



## (Des)construção do Arquétipo de Liderança nas Organizações

Natalia Bousquet Batista - nataliabousquet@gmail.com  
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

### Resumo

Em um cenário dinâmico e competitivo, as organizações buscam maximizar eficiência em seus processos e recursos, humanos inclusive. Este trabalho pretende realizar articulação de textos pós estruturalistas com a teoria crítica de liderança e (des)construir o paradigma de maximização a partir da formação de comportamento baseado em um arquétipo de liderança, presente nos estudos funcionalistas. Para realizar esta articulação, inicialmente serão apresentados elementos da teoria clássica da liderança e, posteriormente, o contraponto a partir dos estudos críticos de liderança, sob a ótica pós estruturalista. O elemento de análise das teorias será o comportamento humano nas organizações para apontar os distintos paradigmas utilizados na abordagem do tema liderança nos estudos organizacionais.

**Palavras-chave:** liderança, arquétipo, pós estruturalismo.

### Contextualização:

Em um cenário dinâmico e competitivo, as organizações buscam maximizar eficiência em seus processos e recursos, humanos inclusive. Este trabalho pretende realizar articulação de textos pós estruturalistas com a teoria crítica de liderança e (des)construir o paradigma de maximização a partir da formação de comportamento baseado em um arquétipo de liderança, presente nos estudos funcionalistas.

Sua contribuição se baseia na análise do paradigma pós estruturalista sobre os fenômenos que (re) constroem a identidade de líderes e fornecem um olhar diverso sobre os estudos a partir da (des) construção do arquétipo de liderança nas organizações.

Para realizar esta articulação, inicialmente serão apresentados elementos da teoria clássica da liderança e, posteriormente, o contraponto a partir dos estudos críticos de liderança, sob a ótica pós estruturalista. O elemento de análise das teorias será o comportamento humano nas organizações para apontar os distintos paradigmas utilizados na abordagem do tema liderança nos estudos organizacionais.

A teoria clássica da liderança é baseada em uma epistemologia funcionalista que define a liderança como factual, um objeto mensurável pelo uso de ferramentas adequadas ao se apoiar em critérios antropocêntricos com o progresso e a razão (BELL, 1974; LUHMANN, 1976; HABERMAS, 1984). Estes estudos buscam identificar correlações entre liderança e características físicas e psicológicas dos sujeitos que assumem papéis de líderes nas organizações.

Os pesquisadores desta linha pretendem identificar na liderança uma essência definida, distinta e coerente com os papéis exercidos. Os estudos clássicos de liderança pretendem realizar análises quantitativas a partir de questionários validados identificar perfis e padrões de conduta, criando um arquétipo do líder. Esta construção idealizada, mitológica e heróica irá nortear o padrão de treinamento e desenvolvimento de competências e habilidades para tornar o sujeito um líder, como a capacidade de tomar decisões, atingir um nível de inteligência emocional e assumir riscos mensurados, por exemplo. Nestes estudos, a figura do líder assume uma relação de poder estática, concentrada em sua figura. Ontologicamente, os pesquisadores assumem que a liderança possui existência independente e relacionada a uma rede de relações causais. Epistemologicamente, analisam a liderança com a aplicação rigorosa da razão e do método científico. Politicamente, alinhados à teoria clássica da administração e aos princípios da burocracia, buscam aumentar a eficiência dos modelos de liderança (ALVESSON, 2012).

Um autor clássico dificilmente mergulha em uma auto reflexão relacionada aos efeitos de sua subjetividade individual no texto (VAN MAANEN, 1988), pois sua epistemologia o faz enxergar seu objeto de estudo como uma estrutura. A introspecção fica geralmente confinada às margens do texto. Essa marginalização possibilita o autor moderno manter o corpo do texto e linguagem impessoais, supostamente objetivos, para apoiar a credibilidade científica, ocultando, ao mesmo tempo, sua subjetividade (GEERTZ, 1988).

A perspectiva funcionalista, hegemônica na literatura ortodoxa, constrói arquétipos de líderes e se baseia nas relações formais e na aquisição de habilidades e competências para um indivíduo exercer a função de liderança ao atender as condições determinadas como ideais no arquétipo. Deste modo, o comportamento humano é condicionado às características e o sujeito (re)constrói sua identidade em busca da aquisição de tais características.

No entanto, essa perspectiva tende a subestimar a complexidade e a dinâmica das atividades da liderança em cenários contemporâneos. Os estudos críticos de liderança desenham uma pluralidade de perspectivas teóricas, ontológicas e epistemológicas neste campo a partir da desconstrução da figura heróica e distante do líder e da construção de uma figura pós-heróica e submetida a relações de poder em rede. Os estudos críticos em liderança estão associados a pesquisas que pretendem explorar temas anteriormente ignorados pelos estudos tradicionais como as relações de poder e resistência, performatividade, identidade e gênero (SOUZA, 2014).

A problematização do normal, levando em consideração as diferenças e categorias identitárias como processos éticos-estéticos-políticos contingenciados por aspectos históricos, sociais e culturais produzidos socialmente por relações de poder e saber (SOUZA, 2014).

A epistemologia que envolve o pós estruturalismo entende que há outras formas de expressão da realidade que não cabem nas estruturas e nos padrões de conduta utilizados nas abordagens ortodoxas, bases das teorias clássicas de liderança. Para os pós-estruturalistas a realidade está no limite, na fronteira, que contém o que está dentro da estrutura e o que está fora da estrutura. Se a realidade está na fronteira, a análise passa a estabelecer a relação entre o que está dentro e o que está fora. Neste sentido, a verdade é inalcançável dadas as relações entre tempo e espaço, pois a linha que define o que está dentro e fora da estrutura é fluida. Deste modo, as teorias pós estruturalistas desafiam as ideias que são base para a ciência moderna como racionalidade, ordem, realismo, verdade e progresso intelectual (BAUDRILLARD, 1983; DERRIDA, 1976; FOUCAULT, 2002; LYOTARD, 2009) e buscam utilizar metodologias qualitativas voltadas para a linguagem, o discurso, a narrativa, a etnografia e os estudos de casos para lidar com a instabilidade da realidade e captar os múltiplos entendimentos sobre liderança.

As abordagens interpretativistas, utilizadas pelos estudos críticos de liderança, consideram a liderança como uma construção social, que ultrapassa diversos atores que começam a reconhecer as atividades de liderança. Ontologicamente acredita-se que a liderança seja construída a partir de processos múltiplos de entendimento intersubjetivo. Epistemologicamente, liderança é um processo que pode ser acessado através da análise das interpretações carregadas de valor que os atores usam para entender a liderança. (ALVESSON, 2012).

O pensamento de Foucault (1987, 1989) influencia os estudos críticos de liderança pela contribuição sobre as relações de saber/poder e as subjetividades. Os estudos críticos de liderança desconstruem o arquétipo heróico do líder e apresentam uma perspectiva pós-heróica, atuando como uma experiência de poder presente nas micro práticas diárias e que circula, inclusive, na periferia propondo uma nova dinâmica da liderança a partir das idiossincrasias do líder real.

A construção das diferenças, os sujeitos que assumem posições de liderança, das representações, das hierarquias sociais e da construção de identidade e subjetividades está embebida em relações de poder e saber. As relações de poder tem como efeito a constituição do arquétipo de liderança clássica, baseado na teoria funcionalista. O arquétipo é a representação dos jogos de verdade que designam os líderes por sua individualidade própria, fixa uma identidade a ser assumida e lhes impõem uma lei de verdade que devem reconhecer e que os liderados devem reconhecer neles (SOUZA, 2014).

Com efeito, o poder deve ser analisado como algo que circula as relações, ou melhor, como algo que funciona em cadeia. Ele não está localizado em nenhuma etapa do processo produtivo ou na mão de ninguém. O poder funciona e se exerce em rede, no limite das estruturas, na dinâmica de elementos internos e externos à própria estrutura (FOUCAULT, 1989).

Um importante aspecto da perspectiva pós-heróica da liderança é o processo social, passando a ser configurada como uma atividade dinâmica, multidirecional e coletiva. Neste sentido, há uma valorização da subjetividade dos indivíduos e das interações humanas (FLETCHER, 2004).

Para Fletcher (2004), o arquétipo heróico da liderança está associada e características como elitismo, legitimação, dominação, relações assimétricas e construções de privilégio para homens brancos e de classe média, ao valorizar características como individualismo, controle, assertividade e habilidades de defesa. Por outro lado, a liderança pós-heróica está associada a características femininas como empatia, vulnerabilidade, habilidades sociais e de colaboração.

Os estudos críticos de liderança se direcionam para o perfil socialmente construído e de múltiplos discursos e significados que tendem a envolver a dinâmica da liderança (COLLINSON, 2011). A dinâmica da liderança e de seus seguidores pode assumir diversas formas em diferentes sociedades dada a ordem do discurso (BJERKE, 1999). O discurso é acontecimento, existe por si só, se altera sozinho, se autorregula, é onipresente, onisciente, é histórico. A história regula a relação de poder, pois o discurso é algo historicamente construído (FOUCAULT, 2003). O pós-estruturalismo, ao questionar o limite, resiste aos discursos hegemônicos selecionados para determinar as formas de saber mais anatômicas ao sistema.

Os estudos críticos de liderança representam uma forma de saber na condição pós moderna e privilegia formas simbólicas da construção do sujeito, por exemplo, a linguagem como constituinte da subjetividade e a subjetividade como constituinte da linguagem.

Butler (2003) traz elementos relacionados à psicanálise para apresentar aspectos relacionados à identidade de gênero sob a ótica pós-estruturalista. Esta abordagem pretende desconstruir a ideia do feminino como uma natureza subordinada à cultura e invariavelmente oprimida pelo patriarcado masculino. Isto posto, pretende conduzir à destruição da lei e propor a afirmação de uma nova ordem ao relacionar elementos da psicanálise, status ontológico e o poder de suas proibições instituidoras de gênero.

A partir da desconstrução da ideia do feminino como natureza subordinada ao perfil masculino é possível identificar novas óticas para o desenvolvimento das teorias de liderança e contribuir para a construção de novas performatividades que possibilitam expandir o limite e criar novas representações de liderança.

As questões de gênero são abordadas pela teoria clássica da liderança no sentido de encontrar semelhanças ou diferenças entre os gêneros e, ainda, classificar os gêneros como melhores ou piores para assumir determinadas funções. No pós-estruturalismo, as questões de gênero são entendidas como algo socialmente construído. A oposição binária entre líderes e seguidores reforçam o dualismo de gênero, em que o homem é visto como o universal, o sujeito neutro e a mulher é vista como a outra, subjugada ao primeiro. Os estudos críticos de liderança reconhecem que os sujeitos são múltiplos, inter relacionados e suas identidades mudam e se configuram de diversas maneiras (COLLINSON, 2011).

Para além das questões de gênero, a proposta de alinhamento epistemológico do feminismo ao estabelecer ligações com questões de opressão racial e colonialista é realizada na tentativa de formular uma abordagem de gênero como uma construção cultural complexa inserida em uma sociedade contemporânea integrada e fluida. Tal alinhamento é relevante, pois a questão de gênero define a identidade do sujeito, bem como questões raciais ou de nacionalidade, importantes no desenvolvimento das teorias de liderança (BUTLER, 2003; COLLINSON, 2011).

Hyrniewicz e Vianna (2018) entrevistaram 15 mulheres em posição de liderança em organizações públicas e privadas no Rio de Janeiro e suas conclusões apresentam que o perfil de liderança atual possui características mais andrógenas do que os conceitos tradicionais, ligados tipicamente ao sexo masculino. As autoras identificaram nas entrevistadas um estilo de liderança transformacional, que possui atributos comunais e agênticos, distanciando-se assim da concepção que dicotomiza a feminilidade da mulher e a habilidade de liderar nas organizações contemporâneas. Estes resultados apontam para uma alteração no comportamento dos líderes e liderados na contemporaneidade, permitindo a (re)construção de identidades e perfis de liderança nas organizações.

A ruptura pós estruturalista se dá a partir da análise do limite e da apresentação de estruturas identitárias que refutam as afirmações de totalidade e universalidade proposta pelas teorias clássicas de liderança como a identificação de estruturas binárias de gênero e, assim, mapear a transformação do sexo em gênero através das formações discursivas considerando não somente termos biológicos, mas também a universalidade cultural da opressão (BUTLER, 2003).

Os estudos críticos em liderança realizam uma crítica da performatividade da liderança construída a partir do arquétipo heróico e pretendem analisar no limite para esboçar uma prática de liderança deliberada que envolva reflexão coletiva sobre os tipos de liderança apropriados a determinada situação (ALVESSON, 2012).

Os estudos pós-modernos, frequentemente tomam a forma de crítica. Ao derrubar a ordem disciplinar centralizada na figura heróica do líder, estes estudos alcançam à margem das estruturas e, mediante a articulação das ambiguidades e contradições presentes na construção do arquétipo de liderança, apresentam o líder anti-herói, sem atrelar essa condição a uma nova hierarquia, dado que para os pós-modernistas as relações de poder são microfísicas (MARTIN, 2001).

Embora bastante criticado, o pós estruturalismo é uma corrente filosófica consistente e sólida para a utilização em estudos científicos. A perspectiva pós estruturalista conta com pensadores importantes (Derrida, Deleuze, Lyotard, Foucault e Kristeva). Williams (2005) propõe uma dialética núcleo-limite, apresentando de forma clara que a definição do limite é o fio condutor mais importante no pós-estruturalismo. Ou seja, é a partir do conhecimento dos limites, e quando os comparamos com o seu núcleo anterior (não como uma oposição, mas como complemento), que chegamos a um entendimento seguro de um determinado tema. É através do mapeamento de diferenças dentro das próprias estruturas que podemos provocar transformações, mudanças, reavaliações. O limite abre o núcleo e muda nosso senso de seu papel como verdade e valor estáveis.

Os estudos críticos de liderança, a partir dessa ótica, se voltam para o mapeamento das diferenças dos perfis de liderança encontrados na estrutura, fora da estrutura e no limite da estrutura, considerando as fluidez das relações de poder e, assim assimilam os sujeitos diferentes que se apresentam na condição de liderança e as transformações geradas em um ambiente aberto, global, onde é possível identificar o uso intensivo de tecnologia, práticas de liderança informal, diminuição da hierarquia nas empresas e estruturas de poder compartilhado em redes (COLLINSON, 2011).

Ao estudar o conhecimento, os pós-estruturalistas vão romper com o padrão, o normal, as verdades estabelecidas. Williams (2005) afirma que um aspecto fundamental de tal perspectiva é o seu poder de resistir e romper com o sentido seguro de significado e referências na linguagem. Isso pode ajudar nos estudos de minorias com base no sexo ou gênero, contra exclusões de raça, classe ou etnia.

Do ponto de vista pós-moderno, a realidade é uma série de ficções e ilusões (ALVESSON & BERG, 1992; ARAC, 1986; GEERTZ, 1988). A ciência social não é vista como um sistema fechado, mas como um sistema aberto que influencia e é influenciado pelos fatos decorridos de ações sociais. Com efeito, um estudo pós-modernista reflete a visão subjetiva do autor, dos leitores e daqueles cujos pontos de vista são citados, incluídos, suprimidos ou excluídos (HASSARD & PARKER, 1993). As relações de poder nunca são neutras, e todo saber só pode se constituir como verdade se investido por relações de poder, não há portanto, um saber neutro. A verdade passa a ser "uma questão de credibilidade e não uma questão objetiva" (ALVESSON & BERG, 1992:223; VAN MAANEN, 1988).

Conclusão:

A perspectiva filosófica do pós-estruturalismo tem um caráter político de manutenção da democracia a partir da transformação criativa e da reflexão de temas que estão no limite, como minorias, classes sociais, alienação e exploração. O pós estruturalismo força às estruturas a se abrirem para a ampliação do saber e conseqüente ruptura dos discursos hegemônicos. No entanto, ao contrário das ciências naturais, nas ciências sociais não é necessário que uma visão seja refutada para que outra se estabeleça, construindo-se de argumentos coexistentes. Logo, o

pós-estruturalismo não pretende romper com os paradigmas clássicos, mas sim apresentar uma nova epistemologia que dê conta de expressar aspectos contemporâneos e limítrofes nos estudos organizacionais.

Os estudos pós-modernistas e pós-estruturalistas são vistos negativamente nos estudos organizacionais. No entanto, sua epistemologia traz luz à repressão e ao silêncio nos quais os estudos organizacionais se instalam. Atualmente, a teoria clássica de liderança e os estudos críticos de liderança coexistem. Para os estudos organizacionais, a diversidade de olhares sobre determinado fenômeno enriquece o debate e permite ampliação do entendimento sobre a constituição do comportamento organizacional e da (re)construção de identidade de líderes.

#### Referências:

- ALVESSON, M.; BERG, P. *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlim: Walter de Gruyter, 1992.
- ARAC, L. *Postmodernism and politics*. Mineapolis: University of Minnesota Press, 1986.
- BAUDRILLARD, J. *Simulations*. New York: Semiotext, 1983.
- BELL, D. *The coming of Post-Industrial Society*. London: Heinemann, 1974.
- BUTLER, J. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Editora Record, 2003.
- BJERKE, B. *Business Leadership and Culture*. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.
- COLLINSSON, D. *Critical Leadership Studies*. The Sage handbook of leadership. London: SAGE Publications, 2011.
- DERRIDA, J. *Speech and phenomenon*. Evanston: Northwestern University Press, 1976.
- FLETCHER, J. K. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*. V. 15, p. 647-661, 2004.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis: Editora vozes, 1987.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1989.
- FOUCAULT, M. (2003). Diálogo sobre o poder. In: Foucault, M. *Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- GEERTZ, C. *Works and lives: the anthropologist as author*. Stanford: Stanford University Press, 1988.
- HABERMAS, J. *The theory of Communicative Action. I: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press, 1984.
- HASSARD, J.; PARKER, M. *Postmodernism and organizations*. Londres: Sage, 1993.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.
- LUHMANN, N. A general theory of organized social systems. In: HOFSTEDE, G.; LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*, vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, E. M. Poder, diferença e subjetividade: a problematização do normal. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade Farol*, n. 1, 2014.

VAN MAANEN, J. *Tales os the field*. Chicago: University os Chicago Press, 1988.

WILLIAMS, James. Introduction: what is poststructuralism? In: \_\_\_\_\_. *Understanding poststructuralism*. London: Routledge, 2005.