que se enfatizou acima. De outro, na medida em que a organização começa a ter pouca ou nenhuma responsabilidade no processo de construção da identidade dos indivíduos, precisa buscar outras fontes de significado para que esse indivíduo se vincule a ela. É aí que entra o paradigma transformacional. Se antes as trocas entre o líder e os liderados obedeciam a uma lógica transacional, agora ela deve ser transformacional:

trata-se de causar uma metamorfose na forma ou na estrutura, uma mudança na condição ou natureza da coisa, uma mudança para uma outra substância, uma mudança radical na sua forma exterior ou no caráter interno, como quando um sapo é transformado em príncipe ou uma fábrica de carruagens é transformada em fábrica de automóveis (Burns, 2003, p. 24).

Partindo da ideia de Hegel de que grandes homens atuavam como o dever do mundo (Burns, 2003), ele compreende que líderes transformacionais desafiam e inspiram seus liderados, ao mesmo tempo em que promovem princípios públicos como ordem, liberdade, igualdade, justiça e a busca por felicidade. Para outros pesquisadores, essas ideias se traduzem em prover significado para a ação organizada (Smircich & Morgan, 1983) ou criar um propósito e uma ambição (Goshal & Barlett, 2000)

A Administração, no entanto, traduziu essa ideia de transformação para “desempenhos além das expectativas” (Bass, 1985) e manteve um enfoque unidirecional para o processo de influência da relação de liderança. Dos líderes transformacionais espera-se elevar, nos liderados, o nível de consciência e de prontidão para a importância do valor dos resultados desejados, fazer as pessoas transcender seus interesses próprios em benefício dos interesses da organização e elevar as necessidades dos seguidores na hierarquia de Maslow. Ou seja, além de unidirecional, no que se refere ao restabelecimento da união entre o *self* e o Outro, mantém-se a preponderância das necessidades do Outro (Baxter, 1980).

Para alguns pesquisadores, a cooptação da ideia transformacional para o paradigma industrial (Rost, 1993; Foster, 2005), está na raiz dos graves problemas éticos experimentados por organizações e governos a partir dos anos 1990. O excessivo foco no elemento carismático implícito nessa teoria resultou num viés heroico do líder (Yukl, 1999; Storey, 2010) que facilmente cai para o narcisismo, o excesso de confiança, a mistificação: “os tempos não são mais do chefe que comanda, mas daquele que seduz, persuade, exala *charme, anima* e sabe jogar com as aparências” (Enriquez, 1997, p. 24)<sup>49</sup>.

Entretanto, o paradigma transformacional não foi abandonado nem mesmo por seus críticos, pois significou um salto importante para a definição de uma ideia de liderança capaz de se relacionar com a complexidade do ambiente contemporâneo. Por conta disso, as abordagens emergentes mantêm o foco transformacional, mas ampliam o papel dos liderados no processo de liderança, ao mesmo tempo em que recuperam concepções presentes no Interacionismo Simbólico, como de liderança enquanto processo de construção de significados para a ação do grupo e individual por meio da intersubjetividade e por influências multidirecionais. São agregados elementos éticos, espirituais e autênticos à liderança, para dar conta da complexidade das relações que possibilitam a liderança emergir. Através do processo pelo qual líderes e liderados se reconhecem reciprocamente como sujeitos portadores de direitos iguais e contribuições particulares, a transformação pode acontecer nos líderes, liderados e na própria estrutura social. O que se transforma é o próprio reconhecimento. O

---

<sup>49</sup> Itálicos no original.

reconhecimento é conhecimento do outro, numa transformação que acontece na intersubjetividade. Ou seja, indivíduos, líderes e liderados, têm a oportunidade de alcançar uma autorrelação positiva e enfrentar com criatividade a complexidade do meio ambiente, definindo e reconhecendo suas identidades.

Esta seção apontou que a complexidade do mundo contemporâneo, marcada pela velocidade da mudança, pela ambiguidade e insegurança para indivíduos e organizações e pela perda de centralidade do trabalho para a construção da identidade dos indivíduos, requer adaptação, flexibilidade e criatividade de ambos. No novo ambiente, a ação organizada se funda no compartilhamento de significados, já que as identidades não estão mais na dependência quase exclusiva de projetos vinculados à atividade produtiva de cada um, mas no reconhecimento recíproco. Para que o trabalho possa contribuir para a subjetividade dos implicados, a nova lógica das relações nas organizações precisa ser de transformação, precisa compreender que o modo de organização do trabalho no capitalismo tem, além da função produtiva, uma função de integração social (Honneth, 2012). Por isso, a abordagem transformacional aparece aqui como possibilidade para uma concepção de liderança que contempla os critérios da luta por reconhecimento. Entretanto, compreende-se aqui que a sua tradução para a Administração, carece de adaptações, para reforçar suas características de construção intersubjetiva. Para dar conta disso, a próxima seção será dedicada a retomar os principais *insights* do percurso feito nos capítulos anteriores desta tese. O propósito será o de demonstrar também que, do ponto de vista do reconhecimento, o ambiente contemporâneo encontra eco melhor na ideia de liderança transformacional.

#### **7.4 – Elementos da Liderança como Reconhecimento**

Na seção anterior, observou-se que a complexidade do ambiente social e econômico contemporâneo requer uma abordagem transformacional para o processo de liderança nas organizações. Chegando ao final da análise desta tese, a reflexão conduzida até aqui permite divisar o que é essencial para a relação de liderança, a partir das diversas perspectivas abordadas. Esta seção recuperará

esses elementos essenciais identificados nas contribuições das diversas abordagens e disciplinas, para que se tornem presentes numa definição de liderança que comporte a perspectiva da luta por reconhecimento de Honneth.

#### 7.4.1 – A Liderança Emerge da Interação Social

A liderança é um fenômeno que emerge da vida em grupo e das relações intersubjetivas de seus membros. Essa característica aparece nas pesquisas com pequenos grupos conduzidas por Lewin (1944a, 1944b) e seus colegas, nas concepções do Interacionismo Simbólico (Smircich & Morgan, 1982) e nos estudos evolucionários (Vugt, 2006). A teoria evolucionária afirma que liderança e *followership* emergem juntos na vida em grupo e que a relação líder-liderados é mais vantajosa para ambos do que se todos decidissem liderar ou seguir (Vugt, 2006). Essa conclusão também está presente nas teorias de trocas sociais, o que demonstra que não é possível conceber uma abordagem de liderança sem considerar o papel importante jogado pelos seguidores (Storey, 2010). O Interacionismo Simbólico mostra que, como outros fenômenos sociais, a liderança é socialmente construída pela plasticidade da interação dos processos de negociação pelos quais alguns indivíduos, implícita ou explicitamente, entregam o poder de definir a natureza de sua experiência a outros (Smircich & Morgan, 1982), enquanto esses outros, movidos por suas trajetórias de vida, seus discursos, habilidades ou pela expectativa dos demais, tomam para si os papéis de iniciar a ação e mobilizar significados para essa ação (idem). Entretanto, um grupo não é algo estacionário, mas um processo de interação entre pessoas. “ A vida de um grupo corre como um rio sujeito a certas condições” (Lewin, 1944a, p. 395). Por conta disso, como qualquer outro processo intersubjetivo, o compartilhamento de significados que fundamenta a liderança é sempre temporário (Simão, 2010) e o papel de líder muda de acordo com as necessidades e interesses do grupo (Bales, 1973). Assim, a liderança é emergente porque a relação eu-outro é sempre através das trocas, entre elas o reconhecimento, o que significa dizer que ela é permanentemente desafiada, modificada ou metamorfoseada. Do ponto de vista do reconhecimento, tomar a liderança como um processo que emerge da construção social, implica que líderes e liderados precisam se reconhecer

reciprocamente em seus papéis, temporários ou não. Implica também compreender que a liderança cria complementaridade entre os indivíduos, diferenciando papéis de líderes e liderados.

#### **7.4.2 – A Liderança é um Processo de Influência Multidirecional**

Apesar de envolver elementos individuais, como a iniciação da ação (Stogdill, 1950) ou a decisão de tomar para si a tarefa de moldar e definir a realidade de outros (Smircih & Morgan, 1982), a liderança não é um atributo, competência, comportamento ou estilo de um indivíduo só, mas “um relacionamento de influência entre líderes e seguidores” (Rost, 1993, pos. 1624). Durante praticamente toda a história da civilização humana, a liderança foi interpretada como o poder e a autoridade que alguns indivíduos possuíam, como em Maquiavel (1513/1976), ou por uma condição especial sua (carisma), ou porque a tradição dava a esse indivíduo um direito legal de dominação sobre os outros (tradição), ou ainda pelo fato de ele dominar os requerimentos da situação, como regras e normas (burocracia), como em Weber (2009). Essa interpretação ocupou também grande parte dos primeiros estudos de liderança conduzidos na Psicologia e continua a exercer atração nas escolas de Administração. Mesmo teorias de liderança atuais têm ainda fortes tendências a enfatizar as características pessoais do indivíduo, o que acontece especialmente com as abordagens carismáticas.

Desde que a influência passou a ser considerada o fator principal da liderança, mudou também a maneira como ela é interpretada (Bass, 2008). O foco da investigação foi alterado do indivíduo para a relação entre líderes e liderados. O contexto da relação determina o estilo da liderança e o envolvimento e desempenho do grupo (Lewin, 1944b). O relacionamento de influência da relação eu-outro que resulta em liderança é construído por atos e discursos que, de um lado, diferenciam indivíduos no grupo em função de sua ação e trajetória e, de outro, ressignificam a realidade e a ação de todos os indivíduos do grupo em seus esforços de construção identitária e de auto-realização (Malvezzi, 2015). Por sua natureza socialmente construída pela interação, as influências são

multidirecionais e a liderança surge como processo de ações tanto de líderes como de liderados. Vale dizer, implica em reconhecimento recíproco e atitudes ativas de conhecimento do outro. O conhecimento que se busca do outro é o de sua identidade particular. Enquanto a liderança era concebida como um poder pessoal, o reconhecimento que era requerido era o da autoridade, do líder. Além disso, interpretar que a influência é multidirecional significa que a concepção de liderança deve incluir as noções de respeito, autoconfiança, justiça e *empowerment*.

### **7.4.3 – A Liderança Requer Reconhecimento**

Assim como já acontecia com poder e autoridade, a liderança como processo de influência precisa do reconhecimento do grupo, ou seguindo Weber (2009) quando se refere aos tipos de dominação, requer justificação. Esse reconhecimento tem implicações significativas sobre a organização do grupo e sobre as perspectivas para o estudo da liderança. Em grupos desestruturados o reconhecimento ocorre concomitante à emergência da liderança, que se dá de forma natural e espontânea. Após períodos de interação, grupos desestruturados e sem liderança evoluem para entendimentos comuns e uma compreensão compartilhada das experiências que lhes permitem desenvolver uma organização social (Smircih & Morgan, 1982), o que significa divisão de funções que inclui liderança. Evidentemente, não há nenhuma segurança de que essa evolução se dê na direção de ambientes e lideranças democráticas. Ao contrário, grupos sem liderança têm forte tendência a evoluir para estruturas primitivas de autocracia (Lewin, 1944b).

A questão do reconhecimento ou legitimação se altera substancialmente quando dois elementos característicos da organização são introduzidos, a tarefa e o ambiente formalizado. A tarefa faz surgir demandas para o desempenho nos papéis de liderança (Bales, 1973), fator central para o seu estudo no campo da Administração. Nessa disciplina, ela é entendida como instrumento de gestão (Malvezzi, 2012), o que fez com que os pesquisadores começassem a distinguir liderança de gerenciamento. Isso leva ao segundo elemento, o ambiente

formalizado. Na organização formal, para dar conta dos requerimentos de eficiência e eficácia na execução da tarefa, as formas de relação de autoridade e liderança são dadas antecipadamente. Essa ideia está presente desde os primeiros textos da Administração, em que o foco da gestão era exclusivo na coordenação da produção.

Mesmo quando se interpreta liderança como construção de significado, o ambiente formalizado modifica a compreensão dos seus papéis. O que caracteriza a organização formal é que a experiência e o compartilhamento de significados ocorrem dentro de um estoque pré-existente (Smircich & Morgan, 1982). A liderança assume, também aqui, a forma de autoridade dada, decorrente de um padrão hierárquico institucionalizado e dela se espera a definição da experiência dos outros (idem). Ou seja, espera-se que chefes e gerentes, que, não sendo líderes, mas autoridades construam suas lideranças (Malvezzi, 2015). Vale dizer, se o reconhecimento da autoridade é dado pelo padrão hierárquico, o reconhecimento da liderança depende da capacidade do líder designado prover a organização com valores e propósitos (Barnard, 1971; Selznick, 2011) e, assim, construir um processo de liderança.

#### **7.4.4 – A Liderança é um Processo Dialético**

A liderança tomada como processo intersubjetivo, implica que as pessoas construam significados confrontando-se com outros significados, construídas por elas mesmas ou por outras pessoas (Simão, 2010). Por conta disso, como acontece com qualquer relação eu-outro, há no processo intersubjetivo da liderança assimetria, resistência, negação e tensão dialógica, que andam juntas, uma alimentando-se da outra. A assimetria não é de sujeitos, evidentemente, mas de posições e, não apenas porque um está na posição de líder e outro de liderado. A assimetria é intrínseca à intersubjetividade, uma vez que quem está com a palavra está na posição de selecionar o foco do diálogo (idem). Trata-se de uma potencial negação e retorno à afirmação do outro. Por outro lado, como a busca por intersubjetividade traz intrínseca também a fé num mundo compartilhado (idem), é necessário que os parceiros da relação adotem uma

posição ética. Quem está com a palavra tem o compromisso de fazer-se entender e quem ouve tem a responsabilidade de buscar compreender. Essa busca ativa de fazer-se compreender e de entender o outro resulta em luta dialógica entre os interlocutores (idem). A atitude ética significa que é necessário colocar-se no lugar do outro, tomar o lugar do outro para fazer-se compreender ou para conceber o que o outro sente e ser afetado por isso (Mead, 1934/1967), o que Smith (1759/2002) denominou de empatia. A pura negação do outro leva à dominação e, portanto, a um reconhecimento incompleto ou errôneo. É na prática da intersubjetividade que os sujeitos adotam posições éticas que lhes permitem afirmar o outro e, assim, alcançar a reciprocidade do reconhecimento.

Entretanto, para que o *self* não acabe por submergir-se no outro, a relação eu-outro requer empatia ativa (Simão, 2010). Ou seja, envolve necessariamente incerteza, tensão, luta e potencial de conflito. Na perspectiva hegeliana de que a consciência de si forma-se junto com a consciência do outro, a dialética da intersubjetividade significa reconhecimento do outro e luta por reconhecimento, tensão e compartilhamento. Na liderança, a dialética da relação eu-outro é fonte de poderosas tensões, que se manifestam pelos conflitos daqueles que aspiram definir a realidade e pelo fato de que, ao formatar um padrão unificado de significado, esse mesmo padrão provê os elementos para a sua negação (Sennett, 2014). Enquanto esperam do líder a formatação da sua realidade e significados para a ação, os membros do grupo reagem, rejeitam e modificam a realidade e o significado, numa constante metamorfose e tensão.

Mesmo na organização formal o aspecto dialético está presente, especialmente na tensão entre o padrão das atividades e dos relacionamentos prescritos e a realidade do trabalho e das relações (Dejours, 2001). Essa tensão requer o desenvolvimento de uma forma mediada de liderança, fazendo a ponte entre os requerimentos da estrutura institucionalizada e as subjetividades dos agentes humanos (Smircich & Morgan, 1982) ou então, seguindo Barnard (1938/1971) e Selznick (1957/2011) que o líder envolva o corpo organizacional com valores e propósitos. Adicionalmente, um modelo de liderança que contemple a dialética, implica que os diversos sujeitos merecem tomar parte do processo, respeitadas suas contribuições, atributos, crenças e valores particulares.



### **7.4.5 – A Liderança Gera Transformação**

A maioria das interpretações da liderança inclui uma razão de ser para ela, um propósito, consequências que dela se esperam. Quando era interpretada como poder, destinava-se à coesão social e à garantia da liberdade. Eventualmente incluía também o propósito de guardião da justiça, o que frequentemente era interpretado como garantia para o exercício da liberdade (Smith, 1773/1983). Depois que seu estudo migrou para as disciplinas da Psicologia e da Administração e que seu foco principal passou a ser a liderança nas organizações, as suas consequências são medidas em termos de desempenho, na Administração, e de possibilidades de prover significado para a ação do grupo e para a subjetividade dos indivíduos, na Psicologia. Como apontado anteriormente, nos últimos 40 anos, as questões do significado e da subjetividade também passaram a integrar as teorias de liderança produzidas na Administração, como a teoria da liderança transformacional. Essa abordagem representou um novo paradigma nos estudos da liderança (Northouse, 2010; Storey, 2010) e é também adotada pela presente tese. Apesar do risco de um viés heroico (Yukl, 1999), ainda com ênfase no indivíduo líder, e de o termo transformacional ter sido interpretado por Bass (1985) como “desempenho além das expectativas”, adota-se aqui uma interpretação mais próxima da ideia seminal de Burns (1978), para quem a transformação visa a elevação dos padrões morais e éticos dos sujeitos implicados no processo de liderança, ou de busca por compartilhamento de significados para a ação social e que contribua para que os indivíduos alcancem uma auto-relação positiva (Honneth, 2009).

Como já se disse mais acima, toda relação intersubjetiva, incluindo a liderança, envolve dialética, negociação, troca de símbolos. Ao assumir o papel do outro, essa dialética faz o sujeito adaptar e modificar seu próprio comportamento (Mead, 1967), transformando-se. Na perspectiva hegeliana, assumir o papel do outro significa que o sujeito reconhece que o outro é uma consciência também. É um reconhecimento que se dispõe a conhecer o outro, que se abre sem se submeter e, portanto, sem perder a crítica. Num processo de interação meramente transacional, como o que ocorre nas trocas mercantis, não há necessidade de se alcançar o conhecimento do outro, até porque a

subjetividade do outro, no modo de produção fundado na divisão do trabalho, normalmente não pode ser reconhecida na mercadoria que está sendo trocada. Da mesma forma, na relação transacional da liderança, líderes transacionam recompensas e punições com os subordinados em troca de comportamentos, competências e desempenhos. Na interação transformacional, que inclui a liderança, ao contrário, o que se troca são símbolos, valores, crenças, emoções, subjetividades enfim, e essa troca requer busca por conhecimento, reconhecimento do outro, porque os indivíduos colocam as suas forças não para se submeter ao outro, mas para o que o outro traz para melhorar a si mesmo e transformar-se ao mesmo tempo em que transforma o outro e o social é transformado. Trata-se de uma transformação que é uma reconstrução da interação eu-outro.

#### **7.4.6 – Síntese para uma Definição**

Em vista de tudo que foi analisado até aqui e de que a análise foi dirigida para a revisão do conceito de liderança, efetua-se agora uma síntese dos conceitos que comunique as reflexões feitas. Compreende-se que toda síntese significa assumir riscos, porque, em razão do propósito, incluem-se e excluem-se aspectos e elementos. Mesmo assim, é esperada uma tentativa de elaboração, que é o que se fará agora.

Inicialmente, é importante enfatizar novamente que esta tese compreendeu que a liderança transformacional é a abordagem que melhor se apresenta para confrontação com a teoria da luta por reconhecimento, em função de três razões fundamentais. Primeiro, a ideia de transformação de líderes, liderados e do social, presente nessa abordagem da liderança, está em concordância com os requerimentos da relação intersubjetiva do reconhecimento, como se verificou nas subseções anteriores. Segundo, de acordo com Bass & Riggio (2006) existem evidências substanciais que atestam que a liderança transformacional apresenta altas correlações com medidas de eficácia organizacional, nível de satisfação dos indivíduos e esforço adicional para a realização da tarefa. Terceiro, a liderança transformacional foi a abordagem que recebeu mais atenção de pesquisadores

durante as décadas de 1990 e 2000 (Gardner et al., 2010) e nada indica que o interesse tenha arrefecido nos últimos cinco anos.

A proposta mais refinada e completa para a liderança transformacional foi feita por Bass (1985; Bass & Riggio, 2006) e ele a apresentou como um *continuum* que inclui fatores transformacionais e transacionais, além de um componente de não liderança. Um resumo dessa abordagem foi feito no capítulo 4. Entretanto, acredita-se que ela não pode ser assumida sem ressalvas para os propósitos desta tese. Os principais problemas aqui identificados são também aqueles apontados pelos pesquisadores da Teoria Crítica, do Interacionismo Simbólico e mesmo das ciências que estudam as organizações, quais sejam as do excesso de foco nos interesses organizacionais e do viés heroico presente no excessivo enfoque no fator carismático.

Primeiro, Bass acreditava que apresentar a liderança como um *continuum* era importante porque líderes frequentemente utilizavam-se de fatores transacionais para alcançar os objetivos organizacionais. Compreende-se aqui que essa solução decorre de duas confusões em sua abordagem. A primeira é a confusão entre liderança e gerenciamento, que há muito tempo preocupa os pesquisadores da liderança. Para o Interacionismo Simbólico e em geral para a Psicologia Social, a liderança é gestão de significados (Smircich & Morgan, 1982), enquanto a gerência lida com a tarefa. Mesmo a Administração compreende que liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação organizacionais distintos e complementares. Enquanto o foco dos gerentes deve estar na complexidade, o foco dos líderes é a mudança (Kotter, 2001). Os fatores transacionais que Bass identifica estão claramente relacionados à execução da tarefa e à estrutura e não parecem ter relação com significados e propósitos, assim como não se referem a mudança. Apesar de líderes não serem o tempo todo transformacionais, compreende-se aqui que não cabe incluir fatores transacionais numa abordagem transformacional, mesmo que o autor tenha adaptado o seu conteúdo para um *full range of leadership*. A segunda confusão é que, aparentemente Bass enfoca excessivamente a questão da tarefa e os interesses da organização (Yukl, 1999), o que fez com que fosse acusado por pesquisadores da Teoria Crítica de deturpar as ideias iniciais de Burns e de ter sido cooptado pelo paradigma industrial (Rost, 1993; Foster, 2005).

Segundo, Bass deu excessiva importância para o elemento carismático e inspiracional de sua proposta, o que provavelmente decorre da evidência de que esse elemento, representado pelos fatores influência idealizada e motivação inspiracional, apresenta frequentemente as maiores correlações com a eficácia organizacional. Além disso, o contexto em que essa abordagem foi construída foi marcado por diversos eventos que podem ter contribuído para essa ênfase. De um lado, na economia e na política o pensamento neoclássico tornava-se preponderante e o mundo começava a abandonar o modelo de planejamento centralizado para o Estado mínimo. Enquanto a Europa Ocidental desmantelava o seu estado de bem-estar social, caíam os regimes socialistas mundo afora. A filosofia era a de que “a responsabilidade social das empresas é aumentar seus lucros” (Friedman, 1970). De outro lado, estabelecia-se a prevalência da mudança sobre a segurança, mas o fator fundamental era que a mudança acontecia numa velocidade sem precedentes, trazendo turbulência, incerteza e ambiguidade para as organizações. Esse cenário requeria líderes fortes, decisivos e excepcionais (Storey, 2010) ou egos grandiosos, compactos, flexíveis (Enriquez, 1997) ou ainda, autoconfiantes, auto-determinados e que possuíssem “um desejo por imortalidade revolucionária” (Bass, 1985, p. 171). O viés heroico foi posteriormente associado aos problemas morais e éticos que abalaram organizações e governos a partir dos anos 1990 e especialmente nos anos 2000 (Storey, 2010).

O problema principal para esta tese decorre do excesso de enfoque no elemento carismático e inspiracional, pois ele retoma novamente a centralidade do líder e de suas características pessoais, habilidades e comportamentos para o processo da liderança. Com isso, facilita o abuso de poder e a emergência de comportamentos narcisistas (idem), com instrumentalização dos liderados. O elemento define que os líderes devem servir de modelo aos liderados, ter comportamentos que os liderados desejam emular, que sejam possuidores de capacidades extraordinárias, tenham comportamentos que motivem e inspirem os outros provendo significado e desafio, etc. As questões do propósito e significado até estão presentes nos fatores, mas a concepção da influência para esses elementos é claramente unidirecional. Mesmo o aspecto interacional do fator influência idealizada mencionado por Bass & Riggio (2005, p. 6) mantém a

centralidade do líder: “a natureza interacional da influência idealizada – ela está incorporada nos comportamentos do líder e nas atribuições que os liderados têm sobre os líderes”. Dessa forma, “sem deixar de reconhecer o papel de ‘grandes líderes’, que exercem grande influência no curso da história” (Burns, 1978, p. 4), compreende-se aqui que esse excesso de foco em personalidades excepcionais, energéticas, etc. tem dificuldade para atender a concepção original de que a “liderança moral emerge de, e sempre retorna para, os desejos, necessidades, aspirações e valores dos seguidores” (idem).

Os outros dois fatores, estimulação intelectual e consideração individual, mantêm o padrão de excesso de centralidade no papel do líder, mas abrem mais espaço para a interação, a intersubjetividade e a influência multidirecional: “seguidores são encorajados a tentar novas abordagens e suas ideias não são criticadas porque elas diferem das ideias dos líderes” ou “diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidas” (Bass & Riggio, 2005, p. 7).

Resumindo, portanto, toda análise desenvolvida nesta tese direciona para a abordagem transformacional da liderança, mesmo que ela comporte os riscos do excesso de centralidade na pessoa do líder e do excesso de foco nos interesses organizacionais. A ideia de liderança transformacional contempla os principais elementos da luta por reconhecimento: ela é dialética e, portanto, envolve luta; ela é construída socialmente através de influências multidirecionais e, assim, implica em que todos sejam reconhecidos como participantes de seu processo, elevando a autoconfiança e o autorrespeito dos sujeitos; ela promove a diversidade de contribuições, atributos, crenças e valores, ao considerar a busca por realização dos propósitos individuais consistentes com os do grupo; e ela é transformacional, como o próprio termo indica e estas características deixam evidentes. Finalmente, ela é um modelo de liderança que possibilita o enfrentamento das complexidades e ambiguidades do mundo contemporâneo.

## 7.5 – Definição de Liderança como Reconhecimento

Assim, compreende-se aqui que é possível revisar a definição de liderança e fazer a seguinte proposição:

*A liderança é uma influência potencialmente transformadora que emerge da relação eu-outro, alicerçada em reconhecimentos que possibilitam a criação de trajetórias para a realização de propósitos individuais e compartilhados.*

O termo **influência** evidencia, desde o início, que se trata de uma relação dialética, que envolve tensão e tem potencial de conflito. A multidirecionalidade da influência implica em lutas para ser compreendido e para entender o outro (Simão, 2010). Como é uma relação de influência, também está implícito desde já que os sujeitos se reconhecem como iguais e diferentes ao mesmo tempo. Iguais porque têm os mesmos direitos e diferentes porque preservam suas singularidades e, por isso, têm contribuições diversas ao grupo. Ou seja, os sujeitos reconhecem-se reciprocamente nas esferas do direito e da solidariedade.

O elemento **potencialmente transformadora** revela que essa relação de influência busca a transformação. Ela não necessariamente é alcançada, mas está implícito que é uma busca ativa, o que confirma uma disposição para a intersubjetividade. Além disso, potencialmente transformador reforça a noção de incerteza e ambiguidade presente na ideia de luta e tensão. O elemento transformacional reforça a ideia de que a liderança resulta em padrões morais e éticos superiores dos sujeitos envolvidos (Burns, 1978).

O elemento **emerge da relação eu-outro** significa que a liderança é decorrente da produção e compartilhamento de significados (Smircich & Morgan, 1982) temporários. O termo emergir é definido como “sair de onde estava mergulhado, apresentar-se e sair como se saísse das ondas” (Ferreira, 1975, p. 511), ou seja, de algo que aparece e que tem movimento, trazendo à liderança seu caráter de metamorfose, de transformação de si mesmo, como um rio que flui sujeito a certas condições (Lewin, 1944a)

O conjunto **alicerçada em reconhecimentos** reforça a proposição de que a influência que aqui está sendo tratada está fundada tanto na igualdade de

oportunidades e de informações, quanto na possibilidade de cada sujeito participar com sua exclusiva singularidade. Também está implícito que os sujeitos partem de padrões de intersubjetividade anteriores à vida na organização, alcançados principalmente na primeira esfera (Honneth, 2009). Essa condição dá ao sujeito a segurança de seu agir no social (Mead, 1934/1967).

O conjunto **possibilitam a criação de trajetórias** reforça o caráter construcionista do processo de liderança, de percurso, já que trajetórias são caminhos que podem ser modificados, em função dos movimentos da influência. Trajetórias possíveis implica em história, possibilidade de mudança, abertura para o novo, ambiguidade e criatividade. E, na medida em que essas trajetórias envolvem influências de líderes e liderados, a liderança que se propõe é de um fenômeno socialmente construído, como os outros fenômenos sociais. Como trajetórias construídas a partir do reconhecimento recíproco, significa também que os padrões de reconhecimento vão se ampliando historicamente, ou nos termos de Bass (1985), que se aumente a realização na escala de necessidades de Maslow ou que se amplie o *portfólio* de necessidades dos sujeitos.

O conjunto **realização de propósitos** atende a necessidade de que o processo de liderança carece de resultados reais para se manter. A busca prevista no segundo conjunto de termos é o olhar para frente, o significado e o dever. Entretanto, ela precisa de realizações, especialmente na organização formal, onde os padrões de liderança são alterados pela ocorrência da tarefa (Bales, 1973).

Finalmente, os termos **individuais e compartilhados** ou organizacionais evidenciam que os sujeitos do processo de liderança são distintos entre si e, mesmo que compartilhem alguns, estão na relação também com seus próprios propósitos. Como apontado desde as primeiras teorias de liderança, o sistema organizacional deve ser ao mesmo tempo efetivo, no sentido de atingir os propósitos da organização, e eficiente, no sentido de satisfazer as motivações individuais (Barnard, 1971), ou seja, deve tornar possível a realização de propósitos individuais e compartilhados. Nos termos de uma possibilidade de reconhecimento no trabalho, como na abordagem de Honneth (2012), atende as duas funções fundamentais do modo capitalista de produção, discutidos por Hegel

e Durkheim, de produtividade e de integração social e, na sua concepção de luta por reconhecimento, integra o reconhecimento pela solidariedade, no sentido de que os propósitos individuais refletem as particularidades de cada um.

No que se refere às cinco dimensões da liderança apontadas na seção anterior, retiradas das contribuições dos diversos pesquisadores e das disciplinas que a estudaram, compreende-se que a definição aqui proposta também atende: (1) a liderança é um processo que emerge da interação, da relação eu-outro; (2) ela não é um atributo, competência, comportamento ou estilo de um indivíduo só, mas um processo de influência intersubjetiva entre líderes e liderados; (3) por ser um processo de influência, ela implica em reconhecimento, conhecimento e aceitação da realidade do outro; (4) é um processo que envolve dialética, luta, troca de símbolos para a construção de significados individuais e comuns; (5) ela busca a transformação e, por isso, é transformacional nos indivíduos e no social.

## **8 – Conclusão e Possibilidades de Futuros Desenvolvimentos**

Ao longo desta tese foram confrontados os conceitos de liderança e luta por reconhecimento. Pretendeu-se demonstrar que a liderança, como um processo que emerge das relações intersubjetivas nos grupos sociais, em especial na organização contemporânea, pode atender os requisitos das lutas por reconhecimento dos indivíduos, da maneira que foi proposta por Honneth (2009). Esta conclusão sintetiza as respostas às perguntas colocadas no início da tese.

A conclusão mais evidente é que o reconhecimento é uma ação que está na essência da relação de liderança. Compreendida como influência, a liderança implica ação interna dos indivíduos, ação essa que é de reconhecimento recíproco entre os sujeitos que dela tomam parte. Dado o que foi colocado no capítulo 7, o reconhecimento é um elemento que, se retirado da gênese dessa influência, ela perde sentido, porque é o reconhecimento que inspira o ajuste das subjetividades. Estando presente dessa forma no processo, o reconhecimento é um mecanismo chave para a liderança e os comportamentos das pessoas refletem os reconhecimentos recíprocos. Essa reciprocidade significa que o



reconhecimento é efetivamente a moeda de troca da relação de liderança entre os sujeitos.

A liderança no século XXI é a mesma de séculos anteriores. A diferença está em que ela ocorre num ambiente muito mais sofisticado, mais complexo e com mais incertezas. Assim, para que as relações de influência possam reduzir ou resolver as incertezas e ambiguidades do contexto atual, ela necessita de um instrumento mais efetivo. Esse instrumento é o reconhecimento, pois através dele os sujeitos vão em direção ao conhecimento do outro, seja esse outro um sujeito ou o social. Através do reconhecimento, os conflitos da dialética têm a possibilidade de ser resolvidos e transformados, para que possam ser estabelecidas trajetórias compartilhadas.

Em síntese, portanto, também na relação de liderança, o reconhecimento é mecanismo de produção e promoção da confiança, do respeito e da autoestima dos sujeitos, possibilitando, assim, que se alcance uma auto-relação positiva.

Esta tese também inspira novas questões em torno do seu objeto. Primeiro, como o caminho escolhido expandiu muito o texto, há necessidade de colocar os diversos autores aqui tratados mais em diálogo sobre a questão do reconhecimento e de sua relação com a liderança. Segundo, a questão do reconhecimento precisa ser aprofundada, com a colocação de outros autores no debate. Terceiro, é necessária a investigação empírica que possibilite evidenciar os padrões e a dinâmica do reconhecimento nas relações de liderança.

## 9 - Referências Bibliográficas

- Abbagnano, N. (1999). *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Allport, G. W. (1954). The Historical Background of Modern Social Psychology. In Lindzey, G. (Ed.). *Handbook of Social Psychology*. Reading: Addison-Wesley.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle – Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston: Harvard Business Review Press. eBook Edition.
- Antunes, R. (2011). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Arendt, H. (1979). *Entre o Passado e o Futuro*. São Paulo: Perspectiva.
- Arendt, H. (2005). Trabalho, Obra, Ação. *Cadernos de Ética e Filosofia Política*. 7(2): 175-201.
- Arendt, H. (2011). *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Argyris, C. (1975). *A Integração Indivíduo-Organização*. São Paulo: Atlas.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16: 315-338.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X. & Debrah, Y. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*. 92(1): 191-201.
- Bales, R. F. (1954). In Conference. *Harvard Business Review*. 32(2): 44-50.
- Bales, R. F. (1973). The Equilibrium Problem in Small Groups. *Social Encounters: Readings in Social Interaction*: 221.
- Banting, K. & Kymlicka, W. (Eds). (2006). *Multiculturalism and the Welfare State: Recognition and Redistribution in Contemporary Democracies*. Oxford: Oxford University Press.
- Barnard, C. I. (1938/1971). *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19-31.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. E-Book Edition*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership. Sec edition*. New York: Taylor & Francis.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Baxter, B. K. M. (1980) *Alienation and Authenticity: Some Consequences for Organized Work*. London: Tavistock Publications.
- Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e Identidade em Tempos Sombrios – Insegurança Ontológica na Experiência Atual com o Trabalho*. Aparecida: Ideias & Letras.
- Bennis, W.G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly* :259-301.
- Bennis, W.G & Nanus B. (2003). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. HarperCollins e-books.
- Benton, P. (1992). Riding the Whirlwind: Towards Adam Smith. *European Business Journal*. 27-35.
- Blake, R. R & Mouton, J. S. (1994). *The Managerial Grid*. Huston: Gulf Publishing
- Blum, L. (1998). Recognition, Value, and Equality: A Critique of Charles Taylor's and Nancy Fraser's Accounts of Multiculturalism. *Constellations: An International Journal of Critical & Democratic Theory*. 5 (1): 52-70.
- Bogardus, E. S. (1920). *Leadership and Invention*. CA: University of South California Press.
- Bogardus, E. S. (1928). World Leadership Styles. *Sociological and Social Research*, 12, 573-599.
- Bolton, P., Brunnermeier, M.K. & Veldkamp, L. (2010). Economists' Perspectives on Leadership. In Nohria, N. & Khurana, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Borgatta, E. F., Bales, R. F. & Cauch, A. S. (1954). Some Findings to the Great Man Theory of Leadership. *American Sociological Review*: 755-759.
- Bowie, N. (2000). A Kantian Theory of Leadership. *The Leadership & Organizational Development Journal*. 21(4): 185-193.
- Boyd, B. K. (1994). Board Control and CEO Compensation. *Strategic Management Journal*. 15: 335-344.
- Bragues, G. (2010). Profiting With Honor: Cicero's Vision of Leadership. *Journal of Business Ethics*. 97: 21-33.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2008). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. 17: 595-616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Kindle Edition.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Grove Press. Kindle Edition.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York: Open Road. Kindle Edition.
- Burt, R. S. (1995). *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press. Kindle Edition.
- Butler, J. (2004). *Undoing Gender*. Oxfordshire: Routledge.
- Cavarero, A. & Butler, J. (2007). Condição Humana Contra “Natureza”. *Revista de Estudos Feministas*. 15 (3): 650-662.
- Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C & House, R.J. (2007). *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass. Publishers.
- Chin, J.L. (2010). Introduction to the Special Issue on Diversity and Leadership. *American Psychologist*. 65(3): 150-156.
- Ciampa, A. C. (1994). Identidade. In Lane, T. M. & Codo, W. (orgs). *Psicologia Social: O Homem em Movimento*. São Paulo: Brasiliense.
- Cícero. (I AC/2001). *Dos Deveres*. São Paulo: Martin Claret.
- Ciulla, J. B. (2008). Leadership Studies and “The Fusion of Horizons”. *The Leadership Quarterly*. 19: 393-395.
- Ciulla, J. B. (2011). The Jepson School: Liberal Arts as Leadership Studies. In Harvey, M.& Riggio, R. E. *Leadership Studies – The Dialogue of Disciplines*. Northampton: Edward Elgar.
- Clarke, N. (2011). An Integrated Conceptual Model of Respect in Leadership. *The Leadership Quarterly*. 22: 316-327.
- Coase, R. (1998). The New Institutional Economics. *American Economic Review*: 72-74.
- Collins, J. (2011). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. EPub Edition.
- Comblin, J. (1968). *O Provisório e o Definitivo*. São Paulo: Herder.
- Covey, S. M. R. (2008). *O Poder da Confiança – O Elemento Que Faz Toda A Diferença*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cummings, S. (1995). Drawing From the Essence of Strategic Leadership. *Business Horizons*. 38(1): 22-27.

- Dahl, R. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*. 2(3): 201-215.
- Darwall, S. (1977). Two Kinds of Respect. *Ethics*. 88(1): 36-49.
- De Cremer, D. & Wubben, M. (2010). When does Voice Have to Be More than Only Listening? Procedural Justice Effects as a Function of Confident Leadership. *Journal of Personnel Psychology*. 9 (2): 69-78.
- Dejours, C. (2001). Subjetividade, Trabalho e Ação. *Mimeo*. Maio/2001. 13 p.
- De La Taille, Y., de Oliveira, M.K., & Dantas, H. (1992). *Piaget, Wygotsky, Wallon: Teorias Psicogenéticas em Discussão*. São Paulo: Summus.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Linden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*. 25: 36-62.
- Donohue, L. K. (2008). *The Cost of Counterterrorism: Power, Politics, and Liberty*. Cambridge University Press.
- Dostoiévski, F. M. (1995). *Os Irmãos Karamazovi*. Obras Completas. Vol IV. Rio de Janeiro: Nova Aguilar.
- Dow, G. K. (1997). The New Institutional Economics and Employment Regulation. In Kaufman, B. E. *Government Regulation of the Employment Relationship*. Madison: IRRA.
- Enriquez, E. (1997). O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica. *Revista de Administração de Empresas*. 37 (1): 18-29.
- Erdogan, B. & Bauer, T. (2010). Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*. 95(6): 1104-1120.
- Evensky, J. (2001). Adam Smith's Lost Legacy. *Southern Economic Journal*. 67(3): 497-517.
- Farris, G. F. & Lim Jr., F. G. (1969). Effects of Performance on Leadership, Cohesiveness, Influence, Satisfaction, and Subsequent Performance. *Journal of Applied Psychology*. 53(6): 490 – 497.
- Ferreira, A. B. H. (1975). *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (14ª Ed.)*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira
- Fiol, C.M., Harris, D., House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies for Effective Social Change. *The Leadership Quarterly*. 10(3): 449-482.
- Fischer, A. L. (2002). Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente. 1, 11-34.

- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L., Hein, M.B. (1991). Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation. *The Leadership Quarterly*. 2(4), 245-287.
- Fleury, M.T.L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. 40, (3): 18-25.
- Foster, W. (2005). Towards a Critical Practice of Leadership. In Smyth, J. *Critical Perspectives on Educational Leadership*. Taylor & Francis E-Library.
- Fraser, N. (1995). From Redistribution to Recognition Dilemmas of Justice in a 'Post-Socialist' Age. *New Left Review*. 68-93.
- Fraser, N. & Honneth, A. (2003). *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*. Verso.
- French, J. R. (1956). A Formal Theory of Social Power. *Psychological Review*. 63(3): 181-
- Freud, S. (1930/2006). *Mal Estar na Civilização*. In *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Vol XXI*. Rio de Janeiro: Imago.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits. *The New York Times*. September/13/1970.
- Friedman, T. L. (2005). *O Mundo é Plano – Uma Breve História do Século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. 14: 693-727.
- Gadamer, H. G. (2008). *Verdade e Método I: Traços Fundamentais de uma Hermenêutica Filosófica (10ª Ed.)*. Petrópolis: Vozes.
- Galie, P. J., & Bopst, C. (2006). Machiavelli & Modern Business: Realist Thought in Contemporary Corporate Leadership Manuals. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 235-250.
- Gardner, W.L., Lowe, K.B., Moss, T.W., Mohoney, K.T. & Cogliser, C.C. (2010). Scholarly Leadership of the Study of Leadership: A Review of *The Leadership Quarterly's* Second Decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*. 21: 922-958.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational Being – Beyond Self and Community*. New York: Oxford University Press.
- Gibb, C.A., (1974). Leadership. *The Handbook of Social Psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Unesp.

- Giddens, A. (2002). *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Girard, R. (2009). *Mentira Romântica e Verdade Romanesca*. São Paulo: É.
- Glynn, M. A. & Dejordy, R. (2010). Leadership Through an Organization Behavior Lens: A Look at the Last Half-Century of Research. In Nohria, N. & Khurana, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Goethals, G. R. & Hoyt, C. L. (2011). What Makes Leadership Necessary, Possible and Effective: The Psychological Dimensions. In Harvey, M. & Riggio, R. E. *Leadership Studies – The Dialogue of Disciplines*. Northampton: Edward Elgar.
- Goshal, S. & Barlett, C. A. (2000). *A Organização Individualizada – Talento e Atitude como Vantagem Comparativa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership – A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press. Kindle Edition.
- Guba, E. G. (1990). *The Paradigm Dialog*. Newbury Park: Sage.
- Guillén, M.F. (2010). Classical Sociological Approaches to the Study of Leadership. In Nohria, N. & Khurana, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Habermas, J. (2007). *O Valor da Notícia*. Folha de São Paulo, 27/05/2007. Caderno Mais, p. 4.
- Habermas, J. (2010). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Madrid: Editorial Trotta.
- Harris, P. (2010). Machiavelli and the Global Compass: Ends and Means in Ethics and Leadership. *Journal of Business Ethics*. 93: 131-138.
- Harvey, M. & Riggio, R. E. (2011). *Leadership Studies – The Dialogue of Disciplines*. Northampton: Edward Elgar.
- Hegel, G. W. F. (1991). *O Sistema da Vida Ética*. Lisboa: Edições 70.
- Hegel, G. W. F. (2012). *Fenomenologia do Espírito*. Petrópolis: Vozes.
- Henderson, P.H. & Davis, J. (1991). Adam Smith's Influence on Hegel's Philosophical Writings. *Journal of the History of Economic Thought*. 13(2): 184-204.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*. 23(5): 26-34.
- Hobbes, T. (1651/2008). *Leviatã – Ou a Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil*. São Paulo: Ícone.

- Hogg, M. A. (2010). Influence and Leadership. In Fiske, S.T., Gilbert, D.T. & Lindsey, G. *Handbook of Social Psychology, Fifth Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hollander, E. P. & Offermann, L.R. (1990). Power and Leadership in Organizations. *American Psychologist*. 45(2): 179-189.
- Honneth, A. (1997). Recognition and Moral Obligation. *Social Research*. 64 (1): 16-35.
- Honneth, A. (2009). *Luta Por Reconhecimento – A Gramática Moral dos Conflitos Sociais*. Rio de Janeiro: Ed 34.
- Honneth, A. (2012). *The I In We – Studies in the Theory of Recognition*. Cambridge: Polity Press.
- Houaiss, A. (Ed. Eletrônica). *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*. UOL.
- Houglum, D. T. (2012). Mith-Busters: Traditional and Emergent Leadership. *E:CO*. 14(2): 25-39.
- House, R.J. (1999). Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer. *The Leadership Quarterly*. 10(4): 563-574).
- Humphrey, R. H. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*. 13: 493-504.
- Jaeger, W. (2010). *Paideia – A formação do Homem Grego*. São Paulo: Martins Fontes.
- Jaureguiberry, F. (2006). Hypermodernité et Manipulation de Soi. *Sociologie Clinique*. 157-170.
- Jurist, E. L. (1987). Hegel's Concept of Recognition. *The Owl of Minerva*. 19(1): 5-22.
- Kallinikos, J. (2003). Work, Human Agency and Organizational Forms: Anatomy of Fragmentation. In Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. & Willmott, H. *Fragmenting Work – Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. 33(1): 33-42.
- Kaufman, B. E. (2010). The Theoretical Foundations of Industrial Relations and Its Implications for Labor Economics and Human Resource Management. *Industrial Relations and Labor Review*. 64 (1): 74-108.
- Kojève, A. (2002). *Introdução à Leitura de Hegel*. Rio de Janeiro: Contraponto.



- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. (3-11). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge (Third Edition)*. Jossey-Bass Books. Kindle Edition.
- Kritsch, R. (2010). Maquiavel e a República: Lei, Governo e Institucionalidade Política nos Discursos sobre a Primeira Década de Tito Lívio. *Revista Espaço Acadêmico*. 113: 26-37.
- Kymlicka, W. (2007). *Multicultural Odysseys: Navigating the New International Politics of Diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- La Boétie, E. (1574/1987). *Discurso da Servidão Voluntária*. São Paulo: Brasiliense.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave.
- Lewin, K. (1944a). A Research Approach to Leaders Problems. *Journal of Educational Sociology*. 17(7): 392-398.
- Lewin, K. (1944b). The Dynamics of Group Action. *Evolutional Leadership*. I (4): 195-200.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy – A Preliminary Note. *Sociometry*. 1(3/4): 292-300.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 117-130.
- Linden, R. C.; Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 15: 47-119.
- Lippitt, G. L. (1969). Looking at Leadership. *Training and Development Journal*: 2-3.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2003). *Leadership Processes and Follower Self-Identity*. Psychology Press.
- Lowe, K.B. & Gardner, W.L. (2000). Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *Leadership Quarterly*. 11(4): 459-514.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*. 7(3): 385-425.
- Malvezzi, S. (2000). A Construção da Identidade Profissional no Modelo Emergente de Carreira. *O & S*. 7(17): 137-143.

- Malvezzi, S. (2012). *Fundação Dom Cabral – Forum de Liderança*. Manuscrito. Nova Lima.
- Malvezzi, S. (2015). *Fazenda Córrego Azul – A Construção da Liderança*. Manuscrito. Brasilândia.
- Maquiavel, N. (1511/1976). *O Príncipe*. Rio De Janeiro: Civilização Brasileira.
- Maquiavel, N. (1516/1994). *Discorsi – Comentários Sobre a Primeira Década de Tito Lívio*. Brasília: Editora UNB.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*. 12: 389-418.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout – How Organizations Cause Personal Stress and What to do About*. San Francisco: Annablume.
- Mattos, P. (2006). *A Sociologia Política do Reconhecimento: contribuições de Charles Taylor, Axel Honneth e Nancy Fraser*. São Paulo: Annablume.
- Mead, G. H. (1934/1967). *Mind, Self & Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Meierhans, D., Rietmann, B. & Jonas, K. (2008). Influence of Fair and Supportive Leadership Behavior on Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Swiss Journal of Psychology*. 67(3): 131-141.
- Mendonça, R. F. (2009). A Dimensão Intersubjetiva da Auto-Realização: Em Defesa da Teoria do Reconhecimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. 24(70): 143-154.
- Mendonça, R. F. & Ayrman, S. (2007). Discourses of Recognition in Contemporary Politics. In *Trabalho Apresentado na Conferência New Horizons in Political Philosophy, Australian National University*. Camberra (Vol 6).
- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18(1): 57-76.
- Monahan, M. J. (2006). Recognition Beyond Struggle: On a Liberatory Account of Hegelian Recognition. *Social Theory and Practice*. 32 (3): 389-414.
- Mora, J. F. (2005). *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Loyola.
- Moreno, J. L. (2007). *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix.
- Morris, C. W. (1967). George H. Mead as Social Psychologist and Social Philosopher. In Mead, G. H. *Mind, Self, & Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000). Leadership for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*. 11(1): 11-35.
- Nohria, N. & Khurana, R. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Norman, R. (1976). *Hegel's Phenomenology and Philosophical Introduction*. London: Sussex University Press.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. E-book: SAGE Publications
- Nye Jr., J. S. (2010). Power and Leadership. In Nohria, N & Khurana, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- O'Reilly III, C.A.; Main, B.G. & Crystal, G.S. (1988). CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories. *Administrative Science Quarterly*. 33: 257-274.
- Ospina, S. M. & Hitleman, M. (2011). Thinking Sociologically about Leadership. In Harvey, M.& Riggio, R. E. *Leadership Studies – The Dialogue of Disciplines*. Northhampton: Edward Elgar.
- Paiva, G. J. (2007). Identidade Psicossocial e Pessoal Como Questão Contemporânea. *Psico*. 38(1): 77-84.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. England: Routlege (edição digital).
- Parsons, T., Bales, R. F. & Shills, E. A. (1953). Phase Movement in Relation to Motivation, Symbol Formation, and Role Structure. In Parsons, T.; Bales, R. F. & Shills, E. A. *Working Papers in the Theory of Action*. 163-269.
- Pereira, J.B.C. & Hanashiro, D.M.M. (2007). A Gestão da Diversidade: Uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? *XXXI Encontro ANPAD*. EnANPAD.
- Pew Research Center (2014). *Political Polarization in the American Public – How Increasing Ideological Uniformity and Partisan Antipathy Affect Politics, Compromise and Everyday Life*.
- Piketty, T. (2014). *O Capital no Século XXI*. Rio de Janeiro: Intrínseca.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Besharov, M. L. (2010). Revisiting the Meaning of Leadership. In Nohria, N & Khurana, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. & Janasz, S. C. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Center for Effective Organization*. University of Southern California. Los Angeles.
- Rawls, J (2008). *Uma Teoria da Justiça*. São Paulo: Martins Fontes.

- Ricoeur, P. (2006). *O Percurso do Reconhecimento*. São Paulo: Loyola.
- Riggio, R. E. (2011). The Management Perspective: Engineering Effective Leadership in Organizations. In Harvey, M & Riggio, R. E. *leadership Studies – The Dialogue of Disciplines*. Northampton: Edward Elgar.
- Rioki, L. & Savicki, V. (2006). Impact of Fairness, Leadership and Coping on Strain, Burnout and Turnover in Organizational Change. *International Journal of Stress Management*. 13(3): 351-377.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT: Praeger. Kindle Edition.
- Santos, B. S. (1997). Por uma Concepção Multicultural de Direitos Humanos. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 48: 11-32.
- Selznick, P. (1957/2011). *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*. New Orleans: Quid Pro. Kindle Edition.
- Sen, A. (2009). *A Idéia de Justiça*. São Paulo: Schwarcz. Kindle Ed.
- Sennett, R. (2001). *A Corrosão do Caráter. Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Sennett, R. (2014). *Autoridade*. Rio de Janeiro: Record.
- Seyle, D. C. & Swann, W. B. Jr. (2007). Being Oneself in the Workplace: Self-Verification and Identity in Organizational Contexts. In Bartel, C. A., Blader, S. & Wrzesniewski, A. *Identity and the Modern Organization*. London: Lawrence Erlbaum.
- Silva, A. D. S., & Neto, A. C. (2012). Uma Contribuição ao Estudo da Liderança sob a Ótica Weberiana de Dominação Carismática. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 20.
- Silva, I. B. & Nakano, T. C. (2011). Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade: Análise de Pesquisa. *Avaliação Psicológica*. 10(1): 51-62.
- Silva, R. (2010). Maquiavel e o Conceito de Liberdade em Três Vertentes do Novo Republicanismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. 25 (72): 37-58.
- Simão, L. M. (2010). *Ensaio Dialógicos: Compartilhamento e Diferença nas Relações Eu-Outro*. São Paulo: Hucitec.
- Skinner, B. F. (1953/1998). *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo: Martins Fontes.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Psychology*. 18(3): 257-273.
- Smith, A. (1773/1983). *A Riqueza das Nações – Investigação Sobre sua Natureza e suas Causas (Os Pensadores)*. São Paulo: Abril Cultural.

- Smith, A. (1759/2002). *Teoria dos Sentimentos Morais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Smyth, J. (2005). *Critical Perspectives on Educational Leadership*. New York: Taylor & Francis e-Library.
- Souza, R. L. (2014). *Ciência, Poder e Elites – Introdução ao Pensamento de Vilfredo Pareto*. Brasília: UNB.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of The Literature. *Journal of Psychology*. 25: 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*. 47(1):1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: The Free Press
- Storey, J. (2010). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. Taylor & Francis e-Library.
- Swierczek, W. F., & Jousse, D. (2014). Adam Smith as Bodhisattva? A Metta Analysis of Global Leadership. *Journal of Management Development*, 33(8/9), 786-796.
- Taylor, C. (1997). *As Fontes do Self – A Construção da Identidade Moderna*. São Paulo: Loyola.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. A Public Domain Book. Kindle Edition.
- Terman, L. M. (1904). A Preliminary Study in the Psychology and Pedagogy of Leadership. *The Pedagogical Seminary*, 11(4), 413-483.
- Terman, L. M. & Chase, J. M. (1920). The Psychology, Biology and Pedagogy of Genius. *Psychological Bulletin*. 17 (12): 397-409.
- Tourraine, A. (2006). *Um Novo Paradigma*. Petrópolis: Vozes.
- Tucídides. (431-404AC/2013). *História da Guerra do Peloponeso*. São Paulo: Martins Fontes.
- Turner, B. S. (1991). Preface to the New Edition. In Parsons, T. *The Social System*. London: Taylor & Francis Group. Kindle Edition.
- Turner, S.P. (2011). Classic Sociology: Weber as an Analyst of Charisma. In Riggio, R.E & Harvey, M (ed.). *Leadership Studies – The Dialogue of Disciplines*. Northampton: Edward Elgar.
- Ub, Sagar. (2015). *Five Faces of Management: Taylor, Fayol, Mayo, Deming, Drucker*. Digital Edition.
- Vigostski, L. S. (2006). *Linguagem, Desenvolvimento e Aprendizagem*. São Paulo: Ícone.

- Vugt, M. V. (2006). The Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*. 10 (4): 354-371.
- Walumbwa, F.Q., Harnell, C.A. & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*. 95(3): 517-529.
- Wasserman, N., Anand, B. & Nohria, N. (2010). When Does Leadership Matter? A Contingent Opportunities View of CEO Leadership. In Nohria, N & Khurana, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. & Tetrick, L. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perception of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 590-598.
- Weber, M. (1963). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Weber, M. (2009). *Economia e Sociedade (Volume 2)*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Werle, D. L. & Melo, R. S. (2007). Teoria Crítica, Teorias da Justiça e a “Reatualização” de Hegel. In, Honneth, A. *Sufrimento de Indeterminação: Uma Reatualização da Filosofia do Direito de Hegel*. São Paulo: Singular.
- Williams, R. R. (1997). *Hegel's Ethics of Recognition*. University of California Press. Kindle Edition.
- Zupan, M. (2010). An Economic Perspective on Leadership. In Nohria, N & Khurana, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2): 251-289.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly* 10(2): 285-306.