



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**DANIEL RODRIGUES MARQUES**

**A ASTENIA DA VONTADE: UMA ANÁLISE NIETZSCHIANA PARA A CRISE DE  
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**SOUSA  
2014**

**DANIEL RODRIGUES MARQUES**

**A ASTENIA DA VONTADE: UMA ANÁLISE NIETZSCHIANA PARA A CRISE DE  
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Me. Marcos Macri Olivera**

**SOUSA-PB**

**2014**

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **“A ASTENIA DA VONTADE: UMA ANÁLISE NIETZSCHIANA PARA A CRISE DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa/PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

Daniel Rodrigues Marques

**DANIEL RODRIGUES MARQUES**

**A ASTENIA DA VONTADE: UMA ANÁLISE NIETZSCHIANA PARA A CRISE DE  
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Me. Marcos Macri Olivera (Orientador)

---

Membro examinador 1

---

Membro examinador 2

**SOUSA/PB  
2014**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a professora Islânia, pelas importantes contribuições em material de estudo e orientações que foram imprescindíveis para a realização desse trabalho. Mas sobretudo por ter me incentivando a permanecer firme no tema de pesquisa, por ter acreditado nesse projeto e na minha capacidade de realizá-lo. Esse apoio foi muito importante pra mim.

Ao professor Marcos Macri, por tantas oportunidades dadas para o desenvolvimento de minha produção científica ao longo do curso, e por ter aceitado orientar esse trabalho, mesmo não sendo da sua área de especialidade. Nesse caso, agradeço aos dois professores em conjunto, pois eles não optaram pelo caminho mais fácil nas suas escolhas, e tampouco aceitariam que eu optasse pelo caminho mais fácil nas minhas.

A minha namorada, Marta, que foi tão atenciosa para com longas explicações filosóficas que, provavelmente, foram muito mais emocionantes na minha cabeça.

A minha amiga Maria José, por muitos motivos, mas principalmente pelo exemplo.

A meu amigo Evanuel, que apoiou com entusiasmo minhas primeiras elaborações dessa pesquisa, e quem me apresentou o universo da filosofia em primeiro lugar, coisa que à época eu julgava enfadonha e desinteressante... mas eu estava enganado.

*“Quem alcança seu ideal, vai além dele”.*

Nietzsche (2005, p. 63)

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - As eras da liderança. ....</b>	<b>19</b>
<b>Tabela 2 - Relação entre as teorias de liderança e os conceitos nietzschianos. ....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 3 - Localização dos objetivos da pesquisa. ....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1- Ciclo motivacional de Lorenz. ....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 2 - Ciclo motivacional de Nietzsche. ....</b>	<b>71</b>



## RESUMO

Esse trabalho objetivou interpretar o problema da Crise de Liderança nas organizações a partir dos conceitos e concepções filosóficas de Friedrich Nietzsche. Esperamos assim realizar o propósito de aprofundar o debate em torno desse tema que afeta os estudos organizacionais. O problema da Crise de liderança tem sido tema recorrente nas pesquisas de diversos autores tais como Mabey e Morrel (2011), Bennis (2003), Almeida (2002), Sant'anna, Vaz, *et al.* (2009) e de outros tantos organismos internacionais ao redor do mundo. Alguns deles são o *Centre for Leadership at the University of Birmingham* (CLUB), o Fórum Econômico Mundial, a Edelman, a Associação Brasileira de Recursos Humanos e o *Center for Public Leadership*, todos preocupados com a orientação da liderança em diversos tipos de organizações: empresas públicas e privadas, sistemas políticos, ONGs, mídia, etc. Bennis (2003) descreve o processo de Crise de Liderança como uma dificuldade de encontrar pessoas capacitadas para assumir posições de comando e um receio de assumir responsabilidades, enquanto que Sant'anna, Vaz, *et al.* (2009), enfatizam uma crise teórico-conceitual capaz de induzir o próprio construto da Liderança ao ponto da estagnação. As consequências desse problema são numerosas: baixa produtividade, falta de motivação dos colaboradores, corrupção e uma crise de valores que tem solapado a credibilidade das organizações e seus respectivos líderes perante a opinião pública em diversos países. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica baseada principalmente em livros e artigos científicos, sendo também uma pesquisa exploratória, que objetiva um maior esclarecimento em relação ao tema proposto. Foram consultadas tanto as obras filosóficas de Friedrich Nietzsche quanto livros e artigos sobre a liderança e a crise de liderança, sendo também utilizada a técnica de Análise de Conteúdo. Nesse trabalho, a liderança foi descrita como um processo de relacionamento social baseado na expansão do *Self* e que depende da existência de valores compartilhados num determinado contexto. A Astenia da Vontade foi identificada como o conceito nietzschiano que determina a incapacidade de o indivíduo realizar esse processo de criação de valores, renunciando ao papel de liderança, que passa a incitar aversão e culpa. Constatou-se que as teorias de liderança podem se beneficiar das perspectivas de Nietzsche sobre a motivação do comportamento humano, em contraste com os atuais modelos baseados na hierarquia de necessidades. Os dados levantados pela pesquisa apontam como a liderança ainda carece de um espaço ético que justifique as assimetrias de poder entre os indivíduos e crie ferramentas para o papel individual em seus processos.

Palavras-chave: Liderança. Crise de Liderança. Astenia da Vontade.

## ABSTRACT

This study aimed to interpret the problem of Leadership Crisis in organizations from the concepts and philosophical ideas of Friedrich Nietzsche. We hope to accomplish the purpose of deepening the debate on this issue that affects organizational studies. The problem of Leadership Crisis has been a recurring theme in the research of several authors such as Mabey e Morrel (2011), Bennis (2003), Almeida (2002), Sant'anna, Vaz, *et al.* (2009) and many other international bodies around the world. Some of these are the Centre for Leadership at the University of Birmingham (CLUB), World Economic Forum, Edelman, the Brazilian Association of Human Resources and the Center for Public leadership, all concerned about the guidance of leaders in different types of organizations: public and private enterprises, political systems, NGOs, media, etc. Bennis (2003) has described this process as a difficulty in finding skilled people to assume positions of power and a fear of taking responsibility, while Sant'Anna, Vaz *et al.* (2009), emphasize a theoretical and conceptual crisis capable of inducing the very construct of leadership to the point of stagnation. The consequences of this problem are numerous: low productivity, lack of motivation of employees, corruption and a crisis of values that has undermined the credibility of the organizations and their leaders to public opinion in many countries. This is a literature based mainly on books and scientific papers, and also an exploratory study, which aims to further clarification in relation to the proposed theme. The philosophical works of Friedrich Nietzsche as well as books and scientific papers on leadership and Leadership Crisis were consulted, and was used the technique of content analysis. This work described leadership as a process of social relationship based on expansion of the Self and that depends on the existence of shared values in a given context. The Asthenia of the Will was identified as the Nietzschean concept that determines the inability of individuals to carry out the process of creating values, relinquishing the lead, which passes to incite hatred and guilt. It was found that the theories of leadership could benefit from the perspectives of Nietzsche on the motivation of human behavior, in contrast to current models based on the hierarchy of needs. The data collected by the research show how leadership still lacks an ethical place to justify the asymmetry of power between individuals and create tools for the individual role in its processes.

Key words: Leadership. Leadership Crises. Asthenia of the Will.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	Tema.....	10
1.2	Problema de pesquisa .....	13
1.3	Justificativa.....	14
1.4	Objetivo geral.....	16
1.5	Objetivos específicos .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	<b>A liderança e os valores morais .....</b>	<b>17</b>
2.1.1	<i>Liderança: origem e evolução.....</i>	17
2.1.2	<i>Democracia e ética: a influência da filosofia política nas teorias de liderança ....</i>	20
2.1.3	<i>Confiança e a Teoria da Expansão do Self .....</i>	24
2.1.4	<i>As coisas não são, as coisas significam: a liderança e a administração do sentido ..</i> <i>.....</i>	26
2.1.5	<i>As teorias de motivação e a busca humana por sentido .....</i>	29
2.1.6	<i>O papel dos valores morais .....</i>	31
2.2	<b>Definindo os contornos da crise.....</b>	<b>34</b>
2.2.1	<i>Crise de Liderança .....</i>	34
2.2.2	<i>Críticas aos modelos individualistas.....</i>	36
2.2.3	<i>Resgatando o indivíduo .....</i>	38
2.2.4	<i>Ineficiente, destrutiva e tóxica: o lado negro da liderança.....</i>	40
2.3	<b>Consideração dos aspectos filosóficos .....</b>	<b>42</b>
2.3.1	<i>Nietzsche e a motivação .....</i>	42
2.3.2	<i>Os Homens Superiores .....</i>	45
2.3.3	<i>Moral de senhores e moral de escravos .....</i>	48
2.3.4	<i>As origens da democracia .....</i>	52
2.3.5	<i>A Liderança e a hipocrisia moral dos que mandam.....</i>	54
2.3.6	<i>A liderança e a Astenia da Vontade .....</i>	57
2.3.7	<i>A Moral de Rebanho e as Teorias de Liderança .....</i>	59
2.3.7.1	<i>A Liderança Servil na visão de Hamilton (2010).....</i>	60
2.3.7.2	<i>Liderança distribuída na visão de Bolden (2008).....</i>	61
2.3.7.3	<i>Liderança Transformacional .....</i>	62

2.3.7.4	Os Substitutos de Liderança de Kerr e Jermier (1978) e o ideal do rebanho autônomo. ....	64
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
3.1	Tipo e estratégia de pesquisa .....	66
3.2	Método de abordagem .....	66
3.3	Técnicas de pesquisa.....	66
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1	Teorias motivacionais .....	69
4.2	Teoria da expansão do Self .....	71
4.3	Crise de Liderança e Astenia da vontade .....	72
4.4	Crise teórica e conceitual .....	73
4.5	Liderança Tóxica .....	74
4.6	Reinterpretando outros aspectos da Crise de Liderança sob a ótica nietzschiana. ....	75
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
5.1	Objetivos da pesquisa e resultados obtidos .....	77
5.2	Limitações e recomendações para trabalhos futuros .....	79
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

Os estudos em liderança debruçam-se sobre uma ampla gama de questões: o que torna alguém um bom líder, o que significa ser um bom líder, por que as pessoas seguem líderes ruins, como desenvolver a habilidade de liderar, como as desigualdades de poder afetam e são afetadas por aqueles no comando, dentre várias outras. Atualmente, o campo de estudos que envolve a liderança tem se dividido em várias linhas de pesquisa, estando sempre presente a preocupação com as qualidades morais e intelectuais dos líderes.

O presente trabalho procura abordar o problema da Crise de Liderança, em suas várias acepções: primeiramente nos reportamos à ausência de líderes identificada por Bennis (2003), onde o autor faz seu diagnóstico de que o mercado dispõe de poucas pessoas dispostas a aceitar posições de comando e assumir responsabilidades.

Percebemos que a ideia de Crise de Liderança vem surgindo com certa frequência nos trabalhos de autores e de organismos internacionais que se preocupam com o rumo de empresas e instituições ao redor do mundo que carecem de pessoal adequado nas posições de comando. Tal inadequação, no entanto, não parece se dever simplesmente a uma falta de capacitação localizada, mas pode ser percebida nas mais diferentes organizações: empresas privadas, governamentais e não governamentais (BENNIS, 2003), e mesmo sob o ponto de vista teórico e conceitual (SANT'ANNA, VAZ, *et al.*, 2009) a Crise de Liderança surge na forma de um esgotamento que desestimula pesquisadores e estudantes a dedicarem-se ao tema.

Não obstante a relevância dessa questão, verificamos que até o momento houve somente tentativas escassas de delinear uma explicação teórica satisfatória para a Crise de Liderança. A maioria desses trabalhos apontam como suas prováveis causas o pequeno papel atribuído ao professor universitário como formador de líderes (ALMEIDA, 2002), problemáticas nas teorias de desenvolvimento de liderança (PROBERT e JAMES, 2011) ou na maneira como os modelos teóricos abordam a noção do contexto (ISZATT-WHITE, 2011). Nessa perspectiva, partimos do pressuposto de que uma análise do problema em seu espectro cultural mais amplo ainda está ausente. Para nós os esforços dos pesquisadores não foram bem sucedidos ainda em explicar o por que de, após tantos anos de pesquisa em liderança, ainda ser tão difícil para as empresas encontrar

um modelo que motive as pessoas para as posições de comando, ou o por que de as opções disponíveis frequentemente degenerarem em “*flawed and disappointing leaders* (BENNIS, 2003, p. 2)”, modelos fracos e decepcionantes.

Para tentar lançar luz a essas questões, apresentamos nesse trabalho uma interpretação dos principais conceitos identificados na Crise de Liderança a partir da filosofia de Friedrich W. Nietzsche (1844-1900).

De vida atribulada e reconhecimento póstumo, Nietzsche é considerado um pensador cujos textos são um importante legado para os estudos sociais, filosóficos, políticos, teológicos e epistemológicos do pensamento moderno. A partir de seus escritos a filosofia ganhou novas formas de expressão, com o aforismo e o poema, e suas ideias a respeito da decadência da religião repercutiram enormemente na filosofia e na literatura do século XX, inspirando pensadores como Karl Jaspers (1883-1969), Martin Heidegger (1889-1976) e Albert Camus (1913-1960). Sua doutrina do perspectivismo refletiu na obra de Jacques Derrida (1930) e Michel Foucault (1926-1984), que também adaptou o método de investigação histórica criado por Nietzsche, a Genealogia, na realização de seus próprios trabalhos. Na psicologia, Sigmund Freud (1856-1939) e Carl Jung (1875-1961) renderam-lhe grande admiração, creditando-lhe descobertas de muitas das características da psicologia humana.

De acordo com Leiter (2005), a obra de Nietzsche está voltada principalmente para considerações sobre os valores morais, e é a partir da íntima conexão entre essa temática e a liderança que compreendemos a doutrina de Nietzsche como uma posição privilegiada para a investigação de diversos conceitos ligados ao nosso problema de pesquisa, como ‘motivação’, ‘poder’ e ‘cultura’, como esses elementos interagem na prática da liderança e a respeito do próprio espaço ético do construto na era moderna.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A importância da liderança é atestada por autores como Bass (1990), que explica como líderes fazem a diferença na satisfação e no desempenho daqueles que lhe são subordinados. De modo geral, todo movimento político e social precisa da participação de um líder para que possa começar. Nas organizações, a atuação do líder é considerada um elemento indispensável para que se atinja o esperado alcance dos objetivos organizacionais, sendo capazes de influenciar elementos-

chave como as margens de lucro, vendas, e motivação dos funcionários. Por esse motivo, a liderança é considerada um fator crítico para o sucesso ou fracasso em qualquer instituição (BASS, 1990).

Nesse trabalho, a liderança é descrita como um processo de relacionamento social baseado na expansão do *Self* e em valores e significados que são criados, sustentados e compartilhados de modo a construir um sentimento de unidade e identidade cultural num determinado contexto. A capacidade de criar e sustentar esse universo de valores é aquilo que aqui consideramos imprescindível para o desenvolvimento de uma liderança eficaz.

Para explicar a Crise de Liderança, partimos dessa ideia inicial da liderança e tentamos relacioná-la a uma outra ideia, de Nietzsche, de que o homem é um ser que cria valores morais para coordenar suas relações uns com os outros e com o universo à sua volta. Ao mesmo tempo, baseado nas observações de Nietzsche sobre as transformações culturais na Europa de sua época, procuramos delinear a origem do tratamento ético concedido ao poder e àqueles que o exercem no âmago da sociedade moderna. Nesse sentido, formulamos nosso problema de pesquisa baseado no seguinte questionamento:

**“Como a Crise de Liderança pode ser explicada a partir dos conceitos filosóficos de Friedrich Nietzsche?”**

Considerado um dos primeiros filósofos pós-modernos, Nietzsche preocupa-se com a opressão que a modernidade viria a exercer sobre o homem, e como transcendê-la. Os pontos de contato entre sua filosofia e as teorias de liderança acontecem nas suas preocupações com o poder, a dominação e a moral, elementos marcantes que aqui serão explorados como temas elucidativos da Crise de Liderança. Tal abordagem é possível principalmente pelo fato de a liderança estar intimamente relacionada a uma gama de conceitos que orbitam seu campo de abrangência, alguns deles amplamente investigados sob a ótica da filosofia política, como tentaremos demonstrar.

### **1.3 Justificativa**

Esse trabalho justifica-se como uma tentativa de aprofundar as pesquisas sobre a Crise de Liderança, introduzindo uma abordagem distinta representada pelas diversas contribuições da filosofia de Nietzsche. Acreditamos que impulsionar as pesquisas em liderança no sentido das reflexões dos autores clássicos da filosofia moral pode beneficiar em muito esse aspecto dos

estudos organizacionais e dar um passo a mais no modo de avaliar como a liderança é percebida no universo das organizações do ponto de vista ético.

Esse trabalho também é justificado pela preocupação de entidades internacionais que têm realizado diversas pesquisas que apontam para uma Crise de Liderança, ao mesmo tempo que atestam seus efeitos. Uma delas é a pesquisa divulgada juntamente com a Agenda para 2014 do Fórum Econômico Mundial, onde buscou-se estabelecer o nível de preocupação da população com a atenção dada pelos governos à falta de valores em liderança (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013). Aqui, a falta de valores foi descrita como a tendência dos líderes em buscar a liderança como forma de conseguir poder, dinheiro e influência. Numa escala de 0 a 5, sendo 5 o número que classifica maior preocupação com a falta de valores na liderança, de acordo com os países que participaram da pesquisa, os latino-americanos apresentaram uma pontuação de 4,04, sendo o grupo que mais demonstrou preocupação com a questão.

A Edelman, uma das maiores agências de comunicação e de relações públicas do mundo, levantou também a questão da Crise de Liderança como tema do seu relatório para o ano de 2013. A instituição realiza, desde 2001, uma pesquisa denominada *Trust Barometer – Estudo de Confiança Edelman*, sobre confiança e credibilidade nas instituições de quatro segmentos: empresas, governo, ONGs e mídia. A pesquisa consiste em uma conversa *on-line*, por 20 minutos, com 26 mil pessoas de todas as classes e idades, em 26 países, além de haver entrevistado cerca de 5.800 pessoas formadoras de opinião nesses mesmos países. A principal conclusão do Barômetro da Confiança de 2013 é que há uma crise de confiança e de credibilidade nas lideranças atuais de governos e empresas (BUSH, 2013). De acordo com Richard Edelman, presidente e CEO da instituição, nós estamos claramente experimentando uma Crise de Liderança. Menos de uma pessoa em cada cinco acredita que um líder de empresa ou de governo falaria a verdade numa crise ou num assunto difícil. Também constatou-se que a confiança nas empresas é maior do que a confiança nos empresários em 32 pontos percentuais; e, nos governos, 28 pontos maior do que nos governantes.

Considerando esses aspectos, essa pesquisa vem no intuito de aprofundar as discussões dos problemas que ameaçam o adequado desenvolvimento organizacional, partindo de um novo ponto de vista interpretativo. Esperamos que este trabalho contribua na busca por respostas que esclareçam o fenômeno da Crise de Liderança e que, longe de tentar esgotar o tema, permita no futuro compreender seu processo e contornar seus efeitos.



#### **1.4 Objetivo geral**

- Interpretar o problema da Crise de Liderança nas organizações a partir dos conceitos e concepções filosóficas de Friedrich Nietzsche.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Evidenciar a relação entre a liderança e os valores morais;
- Definir as várias acepções do termo “Crise de Liderança” e suas principais implicações;
- Apresentar em linhas gerais os elementos mais pertinentes da doutrina de Nietzsche para a temática selecionada;
- Evidenciar as principais relações entre as teorias de liderança e o pensamento de Nietzsche;
- Reinterpretar a Crise de Liderança sob a ótica da doutrina nietzschiana.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A liderança e os valores morais

#### 2.1.1 Liderança: origem e evolução

Os primeiros estudos científicos em liderança tiveram sua origem relacionada ao desenvolvimento da Psicologia em bases empíricas, mais especificamente com o desenvolvimento dos procedimentos de psicometria. Tais estudos consistiam em tentativas de mensuração estatística do grau de associação entre a liderança, as habilidades e a inteligência. O principal desses estudos foi o de Terman (1904, *apud* SMITH e PETERSON, 1994), que observou grupos de crianças de escolas primárias durante o recreio, relacionando suas habilidades em criar brincadeiras e as características aparentes de sua personalidade. De acordo com Smith e Peterson (1994), testes de habilidades e auto-relatos também foram instrumentos recorrentes desse tipo de estudo nos anos que se seguiram.

A Teoria dos Traços, de acordo com Bergamini (2009), corresponde às observações de diversos pesquisadores, posteriormente sintetizadas por Stogdill (1948, *apud* Bergamini, 2009), e que abrangem um período que vai de 1904 a 1948, marcando o início da abordagem científica sobre a temática da liderança. Seus proponentes partiam do princípio de que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidade especiais que, uma vez reconhecidos, formariam um retrato do líder eficaz e funcionariam como preditores de liderança.

Para Levine, (2008), a Teoria dos Traços guarda semelhanças com a Teoria dos Grandes Homens, mais antiga, defendida por Carlyle (1795-1881), na qual, dentre as características pessoais valorizadas, estavam os aspectos físicos (como altura); fatores de personalidade (p. ex. extroversão); educação e habilidades (fluência verbal). Harter (2008) explica essa teoria como uma tentativa do Ocidente de compreender o surgimento de indivíduos excepcionais – profetas, filósofos, comandantes e reis – e descobrir o que os torna diferentes. Essa ideia baseia-se no princípio de que algumas pessoas podem produzir um impacto desproporcional no curso dos acontecimentos, independentemente dos seus méritos particulares. Nos impérios cosmológicos, como no Egito Antigo, fatores como a linhagem, o sangue real ou a precedência de um ancestral

divino foram considerados a matriz de diferenças e características humanas que mais frequentemente justificava a liderança.

Não obstante o tempo ao longo do qual a Teoria dos Traços predominou (aproximadamente 40 anos), aos poucos foi possível perceber que os pesquisadores não conseguiram chegar a um consenso quanto aos traços que poderiam ser considerados inequivocamente enunciadores de liderança. De acordo com Stogdill (1948, *apud* Levine, 2008) somente quatro entre 79 traços (extroversão, humor, inteligência e iniciativa) apareciam em cinco estudos ou mais. O autor cita estudos do *Centre for Excellence in Management and Leadership* (CEML), que chegou a listar cerca de 1.000 traços, refinados para aproximadamente 83 atributos, cuja posse de alguns, muitos ou todos não poderiam garantir o sucesso da liderança.

Desse modo, a Teoria dos Traços foi perdendo espaço, vindo a ser considerada rudimentar (BERGAMINI, 2009). Hoje, reconhece-se que sua abordagem estava envolta em lacunas que Levine (2008) resume nas seguintes: incapacidade de criar uma lista definitiva de traços de liderança; falhou em levar em conta a situação, ou seja, as características dos líderes eram julgadas inatas e independentes de influências externas; não ter sido uma abordagem útil para o treinamento e o desenvolvimento de líderes, uma vez que os traços examinados não podiam ser facilmente modificados ou adquiridos; foco nos líderes do sexo masculino; dificuldade em reconhecer o papel dos seguidores no exercício da liderança. Para Smith e Peterson (1994), os estudos foram pouco esclarecedores sobre as atividades realmente desempenhadas pelos líderes, ou a respeito do por que desses traços serem importantes hoje e se o serão no futuro.

Apesar disso, a Teoria dos Traços vem ganhando novamente popularidade desde os anos 1980 (LEVINE, 2008). Sua abordagem tem se modificado para uma nova concepção, em que os líderes seriam de fato diferentes dos seguidores em certos quesitos-chave, e o conjunto de suas ações e reações em situações específicas são o que o tornam um líder bem sucedido. Nesse caso, embora não haja um conjunto específico de traços de personalidade que garantam a ascensão de um indivíduo à posição de liderança em qualquer situação, os atuais defensores dessa teoria argumentam que a posse de alguns deles poderia de fato aumentar sua margem de probabilidades.

Posteriormente, as teorias de liderança seguiram seu curso evolutivo, ao longo do qual diversas outras abordagens surgiram, para logo em seguida serem questionadas e criticadas por pesquisadores da década seguinte, o que deu margem a um processo de desenvolvimento teórico particularmente prolífico nas ciências sociais. Seters e Field (1990) preferem analisar esse período

evolutivo utilizando a sistemática e a nomenclatura de ‘evolução’, observando cada abordagem das principais pesquisas em liderança em termos de ‘eras evolutivas’. A partir desse modelo, Delfino (2011) apresenta o seguinte quadro evolutivo das eras de liderança:

ERAS	PERÍODOS	EXEMPLOS DE TEORIAS ESPECÍFICAS	ASPECTOS CONSIDERADOS
Era da personalidade	Período do Grande Homem	<i>Teoria do Grande Homem</i> (Carlyle, 1841; Galton, 1869; Bowden, 1927)	Personalidade
	Período dos traços	<i>Teoria dos Traços</i> (Bingham, 1927).	
Era da Influência	Período das Relações de Poder	<i>Abordagem das cinco bases de poder</i> (French, 1956; French; Raven, 1959)	Influência
	Período da Persuasão	<i>Abordagem da Supremacia do Líder</i> (Schenk, 1928)	
Era do comportamento	Período do comportamento inicial	<i>Teoria da Mudança Reforçada</i> (Bass, 1960) <i>Estudos de Ohio</i> (Fleishman; Harris; Burt, 1955) <i>Estudos de Michigan</i> (Likert, 1961)	Comportamento
	Período do Comportamento Tardio	<i>Modelo do Grid Gerencial</i> (Blake; Mouton, 1964) <i>Teoria dos Quatro Fatores</i> (Bowers; Seashore, 1966) <i>Teoria da Liderança em Ação</i> (Argyris, 1976) <i>Teoria X e Y</i> (McGregor, 1960; 1966)	
	Período Operante	(Sims, 1977; Ashour; Johns, 1983)	
Era da Situação	Período do Ambiente	<i>Abordagem Ambiental</i> (Hook, 1943) <i>Modelo dos Sistemas Abertos</i> (Katz; Kahn, 1978)	Situação
	Período da Posição Social	<i>Teoria da Realização</i> (Stogdill, 1959) <i>Teoria do Papel do Líder</i> (Homans, 1959)	
	Período Sociotécnico	<i>Sistemas Sociotécnicos</i> (Trist; Bamforth, 1951)	
Era da Contingência	Período da Contingência	<i>Teoria contingencial</i> (Fiedler, 1964) <i>Teoria do Caminho-Meta</i> (Evans, 1970; House, 1971) <i>Teoria Situacional</i> (Hersey; Blanchard, 1969; 1977) <i>Modelo de Ligações Múltiplas</i> (Yukl, 1971; 1989) <i>Teoria Normativa</i> (Vroom; Yetton, 1973; Vroom; Jago, 1988)	Personalidade Influência Comportamento Situação
Era Transacional	Período da Troca	<i>Teoria da Troca Líder-Membros</i> (Dansereau; Graen; Haga, 1975) <i>Abordagem da Influência Recíproca</i> (Greene, 1975) <i>Liderança Emergente</i> (Hollander, 1958)	Influência
	Período do Desenvolvimento de Papéis	<i>Teoria da Troca Social</i> (Hollander, 1970; Jacobs, 1970) <i>Modelo do Papel Decisório</i> (Graen; Cashman, 1975)	
Era Anti-Liderança	Período da Ambiguidade	<i>Abordagem da Atribuição</i> (Pfeffer, 1977)	Situação
	Período da Substituição	<i>Teoria dos Substitutos de Liderança</i> (Kerr; Jermier, 1978)	
Era Cultural	Período Cultural	<i>Estrutura 7S de McKinsey</i> (Pascale; Athos, 1981) <i>Teoria Z</i> (Ouchi; Jaeger, 1978) <i>Abordagem da Busca da Excelência</i> (Peters; Waterman, 1982) <i>Cultura e Liderança</i> (Shein, 1985) <i>Auto liderança</i> (Mans; Sims, 1987)	Influência Situação
Era Transformacional	Período do Carisma	<i>Teoria do Carisma</i> (House, 1977) <i>Teoria da Liderança Transformadora</i> (Burns, 1978)	Personalidade
	Período da Profecia Auto Cumprida	<i>Teoria da Profecia Auto cumprida do Líder</i> (Field, 1989; Eden, 1984) <i>Abordagem do Desempenho Além das Expectativas</i> (Bass, 1985)	

**Tabela 1- As eras da liderança. Fonte: Delfino (2010).**

Seria errôneo, porém, considerar que a evolução da liderança em eras signifique que as teorias passadas estão superadas e esquecidas, como se percorressem um ciclo linear de desenvolvimento e aperfeiçoamento. Essa categorização visa principalmente apresentar uma estrutura de desenvolvimento das teorias de liderança que lhe permita traçar caminhos para o futuro. Danserau, Seitz *et al.* (2013) preferem considerar esse processo como a composição de um mosaico, onde cada teoria completa um pedaço do quadro mais amplo que compõe a imagem da liderança, embora estejamos longe de considerá-lo completo.

### *2.1.2 Democracia e ética: a influência da filosofia política nas teorias de liderança*

Desde muito antes de surgirem as primeiras teorias científicas sobre a liderança, questões relacionadas ao uso do poder, influência e o direito de governar foram foco de reflexões filosóficas. O processo histórico e político das monarquias europeias, a partir das revoluções Gloriosa, Americana e Francesa nos séculos XVII e XVIII, estabeleceu a democracia como o novo fundamento dos sistemas políticos que se seguiriam, e um esteio sobre o qual se assentariam também as reflexões sobre liderança no futuro. De acordo com Harter (2008), o rompimento com a tradição medieval ocasionado com a Reforma e o Renascimento provocou o colapso da ordem medieval, alterando sua concepção do líder como o representante de uma ordem divina transcendente. Com essas mudanças, filósofos e pensadores buscaram pelas razões que justificariam o exercício do poder e como discernir os méritos de um líder em potencial.

Essa secularização do pensamento político ocasionou na filosofia a busca pelo fundamento racional do poder soberano, que passou então a ser visto como independente da intervenção divina e da fundamentação religiosa (ARANHA e MARTINS, 2009). No campo da liderança, essa busca encontra seu alvo no modo como se interpreta a questão da hierarquia, ou mais objetivamente, às assimetrias de poder existentes entre líderes e seguidores, enquanto característica definidora do processo de liderança e que levanta a seguinte questão ética: **a desigualdade de poder é justificável?**

As teorias contratualistas que se seguiram a esse período utilizaram a noção de um acordo fictício para justificar as desigualdades de poder entre líderes e seguidores (PRICE, 2008). Para Thomas Hobbes, por exemplo, o indivíduo deve renunciar a parte de sua liberdade e transferir poder ao governante como forma de se proteger dos perigos do estado de natureza. John Locke,

que também partiu da concepção contratualista, rejeitou o absolutismo de Hobbes e incluiu elementos parlamentares ao seu pensamento, tornando sua visão do líder mais favorável ao povo. No século XVIII, Jean-Jacques Rousseau distinguiu os conceitos de soberano e governo, atribuindo ao povo a soberania inalienável, enquanto corpo coletivo que expressa, por meio da lei, a vontade geral. O governo, por sua vez, seria representado por meros depositários do poder que poderiam ser eleitos ou destituídos de acordo com a conveniência.

Tais reflexões fazem parte da tradição político-filosófica ocidental e repercutem nas teorias modernas de liderança, expandindo a reflexão sobre as assimetrias de poder, mais próxima da filosofia política, pela percepção da desigualdade de participação no processo de tomada de decisão (GRINT, 2010). Para Price (2008), se a antiga filosofia grega pode ser vista como a ancestral da Teoria dos Traços de liderança ao apresentar a ideia de uma classe superior de indivíduos mais disposta a governar, a tradição do contrato social representa a versão histórica das teorias das trocas sociais, enquanto que a filosofia política de Rousseau é a verdadeira precursora da Teoria Transformacional de James McGregor Burns. Todavia, é possível perceber como os elementos políticos originários da tradição filosófica constituem valores que influenciam as pesquisas em liderança.

A título de exemplo, Jennings (1960, *apud* HARTER, 2008) argumenta que o entendimento das mudanças sociais proposto pela Teoria dos Grandes Homens parece colidir de algum modo com os valores democráticos. Nessa perspectiva, podemos dizer que os valores democráticos acabam servindo como anteparo epistemológico que invalida ou ratifica a Teoria dos Grandes Homens, condicionando sua legitimidade não por sua capacidade de descrição dos fenômenos da liderança enquanto objeto científico, mas sim na medida em que corrobora ou não com os valores morais socialmente aceitos. Vê-se que o fato de a democracia ter se constituído como um valor na cultura das modernas sociedades ocidentais exerce influência sobre as teorias de liderança, limitando suas possibilidades e definindo fronteiras que lhe obrigam a trilhar pelo caminho predeterminado da tradição político-filosófica. Consideramos que tal estado de coisas acaba por limitar o desenvolvimento das teorias de liderança a valores morais, não científicos e subjetivos, prejudicando seu potencial descritivo.

A respeito da influência que deveriam ter os valores morais em liderança, Safty (2003) afirma que a atenção voltada para esse aspecto ainda é pequena, criticando o fato de que, embora a lista de características e habilidades dos líderes seja longa, a única definição comumente aceita

para um líder é a de ‘alguém que possui seguidores’. Para o autor, escândalos de corrupção nos Estados Unidos costumam evocar questões sobre transparência e governança corporativa, mas dificilmente alguém chama a atenção para a ausência de uma dimensão moral na associação entre gestão empresarial e liderança. Nessa perspectiva, a liderança estaria associada aos mais elevados valores na hierarquia das necessidades humanas, demandando também um senso de responsabilidade para com o progresso social.

A preocupação com a relação entre a liderança e os valores morais é um fator importante que orienta nosso posicionamento em relação a questionamentos éticos que surgem quando nos deparamos com líderes fascistas e totalitários, que mobilizam seus seguidores para causas que possam trazer prejuízo para o seu povo e para a humanidade. A esse respeito, Safty (2003) faz a seguinte consideração: “*Should Mussolini and Hitler be described as great leaders for having a vision, the ability to mobilize followers, self-confidence, and great oratorical skills? I should think not* (SAFTY, 2003, p. 85)”.

Haveria então, na visão do autor, uma diferença importante entre aqueles a quem poderíamos chamar de ‘dominadores’, ou simplesmente ‘governantes’ de um lado, e ‘líderes’ propriamente ditos do outro. Regimes totalitários que impõem seu governo pela força ou intimidação, mas que falham em promover o progresso e o desenvolvimento do seu povo não deveriam, nessa perspectiva, ser considerados líderes: ‘ditadores’ seria a terminologia mais correta. Essa concepção, contudo, não é elemento recente na tradição ocidental. Price (2008) esclarece que em *A República*, de Platão, Sócrates argumentava que o verdadeiro líder busca pelo interesse dos seguidores. Aristóteles e Maquiavel, por sua vez, distinguem o líder do indivíduo que governa em interesse próprio: o tirano.

Mas essas considerações abrigam divergências. Para Grint (2004), o problema em considerar que regimes como o nazismo ou fascismo careciam de propósitos morais elevados não está só na inerente aplicação dos padrões éticos ocidentais como universalmente bons, mas também em concluir que os tais ‘dominadores’ são simplesmente maus, desviando-se do foco de como eles puderam mobilizar tantos seguidores se era tão evidente que nenhum bem poderia advir de sua liderança. Nesse ponto, o autor considera que:

A perfect example would be the dropping by the US President George Bush administration of the word ‘crusade’ in the war against terrorism. Did not both the original Crusaders and their Muslim enemies believe they were acting morally, doing their God’s work? And do

not many contemporary terrorists proclaim their acts to be moral, as defined by their own religious perspective? (GRINT, 2004, p. 4).

Mesmo o elemento democrático inerente à liderança, na visão de Grint (2004), não foi suficiente para impedir os numerosos deslizes apontados por Safty (2003) em seu texto: apoio à desastrosa invasão do Líbano por Israel em 1982, ataque à Granada em 1983, a Guerra do Golfo e, enfim, a adoção de uma postura de política externa mais voltada para o confronto do que para a persuasão, e mais para o poder do que para verdadeira liderança moral. O levantamento dessas questões é o ponto de origem para as linhas de pesquisas que questionam qual o papel da ética na liderança e se a ética é um conceito fundamental para que esta possa existir.

De acordo com Ciulla (2008), o campo da Liderança Ética surgiu como uma área distinta da Ética Aplicada a partir de 1995. Essa linha de pesquisa consiste em examinar o conjunto de desafios éticos relacionados a uma determinada profissão, com a diferença de o trabalho de um líder não ser tão bem definido como o de outras categorias profissionais.

Defrontando-se com a questão ‘O que é ser um bom líder’, a autora propõe aquilo que chamou ‘O problema de Hitler’. Esse problema se refere ao que poderíamos responder se nos fosse perguntado ‘Hitler foi um bom líder?’. A pergunta se desdobra quando interpretamos a palavra ‘bom’ como se referindo à ética de liderança de Hitler ou à sua competência enquanto líder. A resposta será insatisfatória se considerarmos somente um ou outro lado da questão.

Não poderíamos, portanto, condicionar a existência da liderança à presença de elementos de padrões éticos mais ou menos abrangentes, pois o processo de influência e todo o espectro psicológico e afetivo envolvido nessa relação, continua ocorrendo sem eles. Para Price (2008), tornar a liderança um conceito ético por definição não nos livra dos CEOs egoístas e políticos inescrupulosos apegados ao poder.

Neste trabalho, preferimos uma abordagem mais neutra, na qual a liderança, como tal, é considerada na rica caracterização dos seus aspectos psicológicos, em detrimento de uma avaliação normativa dos propósitos dos seus idealizadores. Consideramos que definir o conceito de liderança por quaisquer parâmetros éticos em nada nos ajudaria a esclarecer a natureza dos relacionamentos e processos de influência e hierarquia dentro de um determinado grupo social, mas tão somente nos induziria a proceder com uma tendenciosa avaliação moral de seus propósitos. Para nós, o processo de análise do fenômeno ‘Liderança’ deve ser compreendido de modo mais impessoal e objetivo, que permita analisar de forma descritiva os processos sociais e psicológicos envolvidos



na relação entre líder e seguidor. Na seção seguinte apresentamos como outros autores têm trabalhado a influência dos valores na liderança, de um modo condizente com a perspectiva que aqui defendemos.

### 2.1.3 *Confiança e a Teoria da Expansão do Self*

Buscando uma abordagem integrativa das várias teorias de liderança, Danserau, Seitz *et al.* (2013), procuraram identificar ideias básicas subjacentes à maioria das abordagens existentes. Seguindo essa linha de pensamento, os autores sugerem que uma teoria fundamental sobre relacionamentos interpessoais próximos, chamada Teoria da Expansão do *Self* pode ajudar a entender o que está por detrás de pontos de vista tão diferentes.

A liderança é mais frequentemente descrita como um processo interpessoal no qual um líder influencia os seguidores (DANSERAU, SEITZ, *et al.*, 2013). Todavia, as diversas teorias sobre o tema sofrem de uma integração limitada que resulta também numa outra falta de integração, que é a integração entre as perspectivas de líderes e seguidores, que normalmente se estabelece através de um vínculo de confiança. A confiança, elemento relativamente universal às teorias de liderança, é definida como um estado psicológico que envolve a intenção de aceitar a vulnerabilidade inerente às expectativas positivas das intenções ou comportamentos alheios (ROUSSEAU *et al.*, 1998, *apud* DANSERAU, SEITZ, *et al.*, 2013), motivando os seguidores a entrar em acordo e demonstrar comprometimento para com seus líderes. Outras características relevantes da confiança são suas capacidades de tornar o líder crível e respeitável e definir elementos de uma relação de troca de alta qualidade entre líder e membros.

A Expansão do *Self* é um processo que ocorre em relacionamentos próximos, onde uma pessoa tende a incluir uma outra pessoa na sua concepção de ‘eu’ – ou seja, uma expansão do ‘eu’ acontece. Esse processo também é considerado a base para a existência da confiança (DANSERAU, SEITZ, *et al.*, 2013). A ideia geral é que, sem processos básicos de nível afetivo, cognitivo, interpessoal, grupal, coletivo e de comunicação, a liderança não seria possível.

Aprofundando a descrição do fenômeno, autores sugerem que os seres humanos, a princípio, têm uma tendência fundamental para expansão do ‘eu’, buscando construir relacionamentos próximos nos quais cada indivíduo possa incorporar o outro a seu ‘eu’. Tal desejo parte do princípio de aumentar os recursos físicos, sociais, as perspectivas e as identidades, de

modo a facilitar a realização de qualquer objetivo que possa surgir no futuro. De acordo com Danserau, Seitz, *et al.* (2013), o processo de expansão inicia com a comparação entre o ‘eu atual’ e o ‘eu potencial’. Se o ‘eu potencial’ representa melhorias em relação ao ‘eu atual’, haverá motivação para que o ‘eu’ se expanda de modo a incluir o outro, o que poderá aumentar sua eficácia e sua noção de sentido. O relacionamento expandido, como tal, é caracterizado por uma sobreposição de ‘eus’, de modo que cada parte tem acesso aos seus próprios recursos mais os recursos do outro, e é também compelido a proteger ambos os recursos. Uma vez que a relação está constituída, os indivíduos tenderão a resistir à regressão para o estado original, de modo que a expansão do ‘eu’ tende a se perpetuar. As motivações para expansão do ‘eu’ baseiam-se em pelo menos quatro áreas de interesse exclusiva dos seres humanos: influência física e social, complexidade cognitiva, identidade social e corpórea e uma consciência da situação humana no universo.

No campo da Psicologia Social, a pesquisa na expansão do ‘eu’ e outros construtos similares tem sido conduzida de modo a demonstrar como os indivíduos refletem as realizações do seu parceiro no seu próprio ‘eu’, de tal modo a sentir orgulho pessoal das realizações alheias como se tivessem sido suas, contanto que o resultado não gere uma comparação social negativa. Aron *et al.* (1991) afirmam que o compartilhamento de perspectivas similares e a tendência de incluir as características do outro como parte das próprias características são fatores que comumente proporcionam a expansão do ‘eu’. Para Mashek, Aron e Boncimino (2003) uma confusão de ‘eus’ pode ocorrer devido à proximidade, mais do que pela familiaridade ou similaridade.

A expansão do ‘eu’ também pode ocorrer em grupos, como tem sido sugerido através de diversas pesquisas em dinâmica de grupo. Cada membro do grupo tende a atribuir o sucesso do grupo mais a si mesmo do que aos demais membros. Nesse caso, o ‘eu’ expande de modo a incluir o sucesso do grupo no seu próprio. Em contrapartida, se o grupo falha, cada membro do grupo tende a assumir menos responsabilidade para si do que aos demais membros, evitando assim a comparação social negativa. Sob outra perspectiva, percebeu-se que indivíduos que pertencem a um subgrupo sentem menos prazer ao superar em performance outros membros do grupo, enquanto seu desprazer em ser superado por outro membro é reduzido.

Nesse caso, os seguidores podem expandir seu ‘eu’ de modo a incluir os líderes, aparentando explicar o ‘como’ da liderança como um todo, isto é, conquanto os estilos de liderança possam variar, ela tende a tornar-se mais efetiva quando os seguidores são motivados a desenvolver

um relacionamento com o líder que inclua a expansão do ‘eu’. No caso do líder, seus objetivos, sua visão e as realizações máximas serão incorporadas ao ‘eu’ do seguidor, e ele perceberá o inverso como verdadeiro. Tais considerações encontram apoio numa perspectiva mais psicanalítica sugerida por Gosling (2008), quando considera a liderança como um efeito de certos processos inconscientes, notadamente projeção e identificação, bem como relações de autoridade, autonomia e dependência, que surgem espontaneamente na convivência e no trabalho com os outros.

Nessa perspectiva, a expansão do ‘eu’ faz com que o indivíduo na relação de expansão confie em si mesmo quando ele segue o líder, porque o líder é incorporado como parte deles mesmos. Consequentemente, a confiança pode requerer seguidores que desejem confiar em si mesmos e sejam envolvidos na expansão do ‘eu’, explicando o porquê e em que sentido os seguidores seguem os líderes: eles confiam e seguem a si próprios.

#### *2.1.4 As coisas não são, as coisas significam: a liderança e a administração do sentido*

Na tentativa de mudar a compreensão da natureza da liderança e da administração, Morgan (2011) sugere uma imagem das organizações como mini culturas, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Nesse sentido, as organizações se baseiam em significados compartilhados que permitem a realização do trabalho e o comportamento organizado.

O conceito de cultura como sistema de práticas e crenças significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Enquanto podemos observar a nível histórico as importantes diferenças culturais entre as sociedades, é possível explorar a ideia da própria organização enquanto fenômeno cultural, inclusive com padrões de subcultura, que são criados e mantidos como realidades socialmente construídas.

A ideia contida na afirmação de que *‘as coisas não são, as coisas significam’*, representa a ambivalência da realidade diante da múltipla possibilidade de interpretação de todos os fenômenos na vida coletiva, que implica na formação dos diversos sistemas culturais. Enquanto o etnocentrismo nos impõe uma forma de ‘cegueira’, na qual nossos códigos de ação são interpretados como ponto de referência para padrões universais de normalidade – contido na ideia ‘ser’ –, a verdade é que o universo à nossa volta está formado por diversas concepções de mundo possíveis, abertas para aqueles que construíram sua realidade e seus significados sobre valores e interpretações diferentes das nossas.

Para que a organização possa existir e fazer frente ao cumprimento dos objetivos que determinam seu propósito de existência, é preciso que a cultura esteja estabelecida sobre certos padrões de entendimento que permitam às pessoas compreender os eventos, ações, objetos e situações específicas de modo semelhante.

A cultura é criada e sustentada no decorrer das atividades que compõem a construção da realidade social. Para Weick (1979, *apud* Morgan, 2011), esse é um processo contínuo, no qual o ser humano assume um papel proativo na construção da sua realidade. Nessa perspectiva, as organizações podem ser compreendidas enfatizando-se os processos que produzem sistemas de significados compartilhados, enfocando de onde eles vêm, como são criados e divulgados no sentido de tornar a existência da organização possível.

Do ponto de vista da liderança, a criação de significado implica a capacidade de gerar uma mudança cultural, partindo do princípio de que as pessoas chegam à organização com seus próprios valores e crenças. Para tanto, necessita-se de uma linguagem detalhada e um código de comportamento pelo qual a nova realidade possa ser vivida no dia-a-dia. Os significados criados precisam então ser aceitos, internalizados e utilizados nos diversos níveis da organização.

Os elementos da organização formal, tais como as regras, as diretrizes, metas e procedimentos operacionais são apenas parte desse processo e tornam-se então ponto de referência para o modo como as pessoas constroem suas interpretações a respeito dos ambientes em que trabalham. À medida que esses entendimentos, ou valores, vão sendo compartilhados, os grupos outrora fragmentados, vão ganhando unidade e tornando-se coesos. Morgan (2011) oferece um vislumbre do papel do líder nesse processo: “*Descobrimos que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, dependem da capacidade de criar uma percepção comum da realidade* (MORGAN, 2011, p. 167)”.

Mas o significado, as interpretações que damos aos fenômenos, não surgem em nós espontaneamente, prescindindo de uma prévia configuração de valores já instalada. Ao contrário, são nossas crenças e valores mais profundos os verdadeiros mestros do nosso processo interpretativo. A tal ponto que, para Moura (2005), os valores são o meio de se “*fazer do homem o que se quer* (MOURA, 2005, p. 58)”. Tais valores, na ótica das organizações, uma vez criados, precisam ser administrados a fim de que, no jogo de múltiplas tensões e conflitos presente nas organizações, não se percam e se transformem em outra coisa. Em outras palavras, as atividades das pessoas nas organizações não podem perder seu sentido.

Portanto, a administração do sentido, através da qual os significados vão sendo criados, sustentados e modificados, oferece um poderoso meio de compreensão para a liderança enquanto processo social (SMIRCICH e MORGAN, 1982). Nesse processo, o líder é aquele que, através de comportamentos, gestuais e atitudes elabora narrativas e construções discursivas que moldam e interpretam as situações, no sentido de guiar os membros da organização em direção a uma mesma interpretação da realidade. A liderança passa a ser uma forma de ação que procura moldar seu contexto.

Essas ações e declarações orientam a atenção das pessoas envolvidas de modo consciente e inconsciente, moldando o significado da situação. Esse significado, uma vez criado, passa a ser o ponto de referência dos membros, coordenando sua ação e entendimento da situação. A atitude dos líderes enfatiza contextos e salienta elementos da experiência que oferecem um foco para a criação de sentido.

Sua atitude, contudo, não está sozinha no grupo e não é sua posição formal como líder que vai garantir que o sentido por ele criado é o que efetivamente irá prevalecer na mente dos membros, pois aquilo que ele vê e interpreta pode também ser visto e interpretado diferentemente por outros. As situações organizadas são caracterizadas por padrões complexos de significado baseados em interpretações discordantes da realidade. Mesmo suas próprias ações tornam-se, por sua vez, objetos de interpretação que podem ser novamente reinterpretados.

Os diferentes esquemas interpretativos, contra realidades, tornam-se então fonte de tensão na situação do grupo, que tanto pode ser inovadora como desintegradora. A liderança efetiva dependerá da maneira como o líder se relacionará com interpretações discordantes, e de como sua definição da situação servirá de base para a ação dos outros. Para administrar o sentido no contexto conflituoso dos diferentes pontos de vista, o desafio principal será saber como utilizar as ferramentas corretas que poderão lhe dar o controle da situação: linguagem, rituais, dramas, estórias, mitos e construções simbólicas de todos os tipos.

Não há ponto firme sobre o qual se apoiar que não possa futuramente soçobrar na infinita possibilidade de significados, pois *‘as coisas não são’*. Se as coisas *‘fossem’*, então não haveria ambiguidade de sentido, mas sim equilíbrio, consenso, estabilidade. Não haveria dúvida! E é justamente pelo fato de as coisas não *‘serem’* que se faz necessário a presença de alguém determine sua possibilidade de significados, no intuito de tomar uma decisão: *‘devemos expandir a firma?’* *‘Como aumentar a qualidade mantendo um preço competitivo?’*, *‘Será que o novo design atenderá*

às expectativas dos nossos consumidores...? '. Nesse contexto, não há uma resposta correta que possa servir de norte fixo e imutável, pois tudo depende da perspectiva segundo a qual as questões serão interpretadas: 'as coisas' meramente 'significam'.

Percebe-se, assim, que liderar consiste tanto no uso dos métodos instrumentais de administração, as descrições de cargos e procedimentos de controle, como nos elementos simbólicos, que lhe permitirão administrar significados e criar valores.

### *2.1.5 As teorias de motivação e a busca humana por sentido*

A motivação é o elemento psicológico que está relacionado ao início, a intensidade e a persistência do comportamento humano. Para Mengel (2007), uma das competências necessárias ao líder é a de saber entender e influenciar os fatores que iniciam, mantém e modificam sua teoria e prática de liderança. A relação entre a liderança e a motivação está na capacidade do líder de entender os apelos motivacionais das pessoas, e atender às suas necessidades interiores (BERGAMINI, 1994).

Uma das teorias motivacionais mais influentes sobre a liderança é a de Maslow (1943). A Hierarquia das Necessidades Básicas (necessidades fisiológicas, de segurança, amor, estima e auto realização) são reconhecidas como um padrão sequencial, no qual as necessidades fisiológicas e de segurança predominam em períodos de privação, e as necessidades psicológicas sobressaem em períodos de maior abundância e estabilidade. Desse modo, ganhou espaço nos trabalhos teóricos a ideia de necessidades inatas instaladas no indivíduo que exercem pressão para sua satisfação e contribuem para desenvolver uma predisposição motivacional que deve ser levada em conta.

Bergamini (1994) cita o enfoque da Teoria Caminho-Objetivo, onde o seguidor é visto como repleto de esperanças e expectativas que compõem um rico manancial motivacional interno. Por essa teoria, o líder é encarado como agente desbloqueador da força motivacional contida no interior do seguidor, devendo não somente conhecer os objetivos dos subordinados, mas facilitar o caminho percorrido por eles na sua direção.

Ainda de acordo com Bergamini (BERGAMINI, 2009), as teorias motivacionais surgidas no decorrer do século XX tiveram como característica a consideração do ser humano como a principal fonte de energia dos seus próprios atos. Desse modo, os estímulos exteriores baseados

em recompensas e punições passam a ser reconhecidos como insuficientes para uma motivação mais profunda do comportamento a longo prazo. A valorização das necessidades e instintos como fonte da energia comportamental, desenvolvidas no trabalho de Sigmund Freud ofereceu a trilha para muitos estudos posteriores, sendo um dos mais expressivos o trabalho de Konrad Lorenz (1903-1989).

Para Lorenz (1985, *apud* BERGAMINI, 2009), os seres vivos atuam no ambiente à procura de indícios de fatores de satisfação de suas necessidades interiores, denominados de *esquema produtor*. Essa percepção de mundo determina o conjunto de traços destacados e valorizados pelas espécies animais em sua interação com o ambiente (BERGAMINI, 2009). Assim, para a abelha, por exemplo, as cores adquirem uma importância capital para sua sobrevivência, enquanto que para o gato, adaptado à caça noturna, as cores não possuem a mesma importância.

Atuando em estado de carência de suas necessidades interiores, é a maior dessas carências que determinará o comportamento, no sentido de poder suprir a necessidade menos satisfeita. Para Lorenz, os atos instintivos acontecem quando a necessidade encontra seu fator complementar de satisfação. Quando isso ocorre, a necessidade desaparece cedendo lugar a uma outra e dando continuidade ao ciclo do comportamento motivacional. Por isso, o ser humano pode ser encarado como fonte de suas próprias motivações. Fatores externos podem influenciá-lo somente na medida em que houver a carência de uma necessidade não satisfeita. O papel do líder nesse processo é unicamente o de oferecer fatores de satisfação ou contra satisfação das necessidades internas dos seus seguidores.

De acordo com Mengel (2007), porém, a importância da teoria da ‘busca humana por sentido’ tem sido negligenciada, e poderia ajudar a desenvolver uma teoria mais compreensível para a motivação humana e liderança. Outros autores também afirmam que o foco na satisfação dos desejos de poder e prazer, preponderantes no pensamento Freudiano, resultam da frustração da necessidade humana primária de busca por significado, e conduzem sempre a um vácuo existencial (FRANKL, 1959, 1969, *apud* MENGEL, 2007). Para chegar a esse objetivo, o indivíduo precisa engajar-se em atividades significativas, em ter uma experiência de valor com algo ou com alguém, ou ajustar sua atitude em relação a uma dada situação interpretando-a de uma maneira que lhe signifique alguma coisa (MENGEL, 2007).

A teoria da motivação de Frankl, que oferece um maior destaque para a busca por sentido, apresenta uma base mais ampla para a importância dos valores nos processos de liderança e

a necessidade de criação de ambientes de trabalho significativos. Nessa perspectiva, a motivação primária do ser humano é sua busca por sentido e ela pode ser satisfeita pela procura e implementação de atividades significativas, pondo em prática seus valores correspondentes. Esses valores podem então ser traduzidos em metas a serem perseguidas pelos comportamentos adequados, tendo em vista a satisfação dessa necessidade primária e evitando desviar-se para outras necessidades de apelo secundário.

Reforçando esse ponto de vista, observamos que a ideia de hierarquia de necessidades é também questionada por Maslow em trabalhos posteriores (MENGEL, 2007). Em primeiro lugar, Maslow concebia a ideia de variações, em meio das quais as prioridades de satisfação de níveis de necessidade mais altos em detrimento dos níveis mais baixos não eram completamente conhecidas. Em segundo lugar, Maslow preferia interpretar o caráter sequencial de sua hierarquia como estágios de um desenvolvimento psicológico: pessoas mais jovens tenderiam a focar-se em níveis de necessidade mais baixos, enquanto que as necessidades de estima e auto realização faziam parte da maturidade atingida na vida adulta. Por fim, Maslow, em trabalhos posteriores, (1966, p.107, *apud* Mengel, 2007) concorda com o argumento de Frankl de que a preocupação primária do homem, e a mais importante motivação do comportamento humano, seja a busca por sentido.

#### 2.1.6 *O papel dos valores morais*

A busca humana por significado (ou sentido) toca uma das questões filosóficas mais relevantes que é a discussão dos valores morais. Os juízos de valor, são julgamentos que fazemos a respeito do universo à nossa volta, quando lhe atribuímos qualidades que mobilizam nossa atração ou repulsa (ARANHA e MARTINS, 2009). A axiologia, a teoria dos valores, surgiu no século XIX e se ocupa das relações entre os seres e o sujeito que os aprecia. Sobre o papel dos valores na motivação humana, Nietzsche (2012) considera que “*sem dúvida as nossas opiniões, avaliações e tábuas de valores estão entre as mais poderosas alavancas da engrenagem dos nossos atos* (NIETZSCHE, 2012, p. 199)”.

A partir da cultura, somos introduzidos num mundo repleto de sistemas de significados que, por sua vez, são herdados por nós, determinando os nossos comportamentos numa ínfima gama de circunstâncias: como andar, correr, falar e os critérios pelos quais os comportamentos são avaliados



como bons ou maus. A ética, por sua vez, ocupa-se da reflexão sobre princípios e noções que servem como fundamento da vida moral.

Para o filósofo alemão Friedrich Nietzsche, a vida era vista como um processo caótico, sem estabilidade ou direção, nem haveria qualquer possibilidade de valor intrínseco para a mesma bem como a ideia de propósito ou objetivo natural. Para responder a questão de como o ser humano poderia sequer sobreviver nesse ambiente hostil, o filósofo sugere uma forte necessidade psicológica, a de criação de valores, sem a qual a vida humana seria virtualmente impossível. Assim, para Nietzsche, os valores morais têm origem na capacidade criadora do ser humano, responsável pelos valores que estimamos e pela organização das nossas vidas (HORSTMANN, 2002).

Outros autores atribuem ao campo da moral uma importância maior que justifica os imensos esforços dispendidos por Nietzsche em sua investigação. Se a civilização pode ser estudada a partir de temas tão diversos como filosofia, política, ciências, etc., o estudo da moral é privilegiado uma vez que, a partir dela, “*os outros conteúdos de nossa civilização também estarão sendo visados*” (MOURA, 2005, p. 58). Trata-se de um meio de análise que considera a moral um conjunto de ideais atuantes no indivíduo de modo a coordenar a sua interpretação do mundo. Nessa perspectiva, uma vez que não existem fatos morais, mas tão somente interpretações morais dos fenômenos, a moral constitui uma poderosa sintomatologia através da qual revelam-se as mais poderosas realizações da civilização.

Todo o fato dito positivo é passível de uma interpretação, e a partir dessa interpretação é que ele pode ou não se tornar influente. Logo, o que no fundo se torna influente é o elemento que coordena essas diferentes interpretações ou, em outras palavras, seu código de valores morais. Uma vez que os valores seriam o objeto mais determinante da motivação humana, Moura (2005) considera que, influenciando-se uma pessoa na direção de determinados valores, tem-se um meio para se fazer dela o que se quer.

Na visão de Nietzsche, apesar de, presumivelmente, todos os seres humanos estarem dotados dessa capacidade de valoração, somente poucas pessoas estariam aptas a criar valores fortes o suficiente para de algum modo direcionar a outros em direção à aceitação e constituição de perfis sociais e culturais. Essa capacidade seria prerrogativa de verdadeiros filósofos, artistas únicos, raros fundadores de religião, e, acima de tudo, instituições voltadas para o desenvolvimento de indivíduos criativos, como instituições científicas, filosóficas e teológicas

(HORSTMANN, 2002). Todavia, não é difícil enxergar como essa avaliação engloba o fundamento para um sólido processo de liderança.

Corroborando com esse caráter civilizador das normas morais, Tiles (2005) afirma que, embora o estudo da moral tenha sido originalmente concebido como uma área de pesquisa dedicada aos hábitos bons e maus que as pessoas adquirem em resposta ao que lhes agrada ou incomoda, esse foco tem se direcionado mais recentemente para uma concepção do seu papel mais coativo, um tipo de obrigação ou ‘obrigação moral’. Mas em que consiste essa obrigação?

Em primeiro lugar, sendo uma instância formadora que coordena nossa interpretação do mundo, os valores atuam de modo inconsciente, restringindo nossas possibilidades de interpretação da realidade. De acordo com Moura (2005), “*os ideais tingem os fatos com a coloração que quiserem*” (MOURA, 2005, p. 60), e podem estar presentes de forma sorrateira em nossos julgamentos, aniquilando nossas pretensões de neutralidade e objetividade. Um exemplo disso seria a própria influência dos valores democráticos nas teorias científicas de liderança, como apontamos anteriormente. Com base nisso, o objetivo da pesquisa de Nietzsche é demonstrar a ampla repercussão do ideário de valores cristãos na cultura moderna: política, educação, democracia, socialismo, etc., toda filosofia e ciência estiveram desde sempre sob a influência dos valores morais.

Em segundo lugar, Nietzsche sugere que um dos elementos mais coercitivos da norma moral é a sua capacidade de gerar um sentimento de culpa naquele que a infringe. De acordo com um comentador, a culpa pode ser definida como uma experiência de fracasso repreensível (não necessariamente intencional) a respeito de certas obrigações éticas reconhecidas como justificadas (MAY, 1999, p. 77 *apud* LEITER, 2005, p. 236). A culpa, desse modo, é um sentimento que independe de um observador externo, pois surge a partir da transgressão a certas normas, ainda que ninguém tome conhecimento dessa transgressão. É sentir que se poderia ter agido de outro modo, e que a transgressão reflete um fundamental defeito de caráter ou de personalidade, tendo como resultado uma sensação dolorosa que acarreta auto aversão e tormento.

Embora teóricos em liderança costumem citar Nietzsche mais frequentemente por sua teoria do super-homem, enquanto desdobramento da noção de Liderança Heroica que era bastante influente em seu tempo, um olhar mais aprofundado por sua obra permite identificar como o filósofo encarava o papel da criação de valores no processo de liderança e outros temas

caros à temática, como a motivação do comportamento e a capacidade de assumir responsabilidades.

A seguir, passamos a discorrer sobre os principais conceitos relacionados ao problema da ‘Crise de Liderança’.

## **2.2 Definindo os contornos da crise**

### *2.2.1 Crise de Liderança*

Nos últimos anos, a temática da ‘Crise de Liderança’ tornou-se cada vez mais presente no trabalho de diversos autores que tentaram demonstrar a falta de líderes no mercado de trabalho, bem como a dificuldade encontrada pelos líderes existentes de exercerem suas atividades e as consequências desse processo no cenário econômico e organizacional. Em 2009, o problema da liderança em crise foi amplamente debatido pela 8ª Conferência Internacional de Estudos em Liderança, promovido pelo *Centre for Leadership at the University of Birmingham* (CLUB) abordando seus aspectos teóricos, metodológicos e contextuais (MABEY e MORREL, 2011). Tantas nuances diferentes para a interpretação da amplitude da Crise de Liderança nos obriga a uma reflexão teórica que permita melhor definir seus contornos.

A palavra ‘crise’ deriva do grego ‘*krinein*’, querendo significar não necessariamente a existência de algo a temer, mas uma mudança na maneira de compreender o mundo que, por sua vez, requer uma tomada de decisão. Nessa perspectiva, a crise de liderança pode querer significar a exposição das fraquezas de uma ortodoxia antiquada, abrindo o caminho para métodos de trabalho mais palpáveis ou mesmo radicais. Pode ainda trazer à tona os verdadeiros motivos por trás de uma ideia, revelando o que é importante à medida que despoja o supérfluo e vai em busca daquilo que é essencial (MABEY e MORREL, 2011).

Numa abordagem prática, e talvez mais urgente da questão, a crise de liderança nos é apontada como uma ausência de líderes no mercado de trabalho, uma baixa disposição das pessoas para assumir responsabilidades de liderança ou, ainda, a má qualidade dos líderes existentes. Seguindo esse rumo, Bennis (2003) cita pesquisa realizada pelo *Center for Public Leadership*, em que 77% dos participantes consideraram que os Estados Unidos passavam por uma crise de liderança. Uma consulta aos dados atualizados no *site* da instituição revela que esses dados em

2010 atingiram o patamar de 80% (Center for Public Leadership, 2010). Dados de pesquisa realizada pelo *U.S. News & World Report* mostraram resultados semelhantes no mesmo período (RUGGERI, 2008). Embora considere que tal avaliação pessimista esteja influenciada por sucessivos fracassos de gestão durante os mandatos do presidente George W. Bush, o autor admite que a ausência de líderes é uma preocupação recorrente em seus trabalhos: “*Every decade or so I find myself writing that we need leaders as never before*” (BENNIS, 2003, p. 204). Tal percepção não é recente, mas remonta ao ano de 1987, quando observou a seguinte declaração da revista *Time*: “*The nation calls for leadership, and there is no one home*” (BENNIS, 2003, p. 1). Segundo o autor, uma pesquisa no *site* de buscas *google* com as palavras “*lack of leadership*” lhe trouxeram mais de 53.3 milhões de resultados, com apelos provenientes de organizações públicas, privadas, entidades religiosas, profissionais e não governamentais. Repetindo essa pesquisa em 2014, conseguimos obter nada menos que 157 milhões de resultados.

Numa avaliação do problema dentro do cenário nacional, Almeida (2002) afirma que “*nossas empresas carecem de profissionais qualificados para assumirem o papel de liderança*”. O autor cita uma pesquisa da Agência Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), realizada com 379 profissionais, constatando que 63,6% dos participantes acreditavam que as empresas não possuíam líderes suficientes para suprir as necessidades de liderança até 2005 (GEBRIM, 2011).

Agrava o fato ainda não só a pura falta de líderes no mercado, mas a pouca qualidade dos líderes existentes, manifesta pelos escândalos de corrupção constantes nos setores públicos e privados, bem como da ingerência que perturba o alcance das metas organizacionais. Ainda de acordo com Bennis (2003), o cenário está tomado por líderes fracos e decepcionantes. Para Mabey e Morrel (2011), o tratamento dessa questão requer o confronto com verdades desconfortáveis sobre a contínua falha de liderança, tanto na prática quanto como fenômeno de investigação. Para os autores, aqueles que procuram posições de liderança são sempre os candidatos menos apropriados: quem desesperadamente promove sua própria causa como a melhor escolha para governar uma nação, comprometido com uma máquina partidária para derrubar seus adversários não é necessariamente a alma mais competente, sábia ou altruísta.

Mas a ideia de crise de liderança não se restringe somente à sua prática do exercício gerencial. De acordo com Sant’anna, Vaz, *et al.* (2009), a Liderança, enquanto construto, passa por uma crise decorrente de suas matrizes teórico-conceituais. O desestímulo a novos estudos bem como a falta de sistematização relacionada são implicações desse fenômeno que inevitavelmente

repercutem no campo organizacional. Tal estado de coisas no campo teórico tem conduzido pesquisadores ao pessimismo em relação ao tema, considerando-o como de baixo *status* acadêmico e desestimulante para pesquisas inovadoras.

Pensamento semelhante é o de Mabey e Morrel (2011), quando consideram que a liderança está no meio de sua própria crise, um tempo de autocrítica e auto avaliação. Afirmou-se, por exemplo, que os teóricos estão mais dispostos a criticar os atuais estudos de liderança que a oferecer alternativas viáveis; pouco interessados em promover um diálogo entre as muitas teorias existentes ou como as universidades têm tentado, através de pesquisas acadêmicas, influenciar as lideranças e os líderes no mundo real.

Ainda seguindo essa linha de pensamento, Stogdill (1974, *apud* DANSERAU, SEITZ, *et al.*, 2013) seria do posicionamento de que a pesquisa em liderança tem conduzido a um infundável acúmulo de dados empíricos, porém incapaz de produzir um entendimento integrado da liderança. Para Hunt e Dodge (2000), a liderança pode ser considerada já um campo maduro, com mais modelos e teorias do que qualquer outra área das ciências comportamentais. Um campo de estudos tão amplo torna-se propenso a negligenciar seus antecedentes histórico-contextuais e propicia uma situação que se convencionou chamar de ‘amnésia acadêmica’ ou ‘efeito *déjà vu*’, onde alguns aspectos conceituais são repetidamente pesquisados enquanto que outros desaparecem sem deixar traços.

### 2.2.2 *Críticas aos modelos individualistas*

Como resultado desse processo de crise, desde a última década tem havido um consistente repúdio das teorias individualistas de liderança em favor de modelos de liderança coletivos (MABEY e MORREL, 2011). Uma das razões para isso, na visão dos autores, seria a própria mudança na natureza das organizações que, nos anos recentes, tem se reestruturado em forma de redes e comunidades relacionais. A liderança, por sua vez, deveria ser reelaborada de modo que permita compreender como ela é exercida e experimentada nessas novas formas organizacionais.

O fascínio pelo aspecto coletivo surge, assim, como forma de acompanhar as mudanças na natureza das organizações, exigindo por sua vez uma teorização de modelos de liderança que abandonem seu caráter mais centralizador em prol de modelos que reforcem seu lado comunitário, colaborativo e relacional. Nessa perspectiva, autores afirmam que a liderança seria melhor

compreendida como uma qualidade grupal, “*as a set of functions which must be carried out by the group*” (GRONN, 2000, p. 324).

Outra crítica aos modelos individualistas é o modo como líderes individuais estariam frequentemente tentando projetar a cultura organizacional: enquanto as primeiras teorias de liderança induziam a um tipo de controle burocrático e social, o lado traíçoeiro da liderança transformacional é a sua capacidade de impor um tipo de controle normativo, imposto pelo próprio indivíduo através da internalização da cultura organizacional idealizada pelo líder (MABEY e MORREL, 2011).

Nessa perspectiva, até mesmo a imagem do código de ética, outrora visto como um eficiente modo de assegurar o comprometimento ético nas organizações, vem sendo criticado como uma expressão do poder subordinativo, mediante o qual o gerente é aclamado como principal agente ético, ao mesmo tempo em que reduz o *status* moral de colaboradores, clientes e da comunidade. O resultado é que a ética passa a ser percebida como um processo de mera obediência a códigos e regras predeterminadas, empobrecendo e restringindo as concepções éticas (WRAY-BLISS, 2013). A partir dessas críticas, surge a necessidade de conceituar uma ética que não esteja restrita à ‘camisa-de-força’ da hierarquia oficial, destituindo a liderança do seu *locus* de direito de categoria moral privilegiada e da regulação ética.

Fletcher (2004) atribui o título de ‘pós-heroicos’ aos modelos de liderança que reconhecem que a efetividade de ambientes baseados em conhecimento depende cada vez menos das ações heroicas de uns poucos indivíduos do topo, e cada vez mais de práticas de liderança distribuídas pela organização. O conceito de liderança passa então a ser menos individualista, focando nos processos interativos e dinâmicos de influência e aprendizagem que atuam no sentido de transformar normas, práticas de trabalho e estruturas organizacionais.

As principais características desse período na visão do autor são: 1) **liderança como prática – compartilhada e distribuída**: a mudança de foco das características e atributos pessoais daqueles no topo para a conceituação da liderança como um conjunto de práticas compartilhadas que podem e devem ser desempenhadas por pessoas de todos os níveis organizacionais; 2) **liderança como processo social – interações**: a ênfase na liderança enquanto processo social, retratada como uma atividade coletiva, multidirecional e dinâmica, um processo emergente que ocorre dentro e através de relações e redes de influência. Destaca-se a natureza igualitária, mais mútua e menos hierárquica das interações líder-seguidor; 3) **liderança como aprendizado** –

**resultados:** os tipos de interações sociais as quais se convencionou chamar liderança têm como resultado o aprendizado e o crescimento da organização, assim como o das pessoas envolvidas.

Todavia, conforme tentaremos demonstrar no decorrer do trabalho, acreditamos que a razão pela qual os modelos individualistas têm entrado em crise está relacionado à consolidação de uma ética altruísta que tem deixado pouco espaço para o individualismo. No nosso ponto de vista, independentemente de questões de eficiência, o comportamento individualista carece de suporte ético em nossa sociedade em razão de sua evolução histórica e social.

Não queremos com isso anular a multiplicidade de interações envolvidas no processo de liderança, uma vez que concordamos com o ponto de vista apresentado por Kerr e Robinson (2011) de que um individualismo metodológico, focado somente na figura do líder, não é adequado para compreender a liderança de uma perspectiva crítica. O que aqui pretendemos é realçar de modo consistente a influência da cultura e da mentalidade moderna na crise de liderança, entendendo-a como o resultado da difusão dos autênticos valores de uma sociedade democrática.

### 2.2.3 *Resgatando o indivíduo*

Não obstante essa tendência para modelos coletivistas, alguns autores vêm tentando demonstrar o modo como a natureza dos problemas inerentes à função de liderança podem exigir uma participação individual indispensável no processo. Para Grint (2010), nossa concepção de liderança está associada com a capacidade de resolver problemas, tomar decisões e saber o que fazer. O autor utiliza uma tipologia de classificação de problemas dividida entre problemas *Tame* e problemas *Wicked*, para explicar o modo como somos dependentes de determinadas interpretações de mundo, que por sua vez influenciam nossa capacidade de responder adequadamente aos problemas.

Nessa caracterização, um problema *Tame*, mesmo quando complicado, remonta a acontecimentos conhecidos, para os quais há sempre uma resposta possível e um reduzido grau de incerteza, uma vez que pertencem a uma classe de problemas semelhantes, cujas soluções podem ser testadas e levadas em consideração de acordo com um conjunto de soluções alternativas (DINIZ e LINS, 2012). Nessa perspectiva, a administração é mais importante que a liderança enquanto forma de autoridade, pois a resolução do problema consistiria em escolher a linha de ação correta e aplicá-la.

Já um problema *Wicked* está intrinsecamente ligado a seu contexto, e não pode ser resolvido sem nele interferir de algum modo. Nele não existe uma relação clara entre causa e efeito e as possíveis resoluções são suspeitas de causarem outros problemas, aumentando assim o espectro de incerteza. Em suma, considera-se que um problema *Wicked* não pode ser definitivamente resolvido e que demanda engajamento coletivo para que seja contornado. Um exemplo típico foi a tentativa de desenvolvimento dos biocombustíveis como resposta ao problema do aquecimento global. O fato de a primeira geração de biocombustíveis necessitar de uma área de plantio que ameaçava aquela destinada à produção de alimentos exemplifica o que acontece quando tentamos resolver problemas *Wicked*: a solução torna-se outro problema.

Uma outra categoria de problema, categorizado como ‘crítico’, tal como uma ‘crise’, é caracterizado pelo pouco tempo para tomada de decisão e está frequentemente associado ao autoritarismo. Nesse tipo de problema, não há mais incerteza acerca do que precisa ser feito, conduzindo a um cenário em que a forma de autoridade compatível é o comando, ao invés da liderança ou da administração, em virtude da exigência de uma vontade férrea para que sejam tomadas as decisões necessárias, sem tentar soluções prontas nem consultar o coletivo.

A relação entre individualidade e coletividade na tipologia de problemas apresentada por Grint (2010) é que problemas *Tame* podem ter soluções individuais na medida em que uma única pessoa possa saber como lidar com ele. Já os problemas *Wicked*, que podem ser parcialmente definidos pela ausência de uma resposta definitiva por parte do líder, dependem de engajamento coletivo para abranger sua complexidade. Sendo que nós geralmente recompensamos pessoas que administram bem uma crise e tendemos a ignorar aqueles que somente administram uma situação, pessoas afeitas ao comando tendem a emular situações de crise para consolidar sua autoridade. Desse modo, a teoria pode se tornar excessivamente igualitária e ‘viciada em liderança’ quando considera que toda decisão emana de um problema *Wicked* que demanda consenso, reflexão e debate ao invés de decisão. Esse processo acaba sendo nocivo, pois crises potenciais são completamente ignoradas e soluções relativamente simples orientadas para problemas *Tame* são evitadas.

Nesse ponto, o autor evita uma abordagem determinística em que o processo de tomada de decisão consista simplesmente na análise correta da situação, mas restringe-se ao conceito de que os tomadores de decisão tendem a legitimar suas ações com base em relatos persuasivos da situação. É nesse sentido que o autor considera que a influência exercida pelo líder reside menos



em sua habilidade de diagnosticar objetivamente uma situação e mais na forma como ele é capaz de oferecer um relato persuasivo da situação, que por sua vez justifique uma determinada forma de autoridade (MABEY e MORREL, 2011).

#### *2.2.4 Ineficiente, destrutiva e tóxica: o lado negro da liderança*

A despeito do que dizem muitos dos propagandistas da indústria de liderança, líderes não são sempre, por definição, bons, éticos, ou corretos em seus comportamentos (WALTON, 2008).

Baseados em estudos de diversos autores, Einårsen, Aasland e Skogstad (2007) atestam que líderes podem comportar-se ativamente de uma forma destrutiva em relação a seus subordinados. Comportamentos como sabotagem, furto e corrupção entre gerentes têm sido frequentemente documentados, embora a pesquisa empírica nessa área ainda seja limitada. A liderança destrutiva é um conjunto de comportamentos que pode solapar ou sabotar o bem estar, a motivação e a satisfação dos subordinados, bem como a eficácia da organização, prejudicando tarefas, metas e objetivos.

Para Baumeister, Bratslavsky e Finkenauera (2001), a importância de pesquisar os comportamentos destrutivos em liderança pode ser ainda maior que os dos aspectos positivos, uma vez que os autores concluem através de revisão de literatura que os eventos negativos nas relações sociais acabam tendo um impacto mais forte do que os positivos.

A liderança destrutiva abrange comportamentos em dois domínios: comportamentos direcionados aos subordinados e comportamentos direcionados à organização (EINARSEN, AASLAND e SKOGSTAD, 2007). No caso dos comportamentos orientados para os subordinados, o conceito de ‘supervisão abusiva’ é o mais importante. O supervisor abusivo é definido como a percepção que os subordinados têm do nível em que o líder demonstra hostilidade nos comportamentos verbais e não verbais, excluindo o contato físico. Outras definições destacam que seu principal objetivo é o controle dos outros, e que tal controle é alcançado através de métodos que instituem medo e intimidação.

Para que o processo de liderança destrutiva possa ser definido corretamente é preciso focar nos comportamentos repetitivos e sistemáticos, excluindo os desvios isolados que possam ocorrer, como uma explosão de raiva abrupta e injustificada. Isso porque líderes podem de fato, ocasionalmente, tomar más decisões sem que isso necessariamente implique em liderança

destrutiva. Todavia, essa caracterização é independente da intenção do líder: o que torna a liderança destrutiva são os resultados que advêm de determinados comportamentos, e não o fato do líder em questão ter tido ou não a intenção de ser ‘destrutivo’. Tais comportamentos podem ser resultado de negligência, insensibilidade ou falta de competência, que enfraquece os subordinados e o restante da organização.

Outra característica citada pelos autores é que os comportamentos destrutivos violam os interesses legítimos da organização. Pelo título de ‘interesses legítimos’ podemos entender tudo aquilo que é justificável, legal, estabelecido por normas internas e por procedimentos e estruturas de poder formal interno. Os comportamentos que violam o interesse legítimo da organização incorrem no que Sackett e DeVore (2001, *apud*, EINÅRSEN, AASLAND E SKOGSTAD, 2007) definem como ‘comportamento contraproducente no local de trabalho’. Trata-se de comportamentos que possam ser considerados ilegais, imorais ou desviantes da norma estabelecida.

De modo semelhante, Walton (2008) define a Liderança Tóxica como aquilo que tem sido chamado de ‘lado negro da liderança’: um comportamento que envenena, é destrutivo, explorador, disfuncional e abusivo. Tal conceito abrange procedimentos fraudulentos, imposição de cargas de trabalho irrealizáveis, promoção de competição interna destrutiva, informação ou interpretação errônea e comportamento interpessoal agressivo.

Uma pesquisa realizada pelo *Center for Creative Leadership (CCL)* sobre Descarrilamento – a falha inesperada e involuntária de executivos considerados bem sucedidos – realçou padrões de comportamento abrasivo ou abusivo, insensibilidade às necessidades alheias, modos de comportamento indiferente, distante e arrogante, micro gerenciamento desnecessário e manipulação de situações como fatores que contribuem para o descarrilamento e abdicação. O estudo apoia-se em ampla literatura que relata os comportamentos destrutivos como causados por personalidades dramáticas, histriônicas, emocionalmente exigentes, agressivas ou grandiosas.

No sentido de buscar identificar o potencial tóxico de um líder, o *Hogan Development Survey (HDS)*, derivado das desordens clínicas de personalidade delimitadas no DSM - IV<sup>1</sup>, avalia os comportamentos potencialmente disfuncionais e identifica aqueles que implicam risco de

---

<sup>1</sup> *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, o Manual de Diagnóstico e Estatística da Associação Norte-Americana de Psiquiatria.

descarrilamento. O *B-Scan*<sup>2</sup>, procura estimar potenciais sociopatas dentro de uma dada população de líderes. As 11 desordens de personalidade do DSM-IV descrevem diferentes *clusters* de liderança tóxica subclínica (WALTON, 2008):

- *Cluster A* - líderes que sempre parecem estranhos ou excêntricos: apresentam imaginação, sagacidade, liberdade de opinião e podem ser bastante céticos e desafiadores;
- *Cluster B* – líderes dramáticos, erráticos ou emocionais: tendem a demonstrar segurança, competência e habilidades sociais; imagem e gerenciamento de impressão são fatores importantes;
- *Cluster C* – líderes que frequentemente parecem ansiosos ou receosos dos outros: procuram fazer a coisa certa, são avessos a correr riscos, hesitantes e cautelosos naquilo que envolve seu nome, a tal ponto que a inação pode ser melhor que a ação na visão deles.

Walton (2008) afirma ainda que a vantagem de se examinar o comportamento de liderança tóxica de uma perspectiva clinicamente orientada está em abrir uma visão mais ampla e profunda do comportamento executivo em seu próprio contexto, bem como de avaliar suas condições psicológicas, independentemente das metodologias ou estilo de liderança empregado.

## 2.3 Consideração dos aspectos filosóficos

### 2.3.1 Nietzsche e a motivação

Para explicar o comportamento humano, Nietzsche desenvolve uma teoria sobre o funcionamento da ação humana, que posteriormente servirá de base para sua crítica do problema filosófico do livre-arbítrio. Parte dessa teoria consiste em dizer que a nossa vida mental autônoma é essencialmente um epifenômeno, ou seja, surge a partir de certos estados inconscientes ou mesmo de configurações fisiológicas do indivíduo. Na sua perspectiva, o comportamento do indivíduo

---

<sup>2</sup> O *B-Scan*, ou *Business Scan*, foi concebido pelo professor Robert Hare e o Dr. Paul Babiak, ambos especialistas em distúrbios psicopatas. Os pesquisadores acreditam que a capacidade de sangue frio dos psicopatas para manipular os outros sem remorso, juntamente com uma aparência de encanto e de entusiasmo pode torná-los extremamente bem sucedidos em muitas esferas da vida. Eles poderiam ser perfeitamente qualificados para os postos mais altos no comando militar, na política ou em grandes empresas multinacionais. O *B-Scan* surge na sequência do *P-Scan*, que agora é considerado o teste padrão para detectar criminosos com tendências psicopatas (MAY, 2014).

pode ser considerado um fato predeterminado por sua natureza física e psicológica, que condiciona tanto sua vontade quanto sua ação, questionando assim o papel da consciência nas nossas decisões.

Na visão do filósofo, a vontade carece de uma fonte de ação genuinamente autônoma de modo que nós não podemos deter a responsabilidade última por nossas ações. Nossa *causa sui*, ou seja, nossa vontade e ação, é determinada pelo que já somos e, embora o indivíduo possa estar consciente de suas decisões, ele não é de fato a única parte ativa do processo.

De acordo com Nietzsche, cada pessoa detém uma constituição psicofísica que a define como um *tipo* de pessoa particular. Tratam-se de traços imutáveis, de aspectos fisiológicos ou impulsos inconscientes que constituem o *tipo* de pessoa que alguém é. Esses fatos-tipo<sup>3</sup> são causa primária de determinados fatos a respeito da trajetória de vida de uma pessoa na medida que são sempre necessários para se chegar a um determinado efeito, embora possam não ser suficientes para tal. Leiter (2005) exemplifica isso citando o processo que alguém deve percorrer para tornar-se um jogador profissional de basquete: 1) para tornar-se jogador profissional, é necessário adquirir as características físicas específicas, como altura, por exemplo; 2) essas características pessoais não são suficientes para garantir que alguém vá se tornar um jogador de basquete profissional. Contudo, preenchidos certos requisitos físicos, tornar-se jogador de basquete profissional passará a ser uma possibilidade dentro do universo de escolhas de uma determinada pessoa. Pode-se concluir que o caráter e a personalidade são determinados pelos fatos-tipo e, desse modo, também a maneira como a pessoa responde a diferentes circunstâncias relacionadas a seu ambiente (LEITER, 2005).

Além desses fatos-tipo serem primários do ponto de vista causal, conforme visto acima, eles também são primários do ponto de vista explanatório, quer dizer, todos os demais fatos relacionados à vida mental de uma pessoa (tais como crenças, ações, trajetórias de vida, etc.) são explicáveis a partir deles e em conjunto com certas circunstâncias do ambiente (LEITER, 2005). Por isso o filósofo considerava nosso estado mental consciente um epifenômeno (Leiter, 2005; Schacht, 2002): para Nietzsche, a consciência só pode ser causalmente efetiva a partir dos fatos-tipo da pessoa, ou seja, não pode ser causalmente efetiva por si só.

Assim, os genuínos determinantes causais de nossas ações jazem abaixo da superfície de nossa consciência sob a forma desses fatos-tipo que são, geralmente, desconhecidos para nós. “*Por mais longe que alguém leve o seu autoconhecimento, nada pode ser mais incompleto do que sua imagem da totalidade dos impulsos que constituem seu ser* (NIETZSCHE, 2004, p. 91)”. E porque

---

<sup>3</sup> *Type-facts*, cf. Leiter (2005).

são desconhecidos, torna-se impossível identificar os verdadeiros determinantes de nossas ações. Mas os fatos-tipo desempenham ainda um outro papel que completa o quadro da teoria da ação, e que, segundo Leiter (2005), consiste numa visão absolutamente central para a concepção de Nietzsche sobre o ser humano. Pois a eles cabe determinar as ideias e valores que o indivíduo venha a adotar ao longo de sua vida. Por meio de metáforas, o filósofo defende seu ponto de vista considerando que:

com a necessidade com que uma árvore tem seus frutos, nascem em nós nossas ideias, nossos valores, nossos sins e não e ses e quês – todos relacionados e relativos uns aos outros, e testemunhas de *uma* vontade, *uma* saúde, *um* terreno, *um* sol (NIETZSCHE, 2009, p. 8).

Através dessa concepção, entende-se que os impulsos inconscientes, atuantes sob a forma dos fatos-tipo, não agem somente de forma direta sobre o nosso comportamento, mas atua também como fonte dos nossos ‘valores’ que figuram de modo causal e determinante na ação. Por essa razão, Nietzsche criticava a possibilidade de universalização da norma moral, sob o ponto de vista de que cada pessoa é essencialmente diferente das outras, e que uma conduta de vida era algo que, em última instância, cada um deveria determinar por si mesmo. É preciso recordar que não somente os fatos-tipo determinam os aspectos da vida de uma pessoa, mas também as circunstâncias e o ambiente. Dentre essas circunstâncias, e exercendo forte influência causal, estão os valores.

Nietzsche considerava os valores influentes a tal ponto que o ser humano poderia mesmo comportar-se de modo contrário a suas necessidades, se assim fosse por eles estimulado. Por isso o filósofo afirma que a moral é sempre “*prudência, prudência, prudência, mesclada com estupidez, estupidez, estupidez* (NIETZSCHE, 2005, p. 84)”. Na visão de Leiter (2005), a prudência a que Nietzsche se refere consiste na habilidade de alguém em persuadir outros a uma visão moral que é vantajosa apenas para si mesmo, enquanto que a estupidez ocorre quando aqueles para quem uma moral é desvantajosa aderem a ela mesmo assim.

Como podemos ver, a concepção de Nietzsche sobre a ação humana difere daquela apresentada por Lorenz em pontos bastante significativos: a) a motivação das ações humanas não está nas necessidades básicas, mas nos valores; b) o princípio último das ações reside em traços de personalidade e motivos inconscientes que não podem ser conhecidos; c) o ser humano pode, em tese, agir contrariamente às suas necessidades, desde que assim seja motivado por seus valores.

### 2.3.2 *Os Homens Superiores*

Um dos principais objetivos da doutrina de Friedrich Nietzsche é retomar algumas problemáticas da tradição filosófica do seu tempo e, a partir delas, empreender uma análise da civilização ocidental e de seus valores morais (MOURA, 2005). Longe de entrar em acordo com os principais pensadores que trataram dessa problemática, a sua crítica dos valores morais pode ser considerada um violento rompimento com o pensamento filosófico de até então.

Todas as críticas de Nietzsche à moral parecem ter em comum uma reclamação básica: a de que a moral possa agir em detrimento de ‘homens superiores’ (LEITER, 2005, p. 113). Aqui, a moral é vista como um elemento detentor de um caráter pejorativo, capaz de ameaçar o desenvolvimento da excelência humana, isto é, “*o supremo brilho e potência do tipo homem* (NIETZSCHE, 2009, p. 12)”. Para Leiter (2005), esse é o verdadeiro coração da crítica de Nietzsche à moral. Já no início do seu livro ‘Genealogia da Moral’, Nietzsche deixa manifesto seu receio quanto a esse caráter prejudicial na forma de uma advertência ou provocação:

e se no ‘bom’ houvesse um sintoma regressivo, como um perigo, uma sedução, um veneno, um narcótico mediante o qual o presente vivesse como que às expensas do futuro? (...) De modo que precisamente a moral seria culpada de que jamais se alcançasse o supremo brilho e potência do tipo homem? De modo que precisamente a moral seria o perigo entre os perigos? (NIETZSCHE, 2009, p. 12).

É nesse sentido que o filósofo questiona qualquer pretensão de universalidade da norma moral, afirmando que “*...a exigência de uma moral para todos é nociva precisamente para os homens elevados, em suma, (...) existe uma hierarquia entre homem e homem, e, em consequência, entre moral e moral*” (NIETZSCHE, 2005, p. 121).

No intuito de avaliar a relevância dessas concepções no contexto mais amplo da obra do filósofo, Leiter (2005) passa a discorrer sobre as características distintivas daquelas pessoas a quem Nietzsche considerava ‘Homens Superiores’, reunindo pelo menos cinco pontos que podem combinar-se para explicar o sentido dessa definição:

- *O tipo superior é solitário e lida com os outros somente instrumentalmente.*

O tipo superior é solitário por necessidade e busca evitar, tanto quanto possível, o contato com os demais e estar sempre consigo mesmo. É nesse sentido que Nietzsche considera que:

todo homem seletivo procura instintivamente seu castelo e seu retiro, onde esteja a salvo do grande número, da maioria, da multidão. [...] Aquele que, no trato com os homens (...) não enrubesce e empalidece de nojo, fastio, compaixão, tristeza, isolamento, não é certamente um homem de gosto elevado (NIETZSCHE, 2005, p. 31).

Se necessita relacionar-se com os outros, o Homem Superior o faz de maneira distinta: não busca nos homens corações simpáticos, mas servos e ferramentas; considera a todos como um meio ou um obstáculo – “ou um descanso temporário” (NIETZSCHE, 2005, p. 170), não só pela sua necessidade de solidão mas por outra de suas características: é alguém consumido por seu trabalho, responsabilidades e projetos.

- *O tipo superior busca fardos e responsabilidades, à medida que é guiado em direção à conclusão de um projeto unificador.*

O homem nobre não é o que se poderia chamar de covarde ou medroso, mas alguém que busca sempre assumir e acumular responsabilidades para si. Todavia, não as busca arbitrariamente, mas denota uma longa lógica em sua atividade, de modo a manter-se persistente em sua vontade ao longo de sua vida, rejeitando tudo aquilo que lhe é inferior.

Convém destacar o importante papel da ideia de responsabilidade que Nietzsche considerava essencial para se definir a grandeza de um homem. A esse respeito, Nietzsche (2005, p. 106) considera que:

um filósofo [...] seria obrigado a situar a grandeza do homem [...] conforme quanto e quantas coisas pudesse aguentar e aceitar, conforme até onde pudesse estender sua responsabilidade. Hoje o gosto e a virtude do tempo enfraquecem e diluem a vontade, nada é tão atual como a fraqueza da vontade: em consequência, no ideal do filósofo devem ser incluídas na noção de ‘grandeza’ justamente a força da vontade, a dureza e a capacidade para decisões largas (NIETZSCHE, 2005, p. 106).

- *O tipo superior é essencialmente saudável e resiliente.*

Por saúde, Nietzsche quer dizer simplesmente aquele que instintivamente sabe escolher os meios certos para lidar com os estados de tristeza, isto é, tem gosto apurado ao que é bom para si e sabe como tirar vantagem dos acidentes negativos. Trata-se de um termo artístico semelhante à resiliência, mais relacionado à maneira com que alguém lida com as experiências negativas da vida, rejeitando o pessimismo trazido por elas e sua moral negadora subjacente.

- *O tipo superior é aquele que afirma a vida, o que significa que ele está preparado para desejar o eterno retorno da mesma.*

Os espíritos mais elevados são aqueles capazes de afirmar a vida incondicionalmente, incluindo o sofrimento e outras privações que estejam envolvidas. Trata-se de uma atitude afirmadora da vida e do mundo, “*que não só aprendeu a se resignar e suportar tudo o que existiu e é, mas deseja tê-lo novamente, tal como existiu e é, por toda a eternidade*” (NIETZSCHE, 2005, p. 54). A Doutrina do Eterno Retorno significa uma atitude dionisíaca pela qual o homem superior deseja alegremente a repetição de sua própria vida eternamente.

- *O tipo superior tem um comportamento distinto em relação aos outros e, principalmente, em relação a si mesmo: a auto reverência.*

Em um determinado ponto, Nietzsche responde a questão: ‘O que é nobre?’.

Não são as obras, é a fé (...) que aqui estabelece hierarquia (...): alguma certeza fundamental que a alma nobre tem a respeito de si, algo que não se pode buscar, nem achar, e talvez tampouco perder. A alma nobre tem reverência por si mesma (NIETZSCHE, 2005, p. 174).

Mais do que uma superficial valorização de si mesmo no estilo ‘autoajuda’, a auto reverência implica o repúdio às formas de autoflagelação que predominam no ser humano, refletindo, assim, um traço notável das naturezas elevadas. Outras características relacionadas envolvem o ‘poder sobre si mesmo’, próprio daquele que sabe quando falar e calar, que sabe ser severo consigo mesmo e respeita toda severidade e dureza. Além disso, a capacidade de se colocar



padrões de valores é uma das mais distintas realizações dos tipos superiores. Em outras palavras, o Homem Superior é aquele capaz de criar valores.

Mas quem eram os indivíduos que se enquadravam nesse conjunto de características? Segundo Leiter (2005), Nietzsche oferece em seus escritos muitos exemplos de personagens que, em sua visão, merecem o título de ‘grandes homens’: gênios criativos como Goethe e Beethoven, além de algumas figuras históricas consideradas lideranças excepcionais, como Napoleão e Júlio César. Pois essas cinco características são o que os impulsionam à realização do seu trabalho criativo: um pendor para a solidão, a dedicação ao trabalho, indiferença à opinião alheia, uma certeza fundamental a respeito de si mesmos e de seus valores – a que os outros considerariam como arrogância – são traços frequentemente encontrados nos gênios artistas.

A partir dos pontos elencados acima, e levando em consideração a posição do filósofo sobre a motivação humana, é possível afirmar que, no que concerne à liderança, sua doutrina filosófica assemelha-se às Teorias dos Grandes Homens e dos Traços de Personalidade. No entanto, é possível perceber como o filósofo contornou alguns dos problemas dessas linhas de pesquisa, pelo mecanismo comportamental desenvolvido e o importante papel que ele atribui ao contexto, o que nos permite alinhar seu pensamento com as versões modernas dessas teorias.

### 2.3.3 *Moral de senhores e moral de escravos*

Numa perambulação pelas muitas morais, as mais finas e as mais grosseiras, que até agora dominaram e continuam dominando na Terra, encontrei certos traços que regularmente retornam juntos e ligados entre si: até que finalmente se revelaram dois tipos básicos, e uma diferença fundamental sobressaiu. Há uma moral dos senhores e uma moral de escravos (NIETZSCHE, 2005, p. 155).

A partir dessa distinção, que a despeito do que o uso dessa nomenclatura possa dar a entender, nada tem a ver com posição social ou financeira, mas são sim conceitos de significado estritamente psicológico, Nietzsche defende também a ideia de que há uma moral superior, justamente voltada para valorizar o estilo de vida daqueles a quem considera os homens superiores (LEITER, 2005). Daí que seu inquérito contra a moral, ou contra a civilização (MOURA, 2005),

não significa uma crítica a toda a moral em si, mas somente àquela moral voltada para os tipos inferiores, a saber, uma moral inferior.

Apesar dessas considerações, tais sistemas de valores funcionavam também como noções sociais que orientavam a relação entre senhores e escravos na antiguidade durante o período greco-romano, pesquisado por Nietzsche. Essas diferentes morais podem ser compreendidas como estando num constante jogo de forças entre si, podendo ora prevalecer, ora ser subjugadas uma pela outra, razão pela qual a moral é compreendida por Nietzsche como “*a dinâmica de forças sob a qual ocorre o fenômeno ‘vida’*” (NIETZSCHE, 2005, p. 24).<sup>4</sup>

Embora a crítica de Nietzsche àquilo que ele considerava uma moral inferior decorra de motivos bastante abrangentes<sup>4</sup>, para os propósitos deste trabalho a parte mais importante desta crítica é aquela que recai sobre o conteúdo normativo da norma moral. Para Nietzsche, uma moral seria considerada inferior por seu antagonismo à excelência humana, a predisposição em pró da mediocridade, uma tendência niveladora e uma desvalorização do corpo e da mente em favor da alma (LEITER, 2005). Em suma, Nietzsche alega que os sistemas de valores baseados nesses princípios têm algo importante em comum: favorecer os homens inferiores às expensas dos superiores.

De acordo com Snare (2002) a moral de senhores está mais relacionada aos sistemas de avaliação de pessoas do que com conceitos de certo e errado. No universo dos poemas homéricos pesquisado por Nietzsche, o tipo de pessoa mais estimado era o *agathos* (o homem nobre, o melhor tipo de homem), cujas habilidades eram aquelas que davam ênfase às artes da guerra: força física, coragem, sabedoria na elaboração de estratégias, habilidades políticas de persuasão, excelência de nascimento. Já o oposto ao *agathos* nesse sistema era o *kakos*, o ‘desprezível’, o ‘miserável’ e ‘desesperançado’. Suas características eram a humildade, submissão, pobreza, insignificância, covardia, resignação, doença e estupidez.

Nietzsche inicia sua investigação procurando o significado dos conceitos de ‘bem’ e de ‘mal’ em cada sistema de valores, procedendo por comparações entre as diferentes visões de mundo. O filósofo contrapõe sua análise a de outros pesquisadores do seu tempo, para quem as

---

<sup>4</sup> A esse respeito, Leiter (2005) esclarece que nem todo sistema de valores morais era criticado por Nietzsche, mas somente aqueles que reunissem as seguintes características: a) os que baseassem suas concepções da ação humana na noção de livre-arbítrio; b) os que afirmassem a transparência do *self*, quer dizer, a ideia de que as motivações do comportamento humano possam ser conhecidas; c) a similaridade dos agentes, que considera todos os indivíduos semelhantes o suficiente para que lhes possa ser imposto o mesmo código de valores morais.

ações ditas boas foram assim consideradas por aqueles a quem elas eram úteis, ou seja, pelos recebedores da ação, resultando assim numa valorização do altruísmo e no repúdio ao egoísmo.

A partir de uma análise etimológica, Nietzsche repudia essa visão afirmando que “*foram os bons mesmos, isto é, os nobres, poderosos, superiores em posição e pensamento, que sentiram e estabeleceram a si e a seus atos como bons (...) em oposição ao que era baixo, vulgar e plebeu* (NIETZSCHE, 2009, p. 16-17)”. Esse processo é o que resume sob o conceito de *pathos* da distância: um “*duradouro, dominante sentimento global de uma elevada estirpe senhorial, em sua relação com uma estirpe baixa* (NIETZSCHE, 2009, p. 17)”. Esse *pathos* é o que, na sua visão, confere o direito de criar valores e lhes dar nomes<sup>5</sup>.

Sua etimologia identifica a noção social de nobreza como conceito originário da palavra ‘bom’, que a princípio significaria ‘espiritualmente nobre’, ‘aristocrático’, ‘espiritualmente superior’. Paralelamente, as concepções de ‘plebeu’, ‘comum’, ‘baixo’ seriam as atribuições originalmente incorporadas à palavra ‘ruim’. Assim, o filósofo declara:

Acredito poder interpretar o latim *bonus* como ‘o guerreiro’, desde que esteja certo ao derivar *bonus* de um mais antigo *duonus* (...) *Bonus*, portanto, como homem da disputa, da dissensão (duo), como o guerreiro: percebe-se o que na Roma antiga constituía ‘a bondade’ de um homem (NIETZSCHE, 2009, p. 20-21).

Em contrapartida, aqueles denominados escravos construíram um princípio de valoração diferente, originário do ressentimento e em decorrência de sua relação traumática e tumultuada com seus senhores. A natureza de suas condições materiais impunha um código de valores que contrastava com aquele da moral cavaleiresca e guerreira, e, portanto, uma ‘moral de rebanho’ amante da paz e serenidade. “*E bom é todo aquele que não ultraja, que a ninguém fere, que não*

---

<sup>5</sup> Aqui cabe fazermos um parêntese para identificar o conceito nietzschiano de *pathos* da distância nas teorias de liderança, uma vez que a separação existente entre líderes e seguidores põe em alto relevo a desigualdade de participação no processo de tomada de decisão, característica da relação entre ambos. A ideia de que a liderança envolva algum tipo de distância é considerado lugar comum pelos estudiosos (GRINT, 2010). De acordo com Bass (1990), a manutenção de uma certa distância social também faz parte de como a liderança tem sido apresentada nos clássicos da literatura grega, como a Odisseia, de Homero, e outros textos clássicos que também exerceram forte influência sobre o pensamento nietzschiano. Para Grint (2010), a distância física ou simbólica entre líder e liderado (como uma vigilância sobre as vias de acesso à autoridade), bem como modos de diferenciação, seja ela material ou socialmente construída (p. ex. um diferente modo de vestir-se ou outros signos de diferenciação por parte do líder), apresentam manifestações diferentes nas diferentes culturas, mas parecem ser universais. Nas organizações, o escritório do líder pode bem ser obstáculo suficiente para servir de fronteira e protegê-lo das aproximações indesejadas. Por outro lado, o distanciamento permite aos seguidores evitar responsabilizar-se pelos resultados organizacionais, bem como exigir dos líderes um bode expiatório caso a administração se torne caótica.

*ataca, que não acerta contas (...) que foge da maldade e exige pouco da vida, como nós, os pacientes, humildes, justos* (NIETZSCHE, 2009, p. 33)”. Nietzsche sugere que o escravo procura reinterpretar os elementos penosos de sua vida, de modo a suavizá-los através da seguinte tradução moral:

e a impotência que não acerta contas é mudada em ‘bondade’; a baixeza medrosa em ‘humildade’; a submissão àqueles que se odeia em ‘obediência’ (...). O que há de inofensivo no fraco, a própria covardia na qual é pródigo, seu aguardar-na-porta, seu inevitável ter-de-esperar, recebe aqui o nome de ‘paciência’, chama-se também a virtude; o não-poder-vingar-se chama-se não-querer-vingar-se, talvez mesmo perdão (...). Falam também do ‘amor aos inimigos’ – e suam ao falar disso (NIETZSCHE, 2009, p. 14-15).

Para Nietzsche, a mais marcante diferença entre os modos de avaliação do senhor e do escravo é que, “*enquanto toda moral nobre nasce de um triunfante Sim, já de início a moral escrava diz Não a um ‘fora’, um ‘outro’, um ‘não eu’ – e este Não é o seu ato criador* (NIETZSCHE, 2009, p. 26)”. Isso significa que a moral do escravo não nasce espontaneamente, tal como a moral nobre, que inicia pela percepção de si como bom, para depois partir para a percepção do seu oposto, o ruim. O modo de valoração do escravo surge do ressentimento, definido como um estado psicológico distinto, uma instância particular de um modo de orientação mais geral em relação ao mundo, ao qual Nietzsche chama de ‘reativo’. Um modo reativo de valoração, exige este ‘olhar para fora’ para nascer, um mundo oposto e exterior que permita sua ação, percebendo primeiro seu oposto como ‘ruim’ para somente em ato secundário poder enunciar-se como bom.

De acordo com Leiter (2005), o sentimento reativo é aquele que surge sempre em resposta a um estado de coisas específico, ao invés de expressar alguma certeza interna; é, de fato, uma reação a certas circunstâncias de dominação sociais e econômicas impossíveis de serem alteradas por ação física. O resultado é a construção de uma válvula de escape que permita uma vingança psicológica, uma maneira de racionalizar sua frustração (SNARE, 2002) através da construção de valores que no fundo servem para desvalorizar os senhores. Pois, na moral do ressentimento, o ‘mau’ é representado precisamente pelo ‘bom’ da outra moral, o nobre, o poderoso, o dominador, interpretado e visto de outro modo. A esse processo Nietzsche chamou de ‘Revolta Escrava na Moral’. A auto reverência, característica dos homens superiores, conforme visto acima, é um

sentimento estranho ao escravo, pois seus sentidos são completamente voltados para a reação a estímulos externos.

A conclusão do filósofo sobre sua análise histórica desse jogo de forças moral é a de que na antiguidade pré-cristã, havia uma maior predominância de uma moral de senhores, ao passo que no presente, essa situação inverteu-se, predominando a moral de escravos, processo ao qual chamou de ‘Tresvaloração dos Valores’.

Nesse ponto, o filósofo insere uma das concepções mais polêmicas e controversas do seu pensamento ao considerar que a consolidação desse processo se deu por volta do século III AD, com a ascensão e dominação imposta pelo cristianismo, o maior representante da moral de escravos até hoje, na sua visão. Pois sob a moralidade do sistema de valores cristão, do qual a civilização ocidental se tornou herdeira, a submissão, a humildade e a pobreza tornaram-se virtudes. Em contrapartida, Nietzsche construiu sua filosofia com o propósito declarado de minar os valores cristãos e promover uma segunda Tresvaloração de Valores, em que novamente a moral superior passaria a predominar, a fim de criar um ambiente favorável ao surgimento daqueles a quem considerava homens superiores.

#### *2.3.4 As origens da democracia*

Estabelecidos após o predomínio do cristianismo, os valores por ele fundamentados não permaneceram somente no âmbito da prática religiosa, mas constituíram-se em forma de política, servindo de fundamento para a construção das práticas comportamentais e sociais no ocidente. Despídos de sua forma dogmática, os ideais cristãos prolongam-se em outros aspectos da civilização, seja na música, seja no romantismo, sob a forma de ideais civilizadores que se mantêm vivos aquém ou além do dogma religioso. As avaliações cristãs sobrevivem no repertório intelectual do século XIX, sendo identificadas por Nietzsche sob a forma de ‘ideias modernas’ e, dentre elas, estavam as ideias de progresso e democracia.

A ideologia do progresso é por Nietzsche criticada como uma metafísica segundo a qual o futuro trará o melhoramento do homem, um futuro que trará a resolução dos problemas da civilização. Todavia, o tão aguardado melhoramento do homem nada mais significaria do que a realização dos valores do universo escravo: o não-egoísmo, a piedade, renúncia, altruísmo e

abnegação como o *a priori* de nossa civilização, superiores no sentido do progresso, da utilidade e de influência fecunda para o desenvolvimento do homem (MOURA, 2005).

Do mesmo modo, a democracia moderna, tão debitária dos ideais propalados pela Revolução Francesa – um segundo passo do cristianismo e da moral de rebanho na história, na visão do filósofo – de ‘liberdade’, ‘justiça’ e ‘igualdade’. Nessa concepção, a pretensão de igualdade contida nos valores democráticos nada mais é do que uma reprodução secularizada de uma mais antiga forma de igualdade, a igualdade das almas perante Deus, ensinada primeiro como dogma religioso e, depois, tornada efetiva através da prática política. Longe de ter um fundamento natural, é somente na doutrina cristã de que todos os homens, sendo criaturas de Deus nascem iguais e sem privilégios que ela encontra sua única garantia (MOURA, 2005).

A partir dessa matriz de valores o pensamento religioso, agora secularizado, propagava o ideário cristão na sua concepção de homem bom, na definição de funções do estado político, nos valores democráticos, e até mesmo nas ciências.

É por esse motivo que, em meio às críticas teológicas que questionavam a existência de Deus, para Feuerbach (1804-1872), a política deveria substituir a religião e herdar seus privilégios arcaicos, e a figura política deveria ser vista como uma instância capaz de resolver todas as questões da existência (MOURA, 2005). Ou seja, a esfera política agora era vista como provedora daquilo que a esfera religiosa fora incapaz de realizar, perseguindo os mesmos objetivos. Utilizando assim a ideia de democracia, cada vez mais presente nos estados modernos, o dogma cristão prolongou-se para a política e a ilusão religiosa agora tornava-se mundana.

Se para Rousseau, em sua obra ‘Discurso sobre a origem da desigualdade’, a convicção tácita é a de que o homem é bom, são as instituições que o corrompem, não resta dúvida de que o homem bom da Revolução Francesa e de Rousseau, não é ninguém mais do que aquele idealizado pela doutrina cristã e o pensamento revolucionário seria somente uma propagação dos valores cristãos, agora despidos de sua forma dogmática.

Por esse motivo, Nietzsche rejeitava o pensamento democrático por considerá-lo um prolongamento da moral de escravos e, portanto, outro instrumento de nivelamento social, que restringia as liberdades dos homens superiores, forçando-os a uma conformidade que os desenvolveria abaixo de suas verdadeiras capacidades. É a partir desse ponto que a crítica nietzschiana converge para os mecanismos de regulação social que oprimem as manifestações da individualidade, que descreveremos no tópico seguinte.

### 2.3.5 *A Liderança e a hipocrisia moral dos que mandam*

A singular estreiteza da evolução humana (...) deve-se a que o instinto gregário da obediência é transmitido mais facilmente como herança, em detrimento da arte de mandar. Se imaginarmos esse instinto levado à aberração, acabarão por faltar os que mandam e são independentes; ou sofrerão intimamente de má consciência e precisarão antes de tudo se iludir, para poder mandar, isto é, acreditar que também eles apenas obedecem. Essa situação existe realmente na Europa de hoje: eu a denomino a hipocrisia moral dos que mandam. (NIETZSCHE, 2005, p. 85).

O problema da ‘hipocrisia moral’ apresentado por Nietzsche resulta da maneira como o filósofo interpreta a evolução humana baseada naquilo que o autor concebia como ‘rebanhos de homens’: os clãs, comunidades, tribos, igrejas e estados foram as instituições que primeiro cultivaram o instinto da obediência como necessidade primária do homem.

O surgimento de leis e de punições passou a ser maneira mais frequente pela qual a sociedade pretende exercer o controle sobre a individualidade e prevenir a ruptura da ordem estabelecida, proporcionado por suas crenças idiossincráticas (NIETZSCHE, 2007). Nas sociedades modernas são produzidos também mecanismos educacionais formadores: sistemas educacionais, baseados numa concepção de homem como alguém que pertence naturalmente a uma associação; o homem passa então a ser visto e encarado naturalmente como um ‘homem do rebanho’. Esse princípio constitui a base ideológica que dá à sociedade o direito de hostilizar tanto os homens solitários, distantes, de opiniões que divergem da maioria, como também as exceções, os homens raros, os superiores, e tudo o mais que lhe parecer avesso e perigoso.

Em uma ‘moral de rebanho’, inculcada pela educação e auferida por instituições de controle e disciplinamento, os homens mais capazes são frequentemente cooptados para tornarem-se seus primeiros servidores e, dessa forma, são agregados, adaptados e submetidos. A massa acaba por colonizar o indivíduo, que é movido para qualquer lugar onde possa ser observado e controlado, transformando aquilo que poderia se tornar um perigo, numa utilidade para sua própria conservação.

A vida social convida cada um de seus membros a uma aprovação do lugar que ocupa, e que aceite prazerosamente aquilo que se é sem que nunca seja tentado a modificar nada. Aqui parte-se de uma concepção de semelhança entre os indivíduos, promovida não por meio de um decreto externo, mas como fruto de uma aculturação, tal como a tradição filosófica platônico-hegeliana

concebe o conceito de cultura. Nessa tradição, o homem culto é aquele que não manifesta nunca aquilo que tem de individual, nunca põe sua particularidade em destaque, e a cultura é vista como uma penosa libertação: “*o penoso esforço contra a subjetividade do comportamento, contra as exigências imediatas e também contra a vaidade subjetiva das impressões sensíveis e contra a arbitrariedade das preferências* (HEGEL, 1997, p. 172)”.

Esse princípio de neutralização dos conflitos pode ser encontrado na tradição filosófica desde Platão até os dias atuais (MOURA, 2005). Assim, em Hegel (1997) vemos que o Estado visa a diluição dos conflitos como condição para a existência do Contrato Social, em busca de um tipo de associação em que, obedecendo ao todo, cada um obedeça apenas a si mesmo e permaneça tão livre quanto antes. Portanto, quando Danserau, Seitz *et al.* (2013) afirmam que o sentido da liderança na Teoria da Expansão do Self *está* no fato de que cada indivíduo, ao seguir o líder, está na verdade confiando e seguindo a si mesmo, estão retomando um tema há muito inserido na história do pensamento de nossa civilização. A ideia de concórdia, já proposta no pensamento político platônico, concebe a natureza da potência política como uma autoridade que se faz aceita por todos, sem coerção. Essa liberdade é realizada no Estado hegeliano, onde a autoridade estaria tão bem difundida no corpo social que o poder deixa de significar a supremacia dos mais fortes na qualidade de mais fortes.

Contudo, a opressão do indivíduo assim ordenada tende a trazer prejuízos para a comunidade. Para Nietzsche, os rejeitados e os rebeldes são os responsáveis pelo progresso: são frequentemente gênios e artistas, criadores de algo que não existia antes. O desequilíbrio por eles gerado faz com que a sociedade se mova e avance em direção a uma nova estabilidade. O progresso é, pois, por definição, a ruptura de algo estabelecido. Sem a participação do aspecto individual, a sociedade perde o jogo de forças dinâmico entre as fontes degenerativas e estabilizadoras, causando assim o embrutecimento da cultura e sua estagnação. Diferentemente da estabilidade, a estagnação significa a decadência da vida social, em que o predomínio da hipocrisia e da mentira surge para fazer prevalecer o instinto gregário e a estabilidade da política e da sociedade.

Nessa perspectiva, forma-se uma imensa quantidade de ‘rebanhos de homens’, representada por uma massa de muitos que obedecem, em contraposição ao pequeno número dos que comandam, fazendo da obediência o afeto mais longamente exercido e cultivado entre os homens. Por isso, Nietzsche considera que “*é agora inata em cada um a necessidade de obedecer, como uma espécie de consciência formal que diz (...) ‘você deve’* (NIETZSCHE, 2005, p. 85)”.



Portanto, se a pergunta que fizemos anteriormente, ‘**a desigualdade de poder é justificável?**’, parece necessária, é porque concebe-se a posição de cada elemento do corpo social num estado de equilíbrio ‘de direito’, e o poder como a ruptura ‘de fato’ deste equilíbrio. O poder, na tradição político-filosófica desde Platão, jamais poderá ser algo natural e originário, mas sempre o resultado de um excesso do qual aquele que o exerce deve estar sempre em condição de ‘dar razões’ (MOURA, 2005). Pois nesse universo de valores, a desigualdade que permeia o processo de liderança é um fato estranho que precisa ser explicado e legitimado, enquanto que a igualdade é sempre considerada como legítima por si mesma (GRINT, 2010).

A má consciência do mando é o sentimento de culpa que advém do rompimento com os valores morais que aceitam com mais naturalidade a obediência do que a ascensão ao poder, visto como fator de desequilíbrio da vida social. Para o indivíduo instado ao comando, será difícil harmonizar a assimetria de poder com a ideia de que deva haver uma convivência equilibrada com seus semelhantes. Liderar incita a culpa, pois na religião da ‘igualdade das almas perante Deus’ não existem homens superiores, e aquele que deseja alçar-se acima dos demais nada mais é que um arrogante, um prepotente que afastou de si os valores cristãos da humildade e da “*universal felicidade do rebanho em pasto verde* (NIETZSCHE, 2005, p. 45)”. À alegria no comando, ao prazer dos fardos e das responsabilidades, sobrepõe-se o conforto na obediência, com segurança, ausência de perigos, bem-estar e felicidade para todos.

Incapaz de defender-se da má consciência, o indivíduo rejeitará enxergar-se como uma instância de autoridade, buscando apresentar-se como humilde executor de ordens mais antigas ou elevadas: os ancestrais, a Constituição, o direito, as leis, Deus. A hipocrisia moral dos que mandam é o artifício psicológico ao qual se recorre, quando o poder não consegue justificar-se por sua própria potência. Buscando então assemelhar-se a uma segunda obediência, o líder surgirá com um modo de pensar semelhante ao do rebanho, adotando o título de ‘primeiro servidor do povo’ ou ‘instrumento do bem comum’ (NIETZSCHE, 2005).

O que o homem de rebanho precisa é a certeza: quer seja ela religiosa, filosófica, científica ou ideológica, busca-se por convicções estáveis que lhe transmitam as sensações de segurança e a estabilidade. Para aquele que carece de vontade, é imprescindível a existência de algo estável, firme, acima de suspeita. Por isso Nietzsche considera: “*que benefício, que alívio de uma pressão já intolerável representa, para esses europeus bichos de rebanho, a aparição de alguém que manda incondicionalmente* (NIETZSCHE, 2005, p. 86)”.

### 2.3.6 A liderança e a Astenia da Vontade

A doutrina nietzschiana da vontade relaciona-se com as teorias de liderança quando o filósofo a considera como um ‘afeto de comando’. Nessa perspectiva, a vontade, enquanto afeto de comando, é o signo distintivo da soberania e da força, representando o contrário da obediência (MOURA, 2005). Ao mesmo tempo o querer existe primeiro como uma relação interna e, por isso, aquele que comanda é também aquele que conhece as sensações de sujeição, coação, pressão, resistência e movimento, caracterizando assim a dualidade do processo: “*um homem que quer – comanda algo dentro de si que obedece* (NIETZSCHE, 2005, p. 23)”.

Na maioria dos casos, só houve querer quando se podia esperar também o efeito da ordem – isto é, a obediência e a ação. O repetitivo sucesso do querer cria a sensação de unidade entre vontade e ação, com seu respectivo aumento da sensação de poder. O estado de prazer daí decorrente faz com que o querente se identifique como o executor da ordem, ou seja, na unidade entre vontade e ação, experimentando assim o aumento da sensação de poder que todo êxito acarreta.

Nietzsche considera que na vida em comunidade acontece uma reprodução desse processo interno, que dá ao líder uma ciência a respeito do que pode ou não ordenar. Nesse ponto o filósofo afirma que “*ocorre aqui o que em toda comunidade bem construída e feliz, a classe regente se identifica com os êxitos da comunidade [...] razão por que o filósofo deve se arrogar o direito de situar o querer em si no âmbito da moral* (NIETZSCHE, 2005, p. 24)”.

Pode-se perceber que nesse aspecto o pensamento de Nietzsche corrobora a lógica da teoria da Expansão do *Self* (DANSERAU, SEITZ, *et al.*, 2013), em que o indivíduo considera o sucesso do grupo como sendo um sucesso seu, mas enfatizando o aspecto inverso dessa relação: não são os seguidores que expandem sua noção de ‘eu’ de modo a incluir o líder, mas ao contrário, o líder inclui no seu ‘eu’ os êxitos daqueles a quem comanda, como parte de um processo interno da vontade.

Para Nietzsche, a vontade é um fator presente nos seres humanos e que varia de modo significativo entre eles: o filósofo diferencia entre os indivíduos que possuem uma vontade fraca ou forte. A vontade forte está relacionada a um tipo de autodomínio em que o homem torna-se capaz de perseguir resolutamente o fim a que se propôs com base em seus valores. Numa vontade fraca a multiplicidade de impulsos que dão origem à ação humana estão dispersos e carecem de ordem

sistemática (SCHACHT, 2002). Seu adoecimento, **a Astenia da Vontade**, é descrita por Nietzsche como uma forma de entregar-se, como que a um apetite cru e de modo pouco seletivo, a qualquer ser ou instância de comando – pais, mestres, leis, preconceitos de classe, opiniões públicas –, e acatar tudo aquilo que se lhe grita ao ouvido, de modo que, quanto mais se é fraco, maior será a convicção em relação ao imperioso dever da obediência; *“quanto menos alguém sabe comandar, tanto mais anseia por alguém que comande, que comande severamente – por um deus, (...) um médico, um confessor, um dogma, uma consciência partidária* (NIETZSCHE, 2012, p. 215)”. Para os fracos e inseguros, a única expressão de alguma ‘força de vontade’ se dá na forma de um fanatismo e a convicção num único ponto de vista, que passa a predominar.

Ao contrário dos fracos de vontade, Nietzsche contrapõe a figura do ‘espírito livre’, aquele que dispensa o desejo de certeza, que experimenta o prazer e a força na autodeterminação e, em exercício da sua **liberdade da vontade**, se despede de toda a crença, *“treinado que é em se equilibrar sobre tênues cordas e possibilidades e em dançar até mesmo à beira de abismos* (NIETZSCHE, 2012, p. 215)”.

Nesse contexto, a possibilidade de uma **Crise de Liderança** é somente o resultado esperado e previsível de uma ordem de valores avessa aos indivíduos verdadeiramente determinados a seguir o curso de sua vontade, e da ausência de instituições formadoras que possam favorecer seu surgimento. Fazendo uma consideração crítica a esse respeito, Sant'anna, Vaz, *et al.* (2009) apontam para a contradição existente entre a percepção do líder como um agente de mudanças e transformações, e a tônica de normalização dos comportamentos, que restringe o papel da liderança a padrões e normas estabelecidas. Os autores afirmam em sua pesquisa que o problema da normalização da gestão, em contraposição à diferenciação, é que *“aqueles que não se enquadram às regras, aos ‘valores’ e às competências prescritas são normalmente excluídos ou ‘mal vistos’* (SANT'ANNA, VAZ, *et al.*, 2009, p. 8).

Considerando os aspectos aqui levantados, percebe-se que um grande desafio para aqueles que pretendam assumir uma posição de liderança, seja diante de uma organização ou de uma comunidade, é o de terem de enfrentar toda uma estrutura cultural antagônica à potência individual e questionadora de sua legitimidade. Antevendo em certa medida uma potencial crise de liderança, Nietzsche (2005, p. 91) declara em uma de suas obras:

Por outro lado, a necessidade de tais líderes, o apavorante perigo de que possam faltar, malograr ou degenerar – estes são nossos cuidados e preocupações, sabem disso, espíritos

livres? estes são os pesados, remotos pensamentos e temporais que cruzam o céu de nossa vida (NIETZSCHE, 2005, p. 91).

### 2.3.7 A Moral de Rebanho e as Teorias de Liderança

Vimos que, para Nietzsche, os diversos aspectos que constituem a civilização, tais como a arte, a música, as instituições políticas e sociais, etc., foram constituídos a partir dos princípios e ideais platônico-cristãos, que foram destituídos de sua forma religiosa e dogmática, mas que podem ainda ser identificados sob uma constituição secularizada. A ciência, enquanto um desses aspectos, herda o valor cristão da crença na verdade, e procura ser uma experiência de conhecimento que a persegue a todo custo, sob a perspectiva de que o conhecimento é algo que vale a pena ser alcançado. Na visão de Nietzsche (2005) a ciência, enquanto dimensão da modernidade, não constitui um saber desinteressado e neutro, mas propaga sempre sistemas de valores que sobrevivem às intenções de objetividade. Se a ciência em geral está imbuída ainda de valorações, as teorias de liderança não constituem exceção, de modo que ainda seria possível encontrar em seu meio a influência dos valores morais do altruísmo e da igualdade como pressupostos do seu pensamento.

A tentativa de tornar a liderança ética por definição foi um desses aspectos. Em Safty (2003), quando se afirma que a liderança deva, por princípio, representar os sistemas de valores mais elevados, é sem dúvida ao sistema de valores cristãos que o autor faz referência, ao passo que Grint (2004) reconhece a ingênua universalização dos valores ocidentais que tal procedimento representa. Nesse sentido, Grint (2004) aproxima-se de Nietzsche (2005), que criticava no cristianismo essa tendência de afirmar-se como único sistema moral possível quando, na verdade ela representa apenas uma, dentre várias visões de mundo, que nos acostumamos a ver como única, e que erroneamente foi sustentada como referencial para outros sistemas de valores, “*apenas uma espécie de moral humana, ao lado da qual, antes da qual, depois da qual, muitas outras morais, sobretudo mais elevadas, são ou deveriam ser possíveis* (NIETZSCHE, 2005, p. 89)”. É preciso lembrar, juntamente com Morgan (2011), que os novos padrões para o exercício da liderança exigem o abandono da ‘cegueira etnocêntrica’, e dos valores pessoais que se auto referenciam como padrões universais de normalidade.

Sendo assim, além da democracia, passaremos agora a uma análise nietzschiana sobre algumas teorias de liderança que julgamos mais representativas de como o ideário de valores cristãos tem servido de inspiração, de modo a substituir a moral do líder individualista em pró da coletividade, e de pregar mesmo uma submissão do líder a seus liderados, como uma verdadeira infiltração de uma moral de rebanho subversora do afeto de comando.

#### 2.3.7.1 A Liderança Servil na visão de Hamilton (2010)

Cunhado pela primeira vez por Robert Greenleaf em 1970, o termo ‘Liderança Servil’ designava o sentimento natural que o indivíduo experimenta quando deseja servir, tendo neste impulso o fundamento para sua aspiração à liderança. Nesse tipo de liderança, valoriza-se o esforço e a dignidade pessoal dos seguidores, motivando-os a desenvolver suas próprias capacidades inatas para a liderança. Embora não a tenha conceituado, constatou-se que o princípio tem se tornado bastante presente tanto na literatura popular quanto na acadêmica. São valorizados também o bem dos liderados acima do interesse pessoal do líder, a consolidação da comunidade, a prática da autenticidade e o compartilhamento do poder e *status* para o bem comum de cada indivíduo.

A teoria da liderança servil tem sido descrita como um processo em que líder e seguidor agem como um sistema de assistência mútua, tendo como recompensa os ganhos um do outro. Nesse caso, o líder servil é aquele cuja meta principal é servir aos outros, esforçando-se pelo desenvolvimento e bem-estar do outro, para benefício das metas coletivas e para o bem comum. As definições trazem o princípio do ‘foco-no-outro’, que engloba tanto os indivíduos que participam internamente da organização quanto aqueles que com ela mantêm contato, embora o foco principal dessa teoria seja realmente o bem-estar dos seguidores, em detrimento dos objetivos ou da estrutura organizacional.

Para uma análise crítica, contudo, observamos que os valores morais despertados por essa linha teórica retomam a temática nietzschiana da má consciência do mando, onde o líder necessita apresentar-se como o primeiro servidor do povo, no objetivo de despertar a ilusão de que não comanda de fato, mas somente obedece. Como visto anteriormente, o poder perde a capacidade de justificar-se por sua própria potência, e somente como uma segunda obediência pode se apresentar. Nesse caso, os líderes nesse modelo terão de enfrentar, no presente e no futuro, o desafio de integrar

a liderança servil ao paradigma da organização orientada para a performance. Pode-se também apontar a necessidade de uma maior confirmação empírica de suas características e atributos.

#### 2.3.7.2 Liderança distribuída na visão de Bolden (2008)

Como alternativa aos modelos voltados predominantemente para as características e traços, o conceito de ‘liderança distribuída’ tornou-se bastante popular nos últimos anos, argumentando em favor de uma perspectiva mais sistêmica através da qual a responsabilidade está dissociada dos papéis organizacionais formais e a ação e influência de pessoas de todos os níveis é reconhecida como essencial para o direcionamento e funcionamento global da organização (BOLDEN, 2008).

Além da liderança distribuída, outras teorias também vêm tentando reformular de modo semelhante a maneira como compreendemos as teorias de liderança, como os conceitos de ‘liderança compartilhada’, ‘liderança coletiva’, ‘liderança colaborativa’, ‘co-liderança’ e ‘liderança emergente’ (BOLDEN, 2011). Comum a todas elas está a ideia de que a liderança não é o monopólio ou responsabilidade de uma só pessoa, querendo sugerir uma necessidade similar de um entendimento mais abrangente e coletivo para a liderança enquanto processo social. Dentre as razões apontadas para esse rompimento com as ideias tradicionais estão a ascensão das equipes multifuncionais, juntamente com o aumento da velocidade de entrega, disponibilidade de informação, maior complexidade do trabalho, dentre outros fatores mais abrangentes como a crescente interdependência global e as demandas sociais por inclusão e diversidade, que realçam as limitações das concepções individuais de liderança (BOLDEN, 2011).

Na visão crítica de Nietzsche, sua época trazia a ideia de que a política seria o instrumento capaz de realizar os ideais sociais e de promover a esperada emancipação humana, propostos originalmente pela doutrina cristã. Para os materialistas desse tempo, a política tornava-se um tipo de ‘panaceia universal’, quer dizer, todas as questões da existência se resolveriam através da política. Para Feuerbach, por exemplo, a política deveria então tornar-se uma religião, em que o homem com sua felicidade terrestre e a comunidade do trabalho deveria substituir a comunidade da prece, e o gradativo desaparecimento da fé cristã traria como consequência o gradativo aumento da necessidade de politização. Todavia, para Nietzsche, a crença na ilusão política somente reflete o ideal de bem-estar do indivíduo fugaz: *“os indivíduos fugazes querem conquistar sua felicidade, por associação* (MOURA, 2005, p. 91)”. Isso significa que a política, nesse contexto, é somente a

ilusão religiosa tornada mundana, que prolonga os velhos valores cristãos, presos ainda à noção rousseuniana do bom selvagem: o homem é ‘bom’, são as instituições que o corrompem. A alteração das instituições permitirá que a bondade natural encontre seu escoadouro. Mas o homem ‘bom’ da Revolução Francesa e de Rousseau não é ninguém mais do que o homem bom da moral cristã e, portanto, bicho de rebanho.

Por outro lado, para Grint (2010) a busca pela substituição dos modelos individualistas e heroicos de liderança pode ser algo extraordinariamente difícil, senão impossível de realizar. O autor critica os modelos de liderança distribuída sob o ponto de vista de que, na era pós-heroica da liderança, todos nós podemos ser líderes ‘de modo que ninguém seja’. Na ótica do autor, exemplos de liderança distribuída em larga escala através de organizações e instituições são notáveis por sua ausência, enquanto aqueles que demonstram como o coletivo pode também ter um caráter tirânico são bem mais comuns. Abordando essa perspectiva, Sinclair (1992) afirma ser surpreendente o modo como as crenças sobre o benefício da organização grupal tende a ocupar papel central e inquestionado nas organizações. Na sua visão, tal ideologia comporta estereótipos opressores de como os grupos devem ser e como devem se comportar. Para a autora, a aceitação incontestada das supostas vantagens das abordagens coletivistas frequentemente dificulta a genuína formação dos grupos e tiraniza seus membros individuais, camuflando coerções e conflitos sob as aparências de diálogo e coesão grupal.

### 2.3.7.3 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um modelo que foi introduzido como uma alternativa a suas variedades transacionais, baseadas em sistemas de trocas econômicas, políticas ou psicológicas no processo de liderança, e numa ética de escolha e individualismo. Para James McGregor Burns, idealizador da liderança transformacional, nos modelos transacionais os comportamentos são baseados nos desejos e vontades, que não produzem o tipo de autoridade moral necessária a uma concepção normativa de liderança. Além disso, esse modelo falha em criar e manter relacionamentos genuínos entre as pessoas para a busca de um propósito mais elevado. Na visão do seu idealizador, o líder transformacional é moralmente responsável pelo grupo, no sentido de tornar aquilo que é bom para ele consistente com aquilo que é bom para o grupo. Nesse caso, o interesse próprio e a obediência cega à autoridade característica de outros modelos de

desenvolvimento moral cedem lugar ao respeito por princípios morais universais. Do ponto de vista motivacional, trabalha-se diretamente com a hierarquia das necessidades básicas de Maslow (1943), no sentido de se buscar satisfazer necessidades superiores de pertencimento e estima.

De acordo com Price (2008), os principais defensores da teoria transformacional, dentre eles Bernard Bass, defendem que a ética desse modelo de liderança baseia-se no altruísmo associado a ele, além de ser um projeto centrado na realização dos interesses dos seguidores, e não no seu interesse próprio, identificando-se assim com os conceitos da moral escrava apontados por Nietzsche. Nesse caso, o problema com a liderança transformacional começa ao se tentar descobrir até que ponto o comprometimento do líder aos valores altruístas é autêntico ou não. Por essa razão, Bass e Steidlmeier (1999 *apud* Price, 2008) distinguem entre a liderança transformacional autêntica, comprometida de fato com o interesse dos seguidores, e a liderança pseudo-transformacional, em que o líder manipula os seguidores para ir em busca do interesse próprio. Todavia, essa distinção teórica não afasta o problema, pois não consegue demonstrar que a liderança transformacional não possa ser antiética (PRICE, 2008), pois o título de ‘inautêntica’ não significa que o modelo empregado não seja transformacional. Quer dizer, a autenticidade moral não pode ser reivindicada como elemento intrínseco de um modelo teórico, ou, de acordo com Price (2008), “*since critics of transformational leadership contend that this form of leadership can be unethical, its defenders cannot simply assert – as a matter of definition – that transformational leadership must be ethical after all* (PRICE, 2008, p. 173)”.

Sob uma perspectiva mais filosófica, e indo à raiz da questão, o fato de a liderança ser altruísta, não significa que ela não possa ser antiética: para Nietzsche, o altruísmo visto como fator essencialmente ‘bom’ resulta de uma tradução moral típica dos valores cristãos. Isso porque ao perseguir altruisticamente os valores morais do seu grupo, o líder transformacional está somente promovendo exceções morais a si mesmo, enquanto exclui membros de outros grupos. Significa dizer que o líder transformacional sacrifica os valores-meio em nome dos valores-fins, embora fins nobres não libertem o líder de todas as restrições morais relativas aos meios; além disso, considera-se que o valor moral de uma ação exija mais do que o altruísmo: o ‘bem’ de um determinado grupo compete com outras noções de ‘bem’ legítimas para outros grupos e, de acordo com Nietzsche, os valores de um determinado grupo só podem ser medidos quando comparados a outros sistemas de valores.



Por fim, Carey (1992) considera que os dons de carisma, inspiração e poder intelectual, quando usados para interesses pessoais do líder, podem tornar-se opressivos e ideológicos. Outras críticas apontam que essa forma de liderança falha em mostrar suficiente respeito pelos estados morais e motivacionais existentes nos seguidores individuais e ignora o valor moral dos conflitos. De acordo com Keeley (1995) se os líderes transformacionais não conseguirem persuadir todos os membros de um grupo a aceitarem voluntariamente uma visão e um objetivo comum, criando uma absoluta unanimidade de interesses (o que seria um caso raro), restará apenas a alternativa da tirania da maioria: o simples prevalecimento dos interesses da facção mais forte.

#### 2.3.7.4 Os Substitutos de Liderança de Kerr e Jermier (1978) e o ideal do rebanho autônomo.

De acordo com Kerr e Jermier (1978), certas variáveis individuais, da tarefa e da organização podem atuar como ‘substitutos de liderança’, quer dizer, variáveis que atuam sobre o desempenho dos subordinados independentemente das atividades do líder. Nessas linhas de pesquisa são analisadas circunstâncias de autogestão, auto regulação e auto supervisão como elementos pessoais capazes de encorajar e facilitar o desempenho, preenchendo assim certas funções da liderança (SMITH e PETERSON, 1994).

As pesquisas identificam certas características dos subordinados que podem contribuir para a auto supervisão: habilidade, treinamento, experiência e identificação profissional podem influenciar suas atitudes no trabalho independentemente das ações do líder, facilitando também o seu desempenho. A auto gestão pode ainda proporcionar aos subordinados a capacidade de estabelecerem seus objetivos, monitorar seu desempenho e até mesmo reconhecer seu próprio esforço, tornando-se uma forma de auto recompensa. Nesse cenário, a autogestão pode reduzir a necessidade de liderança ou eliminá-la totalmente em determinadas circunstâncias.

Numa análise nietzschiana, o desejo de suspensão de uma figura central de comando é próprio da decadência e da moral de rebanho que prevalece numa comunidade. Nela, os instintos potentes e perigosos, o gosto pelo risco, a coragem temerária, a paixão de dominar, outrora honrados, cultivados e fortificados por protegerem a comunidade de perigos externos, passam a ser considerados imorais e caluniados. As aspirações saudadas como morais serão somente aquelas modestas, equitativas, aspirações submissas e medíocres que remetem ao culto do bem-estar: uma vida comunitária não conflituosa, voltada apenas para a conservação de si. “*Será considerado mau*

*tudo aquilo que eleva o indivíduo diante dos outros e causa temor ao próximo* (MOURA, 2005, p. 94)”.

A paz do rebanho é definida como um bem-estar, a falta de perigos e atribuída à facilidade da vida, construindo um modelo de felicidade em que, se tudo der certo,

espera poder subtrair-se a todo gênero de pastores e de guias. Em outras palavras, o ‘nada a temer na convivência’ desenha agora o estado futuro de um rebanho tão bem domesticado que pode dispensar-se até mesmo de qualquer chefia (MOURA, 2005, p. 96).

Para Nietzsche, o ideal do rebanho autônomo, unânime na resistência de todo direito particular e privilégio, é a característica dos movimentos políticos da modernidade: movimentos democráticos, ‘cães anarquistas’, socialistas ‘brancos’ que carregam consigo a máxima “*ni dieu ni maître [nem deus nem senhor]*” (NIETZSCHE, 2005, p. 90)”. Forma-se então uma resistência a qualquer possibilidade de direito, em última instância, pois a igualdade de todos abole a necessidade de direitos. Tal ideal é mobilizado pelo desejo de convivência pacífica através da neutralização dos conflitos da comunidade, que procura abolir toda fonte de temor na convivência. Para Nietzsche, essa seria uma ‘paz no estábulo’, de indivíduos com a vontade paralisada: os pacientes da astenia da vontade.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo e estratégia de pesquisa**

Quanto ao tipo de pesquisa, decidiu-se pela realização de uma pesquisa qualitativa básica que, de acordo com Merriam (1998), descreve, interpreta e compreende um fenômeno por meio da identificação de temas recorrentes, formando categorias de significados. Trata-se ainda de uma pesquisa bibliográfica que, de acordo com Gil (2002), baseia-se principalmente em livros e artigos científicos.

Em termos de estratégia de pesquisa, trata-se de pesquisa exploratória, que objetiva o esclarecimento de ideias em relação ao tema proposto e uma primeira aproximação em relação a um fenômeno pouco explorado (GIL, 2008). Foi ainda utilizado o método descritivo, tendo em vista que procuramos descrever o fenômeno da Crise de Liderança em certos elementos constituintes. Enquanto a problemática da ‘Crise de Liderança’ tem despertado o interesse e a preocupação tanto de pesquisadores como de organismos internacionais, nota-se que há sobre o tema poucas tentativas de explicação por parte dos autores, de modo que uma abordagem explicativa mais ampla ainda pode ser considerada ausente. Nesse trabalho, o principal objetivo é oferecer interpretações que possam contribuir para uma visão aprofundada do problema, sem com isso pretender uma análise definitiva nem o esgotamento do tema.

#### **3.2 Método de abordagem**

Quanto ao método de abordagem, trata-se de método indutivo, que parte da observação de fenômenos cuja causa se procura conhecer, e evidencia a relação entre eles existente por meio de processos de comparação (GIL, 2008). No trabalho em questão, buscamos comparar alguns conceitos utilizados nas Teorias de Liderança e compará-los com sua aceção filosófica na doutrina de Nietzsche, de modo a formular interpretações para o problema da ‘Crise de Liderança’.

#### **3.3 Técnicas de pesquisa**

Para pôr a pesquisa em prática, procedeu-se com a técnica da Análise de Conteúdo. Essa técnica consiste num tratamento dos dados de modo a identificar o que é dito a respeito de

determinado tema. Os procedimentos de análise visam principalmente à descrição do conteúdo da mensagem, permitindo assim a inferência de conhecimentos relativos a suas condições de produção e recepção (VERGARA, 2010). Nesse caso, optou-se por uma aplicação dos procedimentos qualitativos da análise de conteúdo, abrindo-se mão das ferramentas estatísticas e do uso de *softwares* de computador para a análise do problema.

De acordo com Vergara (2010), a aplicação da análise de conteúdo implica a escolha de uma de três possíveis grades para a definição das categorias de análise: aberta, fechada ou mista. Na grade aberta, as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa; na grade fechada, as categorias são escolhidas *a priori*, formuladas pelo pesquisador a partir da literatura pertinente; a grade mista incorpora categorias das duas anteriores, sendo definidas *a priori* e podendo ser mudadas ao longo do trabalho, para considerar todos os elementos presentes nos dados. Utilizou-se então a grade aberta, mais flexível e alinhada a nossa abordagem exploratória, construindo as categorias de acordo com a leitura do material.

Procedeu-se então com as três etapas básicas descritas por Vergara (2010) para a realização de uma análise de conteúdo: a pré-análise, em que foram selecionadas as principais obras de Nietzsche favoráveis à identificação da temática da liderança; exploração do material, em que procurou-se pelos termos liderança e outros que, em contexto, pudessem corresponder ao sentido da palavra ‘liderança’, como p.ex. ‘comando’, ‘afeto de comando’, etc.; por fim, foi realizado o tratamento e interpretação dos conceitos encontrados, sem o uso de procedimentos estatísticos, optando-se somente pela categorização do material e buscando relacionar os conceitos teóricos de liderança a seus correspondentes na obra nietzschiana.

Realizamos primeiramente uma comparação entre os dois construtos teóricos relevantes para os estudos em Liderança, o conceito de Motivação utilizado por Lorenz (1985, *apud* BERGAMINI, 2009) e a Teoria da Expansão do *Self* (DANSERAU, SEITZ, *et al.*, 2013), com seus correspondentes identificados na obra nietzschiana, observando as diferenças de significado entre ambos.

Foram considerados em seguida os elementos identificados para a Crise de Liderança: a) a falta de líderes; b) crise dos modelos individualistas; c) má qualidade dos líderes existentes (liderança tóxica). Esses elementos foram relacionados e comparados com as categorias formadas após a abordagem das obras de Nietzsche, que foram as seguintes: a) moral de rebanho; b) hipocrisia moral dos que mandam; c) ideal do rebanho autônomo; d) astenia da vontade.

Por fim, selecionou-se quatro teorias de Liderança, a Liderança Servil, a Liderança Distribuída, a Liderança Transformacional e os Substitutos de Liderança, para uma interpretação com base nas categorias estabelecidas e para uma avaliação do potencial explicativo dos conceitos.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A consideração dos elementos citados pela doutrina filosófica nietzschiana permitiu visualizar diversos pontos de contato entre seu pensamento e as teorias de liderança. Vê-se que Nietzsche considerava a liderança como um atributo distintivo daqueles a quem ele considerava Homens Superiores, e que seu pensamento revela semelhanças com a Teoria dos Grandes Homens, de Carlyle, e das teorias dos Traços de Personalidade, visto que o filósofo acreditava que cada pessoa possuía uma configuração psicofísica definitiva determinante do seu comportamento. Outro aspecto importante é o grande destaque que o filósofo atribui ao contexto, o que aproxima seu trabalho das versões mais atuais dessas teorias. Analisaremos a seguir os conceitos de liderança abordados nesse trabalho, agora sob a ótica nietzschiana: a Motivação e a Expansão do *Self*. Mais adiante, serão elaboradas interpretações para os três aspectos da Crise de Liderança de que tratamos anteriormente: a falta de líderes, a crise teórica e conceitual do construto ‘liderança’, com a crítica aos modelos individualistas, e a liderança tóxica.

### 4.1 Teorias motivacionais

A concepção de Nietzsche acerca da motivação humana como originada nos valores também aproxima-se das teorias motivacionais de Frankl (1959, 1969, *apud* MENGEL, 2007) e Maslow (1943), levando em consideração os valores como fonte de significado para o indivíduo e seu importante papel para as teorias de liderança. Embora possamos concordar com Lorenz que algumas das necessidades das pessoas possam ser conhecidas e que o líder possa facilitar a satisfação dessas necessidades, para Nietzsche o ponto chave é que as necessidades não são o determinante do comportamento, mas os valores. Por influência dos valores, as pessoas atribuem significado a suas ações, podendo inclusive comportar-se de modo contrário a suas necessidades. Nesse sentido, embora tenham suas motivações internas, as pessoas podem ser influenciadas por fontes de valores externas, tais como os líderes e o contexto cultural, que influenciam sua perspectiva da realidade e, por conseguinte, suas ações. Podemos comparar as diferenças entre as duas teorias nas seguintes figuras abaixo. Na Figura 1 vemos o ciclo motivacional tal como concebido por Lorenz:



**Figura 1-** Ciclo motivacional de Lorenz. Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Bergamini (2009).

A Figura 1 ilustra como a ação é precedida por uma necessidade interna que encontra um objeto satisfaciente. O caráter previsível do comportamento permite ao líder identificar o objeto e atuar facilitando ou dificultando o seu alcance. Também é possível perceber que uma tal concepção da motivação humana empresta certo mecanicismo ao processo, sendo simplista em muitos aspectos. Por exemplo, nesse modelo de comportamento, a ação independe de uma relação amistosa ou de identificação com o líder, uma vez que o único objetivo da ação é a satisfação da necessidade. Outros aspectos a serem considerados é a limitada participação do contexto nas decisões envolvidas e a ausência de qualquer processo semelhante à expansão do *Self*, descrita por Danserau, Seitz, *et al.* (2013). Por esse motivo, podemos considerar que esse modelo se adequa melhor à concepção da liderança concebida pelas Teorias Transacionais, em que predomina a impessoalidade. Aqui a posição formal de liderança é necessária como meio de obter os recursos para satisfazer a necessidade do indivíduo. Na Figura 2 vemos a concepção motivacional de Nietzsche:



**Figura 2 - Ciclo motivacional de Nietzsche. Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Leiter (2005).**

Na Figura 2 a ação é determinada pelos valores e estes, por sua vez, têm origem em fatos típicos imutáveis e inconscientes, mas também em certas características do ambiente. Essa possibilidade de influência do contexto é o que abre espaço para a ação do líder e para o processo de liderança baseado numa identificação entre o seguidor e o líder, levando também em conta a expansão do *Self*. Também podemos ver que a influência sobre os valores independe de uma posição formal de liderança, mas aplica-se a todo o contexto que envolva os seguidores. Ao mesmo tempo, a motivação da ação humana baseada em valores também permite ao contexto influenciar as ações do líder, pois os valores predominantes na sociedade tendem a ser internalizados pela pessoa a partir das instâncias formadoras. Por fim, vê-se que os valores adotados no seu comportamento tanto podem ser favoráveis quanto desfavoráveis para o agente. Isso significa que, para Nietzsche, o indivíduo pode agir contrariamente às suas necessidades, se a isso for induzido pelos valores predominantes. Por essa razão, o filósofo considerava que os homens superiores poderiam ser prejudicados por serem doutrinados numa cultura em que prevalecesse uma moral inferior.

#### 4.2 Teoria da expansão do Self

Danserau, Seitz *et al.* (2013) apresentam em seu trabalho a teoria de expansão do *Self* para explicar como os seguidores confiam e seguem seus líderes, incluindo na sua concepção de 'eu' recursos e características dos outros com quem se relacionam. Nesse caso, as realizações do líder



e do grupo são integradas ao ‘eu’ do seguidor, que procura fortalecer-se com base no relacionamento e na proximidade com o líder.

Em Nietzsche, pudemos encontrar alinhamento semelhante em sua Teoria da Vontade, pois o filósofo defende que, numa relação de subordinação, aquele que emite a ordem tende a identificar-se com o executor da ação, atribuindo mais a si mesmo do que aos outros os êxitos do grupo. Todavia, enquanto Danserau, Seitz *et al.* (2013) mantêm o foco no ponto de vista dos seguidores, Nietzsche enfatiza o ponto de vista dos senhores, valorizando a posição de comando nessa relação. Essa diferença sutil tem sua importância pois, para Nietzsche, é o que dará ao líder uma noção daquilo que pode ou não ordenar.

### **4.3 Crise de Liderança e Astenia da vontade**

Identificamos anteriormente três características relevantes na Crise de Liderança: a falta de líderes no mercado de trabalho, a crise dos modelos individualistas e a má qualidade dos líderes existentes, que declina para uma situação de descarrilamento ou Liderança Tóxica.

A falta de líderes no mercado pode ser interpretada sob o ponto de vista de Nietzsche da Astenia da Vontade. Por essa teoria, numa cultura em que predominem os valores democráticos e uma tendência para a conformidade, as habilidades de comando, bem como quaisquer fatores de individualidade que diferenciem o indivíduo do grupo, tendem a ser encaradas como elemento gerador de tensão e potencial fonte de desagregação dos laços comunitários. Nas organizações, a ameaça provém de indivíduos ou grupos que tentem promover a inovação ou transformações que sejam identificadas como ameaças aos valores estabelecidos. Nesse contexto, o indivíduo será doutrinado a uma postura de submissão e humildade, tendendo à apatia em relação a posições de comando.

A má consciência do mando surgirá como um sentimento de culpa naqueles que porventura devam assumir a responsabilidade de liderança e Nietzsche prevê um comportamento de ‘hipocrisia moral’, onde a única forma moralmente aceitável de exercício da liderança é encará-lo como a obediência a uma ordem superior e impessoal, que alivie o peso da responsabilidade. Como resultado desses problemas, a Astenia da Vontade se dá quando o indivíduo evita a posição de líder, preferindo ceder esse cargo a outra pessoa, sem observar critérios muito rigorosos, contanto que possa evitar a responsabilidade.

#### 4.4 Crise teórica e conceitual

Quanto a crise teórica e conceitual referida por alguns autores (SANT'ANNA, VAZ, *et al*, 2009; MABEY e MORREL, 2011) que questionam o baixo *status* acadêmico do construto e qual a influência das universidades sobre a liderança e os líderes do mundo real, podemos verificar a participação do conceito nietzschiano de 'moral de rebanho'. Na ótica nietzschiana, muitas das teorias administrativas estão preenchidas de elementos que, internalizados, contrastam com uma figura de comando forte, que faça valer sua vontade sobre os seguidores. A presença dos valores democráticos como parâmetro de desenvolvimento das teorias de liderança é somente um desses elementos, mas evidencia a força da necessidade de se justificar o poder individual na cultura predominante que tem como referência o coletivo.

Nesse trabalho foram analisadas as teorias da Liderança Servil, Liderança Distribuída, Liderança Transformacional e os Substitutos de Liderança. Utilizando a técnica da Análise de Conteúdo, as características de cada uma das teorias apontadas foram relacionadas às categorias elaboradas a partir da obra de Nietzsche, demonstradas na Tabela 2 abaixo:

<b>Relação entre as teorias de liderança e os conceitos nietzschianos</b>		
<b>Construto teórico</b>	<b>Conceito nietzschiano associado</b>	<b>Características</b>
Liderança servil	Hipocrisia do mando	Necessidade do líder de apresentar-se como servidor do povo e despertar a ilusão de que também obedece.
Liderança distribuída	Moral de rebanho/Astenia da vontade	A justificativa para o poder baseia-se na aprovação coletiva; a associação entre os indivíduos também é encarada como mais ética e mais produtiva, pressupostos que nem sempre se confirmam na prática. A diluição da responsabilidade no interior do grupo serve como rede de segurança para os líderes.
Liderança transformacional	Moral de rebanho	Predomínio dos valores cristãos de humildade e altruísmo, criticados por Nietzsche. Presume erroneamente que a liderança altruísta não possa ser antiética. Também baseia-se no universalismo moral.
Substitutos de liderança	Má consciência do mando/Astenia da vontade	A individualidade e o comportamento de liderança visto como fator de potencial desagregação do grupo.

**Tabela 2 - Relação entre as teorias de liderança e os conceitos nietzschianos. Fonte: elaborado pelo autor.**

Podemos observar que nas teorias de liderança analisadas não há possibilidade de justificativa para a autoridade individual. Quanto a esse aspecto, a conclusão a que podemos chegar é que os modelos analisados abrigam certos aspectos contraditórios com os seus propósitos, pois os princípios morais sobre os quais se fundamentam podem acabar transmitindo uma mensagem ambígua acerca do comportamento esperado do líder pelos subordinados e pela administração.

#### **4.5 Liderança Tóxica**

Sob o conceito de Astenia da Vontade interpretamos que a necessidade de se criar um padrão de conformidade como garantia de estabilização social tem potencial desmobilizador da capacidade do indivíduo para a liderança. Num sistema social em que a busca pela estabilidade seja maior do que a demanda por inovação, pode-se presumir que as responsabilidades serão encaradas como um fardo e a atividade de liderança irá chocar-se com a necessidade ética de igualdade e de democracia.

A diminuição do papel individual nas modernas teorias de liderança está relacionada à difusão dos valores identificados por Nietzsche como ‘moral de rebanho’, que se tornam os pressupostos sobre os quais essas teorias são construídas. Isso pode contribuir para a tendência identificada por alguns autores (MABEY e MORREL, 2011; MARTURANO e GOSLING, 2008) para um caráter mais prescritivo do que descritivo nas teorias de liderança, quer dizer, as teorias propagam um ideário de valores que servem de reforço à má consciência do mando, descrita por Nietzsche.

A Liderança Tóxica pode então ser interpretada com base em dois aspectos distintos: em primeiro lugar, a Liderança Tóxica pode ser considerada o resultado de uma situação em que predominam as relações de trocas sociais e de compensações financeiras entre os indivíduos, de modo que, numa estrutura formal de poder, tal como a das organizações modernas, a liderança consiste num cargo que pode ser ocupado independentemente da existência de valores compartilhados. Do mesmo modo, os funcionários ocupam cargos em troca de salários, dependendo mais do alcance de metas e de índices externos de produtividade como principal critério de eficiência, e menos do comprometimento para com códigos de ética e outros valores da cultura organizacional. Todavia, como lembra Bergamini (2009), as compensações financeiras são dificilmente satisficentes a longo prazo, de modo que isso estimula tanto gestores como

funcionários a uma busca por sua compensação financeira, o que pode resultar da corrupção no ambiente organizacional ou de relações trabalhistas exploratórias, em qualquer das hipóteses dificultando a criação de um espaço para a genuína liderança na maioria das organizações atuais.

Por outro lado, sob a ótica da Astenia da Vontade, a fraqueza e inabilidade para o comando também cria uma demanda por líderes autoritários, chefes que comandem severamente, de modo a oferecer uma fonte de certeza para o indivíduo e preenchendo suas necessidades de segurança e autoconfiança. Nessa perspectiva, podemos concluir que esse é um aspecto em que o filósofo reconhece a influência ascendente dos seguidores sobre o estilo de liderança adotado, embora sua ênfase principal esteja no líder como centro da ação.

#### **4.6 Reinterpretando outros aspectos da Crise de Liderança sob a ótica nietzschiana**

Nesse trabalho, consideramos que a liderança consiste num processo de relacionamento social baseado na expansão do *Self* e que depende da existência de valores compartilhados num determinado contexto. A capacidade de criar valores foi considerada como fonte de significados na convivência organizacional, podendo também depender de certos traços de personalidade, levando em consideração ainda as revisões por que tem passado essa teoria nos últimos anos.

Numa análise nietzschiana, essa capacidade é proporcionada pela auto reverência, uma característica dos homens superiores que resulta no *pathos* da distância: o homem superior, considerando-se distinto dos demais, é solitário e cria valores que transmitem e impõem sua vontade sobre os outros, sem culpa ou má consciência. Pode-se dizer que o homem superior de Nietzsche tem a liderança como um de seus atributos, pois se considera como detentor de responsabilidades e idealizador de projetos, e essas convicções são o elemento que impulsiona seu domínio sobre os outros.

Um dos grandes esforços filosóficos de Nietzsche foi o de demonstrar como o ocidente herdou uma moral de escravos, que rejeita a responsabilidade do comando e conforta-se na obediência como forma de suportar as adversidades da vida e garantir um ideal de convivência pacífica. A ascensão dos valores democráticos motivados, na visão de Nietzsche, pela moral cristã, elimina as distinções individuais e estimula o nivelamento dos comportamentos sociais em direção à conformidade e encara as individualidades pessoais como fonte de tensão na vida social.

Essas considerações nos levam a concluir que a Astenia da Vontade é o conceito nietzschiano que determina a incapacidade de o indivíduo realizar o processo de criação de valores, renunciando ao papel de liderança, que passa a incitar aversão e culpa. Além disso, constatamos que a liderança ainda carece de um autêntico espaço ético que justifique a assimetria de poder entre os indivíduos. No nosso entendimento, esse espaço ético seria a concepção de circunstâncias em que seja reconhecida a necessidade da liderança individual, bem como a elaboração de ferramentas teóricas que facilitem a atuação do líder nos processos em que, inevitavelmente, somente sejam cabíveis as decisões individuais.

Tal espaço ético nos é apresentado em parte por Grint (2010), com sua tipologia de problemas *Tame* e *Wicked*, ao demonstrar a existência de problemas que seriam mais adequados à liderança individual, enquanto que outros dependeriam mais da ação coletiva. Sua tipologia transmite, ao nosso ver, uma maior naturalidade para o papel do líder num contexto em que o predomínio dos valores morais coletivistas são aceitos como válidos sem necessidade de justificação, enquanto que os valores individuais precisam sempre ser ponderados e ser causa comum de controvérsia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Objetivos da pesquisa e resultados obtidos

O objetivo desse trabalho foi elaborar interpretações para o problema da Crise de Liderança nas organizações, sob a perspectiva da filosofia de Friedrich Nietzsche. Tendo em vista esse objetivo geral, a pesquisa desdobrou-se de modo a atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) Evidenciar a relação entre a liderança e os valores morais – de modo a valorizar as apreciações de Nietzsche, enquanto filósofo da moral, para o campo da liderança;
- b) Definir as várias acepções e principais implicações do termo ‘Crise de Liderança’ – como forma de limitar os contornos do nosso problema de pesquisa.
- c) Apresentar em linhas gerais os elementos mais pertinentes da doutrina nietzschiana para a temática selecionada – construindo, assim uma maior familiaridade com o pensamento de Nietzsche, para logo em seguida proceder com a análise;
- d) Evidenciar as principais relações entre as teorias de liderança e o pensamento de Nietzsche – concretizando o propósito maior do trabalho;
- e) Reinterpretar a Crise de Liderança sob a ótica da doutrina nietzschiana.

Obedecendo a ordem prevista de execução de um trabalho acadêmico, apresentamos na Tabela 3 abaixo a ordem e as seções em que tratamos de cada um dos nossos objetivos específicos:

	Objetivos Específicos	Seção que Responde ao Objetivo
Interpretar o problema da Crise de Liderança nas organizações a partir dos conceitos e concepções filosóficas de Friedrich Nietzsche.	A	Seção 2.1
	B	Seção 2.2
	C	Seção 2.3
	D	Seção 4
	E	Seção 4

Tabela 3 - Localização dos objetivos da pesquisa

De acordo com os resultados da pesquisa, podemos dizer que o pensamento do filósofo Friedrich Nietzsche apresenta grande relevância para os estudos em liderança, podendo trazer esclarecimentos a muitos conceitos nessa área. Nossa análise demonstrou que, embora não tenha abordado a problemática da liderança diretamente, ao longo de sua obra foram tratados conceitos intimamente relacionados a essa questão, tais como a motivação, o poder, a relação entre sociedade e individualidade, a origem dos valores morais e a vontade. Podemos dizer que, para Nietzsche, a liderança é uma das características dos homens a quem o filósofo considerava superiores e que a criação de valores pode ser vista como uma das prerrogativas do líder na criação do sentido.

Sobre a motivação, observamos por parte do autor uma profunda valorização dos condicionantes inconscientes para a explicação do comportamento humano, chamando a atenção para os aspectos psicofísicos de cada indivíduo, além de uma característica que o distingue das teorias motivacionais mais populares, que é o aspecto incognoscível das principais causas do comportamento humano. O destaque dado pelo filósofo aos valores morais guarda importantes ressonâncias com alguns dos principais teóricos referenciados no campo da Administração sobre a motivação humana, como Maslow e Mengel. Também foram consideradas as diferenças entre os condicionantes da motivação humana encontrados entre Nietzsche e Lorenz, e devem ser uma fonte de reflexão sobre o papel do líder sobre o comportamento dos seguidores.

A relação entre a liderança e os valores morais aumenta a importância da questão da criação de valores, pesquisada por Nietzsche, como característica da ação do líder. Nesse caso, o líder pode ser interpretado como o elemento do grupo que interpreta o contexto e cria significados, fazendo funcionar a rede de valores compartilhados de que consiste a liderança. A etapa da criação de valores, todavia, implica o conflito inevitável com a tradição, seja da cultura organizacional ou do ambiente mais amplo no qual a empresa se insere. O principal ponto desse trabalho foi argumentar como a cultura, de um modo geral, pode desmobilizar o indivíduo para a criação de significados ao valorizar uma postura de conformação ao *status quo*.

O papel dos valores no processo de liderança aponta então para a importância da existência prévia de um espaço ético para a atuação do líder, que permita a liderança livrar-se do peso de uma valorização negativa que tanto afugenta os indivíduos do exercício da liderança como pode resultar em resistência por parte daqueles que vêm depois na escala de comando. Essa valorização negativa, de acordo com os dados levantados pela pesquisa, existe na sociedade em geral devido ao seu modo

de evolução histórica e cultural, a qual propaga-se para as pesquisas e teorias de liderança, que acabam encontrando dificuldades em conciliar a prática da liderança com os valores morais predominantes, bem como contribuir para a formação desses profissionais, tendo em vista a valoração negativa frequentemente associada àqueles que exercem uma posição superior aos demais.

## **5.2 Limitações e recomendações para trabalhos futuros**

O imprescindível papel individual desempenhado no processo de liderança pode ser ainda um empecilho para as organizações baseadas em valores coletivos que interpretem essa necessidade de uma forma negativa. Se o elemento individual ainda constitui um tabu a ser desafiado pelas escolas pós-heróicas de liderança, a busca por uma ética alternativa a esse modelo impõe uma exigência difícil de se atingir, sendo o indivíduo uma unidade básica que não se pode extirpar da participação coletiva: todo grupo é formado por pessoas que, em última instância, são as verdadeiras responsáveis por suas decisões.

Dentre as limitações desse trabalho, podemos apontar o fato de que Nietzsche não tratou especificamente da temática da Liderança em suas obras, de modo que suas suposições sobre o tema podem ser inferidas apenas indiretamente nos seus escritos, o que abre certa margem à subjetividade do pesquisador. Nietzsche preocupou-se predominantemente com questões relacionadas a Moral e a Cultura, e seu ponto de partida teórico é bastante antiliberal: o que importa são os ‘Homens Superiores’, e não o ‘rebanho’. Apesar deste ser um fato desconfortável para qualquer entusiasta de sua filosofia, não deixa de ser um ‘fato’, de modo que sempre haverá algum tipo de atrito entre seu pensamento e a moral predominante, limitando assim as possibilidades de aplicação prática de suas ideias.

O mesmo pode ser dito sobre a orientação política dos seus trabalhos pois, apesar de apontar diversos problemas nas estruturas de poder e de diversos intérpretes terem trabalhado sobre o aspecto político contido nas obras de Nietzsche, o filósofo não chegou a declarar um modelo político a ser seguido, razão pela qual sua obra é considerada incompleta. Portanto, é perfeitamente plausível perguntar que posicionamento político Nietzsche recomendaria para nós, tendo em vista seu rompimento com a premissa igualitária. Se, por um lado, o filósofo critica os aspectos



potencialmente prejudiciais de uma moral centrada no altruísmo e na compaixão, por outro lado sua obra é escassa em alternativas a esse modelo.

Como sugestões para trabalhos futuros, é possível aprofundar a temática de modo a construir questionários e ferramentas de análise que permitam fazer uma estimativa da disposição dos indivíduos para posições de liderança, ou sobre o nível de aceitação dos diferentes modelos de liderança: os individualistas ou coletivos. Todavia, consideramos que a maior contribuição de uma perspectiva nietzschiana para a Crise de Liderança seja a tentativa de se criar um espaço ético para a mesma, baseado na sua perspectiva filosófica de que o mundo é regido por complexas relações de poder e que cabe aos indivíduos no interior dessas relações a decisão de seguir o seu fluxo ou esforçar-se por influenciá-lo.

Outras possibilidades seriam realizar levantamentos teóricos sobre as interpretações nietzschianas de outros conceitos da liderança, tais como o poder e a cultura, realizando assim uma reinterpretação mais completa do seu universo. Pesquisas empíricas poderiam também investigar os aspectos da Crise de Liderança tanto em organizações públicas como em organizações privadas na cidade de Sousa, dando conta das manifestações locais da problemática. O uso de entrevistas e questionários também poderiam definir melhor a verdadeira amplitude do espaço ético da liderança na era moderna.

Por fim, para que as teorias de liderança possam ir além, acreditamos que sejam necessárias mais iniciativas teóricas que tragam aquilo que Nietzsche reconhecia como habilidades de ‘Homens Superiores’, mas que talvez não esteja tão distante das possibilidades da academia hoje: a alegria no comando, o prazer nos fardos e responsabilidades, a auto reverência dos ‘espíritos livres’, criadora de valores e significados. Esse era o papel que o filósofo esperava das instituições formadoras do seu futuro e, para nós, é o meio que acreditamos ser mais viável diante de um contexto de Crise de Liderança, ou Astenia da Vontade, no sentido de contorná-la e superá-la.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. M. A escassez de líderes no mercado de trabalho: o papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual. **Gestão & Sociedade**, 1, n. 1, Janeiro - Julho 2002.
- ARANHA, M. L. D. A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: introdução à filosofia. 4. ed. São Paulo: Moderna, 2009.
- ARON, A. et al. Close relationships as including other in the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 60, 1991. 241-253.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. 3. ed. New York: The Free Press, 1990.
- BAUMEISTER, R. F.; BRATSLAVSKY, E.; FINKENAUER, C. Bad is stronger than good. **Review of General Psychology**, v. 5, n. 4, 2001. 323-370.
- BENNIS, W. **On becoming a leader**. 4. ed. Philadelphia: Basic Books, 2003.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994. 102-114.
- \_\_\_\_\_. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOLDEN, R. Distributed Leadership. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Leadership**: the key concepts. New York: Routledge, 2008. p. 42-45.
- \_\_\_\_\_. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 3, 2011.
- BUSH, M. **2013 Edelman Trust Barometer Finds a Crisis in Leadership**: less than one in five trust leaders to tell the truth, 2013. Disponível em: <<http://www.edelman.com/news/2013-edelman-trust-barometer-finds-a-crisis-in-leadership/>>. Acesso em: 5 de março de 2014.
- CAREY, M. R. Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. **Leadership Quarterly**, v. 3, n. 3, 1992. 217-236.
- CENTER for Public Leadership. **Americans' confidence in their leaders declines sharply**, 2010. Disponível em: <[http://www.centerforpublicleadership.org/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=196:americans'-confidence-in-their-leaders-declines-sharply](http://www.centerforpublicleadership.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=196:americans'-confidence-in-their-leaders-declines-sharply)>. Acesso em: 04 de março de 2014.
- CIULLA, J. B. Ethics. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Management**: the basics. New York: Routledge, 2008. p. 58-62.
- DANSERAU, F. et al. What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 6, 2013. 798-821.
- DELFINO, I. A. L. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB**. 2011. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

- DINIZ, M. E.; LINS, M. P. E. Percepção e estruturação de problemas sociais utilizando mapas cognitivos. **Produção**, São Paulo, v. 22, n. 1, 2012. 142-154.
- EINARSEN, S.; AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A. Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 3, 2007. 207-216.
- FLETCHER, J. K. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 5, 2004. 647-661.
- GEBRIM, T. ABRH Litoral. **Os sonhos e pesadelos do profissional de RH**, 2011. Disponível em: <<http://www.abrhitoral.com.br/?pg=artigos&id=304>>. Acesso em: 4 de março de 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulos: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOSLING, J. Quiet leadership. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Leadership: the key concepts**. New York: Routledge, 2008. p. 136-138.
- GRINT, K. Moral democracy. **Harvard International Review**, v. 25, n. 4, 2004. 4-5.
- \_\_\_\_\_. The cuckoo clock syndrome: addicted to command, allergic to leadership. **European Management Journal**, v. 28, n. 4, 2010. 306-313.
- \_\_\_\_\_. The sacred in leadership: separation, sacrifice and silence. **Organization Studies**, v. 31, n. 1, 2010. 89-107.
- GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 28, n. 3, 2000. 317-338.
- HAMILTON, F. Servant leadership. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Leadership: the key concepts**. New York: Routledge, 2010. p. 146-150.
- HARTER, N. Great Man Theory. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Leadership: the key concepts**. New York: Routledge, 2008. p. 67-71.
- HEGEL, G. W. F. **Princípios da filosofia do direito**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- HORSTMANN, R. -P. Introduction. In: NIETZSCHE, F. W. **Beyond good and evil**. New York: Cambridge University Press, 2002. p. vii-xxviii.
- HUNT, J. G. J.; DODGE, G. E. Leadership déjà vu all over again. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, 2000. 435-458.
- ISZATT-WHITE, M. Methodological crisis and contextual solutions: an ethnomethodologically informed approach to understanding leadership. **Leadership**, v. 7, n. 2, 2011. 119-135.
- KEELEY, M. The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations. **Business Ethics Quarterly**, v. 5, n. 1, 1995. 67-96.
- KERR, R.; ROBINSON, S. Leadership as an elite field: scottish banking leaders and the crisis 2007-2009. **Leadership**, v. 2, n. 7, 2011. 151-173.
- KERR, S.; JERMIER, J. M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 22, n. 3, 1978. 375-403.
- LEITER, B. **Routledge guidebook to Nietzsche on morality**. New York: Routledge, 2005.
- LEVINE, K. J. Trait Theory. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Management: the basics**. New York: Routledge, 2008. p. 163-166.

- MABEY, C.; MORREL, K. Leadership in crisis: 'Events, my dear boy, events'. **Leadership**, v. 2, n. 7, 2011. 105-117.
- MASHEK, D. J.; ARON, A.; BONCIMINO, M. Confusions of self with close others. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 2003. 382-392.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, n. 50, 1943. 370-396.
- MAY, R. Weeding out corporate psychopaths. **Business Pundit**, 2014. Disponível em: <<http://www.businesspundit.com/weeding-out-corporate-psychopaths/>>. Acesso em: 13 de julho de 2014.
- MENGEL, T. Motivation. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Leadership: the key concepts**. New York: Routledge, 2007. p. 111-114.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MOURA, C. A. R. D. **Nietzsche**: civilização e cultura. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- NIETZSCHE, F. W. **Além do bem e do mal**: prelúdio a uma filosofia do futuro. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Escritos sobre política**. Rio de Janeiro: PUC-Rio; São Paulo: Loyola, v. I, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Genealogia da moral**: uma polêmica. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- \_\_\_\_\_. **A gaia ciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- PRICE, T. L. Philosophical approaches to leadership. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Leadership: the key concepts**. New York: Routledge, 2008. p. 126-128.
- \_\_\_\_\_. Transformational leadership. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Leadership: the key concepts**. New York: Routledge, 2008. p. 170-174.
- PROBERT, J.; JAMES, K. T. Leadership development: crisis, opportunities and the leadership concept. **Leadership**, v. 2, n. 7, 2011. 137-150.
- RUGGERI, A. **Poll Finds 'Leadership Crisis' in America Ahead of McCain-Obama Election**: the executive branch ranks lowest on the survey's leadership index, with Congress close behind, 2008. Disponível em: <<http://www.usnews.com/news/articles/2008/10/15/poll-finds-leadership-crisis-in-america-ahead-of-mccain-obama-election>>. Acesso em: 4 de março de 2014.
- SAFTY, A. Moral leadership: beyond management and governance. **Harvard international review**, v. 25, n. 3, 2003. 84-89.
- SANT'ANNA, A. D. S. et al. Liderança: afinal, o que pensam acadêmicos brasileiros sobre o tema? In: **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2009, Curitiba. Anais do II EnGPR, 2009.
- SCHACHT, R. **Nietzsche**. New York: Routledge, 2002.
- SETERS, D. A. V.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Management**, v. 3, n. 3, 1990.

SINCLAIR, A. The tyranny of a team ideology. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, 1992. 611-626.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3, 1982. 257-273.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SNARE, F. E. **The nature of moral thinking**. New York: Routledge, 2002.

TILES, J. E. **Moral Measures: an introduction to ethics West and East**. New York: Routledge, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALTON, M. Toxic Leadership. In: MARTURANO, A.; GOSLING, J. **Management: the key concepts**. New York: Routledge, 2008. p. 160-163.

WORLD Economic Forum. **Outlook on the global agenda 2014**, 2013. Disponível em: <<http://www.weforum.org/reports/outlook-global-agenda-2014>>. Acesso em: 5 de março de 2014.

WRAY-BLISS, E. A crisis of leadership: towards an anti-sovereign ethics of organisation. **Business Ethics: A European Review**, V. 22, n. 1, January 2013. 86-101.