

UNIGRANRIO

**A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL POR JAMES MACGREGOR
BURNS: REVISITANDO AS ORIGENS**

Rio de Janeiro

2014

PEDRO ALESSANDRO FREITAS CALAÇA

**A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL POR JAMES MACGREGOR
BURNS: REVISITANDO AS ORIGENS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Grande Rio, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira

Rio de Janeiro

Março de 2014

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

C142I Calaça, Pedro Alessandro Freitas.

A liderança transformacional por James Macgregor Burns : revisitando as origens / Pedro Alessandro Freitas Calaça. – 2014.

101 f. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientador: Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira.”

Bibliografia: f. 93-101.

1. Liderança transformacional. 2. James Macgregor Burns. I. Ferreira, Fabio Vizeu. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

Pedro Alessandro de Freitas Calaça

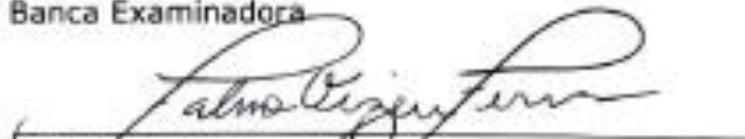
"A liderança transformacional por James Macgregor Burns:
Revisitando a proposta original."

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
"Prof. José de Souza Herdy",
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de Mestre em Administração.

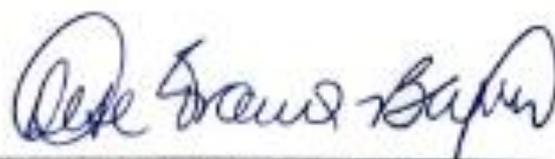
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 27 de MARÇO de 2014.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Denise Franca Barros
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Antonio Moreira de Carvalho Neto
PUC-MINAS

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fabio Vizeu, orientador deste trabalho, pelo brilhante direcionamento e suporte em todos os momentos que se fizeram necessários, indo além do papel de orientador, assumindo a exemplificação do próprio objeto deste ensaio, uma Liderança Transformacional.

À Instituição Universidade do Grande Rio, pelo cumprimento de seu papel na sociedade, permitindo a disseminação do conhecimento, e à Coordenadora Professora Doutora Rejane Prevot, por assumir essa missão e cumpri-la com tanto afinco.

À Professora Doutora Denise Franca Barros, pelas orientações tão substanciais ao fechamento do trabalho.

À minha mãe, aos meus irmãos e minha namorada, que me apoiam e permitem que eu sempre vá em busca do que almejo.

Aos alunos da turma de 2012, tão amigos que dá saudade de nossos momentos em sala de aula.

A Deus, que tem paciência com minhas idiossincrasias.



Bill Waterson (1985)

RESUMO

Quando Vizeu (2011) defende que o conceito de Liderança Transformacional proposto por Burns (1978) foi distorcido pelas pesquisas gerencialistas e quantitativas (como, por exemplo, as de Bass [1985; 1990] e seus seguidores), surge a necessidade de se recuperar o sentido original para que se possa compreender melhor os limites e os potenciais desta perspectiva no campo dos estudos organizacionais. Assim, utilizando o método da Hermenêutica de Profundidade (HP) e tendo como foco principal uma de suas dimensões, a Análise Sócio-Histórica (Thompson, 2000; Stefani; Vizeu, 2011), pretende-se analisar o pensamento de Burns sobre Liderança Transformacional como uma forma simbólica interpretada no campo das organizações a partir de uma referência positivista ainda hegemônica. Neste sentido, através do método da Hermenêutica de Profundidade, propusemos uma delimitação temporal e interpretativa que visou diminuir o anacronismo que é comum nos empréstimos teóricos praticados na área de Administração. Complementando a Análise Sócio-Histórica, ainda na HP, aplicamos a Análise Argumentativa, pelo Método de Toulmin (1958), para investigar cada um dos capítulos da obra *Leadership*, e, por fim, a (Re)interpretação da Análise Argumentativa com base na Análise Sócio-Histórica. Os pontos centrais da (Re)interpretação foram os seguintes: a obra tem um viés político-histórico, não sendo voltada para o meio organizacional; as apropriações do termo Liderança Transformacional por autores contemporâneos a Burns, para aplicação em contexto organizacional, caem no anacronismo por não considerarem os fatores sócio-históricos que inspiraram o autor à época em que o mesmo recebeu sua influência; a convivência do autor com os estudiosos da psicologia levou-o a dedicar grande parte de sua obra à influência da mesma na liderança; seu argumento central vai além das diferenças entre Liderança Transformacional de Liderança Transacional e propõe que ambas sejam ferramentas que elevem as pessoas, líderes e liderados, a um grau superior de moralidade, pela Liderança Moral. Burns foca a sua obra em presidentes e na política em geral, tanto por ter convivido no meio político, quanto por estudado biografias de grandes estadistas e, principalmente, por ter sido o premiado biógrafo de Franklin D. Roosevelt, considerado um dos maiores líderes de sua nação.

Palavras-chave

Liderança Transformacional; Hermenêutica de Profundidade (HP); Análise Sócio-Histórica (ASH); Análise Argumentativa; James MacGregor Burns.

ABSTRACT

When Vizeu (2011) argues that the concept of Transforming Leadership proposed by Burns (1978) was distorted by managerial and quantitative researches (as, for example, those made by Bass [1985; 1990] and his followers), arises the need to recover the original meaning so that we can better understand the limits and potential of this perspective in the field of organizational studies. Thus, using the method of Depth Hermeneutics (DH) and with the main focus of its dimensions, the Socio-Historical Analysis (Thompson, 2000; Stefani; Vizeu, 2011), the intention is to analyze the thought of Burns on Transformational Leadership interpreted as a symbolic way in the field of organizations from a reference positivist still hegemonic. In this sense, the method will provide a temporal delimitation and interpretation which will reduce the anachronism that is common in loans theoretical practiced in the Administration area. Complementing the Socio-Historical Analysis, still at DH, we apply the Argumentative Analysis by Toulmin Method (1958), to investigate each of the chapters of the book Leadership, and, finally, the (re)interpretation of Argumentative Analysis based on Socio-Historical analysis . The central points of (Re)interpretation were: the work has a political-historical bias, not being focused on the organizational environment; the appropriation of the term Transformational Leadership by Burns contemporary authors, for application in an organizational context, fall into anachronism by not considering the socio-historical factors that inspired the author at the time it received its influence; the coexistence of the author with the scholars of psychology led him to devote much of his work to the influence of it to the leadership; his central argument will beyond differences between Transformational Leadership and Transactional Leadership, and proposes that both are tools that elevate people, leaders and followers, to a higher degree of morality, by Moral Leadership. Burns focuses his work on presidents and politics in general, both for having lived in the political environment, as studied biographies of great statesmen, and especially for having been the awarded biographer of Franklin D. Roosevelt , considered one of the greatest leaders of their nation.

Keywords

Transforming Leadership; Depth Hermeneutics (DH); Socio-Historical Analysis (SHA), Argumentative Analysis; James MacGregor Burns.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Problema de pesquisa.....	10
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo Geral.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
1.3. Delimitação.....	10
1.4. Relevância.....	11
1.5. Estrutura do Trabalho.....	12
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
2.1. A Hermenêutica de Profundidade (HP).....	13
2.2. A Análise Sócio-Histórica (ASH).....	16
2.3. Análise Formal ou Discursiva.....	16
2.4. A (Re)interpretação.....	18
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	19
3.1. Revisão histórica de estudos sobre Liderança.....	19
3.2. A Nova Liderança.....	23
3.3. A Liderança Transformacional na área de Organizações.....	26
3.3.1. Bernard M. Bass.....	27
3.3.2. Bruce J. Avolio.....	31
3.3.3. Warren G. Bennis.....	32
3.3.4. Burton Nanus.....	34
4. ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA (ASH).....	37
4.1. O Autor e sua trajetória pessoal.....	37
4.2. O Contexto da época.....	38
4.2.1. Líderes estadunidenses da época: Roosevelt e JFK.....	40
4.2.2. A Guerra do Vietnã.....	42
4.2.3. Guerra Fria, Crise do Petróleo e Caso Watergate.....	42

4.2.4. O movimento de Contracultura estadunidense.....	44
5. ANÁLISE ARGUMENTATIVA DO LIVRO <i>LEADERSHIP</i>	46
6. A SÍNTESE: (RE) INTERPRETAÇÃO DO LIVRO <i>LEADERSHIP</i>	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

INTRODUÇÃO

Amplamente celebrada como um dos aspectos mais importantes da área de Administração, a liderança é matéria controversa, especialmente, na academia brasileira. Se, por um lado, a literatura gerencial, que engloba o conteúdo voltado para o *management* e para o meio organizacional, oferece a cada ano novos conceitos para retratar as especificidades deste complexo fenômeno humano e organizacional, por outro, vemos que pouco se tem avançado nos círculos acadêmicos mais restritos, como, por exemplo, nos programas de mestrado e doutorado em Administração. Apesar do significativo avanço das perspectivas teóricas de liderança entre as décadas de 1920 e 1990 (BERGAMINI, 1994; VILELA, 2012), observou-se pouco avanço nos últimos anos. Na verdade, o que vemos nos livros e manuais sobre comportamento organizacional são conceitos e perspectivas sobre liderança, cristalizados e reproduzidos ano a ano para a comunidade de profissionais e estudiosos da administração.

Mesmo diante de um certo clima de estagnação teórica, algumas perspectivas permanecem vigorosas pelo seu poder explicativo e pela sua capacidade de mobilização dos pesquisadores em torno deste fenômeno. Certamente, um destes conceitos é o de Liderança Transformacional, cunhado no fim da década de 1970 por James McGregor Burns, no qual uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade. Apesar de quase quarenta anos desde a publicação do texto seminal desta teoria (BURNS, 1978), pesquisas sobre este modelo de liderança continuam sendo realizadas até os dias de hoje. Como por exemplo, pode-se citar a importante contribuição feita por Bernard Bass, o pesquisador responsável por desenvolver escalas e operacionalizar mecanismos que tornaram possível aplicar tal modelo na área de negócios (VIZEU, 2011; BASS; BASS, 2008).

Assim, o objetivo deste trabalho é mostrar que apropriações indébitas foram feitas sobre a teoria da Liderança Transformacional, por autores contemporâneos a James McGregor Burns, tendo como preocupação abordar aspectos de tal teoria presentes no texto de Burns (1978) à luz de critérios que possam aplicar metodologia própria para contextualizar esse autor à época em que viveu, mostrando que tais autores contemporâneos cometeram o erro do anacronismo em relação à sua obra. Vizeu (2011) considera que, especialmente a partir dos esforços de Bass (1985), a maneira como o modelo de Liderança Transformacional foi adotado por pesquisadores da área de

Administração foi relativamente equivocada, sem considerar apropriadamente a proposta tal qual idealizada por seu proponente.

Assim sendo, o presente trabalho tem como proposta fundamental revisitar a referida obra, *Leadership*, o texto seminal de Burns (1978), buscando evidenciar seus principais argumentos e fundamentos, contribuindo, assim, para que se recuperem importantes aspectos esquecidos da proposta original. Consideramos seminal aqui, por ter sido o primeiro autor a propor tal denominação a essa forma de liderança, a Liderança Transformacional.

Neste sentido, é necessário observar que não se trata de uma dissertação no modelo convencional, tendo em conta seu objeto empírico se tratar de um texto; todavia, este intento é tomado a partir da recorrente preocupação com o empréstimo de conceitos e teorias empreendido pela área de estudos organizacionais (WHETTEN; FELIN; KING, 2009). Consideramos que este processo se torna preocupante na medida em que a apropriação conceitual e teórica comumente empreendida na área omite importantes aspectos das propostas de base, configurando distorções graves e dificultando um melhor aproveitamento do potencial destes importantes arcabouços teóricos. Assim, para dar conta deste problema, adotou-se neste estudo a metodologia da Hermenêutica de Profundidade (HP), que busca analisar as formas simbólicas a partir de seu contexto de produção e seus mecanismos formais de constituição textual e semântica.

Por formas simbólicas Thompson (2000) entende todo produto social que apresenta um significado historicamente delimitado e no qual se constitui o mundo intersubjetivo. Assim, o método da HP lida com conceitos, teorias, linguagem, gestos, ideologias, discursos ou mesmo textos de modo geral. Como princípio norteador da HP, é necessário levar em conta que tais formas são produções sociais endereçadas para específicos contextos e audiências.

Como metodologia de análise formal, optou-se pelo Modelo de Análise Argumentativa de Toulmin (1958), tratando-se de um método analítico descritivo que revela os elementos que constituem uma argumentação, possibilitando, então, uma avaliação criteriosa da proposta argumentativa do autor.

1.1. Problema de Pesquisa

Tendo em conta que o presente trabalho aborda como tema a Liderança Transformacional como objeto de análise e considerando a problematização apresentada anteriormente sobre a questão do empréstimo conceitual na área de estudos organizacionais, o problema de pesquisa foi cunhado da seguinte forma:

Quais são os elementos originais da proposta de Burns (1978) sobre a Liderança Transformacional? Pode a metodologia da Hermenêutica da Profundidade (HP) ser aplicada para resgatar tais elementos?

1.2. Objetivo da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Geral

- Analisar, de acordo com os critérios da Hermenêutica de Profundidade, os elementos fundamentais da proposta original de Burns (1978) sobre a Liderança Transformacional.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Descrever a contextualização histórica e social de produção da obra de Burns (1978);
- Analisar a estrutura argumentativa da obra de Burns (1978);
- Apresentar a (re)interpretação dos princípios fundamentais da proposta original de Burns (1978) sobre a liderança transformacional.

1.3. Delimitação

Como já fora mencionado, o objeto empírico de investigação é o livro *Leadership*, de 1978, obra de James MacGregor Burns. O recorte temporal corresponde

às décadas de 1940 e 1970, época em que se estabelece o contexto de referência para o autor produzir seu texto.

1.4. Relevância

A justificativa teórica para o estudo realizado é o fato de que são poucos os trabalhos em Estudos Organizacionais que consideram os problemas relacionados à recepção de uma teoria no campo, algo emblemático na área de administração (WHETTEN; FELIN; KING, 2009). Nesse sentido, Vizeu (2011) critica a apropriação indevida que autores como Bass (1985), Bennis e Nanus (1988), entre outros, fazem do conceito de Liderança Transformacional, se forem considerados os elementos fundamentais do tipo de liderança que Burns (1978) considerou. Neste ponto, é importante considerar o risco do anacronismo, tendo em vista que Burns, autor que originalmente cunhou tal conceito, vivia em um contexto histórico e social específico, diferente daqueles autores.

Assim, outra contribuição deste estudo para a academia diz respeito ao esforço de disseminar um critério sistematizado de análise do pensamento administrativo e organizacional, baseado no rigor da hermenêutica historicamente situada. Conforme argumentamos, isso é proveitoso para que se evite o problema do anacronismo (VIZEU; COSTA, 2010; MATITZ; VIZEU, 2012), assim como o da transvalidação conceitual característica do empréstimo teórico de outras áreas (WHETTEN; FELIN; KING, 2009). Neste sentido, a contribuição fundamental da HP é a de dar relevância para a investigação de contextos de referência para os autores, permitindo que lance um novo olhar para o produto intelectual desenvolvido por determinado praticante ou intelectual da Administração e atividades correlatas.

Outro fator contributivo do estudo é o tratamento analítico dado a um texto clássico sobre Liderança. Isto se torna importante na medida em que, mesmo sendo o modelo de liderança transformacional amplamente tratado na literatura de gestão (por exemplo, nos manuais de comportamento organizacional), pouca referência é feita à Burns (1978) que, efetivamente, é quem lança o conceito. Pretendemos, assim, que o presente estudo estimule aos pesquisadores e profissionais a procurar esta obra, buscando recuperar a visão de um autor que reconheceu os limites das abordagens sobre liderança vigentes à época.

1.5. Estrutura do Trabalho

Em termos de estrutura, o presente trabalho é apresentado em cinco partes, sem contar esta introdução. Primeiro, apresentam-se os procedimentos metodológicos, em especial, a HP e suas três etapas de operacionalização. Em seguida, apresenta-se uma breve revisão sobre o tema de liderança, dando um panorama geral sobre o entendimento do *mainstream* da área, mas também, pontuando os principais aspectos da perspectiva da liderança transformacional na área de Administração. Na apresentação e análise de dados de pesquisa, teremos três momentos, correspondendo às três etapas mencionadas. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme já foi explicitado na introdução desta dissertação, o presente estudo apresenta como objeto de investigação algo não muito usual em pesquisa sobre administração – um livro – e, por isso mesmo, exige o uso de uma metodologia que dê conta de suas especificidades enquanto produto da realidade social. Realmente, partimos da premissa que uma obra seminal como a de Burns (1978) corresponde a uma forma simbólica que reflete um contexto sócio-histórico em particular, seja por conta do contexto de referência da autoria deste texto (MATITZ; VIZEU, 2012), seja por conta da recepção da obra por uma audiência específica, que, a partir de uma forma de interpretação particular, também deve ser considerado partícipe do processo de construção do pensamento do autor (GADAMER, 1997). Assim sendo, definimos nossa demarcação metodológica pelo método da Hermenêutica de Profundidade, explicitado a seguir.

2.1. A Hermenêutica de Profundidade (HP)

A Hermenêutica de Profundidade (HP) corresponde a um arcabouço metodológico apresentado por Thompson (2000) para abordar formas simbólicas. De acordo com este autor, o termo advém da obra de Paul Ricoeur, professor e filósofo francês falecido em 2005, que, juntamente com Heidegger e Gadamer, estabeleceu a base da hermenêutica moderna. Segundo Thompson (2000), a hermenêutica ricoeuriana busca ampliar a visão para além dos textos escritos, considerando texto qualquer conjunto de símbolos interpretáveis. Segundo Ricoeur (1974), o principal problema da hermenêutica é a interpretação. Não interpretação em qualquer sentido da palavra indeterminada, mas interpretação com duas qualificações, uma sobre o seu alcance ou campo de aplicação, e a outra sobre a sua especificidade epistemológica.

O termo hermenêutica refere-se, de forma ampla, a uma classe de teorias que têm o objetivo de propor sistematizações sobre o sentido da interpretação e de como a mesma deve ser feita e/ou analisada. Na antiguidade, a hermenêutica era ferramenta na interpretação das leis e dos livros considerados sagrados, já buscando evitar interpretações desfocadas do que se queria dizer ou do que se queria que as pessoas entendessem. Daí propunha-se uma forma padronizada de elaboração textual e da própria leitura, buscando interpretação inequívoca. (RICOEUR, 1974)

Segundo Thompson (2000) a HP é um referencial metodológico amplo que compreende três fases ou procedimentos principais. Essas fases devem ser vistas não tanto como estágios separados de um método sequencial, mas antes como dimensões analiticamente distintas de um processo interpretativo complexo. São elas: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação ou (re) interpretação.

QUADRO1: FORMAS DE INVESTIGAÇÃO DA HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE (HP)

Referencial metodológico da Hermenêutica de Profundidade (HP)	Análise Sócio-Histórica	- Situações espaços-temporais; - Campos de interação; - Instituições Sociais; - Estrutura Social; - Meios técnicos de transmissão.
	Análise Formal ou Discursiva	- Análise semiótica; - Análise da Conversação; - Análise Sintática; - Análise Narrativa; - Análise Argumentativa.
	Interpretação ou Reinterpretação	- Com o auxílio da ASH e da Análise formal.

FONTE: THOMPSON, 2000, P.365.

A primeira etapa da HP é denominada como **Análise Sócio-Histórica (ASH)**. A mesma parte da premissa de que, para analisar qualquer forma simbólica, importante se faz observar se tal objeto já se encontra interpretado por uma determinada comunidade historicamente situada (THOMPSON, 2000). Neste sentido, textos, discursos, conversações, gestos, obras de arte etc são produzidos em determinados contextos históricos de referência, mas também são continuamente reinterpretados por comunidades históricas distintas deste contexto original (GADAMER, 1997). Por este motivo, Thompson (2000) propõe como primeira etapa de análise da HP a investigação dos contextos sociais e históricos em que o objeto investigado mesmo estava inserido.

Conforme descrevem Stefani e Vizeu (2011), a Análise Sócio-Histórica pretende levantar os diferentes contextos de referência de produção e reprodução social da forma simbólica. Segundo esses autores, a principal contribuição da etapa da ASH é evitar o anacronismo, o viés que leva muitos ensaístas a interpretações equivocadas ao posicionar no mesmo patamar sujeitos e conceitos de tempos históricos diferentes.

A segunda etapa da HP corresponde à **análise formal ou discursiva**, que significa proceder na análise dos elementos discursivos da forma simbólica, seja em seus aspectos semiológicos ou textuais (THOMPSON, 2000). Neste sentido, a análise formal se vale das técnicas de pesquisa qualitativa que exploram os processos

discursivos e de comunicação verbal, tais como a análise de conteúdo, a análise sintática, a análise argumentativa, a análise de discurso (em suas variadas vertentes), a análise de narrativa, a análise de conversação, análise retórica, etc.

Thompson (2000) deixa claro que sua proposta metodológica não pretende ser restritiva quanto às possibilidades analíticas na forma, e elenca diferentes perspectivas epistemológicas como possíveis fontes de recursos analíticos para esta etapa. Dentre eles, podemos destacar a etnometodologia, a fenomenologia e a própria hermenêutica. No presente trabalho, adotamos como método de análise formal a análise argumentativa de Toulmin (1958), explicitada mais adiante.

Finalmente, a terceira etapa da HP consiste na **(re)interpretação**. Consiste na síntese das duas etapas anteriores, nas quais, munido dos elementos contextuais de produção da forma simbólica e dos aspectos formais deste objeto, o pesquisador procura reconstruir a interpretação. É importante considerar que o sentido da ideia de reinterpretar vale tanto para o viés do próprio pesquisador que deve se afastar de suas próprias referências culturais de interpretação (especialmente o viés anacrônico, em formas simbólicas do passado [STEFANI; VIZEU, 2011]), quanto para a condição da forma simbólica de ser um objeto social carregado de um sentido prévio – auferido pelo autor, pela comunidade de recepção, pelo contexto de produção e pelos contínuos processos de interpretação das diferentes comunidades e culturas que se deparam com este objeto (MATITZ; VIZEU, 2012; GADAMER, 1997).

Como já foi observado, Thompson (2000) considera como principal justificativa do seu método o fato de as formas simbólicas serem objetos de investigação científica já interpretados. Ou seja, para o autor, a constituição de um objeto como forma simbólica pressupõe que ela seja produzida, construída ou empregada por um sujeito para uma audiência específica (outro sujeito, um grupo de pessoas ou mesmo uma sociedade), o que implica a construção de diferentes interpretações. Além disso, considerando que nossos arcabouços culturais são nossas referências de significação do mundo e que os conceitos que empregamos para interpretar esse mundo representam léxicos restritos para determinada comunidade linguística (MATITZ; VIZEU, 2012), também se faz necessário criar mecanismos que minimizam o problema do anacronismo semântico.

O estudo de um texto seminal como o de Burns (1978), marcado por um contexto espaço-temporal muito específico, os Estados Unidos da década de 1970, prescinde de uma apreciação livre de desvios anacrônicos. Isso não significa a defesa de um purismo da obra, mas a consideração de que, ao ler o texto, construímos um novo

objeto, baseado em nosso próprio recurso hermenêutico (GADAMER, 1997). Além disso, ao evitar o anacronismo semântico, possibilitamos uma análise livre do viés de outras interpretações da obra, tal como fora mencionado na introdução.

2.2. A Análise Sócio-Histórica (ASH)

Thompson (2000) aborda que a Análise Sócio-Histórica é uma fase essencial porque as formas simbólicas não subsistem num vácuo: elas são fenômenos sociais contextualizados. São produzidas, circulam e são recebidas dentro de condições sócio-históricas específicas que podem ser reconstruídas com a ajuda de métodos empíricos, observacionais e documentários.

Neste sentido, o autor apresenta cinco aspectos importantes de serem observados na etapa da ASH. Esses cinco elementos são descritos como níveis de análise sócio-histórica, servindo como um guia de referência para análises nesse aspecto, sendo eles: a) situações espaço-temporais - analisando as características espaciais em termos de local e momento, em relação ao período em que a obra é produzida e recebida pelo leitor-alvo; b) campos de interação – referente ao ambiente cultural e político em que autores, obra, leitores, relações de poder e demais fatores se estabelecem e que influenciam nos resultados; c) instituições sociais – o terceiro nível de análise sócio-histórica verifica as influências das instituições de ensino e sociedade da época na produção; d) estrutura social – analisando assimetrias e diferenças relativamente estáveis que caracterizam as instituições sociais e os campos de interação; e) meios técnicos de construção de mensagens e de transmissão – descreve a necessidade de um meio de transmissão, visto que se referem ao modo com que a forma simbólica é difundida entre as pessoas.

2.3. Análise Formal ou Discursiva

Sobre interpretações, sustentações e justificativas, Thompson (2000) defende que são necessárias condições formais sob as quais uma interpretação pode ser justificada. São necessárias mas não suficientes, carecendo de critérios específicos que variam de um objeto de estudo para outro, ou de uma análise para outra, pois o que é relevante em uma situação e contexto pode não o ser em outro.

Assim, Thompson (2000) apresenta algumas possibilidades que têm como objetivo investigar a dimensão formal ou discursiva das formas simbólicas, sendo elas: a) a análise semiótica, que visa características estruturais internas de uma obra, os elementos que a compõem e suas inter-relações; b) a análise sintática, que mostra como linguagem e forma simbólica interagem para dar a mensagem que realmente se deseja dar; c) a análise da estrutura narrativa, que estuda a forma como é contada certa história, e o contexto desenvolvido; d) a análise argumentativa, que afere a harmonia, sequência e estrutura da obra; e) a análise de conversação, que diz respeito à interação linguística na realidade em que ocorre. Em nossa dissertação, optamos pela análise argumentativa.

Segundo Van Eemeren (1987), argumento pode ser conceituado como uma atividade verbal ou escrita que consiste em uma série de afirmações com o objetivo de justificar ou refutar determinada opinião e persuadir uma audiência. E complementa que o objetivo da análise argumentativa é documentar a maneira como as afirmações são estruturadas dentro de um texto discursivo e avaliar sua solidez. O Método de Toulmin propõe uma investigação à parte, examinando e discutindo a partir de um conjunto específico de elementos. A compreensão de cada argumento de forma mais próxima da proposta do autor é obtida por essa avaliação da obra através do método, permitindo mais precisão sobre a proposta original do autor.

De acordo com Toulmin (1958), o método de análise argumentativa é composto por cinco passos que são os seguintes:

- i) descobrir um ponto de vista;
- ii) apontar os dados de que dispõe;
- iii) produzir uma justificativa;
- iv) prover novas informações que sirvam de apoio para a justificativa; e
- v) apontar as exceções, o passo crítico para a construção de um argumento.

O primeiro passo corresponde à descoberta do argumento central e geral do capítulo ou da parte que se quer investigar, a proposta sob as quais todos os outros passos estarão ancorados. A segunda etapa consiste em verificar quais são os dados de sustentação do ponto de vista e se esses invocam valores fundamentados, mesmo sob certa subjetividade, se validam com a razão o argumento central do capítulo investigado. É necessário também verificar a relevância dos dados para a alegação que os mesmos apoiam.

A terceira etapa - produzir uma justificativa – avalia quais provas são usadas pelo autor e se são suficientes para dar suporte aos dados e ao ponto de vista principal, pois os argumentos não podem se sustentar apenas em falácias, mas em evidências de algum tipo, como citações, fatos históricos, estatísticas e outros. Na quarta etapa, que consiste em prover novas informações que sirvam de apoio para a justificativa, procura-se levantar outras questões e argumentos disponíveis no capítulo investigado que possam somar e dar suporte à justificativa, dando, assim, mais embasamento ao ponto de vista inicial. Finalmente, a última etapa – apontar as exceções – consiste na análise dos argumentos que configuram as ressalvas e ou objeções levantadas pelo próprio autor, tendo em vista que cabe ao próprio autor da obra apontar os contra-argumentos ao ponto de vista central. Essa última etapa é particularmente importante por conta de o Método de Toulmin propor que, quando se analisa um argumento, é necessário investigar também as objeções às razões do argumento, suas refutações, evitando, assim, que a obra seja desqualificada por outros acadêmicos.

2.4. A (Re)interpretação

Conforme já foi descrito, a etapa de (re)interpretação consiste na síntese entre os resultados obtidos nas duas etapas anteriores, visando construir uma nova visão do objeto empírico de análise, o que, em nosso caso, é o texto seminal de Burns (1978) sobre liderança transformacional. Neste momento, não pretendemos inferir julgamento de mérito ou valor, nem avaliar o teor deste resultado analítico sobre alguma perspectiva teórica ou epistemológica em particular; apenas pretendemos apresentar uma síntese livre de pré-julgamentos que dê subsídios para se avaliar interpretações sobre a teoria de liderança transformacional feitas por outros autores.

Para demonstrar o potencial dessa última etapa, empreendemos, ao final dessa etapa, uma breve consideração sobre a perspectiva de quatro autores que, direta ou indiretamente, se apropriam da proposição teórica de Burns (VIZEU, 2011). Sem pretender realizar um trabalho exaustivo de comparação e sem retomar os mesmos passos empreendidos na análise do texto de Burns (1978), este esforço final foi tomado como um procedimento complementar ao objetivo principal desta dissertação.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Revisão histórica de estudos sobre Liderança

Este capítulo tem como objetivo apresentar o *mainstream* dos conceitos de liderança, que consiste em objeto da dissertação, porém, sem a intenção de esgotar o assunto, pois o objetivo central é apresentar a técnica da Hermenêutica de Profundidade (HP), conforme descrito anteriormente. No entanto, são essas as abordagens que influenciam nos comportamentos dos dias atuais, norteando a discussão e a prática sobre a liderança, permeando os cursos de graduação e especializações Brasil afora, e as organizações que buscam de forma insistente os resultados, tirando proveito das habilidades do líder. Se, por um lado, este ensaio teórico busca conhecer as apropriações indébitas sobre Liderança Transformacional, é do conjunto de conceitos que se tem o ponto de partida.

Considerando os revisionistas do campo de estudos sobre Liderança, verifica-se que, apesar da multiplicidade de significados associados ao termo, existiu uma certa homogeneidade nas perspectivas sobre o fenômeno, tendo em conta, particularmente, grandes abordagens que se estabeleceram na literatura ao longo do tempo. Neste sentido, Bryman (1996) defende que o termo Liderança não é um conceito fácil de definir, por representar algo que não foi criado pelo homem, mas sim um fenômeno que surgiu de necessidades da vida humana associada. Mesmo assim, o autor lembra que, por muito tempo, houve a carência no campo intelectual de se estabelecer um paradigma sobre este tema, apesar de a Liderança ser algo que atrai a atenção de gerações de escritores, pois é vista como uma questão de vital importância para as pessoas e as organizações.

Logo, nesta revisão, a ideia é apresentar várias linhas de abordagem, organizando as informações relevantes sobre o campo no qual está inserido o objeto de estudo, e apresentando, então, uma revisão histórica, envolvendo tanto o modo como a liderança tem sido compreendida quanto outras visões, críticas ou alternativas, que sejam a evolução ou a continuidade do *mainstream* que se tem sobre o tema. No que se refere à abordagem inaugural das pesquisas sobre Liderança, vários autores (BERGAMINI, 1994; BRYMAN, 1996; VIZEU; COSTA, 2010; VILELA, 2012) apontam para os estudos de Carlyle, na década de 1910, de onde surgiu a chamada

Teoria do Grande Homem, conforme descrita a seguir, na abordagem da Personalidade.

Considerando a emergência dos estudos sobre liderança na área de Administração e Organizações, Bryman (1996) lembra que o interesse pelo tema surge na medida que este fenômeno é associado à questão dos resultados organizacionais. Dito de outra forma, os pesquisadores da Administração e Organizações passam a se preocupar com Liderança como tema de investigação, pois consideram esta questão relevante para se atingir bons resultados. Assim, Bryman (1996) lembra do papel importante de Stogdill, que, na década de 1940, sugere que liderança deve ser considerada como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e seus esforços em direção ao estabelecimento e à conquista de metas. Nesta perspectiva, os termos chave são **influência, grupo e meta**. Ou seja, a premissa fundamental é que a influência do líder leva os liderados a agirem de determinada maneira, garantindo, por consequência, a realização das metas organizacionais. Essa tríade serviu como base para o desenvolvimento das pesquisas organizacionais sobre liderança, mantendo-se forte até os dias atuais.

Considerando a área de organizações, Bryman (2009) apresenta quatro abordagens sobre liderança, considerando a seguinte divisão.

a) Os anos 1940 - **Abordagem da Personalidade**, dividida em: 1) **Teoria do Traço Pessoal**, na qual seriam enfatizadas as qualidades pessoais do líder como determinantes do fenômeno da liderança. Exemplos destes atributos investigados pelas pesquisas da época são os seguintes: atitude, sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, inteligência, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, dentre outras, levando à idéia de que o líder já nasceria pronto, não havendo, então, a possibilidade de desenvolver alguém sem esses dons para ser um líder; e 2) **Teoria do Grande Homem**, teoria que esteve vigente por muito tempo como referência em termos de conceituação do tema liderança. O pressuposto central da Teoria do Grande Homem é a ideia de que o progresso do mundo adveio das realizações pessoais dos homens que dominaram a história da humanidade. Esta premissa é sintetizada na máxima: “a história do mundo é apenas a biografia de grandes homens” (CARLYLE, *apud* BENNIS, 1994, p. 139).

b) Os anos 1960 - **Abordagem Comportamental**, uma perspectiva na qual os teóricos focaram nos conjuntos de comportamentos que configurariam a chamada habilidade de

liderança, tendo como pano de fundo e objeto de estudo os líderes da segunda Grande Guerra; a presunção desta perspectiva foi a de conhecer o comportamento gerador da liderança efetiva; por conseguinte, outros que adotassem tais comportamentos poderiam se tornar líderes.

c) Os anos 1980 - **Abordagem Contingencial**, a corrente que explora os contextos e variáveis nas quais estão inseridos líderes, liderados, objetivos e equipe, fatores que podem facilitar ou dificultar os resultados da liderança; esta perspectiva emerge sem deixar de considerar os diferentes comportamentos dos líderes em situações análogas; por este motivo, dentro da abordagem contingencial, surge a ideia dos estilos de liderança.

d) Os anos 1990 - **Abordagem da Nova Liderança**, em que, entre várias denominações, são consideradas as perspectivas de liderança transformacional e transacional, propostas por Burns (1978); outras denominações foram liderança carismática, liderança visionária e liderança dispersa na linha democrático/autoritário. São três estilos: o democrático, o autocrático e o tipo *laissez-faire*, entre outros, buscando explicar o relacionamento entre o foco no liderado e o foco na tarefa.

Assim, nesta primeira abordagem de estudos, deriva uma linha de investigação profícua baseada na preocupação com os atributos da liderança enquanto características do líder. Nestes termos, os revisionistas do campo apontam que a teoria baseada nos traços da personalidade do líder foi diretamente influenciada pela Teoria do Grande Homem. Ou seja, pela teoria dos traços de personalidade, o líder possuiria características pessoais que o diferenciariam dos demais indivíduos. A abordagem dos traços predominou até a década de 1940 e sua popularidade no meio acadêmico foi devido às pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos nas décadas de 1920 até 1950.

O conceito de traços de liderança corresponde à ideia de que um conjunto de atributos compõe uma qualidade distintiva da personalidade que permitiria ao líder influenciar o comportamento das pessoas. Sob esse prisma, apenas os traços pessoais são considerados para determinar o fenômeno da liderança, dentre eles, a capacidade de inspirar confiança, a atitude, a sociabilidade, a autoconfiança, a ascendência e o domínio, a participação nas trocas sociais, a inteligência, a fluência verbal, o equilíbrio e o controle emocional, a assunção de responsabilidades etc. Também foi a partir da abordagem dos traços que muitos estudos procuraram investigar o que alguns

convencionaram chamar de carisma, um atributo que agrega um conjunto de traços que determinariam se um homem poderia ser considerado ou não um líder.

Uma importante consequência da concepção da liderança como atributo de ‘grandes homens’ é crer que poucos são aqueles capazes de serem líderes. Da mesma forma, persiste a ideia de que tal capacidade já nasceria com as pessoas. Sobre esta questão, Bennis (1996, p. 62) descreve de forma precisa o viés de tal paradigma:

Em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, e sim nasce com esta condição, [...] A esta concepção de liderança se poderia denominar de ‘teoria do grande homem’. Para ela, o poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino as convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar, todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. Nem o aprendizado nem o desejo, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo.

A partir da década de 1940, este entendimento da liderança enquanto um fenômeno atribuído exclusivamente aos traços do líder começa a ser questionado. Sobre isso, Stogdill (1948) observa que tão importante quanto uma análise adequada dos líderes para a compreensão da liderança é a compreensão de situações nas quais estes se envolvem. O autor propunha, assim, despolarizar a atenção dos estudiosos da época na figura do líder, passando a considerar também o contexto geral, o contexto em que o mesmo está inserido assim como os liderados. Este novo paradigma, de acordo com Bergamini (1994, p. 57), fundamenta-se a partir de uma teoria denominada por ‘caminho-objetivo’, na qual é central a questão da abordagem situacional:

Como uma teoria situacional, a teoria do caminho-objetivo diz que o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado e o esforço depende da situação, incluindo as características do cargo e as características do subordinado. Essas variáveis situacionais moderadoras determinam tanto o potencial para o aumento da satisfação do subordinado como a maneira a partir da qual o líder deve agir para aumentar a motivação. As variáveis situacionais também influenciam as preferências dos subordinados em termos de um padrão particular de comportamento de liderança, através do qual influenciam o impacto do líder sobre a satisfação do subordinado.

Para Vilela (2012) e vários outros autores, tais como Horner (1997) e Bryman (2009), o trabalho de Stogdill (1948) deve ser reconhecido como o principal marco para o fim da primeira grande abordagem de pesquisas sobre liderança. Stogdill (1948) questiona os resultados das pesquisas de campo realizadas até a sua época, pois, ainda

que alguns estudos tivessem encontrado algo que pudesse ser considerado significativo, sempre era identificado algo que impedia a confirmação dos achados.

3.2. A Nova Liderança

Na década de 1980, Lord, De Vader e Alliger (1986) mudam o paradigma contingência, levando ao que Bryman (1996) chama de abordagem da nova liderança. Todavia, o autor lembra que o ímpeto intelectual para esta nova perspectiva sobre o fenômeno foi gerado por Burns (1978) e sua proposta. Apesar de essa nova abordagem sobre liderança ser heterogênea em suas propostas, encontra um paradigma comum, que seria uma nova forma de conceituar e pesquisar o tema.

De acordo com Bryman (1996), alguns aspectos são comuns às diferentes perspectivas da abordagem da nova liderança, sendo dois de grande destaque: a inspiração pelo compartilhamento de uma visão ou significado (BERGAMINI, 1994) e a diferença entre a atitude do líder e a atitude do gerente. Quando ao primeiro ponto, em sua análise do contexto organizacional que começa a se configurar no pós-guerra, Drucker (1970) aponta o elemento inovador como a questão central de um novo comportamento organizacional. De acordo com esse autor, na diferenciação entre as organizações administrativas, que são voltadas para a exploração do que já existe no mercado, e as organizações inovadoras, que são desenvolvedoras de novos produtos, ideias e tecnologias, existe a necessidade de que a liderança seja desenvolvida de forma a levar as pessoas a se conectarem e desejarem fazer parte de algo inovador (DRUCKER, 1970).

Bergamini (1994) reforça ao argumentar que a liderança é um fenômeno que contém três elementos comuns: o grupo, a influência e o objetivo. Já para Bryman (1996), o problema mais difícil dentre as diferentes conceituações de liderança seria distinguir liderança de *management*. Ainda de acordo com este autor, a resposta para esta indagação estaria na orientação para mudança: enquanto o *management* tem foco no aqui e no como, sem muito espaço para questionamentos sobre propósito, a liderança muda o jeito sobre o que as pessoas pensam sobre o que é desejável, possível e necessário.

Para Drucker (1991), até o início da década de 1970, era comum a preocupação dos empresários com seus maquinários, imobilizado, instalações prediais e arquivos. Porém, com o advento da era do conhecimento, o mundo evoluiu e a capacidade física

cedeu lugar ao capital humano e intelectual, pondo-nos, então, diante da era das incertezas. Em grande medida, a perspectiva da nova liderança tem se preocupado com este novo ambiente de reciprocidade entre indivíduo e organização.

Sobre a diferença entre a atitude do líder e do gerente, importante foi a contribuição de Warren Bennis. Neste sentido, Bennis (1996) deduz que, para os objetivos organizacionais cada vez mais desafiadores serem alcançados, é necessário que líderes não se comportem como gerentes, pois gerenciamos coisas e lideramos pessoas. Um líder não conseguirá desenvolver pessoas se estiver muito focado nas ferramentas formais de gestão, o que não significa que um gerente não possa ser líder. No entanto, aquele, o gerente, para ser capaz de inspirar pessoas a um comportamento extraordinário, precisa realmente buscar propósitos significativos para todos, a partir de uma visão poderosa e autêntica, que transforma as pessoas para melhor. O autor lembra que o papel do gerente condiciona à instrumentalização da relação interpessoal, mas pessoas podem ser líderes, a despeito de serem gerentes.

Dentro da perspectiva da nova liderança, vários outros conceitos complementares foram desenvolvidos para explicar o fenômeno. Ressalta-se, neste sentido, a definição de autoliderança, que é a visão do indivíduo si mesmo, seu papel na sociedade, seus objetivos, seu papel nos grupos em que está inserido, sua necessidade de buscar educação, formação, desenvolvimento e as ferramentas necessárias ao alcance de tais objetivos estabelecidos. Neste processo de autoconhecimento, o indivíduo tem como parâmetro sua escala de valor, que ajuda a retratar seu contexto e definir a importância de questões tais como saúde, profissão, família, lazer, finanças pessoais, espiritualidade, conhecimento, afetividade e outras a serem escolhidos de acordo com os objetivos e princípios que cada um propõe para sua vida. A questão, porém, é que considerável parte da sociedade não tem essa atitude, vivendo sem rumo, à espera de que alguém, seja um companheiro ou uma organização, lhe ofereça uma referência. Sobre autoliderança, Manz (*APUD BERGAMINI, 1994*) defende que, nesses casos, o indivíduo possui um sistema autorregulador interno, propondo-se ir além dos padrões pessoais de desempenho. Quando isto se estabelece, o sujeito faz uma aferição se o mesmo foi alcançado e considera as recompensas ou as punições, de acordo com o resultado obtido. E acrescenta Manz (*APUD BERGAMINI, 1994, p.192*).

Um aspecto importante desse processo de autoliderança é que ele está centrado nas recompensas 'naturais' que aumentam a motivação intrínseca até uma motivação maior do 'querer' com o 'dever',

estabelecendo uma visão mais compreensiva da influência que exerce o próprio trabalhador. Em particular, a visão teórica desenvolvida nesse sentido sugere que a motivação intrínseca derivada dos sentimentos de competência, autocontrole e propósito seja um importante componente da autoliderança.

Podemos também reconhecer na perspectiva da nova liderança uma orientação interdisciplinar para explicar o fenômeno. Isto é bem evidente na busca dos conceitos a partir de perspectivas da psicologia, da filosofia e da sociologia, como, por exemplo, fez o próprio Burns (1978) ao recuperar nos trabalhos de Piaget, Maslow e Kohlberg fundamentos teóricos para constituir sua própria perspectiva. Neste sentido, o esforço de Shamir (1991) em buscar definir o conceito de carisma na sociologia de Weber para melhor compreender a liderança carismática é um bom exemplo. O autor lembra que a maneira como os autores da perspectiva da nova liderança utilizam o termo se distância do significado original do sociólogo. Para esse autor, o carisma rejeitaria todo comportamento econômico racional, é isso que diferencia o que Weber (1974) chamou de carisma puro e do domínio do tipo patrimonial. Ou seja, pela dominação tradicional, as ordens são legitimadas de dois modos: pela tradição ou pelo livre arbítrio do senhor. Já pela dominação carismática, o líder teria uma qualidade pessoal considerada extraordinária, algo que, na origem, é magicamente condicionada, algo comum aos profetas, sábios, e heróis. Assim, carisma é a qualidade pela qual se atribui à pessoa poderes sobre-humanos, enviados por Deus(es). A dominação carismática, como algo extra cotidiano, opõe-se estritamente tanto à dominação racional quanto à tradicional, já que ambas são formas de dominação estritamente cotidianas. Finalmente, de acordo com a perspectiva weberiana de carisma, há casos em que apenas a presença de um líder carismático leva a resultados fora do comum.

Convém também ressaltar que a abordagem da nova liderança contém outras teorias como a do **Líder-Servidor**, que propõe algo além do paradigma tradicional, além de simplesmente chefiar, diminuindo o engessamento causado pela hierarquia, pois busca aprendizagem contínua e opinião dos liderados propondo gestão participativa e transparência nas informações. Busca-se, com isso, o sentimento de comprometimento e de fazer parte de algo maior. Há, ainda, a **Liderança Autêntica**, apresentada nos anos 2000, com foco em três campos: liderança, ética e psicologia positiva, esta voltada para o comportamento organizacional. Segundo Vilela *apud* Harter (2002, p. 382), a autenticidade pode ser caracterizada pelo indivíduo que a possui, o qual deve “ter as suas próprias experiências, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades,

preferências ou crenças, processos que são obtidos pela determinação em se conhecer” assim como “agir de acordo com o verdadeiro *self*, expressando-se de modo consistente com os seus sentimentos e seus pensamentos interiores”.

Outros autores também têm explorado a perspectiva interdisciplinar para estudar a liderança. Na aproximação entre liderança transformacional (de acordo com a perspectiva de Burns) e ação comunicativa (proposta pelo filósofo Jurgen Habermas) Vizeu (2011), demonstra-se bem como pode ser proveitosa essa heterogeneidade no uso de perspectivas acadêmicas. Este autor argumenta que, com o uso desses dois conceitos, o ato de liderar tende a tornar-se autêntico. Isso porque a ação comunicativa envolve as pessoas na construção dos processos, buscando promover o bem comum, o reconhecimento do outro, e permitindo interações mais democráticas, nas quais é possível o questionamento por parte dos liderados. Ou seja, para Vizeu (2011), na liderança transformacional, enquanto se buscam os objetivos organizacionais, os liderados são estimulados intelectualmente através de acompanhamento individual, num contraponto à instrumentalidade do comportamento gerencial.

Apesar de o termo transformação estar associado à perspectiva de Burns (1978), é correto considerar que este é outro aspecto comum entre as diferentes perspectivas da nova liderança (BRYMAN, 1996). Assim, para Bergamini (1994), o líder que transforma é o que influencia as pessoas buscarem sentido no que estão fazendo, conseguindo que o indivíduo faça o que é certo dentro do contexto estabelecido, enquanto o gerente consegue apenas que as pessoas façam certo as coisas. E fazer as coisas porque estas apresentam um sentido, muito mais do que a influência da coerção, depende da persuasão, através da demonstração de comportamentos como: atitude, atenção aos liderados e predisposição à credibilidade. É neste sentido que Bryman (1996) afirma que a perspectiva da nova liderança resgata um pouco a premissa da teoria dos traços.

3.3. A Liderança Transformacional na área de Organizações

Tendo em conta que a análise da Liderança Transformacional segundo a perspectiva de Burns (1978) representa o objetivo central do presente estudo, seguimos nesta revisão teórica com a apresentação de outros autores desta perspectiva. Estes foram considerados a partir de Vizeu (2011), que reconhece a Liderança Transformacional numa abordagem que se constitui na área de administração pelo

trabalho de Bernard Bass e de outros autores, os quais retratamos sinteticamente aqui. A descrição de suas propostas foi feita considerando o *background* de cada autor e suas contribuições para o estudo da liderança, além do cenário no qual os mesmos estavam inseridos ao desenvolver suas obras.

A título de contextualização, Burns (1978, p. 251) descreve liderança da seguinte forma:

Liderança Transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade.

Assim, o autor anuncia que liderança é seguir, e seguir é liderança. E o grande líder cria novos líderes a partir das pessoas que estão ao seu redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas diárias, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e desenvolvendo suas capacidades de tomada de decisão, características relacionadas ao conceito de Liderança Transformacional, que busca essa mobilização ao mesmo tempo em que desenvolve novos líderes.

3.3.1. Bernard M. Bass

Bernard M. Bass (1925-2007) concluiu seu PhD em 1949 na cadeira de Psicologia Industrial pela Universidade Estadual de Ohio. Desde então, atuou fortemente na área de gestão, sendo um de seus grandes projetos uma pesquisa mundial sobre o *management* e o desenvolvimento de um grande programa de treinamento e formação, patrocinado pela Fundação Ford. Bass Foi consultor e trabalhou no desenvolvimento de executivos para muitas empresas listadas entre as 500 maiores da revista *Fortune*, além de ter ministrado palestras e *workshops* em todo o mundo. É reconhecido e citado no mundo todo por seu trabalho no campo da liderança, tendo recebido milhões de dólares em bolsas de estudo e pesquisa. Seus livros foram traduzidos para francês, alemão, espanhol, português, italiano e outras línguas. Escreveu o *Handbook of Leadership* e focou os últimos 25 anos de vida em pesquisas e aplicações para o desenvolvimento de Liderança Transformacional no *management*. É reconhecido também por sua contribuição para a psicologia organizacional, em que

desenvolveu diversos trabalhos sobre o papel da liderança e da gestão participativa nos resultados das organizações. Seus livros são considerados seminais para o avanço desta área nas décadas de 1960 e 1970, e, por conta disso, muitos creditam a Bass a ‘invenção’ da psicologia organizacional.

Sendo um autor voltado para o *management* e para o ambiente organizacional, Bass propunha que o conceito de Liderança Transformacional fosse aplicado nas organizações. Neste sentido, Bass (1990) defende que, através de treinamento, gerentes podem aprender técnicas para obter as qualidades que precisam para se tornarem líderes transformacionais. Por isso, Bass e seu coautor (AVOLIO; BASS, 1988) apontam para a prática da Liderança Transformacional em todos os níveis organizacionais, observadas principalmente nos mais altos escalões.

Bass (1985) enfatiza que as características ambientais e organizacionais influenciam o grau em que a liderança no trabalho irá garantir bons resultados e eficácia organizacional. Ilustrando como é possível obter Liderança Transformacional nas organizações, Bass (1985, p. 8) apresenta a seguinte situação:

Em relação ao estagiário, o estilo de gestão do seu primeiro supervisor pode fazer uma grande diferença em sua carreira e posterior sucesso. Por exemplo, seis anos depois de se juntarem a Exxon, muitos gestores que foram avaliados por seus supervisores relataram que tinham sido dadas tarefas desafiadoras pelo seu supervisor inicial (ou seja, que tinham recebido a consideração individualizada). Muitos haviam atribuído aos supervisores a boa reputação da empresa. É importante notar que os gestores tendem a modelar o seu próprio estilo de liderança seguindo seus supervisores imediatos. Assim, se mais superiores são transformacionais, mais funcionários de nível inferior vão emular o comportamento transformacional - e estes irão provavelmente agir como líderes transformacionais à medida que subirem na organização.

Para dar conta da operacionalização da Liderança Transformacional no âmbito das organizações, Bass sistematiza a escala ODQ (que significa, em português, questionário de descrição organizacional), baseado no Questionário Multifatores de Liderança (MLQ em inglês), associando a eficácia do líder ao grau de orientação Transformacional ou Transacional e que indica o tipo predominante na cultura organizacional.

Para Bass e Avolio (1993), é possível tipificar se a organização tende à transacional ou transformacional, com base no MLQ, que contém 28 perguntas, sendo 14 referentes a elementos transacionais, como por exemplo “Você consegue o que

merece, nem mais nem menos”; e 14 referentes a elementos transformacionais, como por exemplo, “iniciativa individual é estimulada”. Então, dois formulários paralelos são utilizados para facilitar a tabulação da pesquisa e as organizações são tipificadas de acordo com as tendências demonstradas pela tabulação das respostas. A seguir, há uma breve descrição da tipificação de cultura organizacional (AVOLIO e BASS, 1993, p.119).

a. Uma cultura organizacional transformacional predominante e moderada- É um dos pontos extremos da avaliação, no qual as pessoas são estimuladas a expor propósitos, visão, valores, sem uma ênfase na necessidade de acordos formais e controles. A falta de especificações transacionais pode confundir sobre o que as pessoas vão fazer.

b. Uma cultura organizacional de alto contraste é caracterizado por altas pontuações ODQ tanto na Liderança Transformacional, quanto um alto nível de Liderança Transacional. De forma efetiva, unem-se gerência e liderança nesta organização, evitando o conflito sobre as melhores maneiras de atuar.

c. Uma cultura organizacional margeante - nem extremamente transformacional nem extremamente transacional, ficando no meio termo. Controles externos, por exemplo, são equilibrados com os esforços para o autocontrole. Baixo grau de mudança é esperado para e pela organização, podendo este padrão representar uma organização que está simplesmente mantendo a sua posição atual.

d. Culturas organizacionais contratuais de predominante para moderada - são caracterizadas como altamente transacionais em orientação, sendo altamente carentes em Liderança Transformacional. Cada pessoa cuida de seus próprios interesses e objetivos de curto prazo prevalecem. Foco e muita atenção aos controles, orientações e procedimentos operacionais padrão.

e. A organização trivial - pouca ou nenhuma qualidade transformacional, além de moderadamente transacional, tendendo à mecanicista. Os líderes atuam timidamente e o trabalho é rotineiro. Há pouco comprometimento dos membros com a organização ou da mesma com os membros e destes com outros membros.

f. A cultura organizacional lata de lixo - a organização é uma lata de lixo de atividades infrutíferas. Há muito pouca cooperação e tende a deixar a desejar tanto na Transacional quanto na Transformacional. Falta o consenso e cada um faz o que quer. A organização é anárquica, sem propósitos claros, visões e valores ou regras e regulamentos para nortear as atividades.

Para Vizeu (2011), Bass foi o mais profícuo pesquisador do modelo de Liderança Transformacional, particularmente sob o ponto de vista da sistematização de metodologia para pesquisa empírica e da construção conceitual necessária a tal intento. Porém seu foco principal era nas organizações, com o objetivo de melhorar seus lucros e, pela aplicação desse modelo sistematizado de um modelo que avalia o grau de Liderança Transformacional versus Transacional, é um autor mais citado que o próprio Burns. Outra vantagem de Bass sobre Burns é o fato de ter usado seu questionário em microambientes - empresas por exemplo - e outros locais nos quais é mais rápida a consecução de resultados do que em macroambientes - governo por exemplo - que exigem estudos e ações mais demorados. Bass também apresentou o modelo que chamou de **Quatro Fatores da Liderança Transformacional**, com base em pesquisas empíricas realizadas e também com base em Burns (1978), sendo a influência idealizada, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (BASS; AVOLIO, 1990, p.24).

a. Influência Idealizada - descreve como a habilidade de influenciar liderados por meio de ideologias ou valores que possam ser compartilhados, por exemplo, por uma sociedade. Impõe visão e senso de missão. Ocorre quando o líder transcende seus próprios interesses em função do bem comum. Antes chamada pelos autores de carisma, passou a influência idealizada por parte do próprio Bass e Avolio, para que não caísse no senso comum;

b. Inspiração - refere-se a fatores psicológicos, influenciando nas vertentes intelectual e emocional, movendo à busca por novos objetivos e valores por parte do liderado, sendo motivada pela influência idealizada. Propõe objetivos de alto nível, expressando propósitos de forma simples.

c. Estimulação Intelectual - ocorre quando o líder tem a capacidade de levar os liderados à reflexão, estes, então, extrapolando a visão sobre o mundo. Promove o uso da inteligência e racionalidade. O líder argumenta de forma tal que estimula intelectualmente os liderados a fazer de forma diferente as coisas, gerando inovação através da criatividade.

d. Consideração Individualizada – dá atenção individual, tratando cada um como único, como indivíduo e não de forma generalizada, levando, então, ao desenvolvimento dos liderados, respeitando as idiosincrasias de cada indivíduo, gerando o autodesenvolvimento, através de conselhos e *coaching*.

No Modelo dos Quatro Fatores da Liderança Transformacional, tais fatores são complementares e relacionados uns com os outros, sendo a diferença entre um e outro bastante sutil. O líder transformacional assume os papéis de líder idealizador (apontando e fomentando a ideologia), líder inspiracional (provocando a motivação latente no indivíduo, no liderado), líder que estimula intelectualmente (propondo desafios e novas formas de executar os trabalhos) e líder que considera o indivíduo como um só, de acordo com o grau de maturidade e crescimento de cada seguidor.

3.3.2. Bruce J. Avolio

Bruce J. Avolio (1949) concluiu PhD em administração, em 1981, pela Universidade de Akron, tendo também estudado administração pela Universidade Estadual de New York em 1975. Atualmente, ele é diretor executivo do centro estudos de liderança de Foster (*Foster Center for Leadership*). Sendo um *baby boomer*, Avolio passou sua juventude experimentando os desafios da década de 1970, tendo consolidado sua carreira como pesquisador e consultor sobre liderança. Nesta atividade, trabalha para empresas da América do Norte e de todo o resto do mundo, tendo grande reconhecimento internacional. Presta serviços também para as forças militares dos Estados Unidos, de Singapura, da Suécia, da Finlândia, de Israel e da África do Sul. Avolio é ex-presidente da Sociedade de Comportamento Organizacional da *Academy of Management Foundation* e Gestão de Recursos Humanos.

Publicou cinco livros e mais de 80 artigos sobre liderança. Seus livros incluem Liderança Transformacional e Carismática: o caminho pela frente, total abrangência de liderança, que propõe desenvolver o potencial através de uma gama completa de liderança. Seus livros mais recentes são de Desenvolvimento de Liderança em Equilíbrio: Liderança Autêntica.

Avolio desenvolveu sistemas nacionais de desenvolvimento de liderança para as agências governamentais, universidades, sistemas de ensino públicos, os sistemas de saúde pública e agências sem fins lucrativos na África do Sul, no Canadá, na Austrália e nos Estados Unidos.

Em seus trabalhos, os que mais se destacam são as publicações feitas em parceria com Bernard Bass. Por conta disso, Avolio tem sido um entusiasta da Liderança Organizacional, mas com uma atenção especial para a prática da liderança no âmbito da atividade militar. Avolio (2003) cita Burns para retratar a perspectiva moral

do papel do líder nas organizações atuais. Em seu trabalho com Bass, Avolio (AVOLIO; BASS, 1993) considera a superioridade da Liderança Transformacional em relação à Liderança Transacional: enquanto líderes transacionais apenas absorvem e aplicam a cultura organizacional, os transformacionais, após entenderem e respeitarem o contexto da cultura organizacional, efetuam as mudanças necessárias, gerando uma cultura transformacional, na qual as responsabilidades, normas e valores coexistem com os valores e objetivos dos indivíduos, levando ao senso de propósito e ao senso de família.

3.3.3. Warrren G. Bennis

Warren G. Bennis (1925-) formou-se em filosofia em 1947, pelo Antioch College, uma escola particular de Ohio, Estados Unidos, considerada liberal na época. Foi protegido do então presidente da instituição, Douglas McGregor, considerado um dos fundadores da filosofia moderna no *management*. A relação entre os dois rendeu parcerias posteriores e influências diversas de McGregor nas ideias de Bennis, que se tornou um respeitado autor da área de liderança e consultor organizacional, sendo considerado um pioneiro no estudo da nova liderança nas organizações. Em 1943, Bennis entrou no exército estadunidense, servindo como um dos mais jovens oficiais de infantaria nos campos de combate europeus, tendo sido condecorado com o coração roxo e estrela de bronze, importantes condecorações do exército estadunidense.

Durante grande parte de sua carreira profissional, Bennis foi professor universitário de administração de empresas, além de presidente fundador do Instituto de Liderança da USC (*University of Southern California*). Em 2007, o periódico *Business Week* listou-o como um dos dez professores de negócios que tiveram a maior influência sobre o pensamento empresarial da atualidade. Em outra referência, o *The Financial Times* indicou seu livro *Líderes* como um dos 50 melhores livros de todos os tempos. Apesar de usar ideias que são sustentadas pelos conceitos de Liderança Transformacional, Bennis procura desenvolver o conceito de liderança visionária.

Escreveu cerca de 30 livros, muitos deles com coautores. No ano 1993, o *The Wall Street Journal* nomeou-o como um dos dez melhores palestrantes e mais procurados para a gestão; já a revista *Forbes* se referiu a ele como o "decano dos gurus de liderança", em 1996. O *Financial Times* se referiu a ele em 2000 como "o professor

que estabeleceu a liderança como um campo acadêmico respeitável." Em agosto de 2007, a *Business Week* o classificou como um dos dez maiores líderes em negócios.

Seu livro "Tornando-se um líder", de 1989, propõe que um líder deve ser autêntico, ou seja, o autor de sua própria criação, uma combinação de experiência, autoconhecimento e ética pessoal. Esta necessidade de um líder eficaz para permanecer fiel à sua autoinvenção seria ainda mais expandida por outros em que se tornou conhecida como a abordagem da liderança autêntica.

Para Bennis (1996), tornar-se um líder é tornar-se você mesmo, expressando-se com liberdade e plenitude. Como sugere Vizeu (2011), Bennis faz o uso dos conceitos de Burns, porém adotando uma abordagem mais mercadológica, no limite da chamada autoajuda. Um dos aspectos centrais da concepção de Bennis sobre liderança diz respeito à sua atualidade. Para este autor, o mundo sofreu mudanças muito rápidas e a percepção de que os líderes estão em falta é considerada como um ponto decisivo para o atual cenário de incertezas e dificuldades sociais e organizacionais. Bennis considera que escolas de administração não têm fomentado o desenvolvimento de líderes. Bennis cita o levantamento feito por um cientista da Universidade de Michigan, no qual são listados três perigos à raça humana, sendo o primeiro uma guerra nuclear, o segundo, epidemias, e o terceiro, a qualidade da liderança em nossas instituições, pondo em risco todo o sistema.

Bennis (1996) coloca a questão da liderança como o ponto central do sucesso de uma nação. Considera que os Estados Unidos, a maior potência mundial, devem essa condição às ações realizadas por seus grandes líderes do passado. De acordo com o autor, os efeitos gerados por líderes como Lincoln, Roosevelt, Kennedy, dentre outros, foram tão intensos que fazem com que os estadunidenses tenham até os dias de hoje benefícios advindos de ações algumas há mais de cem anos.

Em sua perspectiva, Bennis; Nanus (1988) consideram que o líder é o responsável tanto pelo sucesso quanto pelo insucesso de uma organização. Para tanto, o líder deve ser possuidor de empatia, carisma, visão, não ser intimidador e saber dar liberdade. E aponta quatro estratégias que o líder deve usar para alcançar os objetivos organizacionais, sendo chamadas de as Quatro Estratégias da Liderança Visionária.

Estratégia um – Atenção através da visão, criando foco com uma imagem mental de um possível e desejado futuro: os líderes são, em sua maioria, indivíduos orientados para resultados, e resultados necessitam de atenção. Suas visões ou intenções são convincentes e puxam as pessoas em direção a eles. Intensidade, juntamente com

compromisso, é magnético. E estas personalidades intensas não têm que forçar as pessoas a prestar atenção, pois eles são tão preocupados sobre o que eles estão fazendo que atraem outros para o mesmo propósito"(BENNIS; NANUS, p. 28).

Estratégia dois – Significado pela comunicação, influenciando, organizando e dividindo significado com o grupo: as ações e os símbolos de liderança moldam e mobilizam pelo significado. Líderes articulam e definem o que antes estava implícito ou não dito, então eles inventam imagens, metáforas e modelos que proporcionam um foco para a nova atenção. Um fator essencial para a liderança é a capacidade de influenciar e organizar significado para os membros da organização. (BENNIS; NANUS, p. 39)

Estratégia três – Confiança pelo posicionamento, de forma clara, consistente e confiável, comunicam e firmam sua posição: os líderes adquirem e usam suas visões como roupas. Dessa forma, eles parecem convencerem-se a si mesmos, na crença de seus ideais como atingíveis, e seu comportamento exemplifica as ideias em ação. (BENNIS; NANUS, p. 46)

Estratégia quatro – Autodesenvolvimento, 1. Autoconfiança, conhecer sua capacidade e 2. O fator Wallenda, continuar tentando; autoconsideração positiva, que consiste em três componentes: o conhecimento de si mesmo e seus pontos fortes, a capacidade de cultivar e desenvolver os pontos fortes, bem como a capacidade de discernir o ajuste entre os próprios pontos fortes e fracos e as necessidades da organização. Também a imagem positiva de si mesmos permite consideração positiva para os outros. O fator Wallenda: líderes bem sucedidos se concentram em tentar e aprender, e não em não falhar ou evitar o fracasso. (BENNIS; NANUS, p. 61-62)

3.3.4. Burton Nanus

Burton Nanus (1936-) é Doutor em administração de empresas, pela Universidade do Sul da Califórnia, 1967, de perfil profissional parecido com Warren Bennis. Nanus é consultor de empresas na área de liderança, acrescentando também suas consultorias em planejamento estratégico governamental e em ONGs. Escreveu nove livros, sendo seis - portanto a maioria - sobre liderança, sendo os mais citados: Liderança Visionária (1992) e Líderes: As Estratégias para assumir o comando (1985), com a coautoria de Warren Bennis.

Fundou a Universidade do Centro do sul da Califórnia para Pesquisas Futuras e foi seu diretor por 16 anos. Mais tarde, ajudou a iniciar o U.S.C. Instituto de Liderança e

serviu como seu primeiro Diretor de Pesquisa. É Professor Emérito de Gestão na Universidade do Sul da Califórnia, onde atuou no corpo docente 1969-1994. Anteriormente, passou dez anos em várias capacitações gerenciais na *Sperry Rand Corporation*, no *System Development Corporation* e sua própria empresa de consultoria, *Planning Technology, Inc.*

Atuou em conselhos editoriais de cinco revistas e o Conselho de Administração do Conselho de Indústria Privada de Los Angeles. É um orador popular sobre liderança e mudança em retiros corporativos, reuniões de associações comerciais e programas de desenvolvimento de gestão, focando no apoio às organizações a descobrirem novas visões para posicionar suas estratégias para o futuro.

Sua grande e influente obra é a perspectiva sobre Liderança Visionária (NANUS, 1992), na qual o mesmo defende que os atributos do líder visionário podem ser descritos em duas etapas de um processo visionário na organização, como se descreve a seguir.

a. O estabelecimento da visão organizacional - que se inicia no idealizador do negócio e tem continuidade nos líderes desenvolvidos pelo mesmo, exigindo criatividade para lançar novas ideias e disciplina para que seja estabelecida a metodologia que levará ao alcance do que se almeja na visão. Logo, o que sustenta o negócio no longo prazo não é a ideia principal, do idealizador, mas sim sua capacidade ou a capacidade dos sub-líderes de gerarem novas ideias e levarem-na a diante.

b. A comunicação da visão para as pessoas na organização. Estabelecida e detalhada a visão, o líder precisa levar os liderados ao entusiasmo através da comunicação da visão de forma que contenha em si a característica de gerar credibilidade, por ser factível do ponto de vista de todos, gerando, então, um alto grau de comprometimento e, conseqüentemente, excelência, levando a organização a alcançar seus objetivos.

Segundo Nanus (1992, p. 67):

O líder deve desenvolver uma visão realista, crível e atraente em relação ao futuro, de modo que a visão seja possível, mas tem de ser crível para ser possível, além de ser atraente para que as pessoas que irão trabalhar com o líder possam ajudar a atingir esse objetivo futuro. A visão correta cria entusiasmo, excelência, alto desempenho e elevados padrões através de um futuro realista, crível e atraente, sendo função da liderança para que se eleve o padrão de excelência e inspire o pessoal a dar o melhor, mais comprometidos com o desempenho.

Então, na vertente de liderança organizacional, o conceito de líder visionário defende que o líder deve estar apto a estabelecer a visão e a desenvolver a habilidade de

comunicação da visão estabelecida, pois para Nanus (1992) é uma necessidade que fomenta a capacidade criativa dos administradores, melhorando o foco para os membros da organização que estariam cientes do que busca a organização, através da visão estabelecida, cientes também de seus respectivos papéis como membros de um grupo. Dessa forma, a organização ainda tem meios para mensurar o atingimento ou não de objetivos por parte de seus membros, possibilitando também verificar a performance do líder.

4. ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA

Conforme foi relatado no capítulo sobre os procedimentos metodológicos, a Análise Sócio-Histórica (ASH) visa atender os requisitos de contextualização das formas simbólicas tal qual especificados pela abordagem da Hermenêutica de Profundidade. Assim sendo, apresentamos a seguir a síntese de nossa revisão dos aspectos que compõe a análise sócio-histórica, apresentados no quadro 1. Conforme foi mencionado no capítulo 3, estes aspectos foram identificados a partir de dados biográficos sobre James M. Burns, coletados em *websites* dos institutos e universidades aos quais este autor está vinculado. Além disso, para compor nosso quadro de análise sócio-histórica, foi empreendida a investigação dos principais aspectos que caracterizam o contexto social dos Estados Unidos da época de Burns.

4.1. O Autor e sua trajetória pessoal

James McGregor Burns nasceu em 1919 e teve uma trajetória pessoal e profissional de destaque em diferentes áreas: foi professor, escritor, político, historiador, ativista e até ex-combatente de guerra. Recebeu seu PhD em ciência política pela universidade de Harvard, e foi aluno da Escola de Economia de Londres. Ele é Professor Emérito de Governo do Williams College e ensina na Academia de Liderança, na Escola de Políticas Públicas da Universidade de Maryland. As informações coletadas indicam que este centro de estudos tem por objetivo fomentar a liderança transformadora, através de serviços de educação, erudição e consultoria, com especial atenção para o avanço da liderança de grupos historicamente sub-representados na vida pública. Burns também é membro da Academia Americana de Artes e Ciências, ex-presidente da Associação Americana de Ciências Políticas e também da Sociedade Internacional de Psicologia Política.

Em relação à sua obra intelectual, destaca-se o interesse em questões de liderança política e em biografias de grandes personalidades (Bailey e Axelrod, 2001), tendo escrito 25 livros sobre estes temas e outros correlatos. Quanto a esta marca de Burns, pode-se vislumbrar seu interesse pelo tema já na época em que serviu na Segunda Grande Guerra, quando se verificava em suas anotações no campo de batalha este fascínio pelos grandes líderes militares e estadistas. No próprio livro *Leadership*, Burns menciona ter sido influenciado pela leitura do 'Príncipe', de Maquiavel, na elaboração dos conceitos de liderança transacional e transformacional. Também vale

destacar que Burns foi agraciado com um prêmio Pulitzer na categoria de História com a biografia de Roosevelt, escrita em 1970.

Outras fontes consultadas reforçam a ideia da centralidade da guerra e das biografias de grandes líderes militares e políticos na constituição do texto de Burns (1978). Em entrevista ao professor George R. Goethals, professor da Jepson Escola de Estudos de Liderança, Burns declara que o seu interesse pelo tema liderança adveio das biografias lidas sobre grandes líderes mundiais, mas também pelo fato de ter estado no front da Segunda Guerra Mundial. Burns lembra nesta entrevista que ele não somente participou de algumas operações de campo como combatente, mas também atuou como historiador de combate no campo do Pacífico de 1943-1946, tendo sido condecorado com a Estrela de Bronze e quatro estrelas da batalha. Nesta entrevista, Burns destaca também o fato de que geralmente só se ouve falar sobre os grandes comandantes, seus heroísmos e conquistas, mas que não ouvimos falar dos soldados, dos grandes praças que, no campo de batalha, têm atitudes de liderança que mudam o rumo da guerra, fazendo a fama dos generais.

Outro fato importante na trajetória pessoal de Burns foi sua atuação na política de seu país. Em 1958, Burns foi o candidato democrata para o 1º Distrito Congressional de Massachusetts e também foi eleito delegado para quatro convenções democratas nos Estados Unidos da América (Bailey e Axelrod, 2001). Esta atuação na política revela que Burns procurou ser um homem envolvido na prática daquilo que escrevia, e que sua grande área de referência era o contexto político dos Estados Unidos. Não é por acaso que a maior parte das biografias que Burns escreve é de presidentes dos Estados Unidos da América, sendo seu texto mais premiado a biografia de Roosevelt, um presidente que Burns recorre largamente em seu texto sobre liderança para ilustrar os modelos transacional e transformacional. Além disso, vale destacar que a atuação acadêmica de Burns foi feita prioritariamente no âmbito das escolas de ciência política. Este contexto acadêmico é fundamental para a compreensão da análise do texto de Burns (1978) e será retomada adiante.

4.2. O Contexto da época

Sobre os aspectos sociais e políticos da época de produção do texto de Burns (1978), podemos destacar alguns eventos históricos correlacionados, que caracterizam, por sua vez, o contexto institucional estadunidense que se constitui a partir da Grande

Depressão, da Segunda Guerra e do período pós-guerra. Primeiramente, este período é marcado pela tensão da Guerra Fria, por um lado, e por sucessivas crises políticas associadas a essa polaridade entre as duas potências nucleares. Os conflitos em torno do mundo e as participações diretas ou indiretas dos Estados Unidos e da União Soviética (como foi o caso da chamada crise dos mísseis de Cuba, em 1962), as dificuldades na economia e a impopularidade das políticas de Estado (HOBSBAWM, 1994) condicionaram a emergência de uma crise de liderança política, que, além de ter influenciado Burns em sua decisão pelo engajamento direto na vida política, também o influenciou na formulação de sua teoria de liderança transformacional.

Dois importantes eventos da história política dos Estados Unidos ilustram esta crise de liderança (KARNAL *ET AL*, 2007) no período de contextualização do livro de Burns sobre o tema. Um foi o assassinato do presidente John Fitzgerald Kennedy, um acontecimento polêmico que chocou toda a nação, que depositava suas expectativas nesta que foi considerado uma das grandes personalidades do século vinte. De acordo com a literatura historiográfica dos Estados Unidos, a morte de J. F. Kennedy levou o país a perder a esperança por uma nova perspectiva de mudança da política do país, fato este que intensificou a crise de liderança já instalada.

O outro evento diretamente associado à presidência dos Estados Unidos e que marcou a crise de liderança da época foi a renúncia de Richard Nixon, no ano de 1974, após a crise política gerada pelo chamado ‘caso Watergate’ (JUST; CRIGLER, 2000). O caso configurou-se como um escândalo político por conta de atos de espionagem e roubo contra o partido da oposição e que tiveram envolvimento direto de Nixon. Dadas as evidências do crime, Nixon renuncia, e seu vice-presidente Gerald Ford assume e assina a anistia de Nixon, isentando-o das responsabilidades legais de todos os crimes que ele estivesse envolvido.

Associados a estes dois escândalos envolvendo presidentes dos Estados Unidos, as referências históricas consultadas lembram outros eventos marcantes do período associados diretamente a política de Estado e ao governo do país: a crise financeira e social que eclode com a guerra do Vietnã, que se tornaria o maior fiasco bélico dos Estados Unidos, as dificuldades em enfrentar a Guerra Fria e a Crise do Petróleo, que impactaram diretamente na economia interna do país e na vida do povo estadunidense (HOBSBAWM, 1994; KARNAL *ET AL*, 2007).

4.2.1. Líderes estadunidenses da época: Roosevelt e JFK

Franklin D. Roosevelt, o 32º presidente dos Estados Unidos (1933-1945), tendo ficado doze anos no poder, havia falecido em abril de 1945. Roosevelt, como presidente, liderou a nação a enfrentar o período da Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Segundo Freedman (1990), com otimismo ele levou à recuperação o país após a crise de 1929, implantando o chamado *New Deal*, nome dado à série de programas adotados por Roosevelt entre 1933 e 1937, gerando melhores condições de trabalho à população. Além disso, buscou metas industriais, distribuindo energia elétrica e outros bens às regiões menos favorecidas dos Estados Unidos.

Papadimitriou (2009) descreve que, com o *New Deal*, Roosevelt implanta ações como: forte investimento em obras públicas (usinas hidrelétricas, barragens, pontes, hospitais, escolas, aeroportos etc., obras que gerariam milhões de novos empregos); destruição dos estoques de produtos agrícolas (algodão, trigo e milho, o que conteria a queda de seus preços); controle de produção e preços (evitando a superprodução na agricultura e na indústria); diminuição da jornada de trabalho (gerando novos postos, salário mínimo fixado em lei, seguro-desemprego e o seguro-velhice para os maiores de 65 anos). E tem maior peso em função de que, na década de 1930, os Estados Unidos enfrentavam uma época em que um grande número de norte-americanos estavam na absoluta pobreza, carecendo de alimentos, roupas e abrigo e, por outro lado, os recursos produtivos (fazendas, fábricas, máquinas, mão de obra) que poderiam prover estes alimentos, roupas e abrigos não estavam produzindo nada.

Além disso, segundo o próprio Burns (1970), outro feito de Roosevelt fundamental para a consolidação econômica e social dos Estados Unidos foi a decisão deste presidente pela entrada na Segunda Guerra Mundial após o ataque dos japoneses a *Pearl Harbor*, tendo atuado junto com Winston Churchill, primeiro-ministro britânico e Josef Stalin, líder soberano da então União Soviética, na derrubada de Adolf Hitler, líder nazista. Sendo por essas e outras ações, tendo enfrentado dois dos maiores desafios que os Estados Unidos enfrentaram em sua história, que Roosevelt é considerado um dos maiores líderes que o país teve até hoje, influenciando em gerações que ainda estão por vir.

Outro presidente que teve um papel importante no cenário político dos Estados Unidos pós-guerra foi John Fitzgerald Kennedy. Para O'Reilly (2012), JFK, o 35º presidente dos Estados Unidos (1961–1963), tendo ficado menos de três anos como

presidente por conta do seu assassinato, é considerado uma das grandes personalidades do século XX. Neste sentido, sua morte prematura leva o país a perder o que seria uma nova perspectiva de mudança na orientação política do país, intensificando a percepção popular de falta de liderança nacional: o crime acontece em um momento importante na história dos Estados Unidos devido ao seu impacto traumático no moral da nação, pois, para muitos estadunidenses, JFK era um ícone das esperanças e aspirações nacionais e, em algumas pesquisas no país, ele ainda é valorizado como um dos melhores presidentes da história da nação. Foi em seu discurso de posse que disse sua mais famosa frase: "não pergunte o que seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode fazer por seu país!", mostrando sua pujança retórica e expondo sua visão de que os estadunidenses deveriam ter mais atitude, o que influencia bastante na capacidade de liderança. Além disso, tentou influenciar outras nações para que lutassem juntas contra o que ele chamou de "inimigos comuns do homem": a tirania, doenças, pobreza e a guerra.

Como outro feito dos mais importantes de sua época e que ecoa até dos dias de hoje, Kennedy daria início ao que levou a Apollo 11 à Lua em 1969, e, conforme O'Reilly (2012, p.96) dizia Kennedy:

Eu acredito que esta nação deve se comprometer consigo mesma em atingir o objetivo de antes que essa década termine, fazer pousar um homem na Lua e trazê-lo de volta a Terra a salvo. Nenhum outro projeto espacial nesse período vai ser mais impactante para a humanidade, ou mais importante para a exploração do espaço profundo; e nenhum outro vai ser tão difícil ou tão dispendioso para ser atingido.

Em 20 de julho de 1969, seis anos após a morte de JFK, Apollo 11 conquistou seus objetivos e finalmente um homem pousou na lua, levando os Estados Unidos a um dos maiores sentimentos de nacionalismo e otimismo já vivenciado pela nação.

Para Freedman (1990), sem Roosevelt e Kennedy, a moral do povo, que já estava abalada, ficaria ainda mais, devido às crises políticas e econômicas causadas nos mandatos dos presidentes sucessores. Assim, a guerra do Vietnã se tornou o maior fiasco bélico dos Estados Unidos, e este evento somente ampliou as dificuldades em enfrentar a Guerra Fria. Outros eventos marcantes no período da década de 1970 foram a Crise do Petróleo e o Caso Watergate.

4.2.2. A Guerra do Vietnã

Nye (2009) descreve que na guerra do Vietnã, em que morreram aproximadamente 58.000 soldados estadunidenses e mais de 1 milhão de vietnamitas até a retirada dos Estados Unidos do conflito em 1973, ao custo de 600 bilhões de dólares, o moral da nação fica ainda mais abalado pelo fiasco, pelos jovens que voltavam para casa dentro de sacos, porque o país subestimou o inimigo, como faz referência ao “A arte da Guerra” de Sun Tzu, o general Maxwell Taylor, principal comandante dos Estados Unidos da guerra (Nye, 2009, p.166).

Nós não nos reconhecemos no Vietnã. Pensamos que estávamos entrando em uma nova Guerra da Coreia, mas este era um país diferente. Não conhecíamos nossos aliados sul-vietnamitas e conhecíamos ainda menos o Vietnã do Norte. Sendo assim, até que pudéssemos conhecer melhor nossos amigos e inimigos, e conhecer melhor a nós mesmos, nós deveríamos ter nos mantido fora deste negócio sujo. Era muito perigoso.

Para Burns (1978), o fato é que em torno de três milhões de norte-americanos lutaram no Vietnã entre 1955 e 1973, e os Estados Unidos gastaram 600 bilhões de dólares tanto com a guerra quanto com a ajuda econômica ao Vietnã do Sul, gerando um déficit enorme no orçamento do país. E esta guerra mostrou que mesmo uma superpotência não é capaz de dispor de força e de recursos ilimitados. E muito além disso, de forma mais significativa, a guerra do Vietnã demonstrou que, sem a liderança, neste caso representada pela vontade política, é inviável entrar e muito menos é possível sair vitorioso de uma disputa, uma dificuldade econômica, um conflito, uma guerra.

4.2.3. Guerra Fria, Crise do Petróleo e Caso Watergate

A Guerra Fria, conflito principalmente ideológico, tem seu início em 1945, ao fim da Segunda Guerra Mundial, em função da devastação da Europa e sua ocupação pelos militares das duas nações vencedoras, os Estados Unidos e a União Soviética, maiores potências. Para Nye (2009, p.174).

A disparidade entre essas potências e os demais países era tão relevante, que logo o mundo se tornou bipolar, e os dois grandes polos

eram, de um lado, os Estados Unidos, que preconizavam uma economia capitalista para fomentar a democracia e a liberdade, e de outro lado, a União Soviética, com o socialismo para defender os cidadãos das garras da burguesia, diminuindo assim os problemas da sociedade.

Toda essa tensão fazia com que os estadunidenses da época soubessem que poderiam ser bombardeados a qualquer momento, e que somente uma liderança ciente de tais riscos e disposta a ceder em função do ganho de todos poderia acabar com esse conflito, o que não se resolveu na década de 1970, pela falta de líderes na época, esta em que Burns escreveu seu clássico. A Guerra Fria acabou em 1991, tendo como marco do fim a assinatura do Tratado INF, em 1987, por Mikhail Gorbachev, Secretário-Geral do Partido Comunista da União Soviética, e Ronald Reagan, Presidente dos Estados Unidos.

Segundo Bandeira (2009), a Crise do Petróleo, em 1973 e 1979 - mais um evento histórico que se abateu sobre o já combalido moral da nação estadunidense - provocou longos anos de recessão nos Estados Unidos, além da desestabilização da economia mundial, com seu maior impacto na chamada terceira fase. Tal fato culminou com a crise política no Irã e a consequente deposição de *Xá Reza Pahlevi*, que recebia apoio estadunidense, o que desorganizou todo o setor de produção no Irã, pois os preços aumentaram em mais de 1000%. Complementa Bandeira (2006, p.325).

Os países árabes, integrantes da OPEP, aproveitaram a guerra do *Yom Kippur* para compensar as perdas com a desvalorização do dólar, e usaram, pela primeira vez, o petróleo como arma e instrumento de pressão, suspendendo o fornecimento aos países que apoiavam Israel.

Como os Estados Unidos são aliados de Israel desde a Segunda Grande Guerra Mundial e apoiavam o *Xá Reza Pahlevi*, do Irã, que vendia petróleo a preços que não traziam vantagens aos países da atual OPEP, a crise foi mais impactante aos estadunidenses. Na sequência da Revolução Iraniana, tem-se a Guerra Irã-Iraque, tendo o preço disparado por causa da repentina diminuição da produção pelos dois principais produtores mundiais, que estavam focados na guerra.

Relevante também foi, na década de 1970, o Caso *Watergate*, em que o então presidente Richard Nixon renuncia para não ter de assumir a responsabilidade pelo

crime de instalação de aparelhos de escuta na sede do partido democrata (então oposição), visto que havia evidências do envolvimento do mesmo na operação.

Bandeira (2009) descreve que, como candidato na campanha de 1972, Nixon, que deveria exercer a função de líder da nação, simplesmente renunciou, pois era evidentemente culpado, já que foram apreendidas gravações, durante a investigação oficial, que demonstravam que o presidente tinha conhecimento das operações ilegais contra a oposição, que ocorreu na sede do Comitê Nacional Democrático. E, segundo o Post (2012), como péssimo exemplo, Gerald Ford, vice de Nixon, assumiu e assinou sua anistia, tirando responsabilidades legais perante qualquer crime que tivesse cometido.

4.2.4. O movimento de Contracultura estadunidense

Segundo Teixeira (2008), na fase logo após a Segunda Grande Guerra, principalmente o período entre os anos 1950 e 1970, os Estados Unidos tiveram um período de muita prosperidade econômica, marcada pelo aumento substancial da produção de bens de consumo duráveis, bem como investimento em infraestrutura, como estradas e aeroportos, por exemplo. Em tal período então surgem os subúrbios nas cidades estadunidenses e, com os mesmos, o ideal de uma vida suburbana passa a ser o sonho da população de classe média, assim como o consumo de bens e serviços de melhor padrão.

Então, na década de 1970 fechava-se um ciclo de movimentos sociais, como retratado no filme *Milk*, no qual o ativista homossexual, Harvey Milk, aparece como o primeiro homossexual declarado a ser eleito para um cargo público na Califórnia, como membro da Câmara de Supervisores de São Francisco, em 1974, simbolizando um novo movimento estadunidense, chamado contracultura, que também contava com o movimento *Hippie*. Esse foi considerado como o principal e mais influente movimento de contracultura já existente, que ganha força com os descontentamentos em relação à Guerra do Vietnã, resultante do movimento artístico e comportamental da *Beat Generation*, em que os *Beatniks*, jovens intelectuais, artistas e escritores, contestavam o consumismo e o otimismo do pós-guerra americano, o anticomunismo generalizado e a falta de pensamento crítico.

Teixeira (2008) defende que o movimento *Hippie* tem como base o existencialismo de Sartre na década de 1940. Os *hippies* eram radicalmente contra os valores culturais da sociedade, trabalho, patriotismo, nacionalismo, ascensão social e a

estética padrão. *Woodstock*, em 1969, é considerado o marco histórico da cultura hippie, um festival de música, de grandes proporções, ocorrido no estado de Nova Iorque, levando estilos como o folk, o rock'n'roll e o blues, todos esses de alguma forma ligados à contracultura.

Para Karnal (2007), esta é a fotografia das crises políticas, econômicas e ideológicas nos Estados Unidos da década de 1970, e os cidadãos estadunidenses sentiam-se sem rumo, sem uma liderança pujante, principalmente aqueles que haviam vivido uma época liderada por Roosevelt e Kennedy. Foi esse o contexto sócio-histórico que influenciou James MacGregor Burns a descrever o que conhecemos hoje como Liderança Transformacional, pois ele vivenciou as eras Roosevelt, Kennedy e agora estava diante de presidentes com atuação falha, liderança quase nenhuma, e estratégias deficientes, ou até mesmo a falta das mesmas.

5. ANÁLISE ARGUMENTATIVA DO LIVRO *LEADERSHIP*

Buscando um método para proceder a etapa de análise formal ou discursiva da Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2000), apresentamos esta segunda parte referente ao tratamento e análise de dados desta dissertação. Assim, dando prosseguimento à análise sócio-histórica precedente, buscamos empreender a análise sistemática dos argumentos contidos na obra *Leadership* de James McGregor Burns, objeto da presente dissertação de mestrado. Para tanto, como já foi mencionado na apresentação dos procedimentos metodológicos, tivemos por referência o Modelo de Análise Argumentativa de Stephen Toulmin.

Conhecido como Método de Toulmin (1958), este protocolo apresenta-se como um método analítico descritivo que expõe os elementos que constituem uma argumentação, permitindo menor grau de ambiguidade na interpretação, levando à identificação das diferenças entre os elementos que dão força ao argumento. Possibilita-se, então, uma avaliação mais criteriosa da argumentação do autor, partindo do princípio de que quem escreve segue algum tipo de raciocínio lógico, mesmo que de forma inconsciente.

A seguir, apresentamos o resultado da análise de cada um dos 17 capítulos da obra *Leadership*, pelo Método de Toulmin. Procuramos destacar em cada seção a expressão que identificamos como referindo-se ao argumento central, tendo em vista que, para Toulmin (1958), é a partir de um argumento central que a narrativa argumentativa se constitui. Também procuramos destacar os elementos que revelam a sustentação deste fundamento argumentativo, quais sejam os dados de sustentação, a justificativa, as novas informações e as exceções, quando couberem.

Capítulo 1: ‘a liderança como uma forma especial de poder’

No capítulo um, “O poder da liderança”, o **argumento central** é a liderança como uma especial forma de poder, sendo considerada pelo autor como diferente de outras formas por, justamente, buscar a realização do propósito de ambas as partes, líderes e liderados. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor, na maior parte do capítulo, alterna entre as definições de poder e de liderança, propósito, diferença entre poder e autoridade, convergindo estes aspectos para diferenciar a liderança transformacional das outras formas de poder. Burns argumenta

que as outras formas de poder, em sua maioria, são unidirecionais, atendendo majoritariamente às expectativas dos detentores do poder, enquanto a liderança transformacional busca o bidirecional, o bem comum, tão raro quando se trata de poder. E essa busca por um bem comum, pelo ganho coletivo, acaba inspirando os liderados e tornando os líderes transformacionais pessoas admiradas, detentoras de autoridade que lhes proporciona mais poder para efetuar as mudanças desejadas.

Como **dados de sustentação**, o autor descreve os conceitos psicológicos para compreender a relação de poder para a liderança. Assim, Burns (1978) fundamenta seu argumento definindo o poder a partir da ideia de motivação e moral. O autor parte da definição de que o processo de poder é aquele em que o detentor do poder (P), sob certos motivos e metas, tem a capacidade de mudar o comportamento do recebedor do poder (R), e no ambiente, usando recursos de sua base de poder. E considera Gandhi, Kennedy e Roosevelt, devido às suas trajetórias, como líderes que lançaram mão do poder de forma bidirecional, buscando o bem comum.

Na **Justificativa**, Burns (1978) defende que mesmo as ideias do celebrado Maquiavel, às vezes, se tornam irrelevantes em certos sistemas de relacionamento, por estes necessitarem de relações baseadas em valores morais de alto nível, em contraponto com um sistema de trocas e transações. Em seguida a esse argumento, Burns (1978) apresenta sua definição clássica de liderança transformacional: “Essa liderança ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros de tal forma que os líderes e seguidores elevam-se mutuamente a níveis superiores de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 20).

Como **novas informações**, Burns (1978) acrescenta à sua linha argumentativa que os dois elementos essenciais de poder são motivo e recursos, sendo também considerado como fundamental a ideia de propósito. E, tanto na liderança transformacional quanto em outras formas de poder, existe: i) um motivo, que pode surgir de uma necessidade popular ou proposta pelo detentor do poder; ii) um conjunto de recursos, que podem ser materiais, financeiros, mas que também abrangem a própria aceitação por parte dos liderados; e iii) um propósito, que é, para Burns (1978), a disposição de estabelecer os objetivos e agir em busca dos mesmos.

Por fim, como critério argumentativo da **exceção**, Burns (1978) aponta que tanto o poder ordinário quanto o poder em forma de liderança transformacional são medidos pelo grau de produção de efeitos pretendidos e que isso pode fazer com que exista um certo traço transacional mesmo em ações que possuem genuinamente o mais alto nível

de moralidade. Como exemplo deste aspecto, Burns (1978) cita Gandhi, lembrando que, mesmo com todos os valores que defendeu, este líder transformacional só foi reconhecido pelos resultados que obteve; neste caso, a libertação da Índia dos Ingleses.

Capítulo 2: ‘a liderança transformacional proporciona inspiração moral’

No capítulo dois, “A estrutura da liderança moral”, identificamos como **argumento central** a questão da inspiração moral proporcionada pelos líderes transformacionais, levando os liderados à mobilização e ao propósito. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor elenca como fundamento principal do referido capítulo conceitos considerados como centrais para compreender a natureza humana, que envolvem as necessidades e vontades humanas. Neste sentido, Burns (1978) argumenta que a primeira grande necessidade é a de alimento, a segunda é a de habitação e assim por diante, chegando a níveis de necessidades de cunho moral. É assim que Burns (1978) procura relacionar os dois temas recorrendo a exemplos do cenário político mundial e defendendo que a motivação gerada pelas ações inspiradoras dos grandes líderes leva as pessoas a se movimentarem com mais objetividade em busca dos feitos para o bem comum.

Como **dados de sustentação**, destacamos os argumentos que o autor discorre sobre o processo de desenvolvimento moral. Assim, Burns (1978) afirma que, no mais alto estágio de desenvolvimento moral, as pessoas são guiadas por princípios éticos universais de justiça, igualdade e respeito pela dignidade individual. Para clarear este raciocínio, o autor conta a história das desavenças entre Joseph Kennedy e Franklin Roosevelt e como este último contornou tais problemas pela liderança transformacional, inspirando aquele a agir de acordo com os propósitos de bem comum da nação estabelecidos por Roosevelt.

Seguindo o argumento que constituem os dados de sustentação, identificamos como **justificativa** a ideia de que a liderança é um processo de moralidade em um nível tal que líderes e liderados compartilham motivos, valores e metas. Burns (1978) se vale da nomenclatura liderança moral como cambiável de seu modelo de liderança transformacional. Neste sentido, Burns afirma que “o derradeiro teste de liderança moral é a sua capacidade de transcender a alegação de desejos e necessidades diárias, para responder ao nível mais elevado de desenvolvimento moral”. (BURNS, 1978, p.

46). E acrescenta que devemos definir liderança não como uma propriedade do líder mas como um relacionamento entre líderes e diferentes tipos de liderados.

Como **novas informações**, Burns (1978) complementa seu argumento pelas ideias de certos pensadores conhecidos, como por exemplo, Bertolt Brencht com a ideia de que “Primeiro vem a barriga, depois a moral”, e Platão, em sua máxima de que “a necessidade é a mãe das invenções”, mostrando com isso que mesmo uma liderança pautada em valores morais vai estar suscetível ao contexto em que se encontram os liderados. E acrescenta ainda que o conflito é necessário para que a liderança moral surja. Entretanto, pondera que o verdadeiro líder, ao atuar, acaba movendo as pessoas aos níveis mais altos de moralidade.

E, como **exceções**, identificamos que Burns (1978) observa que somente os liderados podem definir suas verdadeiras necessidades. Segundo argumentação de Burns (1978), as pessoas podem evoluir e regredir nos valores e acreditar que haverá apenas a evolução – tal qual supostamente propõe o modelo de Maslow – constitui, para Burns, um pensamento simplista, que não reflete a realidade da complexa mente humana. Para dar forma a esse argumento, Burns (1978) chega a citar Piaget, lembrando que, para este autor, o processo de internalização das regras pelas crianças é complexo; estas, quando adultas, muitas vezes demoram a transformar tais regras em valores, o que dificultaria o trabalho dos líderes, mesmo que estes estejam imbuídos da mais alta moralidade.

Capítulo 3: ‘a chave da liderança está na psicologia de Maslow e Kohlberg’

No capítulo três, “A matriz psicológica da liderança”, o **argumento central** identificado por nós foi o de que a chave para entender a liderança está nos recentes conceitos e achados da psicologia. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor procura estabelecer uma espécie de cruzamento das teorias de A. H. Maslow (hierarquia das necessidades) e Lawrence Kohlberg (com os seis estágios de desenvolvimento moral, que, por sua vez, teve por base Piaget) para apontar como as hierarquias das necessidades e os valores nela implícitos permitem o desenvolvimento moral. E Burns (1978) cita Simpson, ao propor a relação entre as propostas teóricas de Maslow e Kohlberg, “o último estágio de Maslow (autorrealização) faz a relação com o último de Kohlberg (orientação moral, independentemente de normas)” (SIMPSON *apud* BURNS, 1978, p.79). Buscando tornar claro essa associação entre o

desenvolvimento moral e as necessidades, Burns usa de uma metáfora descrevendo o casulo em que está escondida a personalidade, passando pelas origens do querer e pelas transmutações nas necessidades do indivíduo ao longo dos tempos.

Como **dados de sustentação** deste argumento central, Burns (1978) diferencia querer de necessidade. Assim, o autor considera que o querer é subjetivo e biológico, e a necessidade objetiva e baseada no senso comum. Exemplos tais como “quero doces mas necessito de vitaminas” (BURNS, 1978, p. 64) ilustram esta diferença. Assim, o autor sustenta que as necessidades psicológicas apresentadas pela teoria de Maslow podem ser especialmente relevantes para a compreensão dos aspectos psicológicos que circundam um líder político. Neste ponto da argumentação, Burns (1978) lembra como Maslow (1943) inicia com as necessidades fisiológicas, seguidas das de segurança, muito comuns nos primeiros anos de vida, surgindo, somente depois, as necessidades de afeto e pertencimento, consideradas como um importante estímulo para a participação na vida política e na função de liderança. Finalmente, o autor acrescenta que “o processo psicológico é múltiplo e complexo, e a liderança é situacional, influenciada tanto por todos esses aspectos psicológicos quanto por acontecimentos inesperados” (BURNS, 1978, p. 77).

Como **Justificativa** de seu argumento central, o autor diz que a liderança ocorre quando os quereres humanos são transformados em necessidades, e os indivíduos são estimulados a atingirem os mais altos níveis das hierarquias das necessidades e do desenvolvimento moral. Descreve alguns perfis para ilustrar este ponto de vista, como a vida de Gandhi como filho de família de classe alta, mas com dificuldades na infância, Lenin com infância normal, e Hitler com seu complexo de Édipo (amor pela mãe e medo que o pai descobrisse e o castigasse). O paralelo feito por Burns (1978) entre os três é a atração especial pela mãe, forte afeto e âncora emocional. Este componente afetivo no desenvolvimento infantil é lembrado por Burns (1978) em outros grandes líderes políticos. Assim, o autor relata também o amor pelo pai de Eleanor Roosevelt e de Bismark. Burns (1978) se vale deste argumento para tentar justificar que a privação de afeto pode ter variados impactos no comportamento futuro do indivíduo. E o afeto é importante na formação psicológica, pois é o terceiro item na escala de necessidades.

Como **novas informações**, Burns (1978) defende que sua estrutura argumentativa leva a uma nova concepção do fenômeno da liderança, que foge das vertentes até então vigentes. Assim, o autor afirma que “o estudo da liderança não pode, na minha opinião, montar em uma única teoria existente de causalidade histórica, mas

sim o estudo da liderança deve contribuir para o desenvolvimento de teorias mais sofisticadas de causalidade” (BURNS, 1978, p. 52).

Finalmente, como exceções, Burns (1978) empreende uma crítica ao viés da teoria do grande homem. O autor pondera que a sociedade venera os ditos grandes líderes, esquecendo-se dos sub-líderes e seus seguidores. De acordo com seu argumento de que a liderança é um fenômeno humano baseado em princípios psicológicos, Burns (1978) busca amenizar o entendimento de que bons líderes são natos. Apesar disso, Burns (1978) lembra que, em algumas circunstâncias, foi o processo biológico que gerou o destino da pessoa, não sendo o líder capaz de alterar este aspecto. Em complemento à crítica feita a teoria do grande homem, Burns (1978) também critica as teorias de Freud, Erikson e Skinner, pois, segundo o autor, as mesmas não consideram o aprendizado, a experiência, os sucessos e as falhas das pessoas.

Capítulo 4: ‘a família como um espaço de liderança’

No capítulo quatro, “As fontes sociais de liderança”, o **argumento central** identificado é a ideia de que o núcleo familiar é um primitivo sistema de liderança, assim como um sistema político. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de o autor privilegiar neste capítulo conceitos que abordam o desenvolvimento da criança no núcleo familiar. É assim que Burns (1978) cita mais uma vez Piaget em uma das argumentações que sustentam sua ideia central:

A criança, em constante adaptação a novas experiências e estendendo a mão para mais, desenvolve a inteligência, linguagem, raciocínio - e estes impulsionam a criança a mais jogo, exploração e aprendizagem. Estes desenvolvimentos ajudam a mover as crianças do nível de seguidores passivos ao de potenciais líderes, que, pelo menos, agem sobre as suas próprias necessidades e objetivos e, no máximo, exercer liderança no núcleo da família (PIAGET *apud* BURNS, 1978, p. 83).

Como **dados de sustentação**, o autor descreve o início da liderança moral, abordando a questão do choque entre as regras aprendidas pelas crianças na família e as regras sociais, muitas vezes bem diferentes. Estas últimas são, segundo Burns (1978), reforçadas com a necessidade de empatia, qualidade vital para a liderança, para entrar nos sentimentos e nas perspectivas das pessoas. E isso também pode explicar o impacto da baixa autoestima na formação de líderes, como o caso considerado por Burns (1978)

do presidente norte-americano Woodrow Wilson. Em complemento, Burns (1978) cita também um estudo feito em cinco países, no qual se constatou que, pelo fato de as crianças estadunidenses terem mais participações nas decisões, as rebeliões são menos frequentes naquele país.

Como **Justificativa**, Burns (1978) cita uma investigação de Bernard Bass, que concluiu a tendência de que pessoas com autoestima alta parecem mais habilitadas para mudar as outras, algo necessário para liderar. Para Burns (1978), o núcleo familiar é um arcabouço substancial ao desenvolvimento dessa autoestima. Por outro lado, o autor considera que a superproteção acaba gerando rebeldes, acrescentando que devemos observar a criança nos braços da mãe e seu comportamento no início da vida. Assim sendo, para Burns (1978), os grandes líderes da humanidade parecem ter sido fortemente influenciados por seus respectivos conflitos familiares na infância. Qualquer grupo precisa de unidade de liderança, mas a família tem dois líderes (pai e mãe) e, para dar certo, é preciso coalizão. Como **novas informações**, Burns (1978) traz novos argumentos ao concluir o capítulo:

A vida do presidente Wilson demonstra ao estudante de liderança que não desvendaremos os mistérios sobre altos e baixos de grandes homens somente analisando as influências psicológicas e sociais em seus primeiros anos de vida, mas também as forças políticas que tais homens encontram e geram para si no meio de suas vidas (BURNS, 1978, p. 104).

E como **exceção**, o autor observa que a família, como qualquer outro império, tem fronteiras e limitações, citando a política escolar, segundo estudo de Charles Merriam: “o maior instrumento de formação educação cívica – a escola pública é o instrumento mais efetivo de socialização política nos Estados Unidos” (BURNS, 1978, p. 85).

Capítulo 5: ‘a ambição como importante fator da liderança’

No capítulo cinco, “Os cadinhos da liderança política”, o argumento central identificado é que a ambição se torna um motivo instrumental, podendo ser usada por líderes como fonte potente de motivação política. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de o autor mesclar ideias como a metáfora ‘espora da ambição’, ou a necessidade de gratificação e a criação de seguidores, buscando mostrar

que, com o uso destes recursos psicológicos, a liderança faz a diferença em transformar pessoas inativas em seguidores ativos, de forma excepcional, gerando uma relação de liderança incomum. E Burns (1978) defende a ambição como um fator sempre presente no processo psicológico da liderança, afirmando que “as ambições podem vir de várias motivações, por exemplo baixa autoestima (desejo de provar que pode) e alta autoestima (realizar algo, usar um talento) podem gerar ambições” (BURNS, 1978, p. 113).

Como **dados de sustentação**, o autor exemplifica com a liderança de Gandhi, que foi sendo tomado pela ambição de combater as injustiças sociais em seu país, e Hitler, forjando sua ambição no hospital militar em Pomerania. Nestes casos concretos de grandes líderes, Burns (1978) tenta demonstrar como esteve presente a questão da ambição. Realmente, ao se referir a estes exemplos, o autor conclui: “E a excepcional liderança faz a diferença em transformar pessoas inativas em seguidores ativos, uma liderança incomum é isso” (BURNS, 1978, p. 137).

Como **Justificativa**, Burns (1978) argumenta que este princípio explica porque um líder, para ser bem-sucedido, deve perceber o que seus liderados precisam. E o autor pondera que ter essa sensibilidade pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso no papel de líder. Assim afirma Burns (1978, p. 116): “Mas um talento todos os líderes devem possuir - a capacidade de perceber as necessidades de seguidores em relação à sua própria, para ajudar os seguidores a se mover em direção mais completa auto-satisfação e auto-realização, juntamente com os próprios líderes”.

Como **novas informações**, o autor acrescenta que a criação de seguidores na liderança política se dá pela provocação, por um ato inicial que estimula uma resposta, por exemplo, conversação face-a-face. Neste sentido, Burns (1978) lembra que a liderança política é um produto de unidades pessoais, em que estão presentes influências sociais, motivações políticas, habilidades de trabalho, ou mesmo a estrutura de possibilidades de carreira.

Finalmente, como **exceção** do argumento central deste capítulo, Burns (1978) alerta que os políticos superestimam a ambição e subestimam as necessidades de *status* e reconhecimento dos seguidores, e contra-argumenta, “mas muitos apáticos politicamente não terão essa ambição, pois estão totalmente envolvidos em aspectos como manterem-se vivos, fome etc., necessidades básicas” (BURNS, 1978, p. 135). E, por outro lado, muitas dessas ambições não são suficientes em si mesmas para

influenciar as pessoas somente em canais de liderança; as influências podem produzir ativistas políticos, cidadãos obedientes, ou fanáticos ideológicos.

Capítulo 6: ‘liderança intelectual como geradora do propósito consciente’

No capítulo seis, “Liderança intelectual: ideias como poder moral”, o argumento central identificado foi a consideração de Burns (1978) de que a liderança intelectual é geradora de propósito consciente, advindo de valores, correspondendo ao principal desafio intelectual do poder transformador. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor descreve, no decorrer do capítulo, histórias de líderes e revoluções que se iniciaram e tiveram sucesso por contarem com líderes intelectualmente preparados para os desafios, que detinham conhecimento de causa, mas também se aproveitando das deficiências intelectuais de líderes anteriores ou opositores. Nesta linha argumentativa, Burns (1978) descreve os confrontos nas casas de café de Londres e sua contribuição para a civilização dos dias de hoje e aponta para a constituição estadunidense como o ponto alto de séculos de pensamentos e análises políticas e experiência vividas por pioneiros. Para o autor, o desafio intelectual de poder transformador consiste na capacidade de conceber valores ou propósitos de forma tal que fins e significados estejam ligados e suas implicações claras para os liderados e para as instituições.

Como **dados de sustentação**, o autor retrata os intelectuais nos pontos de tensão da história, tais como grandes pensadores franceses e ingleses do século XVIII, associando estes personagens a uma formação de políticos estadunidenses baseada em filosofia. Exemplifica que, com a Segunda Declaração de Direitos dos Estados Unidos, o resultado que veio naturalmente da nova visão de liberdade, desenvolvida pelos intelectuais, surgia o direito a emprego, comida, roupa, casa, cuidado médico, educação, seguro social, tudo assegurado pelo governo, se necessário. Isto foi um elemento fundamental, para Burns, para explicar o sucesso dos grandes líderes estadunidenses daquela época.

Como **Justificativa**, encontramos em Burns o argumento de que intelectuais são diferentes de ideólogos. Assim, Burns afirma que “um intelectual é um devoto das ideias, conhecimento, valores; É o crítico, criativo e contemplativo lado da mente” (BURNS, 1978, p. 141). Ao diferenciar ideólogos de intelectuais, Burns (1978) aborda os papéis destes últimos como verdadeiramente revolucionários e cita alguns grandes

exemplos da história, tais como Robes Pierre, Rousseau e Montesquieu. Particularmente em relação a estes intelectuais, Burns (1978) considera que a erupção da guerra civil na França estava na pobreza de ideias, tanto no campo real quanto parlamentar, por isso, estes foram tão importantes para o projeto revolucionário naquele país.

Como **novas informações**, Burns (1978) discorre que o poder transformador é a capacidade de conceber valores ou propósitos de forma tal que os fins e os significados estejam ligados e suas implicações claras, inteligíveis. Isso reforça a importância dos intelectuais como articuladores da liderança transformacional. Assim, Burns (1978, p. 145) afirma que “intelectuais, especialmente líderes intelectuais, precisam de companhia. Precisam de disciplinas para sustentá-los, padrões para subsidiá-los, amantes para acalentá-los, adversários com os quais trocar ódio e, acima de tudo, meios de comunicar suas ideias para círculos intelectuais e além”. Como grande exemplo deste processo, Burns (1978) cita Roosevelt, que defendia que homens necessitados não são homens livres.

Como **exceções**, o autor observa que o argumento da liderança intelectual se oporia à ideia de propósito consciente e valores, outros dois princípios ordenadores do poder transformacional. Também descreve como um exemplo de falha na liderança intelectual o fato de os Estados Unidos terem e aplicarem sua carta de direitos somente gerações após os ingleses.

Capítulo 7: ‘a liderança transformacional exige um grande esforço’

No capítulo sete, “Liderança reformista”, o **argumento central** observado é que a habilidade de explorar os recursos do poder como força vital para os líderes consiste na liderança reformista, que implica liderança moral. E isso impõe uma carga especial de esforço por parte do líder. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor explora, durante o capítulo, as reformas do Reino Unido, Rússia e Estados Unidos como reformas vindas de cima, de lideranças que souberam explorar o poder que detinham para implementar as reformas desejadas, estas baseadas em seus respectivos valores. Burns (1978) explica que liderança reformadora, por definição, implica a liderança moral, e isso impõe um esforço maior, demandando compromisso, persistência, coragem, desapego e abnegação por parte de líderes e liderados, e que os líderes reformadores devem estar dispostos a transformarem a sociedade, ou partes dela, se isso for necessário para implantar princípios morais.

Como **dados de sustentação**, o autor apresenta o exemplo das mais importantes reformas políticas nos Estados Unidos e o grande esforço necessário para sua implantação. Neste sentido, lembra como alguns reformistas tiveram que rejeitar o purismo, propondo condições dignas aos negros nos Estados Unidos, para se chegar a 13ª emenda, e, mais tarde, como medidas que visavam purificar a democracia estadunidense, atacando a corrupção, demandaram muita coragem.

Na **Justificativa**, Burns (1978, p. 169) defende que “a reforma pode até precisar das qualidades de liderança transacional, que requer um olho apurado para oportunidades, capacidade de negociação e persuasão, porém demanda muito mais”. Neste sentido, o autor lembra que saber usar a medida certa dos recursos transacionais é algo árduo, pois somente os líderes revolucionários entendem que é preciso agir com liderança transformacional e não transacional. É por isso que, para Burns (1978), as reformas políticas e sociais, mesmo aquelas que balançam as fundações da ordem vigente, geralmente são lançadas de escalões de liderança do topo da estrutura social, não nível social médio ou inferior.

Como **novas informações**, Burns (1987) apresenta o fato de que os líderes reformistas viam como necessários e inevitáveis os partidos, em uma democracia. Como **exceções**, o autor reflete sobre as lideranças reformistas na Inglaterra, Estados Unidos e Rússia, em relação a dois aspectos que chamam a sua atenção: nestes casos, membros da alta sociedade lideraram reformas que pareciam manter suas posições privilegiadas; por isso, houve falhas na liderança reformista, porque estes não se alinharam com as reais demandas do povo. Um emblemático exemplo para Burns (1978) foi a Rússia, na qual a liderança reformadora liberal parece não ter tido a visão ou vitalidade necessária para liderar uma transformação social e política, estando a falha principal na inabilidade em reconhecer as básicas necessidades das massas russas.

Capítulo 8: “a liderança que leva às mudanças substanciais na sociedade”

No capítulo oito, “Liderança revolucionária”, identificamos como argumento central de Burns (1978) a ideia de que a revolução transformacional obtida pela liderança genuína deve encaminhar os desejos, necessidade e aspirações da população. Neste sentido, a revolução exige conflito, da mesma forma que a liderança o exige. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor dedica todo o capítulo a descrever tais revoluções, e como uma acabou influenciando na outra; tem-se

como principal exemplo a Revolução Francesa – que, para o autor, foi a que mais influenciou nas demais – Burns (1978) comenta aspectos da liderança revolucionária destes eventos históricos.

Como **dados de sustentação**, o autor salienta o resultado da revolução na França, de 1789: os valores da liberdade, da prosperidade e da seguridade, a declaração dos direitos do homem, tudo isso foi considerado por Burns como um legado para a humanidade. Outros exemplos são a revolução criada por Luther King, um homem comum, um pastor que se revoltou contra a igreja e mudou o mundo, e Lenin, que tinha também como motivação a declaração dos direitos do homem da França, além do Iluminismo.

Enquanto **Justificativa**, tem-se a ideia de que a revolução é uma completa e profunda transformação no sistema social de uma nação, o nascimento de uma radical e nova ideologia, mexendo com todas as instituições de um país, modificando a vida e o dia a dia das pessoas. A transformação revolucionária cria um novo sistema político, reconstrói a economia, modifica instituições tais como a educação, a comunicação e as leis. Por esse motivo, Burns (1978, p. 203) alerta que, para a concretização da liderança revolucionária, “deve haver um poderoso senso de missão, de valores finais, de transcender propósitos. Alcançar consciência política e social deve ser objetivo de ambos, líderes e liderados”. Exemplifica este argumento descrevendo que, pelo que se sabe, o estopim da revolução francesa e da queda da Bastilha foi a fome do povo (atrelada ao fato de o preço do pão estar aumentando constantemente), um propósito social que fez com que líderes surgissem espontaneamente na multidão.

Como **novas informações**, Burns (1978) traz o exemplo de Luther King, que conseguiu influenciar o público principalmente pela imagem de coragem e independência que ele mesmo criou, já que, para o autor, toda a sua retórica e técnica de comunicação se perderiam se Luther King não se mostrasse comprometido e incorruptível. Burns (1978) complementa informando alguns dos requisitos sem os quais o sucesso do líder fica comprometido, que os mesmos devem estar absolutamente dedicados à causa e capazes de demonstrar o compromisso, dando tempo e esforço para isso, arriscando suas vidas, seja passando pela prisão, pelo exílio, pela perseguição e pelo sofrimento contínuo, como foi o caso do próprio Luther King.

Como **exceções** identificamos que o autor observa que a própria revolução francesa, inspiradora e marco na história da humanidade, sucumbiu por falta de liderança, pela ausência de pessoas que soubessem satisfazer as necessidades básicas

dos franceses na época. Neste sentido, Burn lembra que os líderes da Revolução Francesa sucumbiram ao terrorismo, mesmo tendo deixado a herança ética para inspirar futuras gerações. Outros dois casos de falta de continuidade da liderança revolucionária citados por Burns (1978) são as Revoluções Russa e Chinesa. Na Rússia, Burns (1978) considera que o reformismo marxista foi subvertido, porém pondera que, em 1917, Lenin demonstrou liderança magistral e suportada na doutrina marxista (reforçando o poder da ideia) mas de acordo com a audiência. E na China, a liderança gerou a maior das revoluções já vistas, mas tendo como mácula atos de crueldade, já que os líderes revolucionários chineses não têm tradição histórica em liberdades civis, seja na teoria ou na prática, e eles não criaram uma declaração de direitos.

Capítulo 9: ‘a importância do caráter heroico da liderança’

No capítulo nove, “Heróis e ideólogos”, o **argumento central** que identificamos é que a liderança assume um caráter heroico, e que isso deve ser observado como vital na transição e desenvolvimento das sociedades. Assim, Burns (1978) lembra que líderes transformacionais são ídolos, mesmo sendo os ídolos geralmente motivados pela necessidade de poder, de afeto, de autoestima e de autorrealização. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor descreve como se procedeu a liderança de grandes heróis da humanidade, como Moisés, que inspirou seu povo pela postura, por sua personalidade e pela ideia que sustentou, assim como Joana D’Arc, que liderou por sua coragem em enfrentar os exércitos. Burns (1978) cita ainda Jesus e Gandhi como importantes exemplos de heroísmo capaz de promover a transformação de um povo, e lembra que, depois deles, a humanidade sofreu com a ausência de carisma.

Como **dados de sustentação**, o autor aponta que muitos líderes combinam ideologia e carisma, e alguns o fazem com criatividade, como Mao, que preencheu bem o papel de herói, mas também soube ser uma figura paterna, tornando-se objeto de culto e idolatria. Para Burns (1978), isto somente foi possível porque “Mao conhecia as necessidades de líderes e de seguidores” (BURNS, 1978, p. 251).

Burns apresenta como **Justificativa** o argumento de que a ideologia prescinde da mobilização concreta do líder, que pode ser obtida pelas grandes realizações deste. Assim o autor afirma que “a qualidade crucial da ideologia é combinar a crença do indivíduo com o que é preciso fazer para pôr tais crenças em prática” (BURNS, 1978, p. 249). É neste sentido em particular que Burns (1978) sugere que Mao Tse Tung foi um

grande exemplo de liderança transformacional, fechando o capítulo exaltando as qualidades do mesmo, suas táticas para a revolução cultural na China. O autor explicita que mesmo agiu devagar e com cautela, até que as condições fossem propícias, explorando as falhas de seus inimigos e as necessidades e motivações de seus seguidores.

Como **novas informações**, Burns (1978) apresenta argumentos em favor do potencial que o movimento ideológico com forte propósito moral obtém se vier unido pelo conflito advindo de ideologias opositoras. Neste sentido, reforça o argumento de que o heroísmo da liderança revolucionária emerge do conflito de ideias e da mobilização das massas. Aborda também as sobreposições de significados que o termo líder carismático recebeu, como: qualidade mágica do líder; ligação emocional entre líder e liderado; figura paterna para as massas; crença popular de que o líder é poderoso, onisciente e virtuoso; poder sobrenatural.

Por fim, como **exceções**, Burns (1978) apresenta o questionamento se o carisma seria mesmo, como característica do líder, um fator transformacional, pois “os processos revolucionário, intelectual e reformista são variados e fascinantes mas o que valem são as conquistas, valores, e se as demandas foram supridas” (BURNS, 1978, p. 251). Exemplifica esta ideia pelo caso de Joana D’Arc, que, apesar de ser lembrada por sua coragem em enfrentar os exércitos, seu martírio, promove mais encantamento das massas pelo que ela é do que pela consciência pelo que ela fez politicamente. Burns (1978) também questiona o fator do carisma de Kennedy, cuja idolatria das massas apresenta poucas conexões com as necessidades básicas destas. Sobre este importante líder norte-americano, ressalva que o carisma pode advir do “fato é que ele era idolatrado por sua beleza física” (BURNS, 1978, p. 248)..

Capítulo 10: ‘os resultados da liderança dependem da opinião pública’

No capítulo dez, “Liderança de opinião: a peça faltando no quebra-cabeça”, o **argumento central** identificado em nossa análise é o quanto a opinião do público sobre o líder pode influenciar nos resultados do mesmo, com o foco maior na liderança política. Neste aspecto, Burns (1978) considera as eleições como o teste máximo da liderança de opinião. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor descreve as etapas que vão da formação de opinião até a transformação da mesma

em voto. Burns diz que “o melhor índice de opinião pública nos Estados Unidos e nas nações ocidentais é o resultado das eleições” (BURNS, 1978, p. 274).

Como **dados de sustentação**, o autor lembra que os líderes de opinião podem estar em pequenos grupos: do farmacêutico ao taxista, ou seja, alguém sem alto *status* social, mas com a capacidade de pulverizar informação e ideias. E continua seu argumento apresentando um estudo da campanha presidencial de 1940, que concluiu que o efeito da mídia de massa é pequeno se comparado à influência pessoal, o corpo a corpo.

Na **Justificativa**, Burns (1978) defende que, na geração de opiniões, as transações inicialmente podem consistir em gestos, sorrisos, aplausos, promessas, etc., e isso exige do líder uma atuação direta na formação desta. Logo, as opiniões são constituídas por relações que são dominadas por cálculos rápidos dos custos-benefícios. Assim, também é importante na construção da liderança de opinião o papel e o comportamento dos líderes, sua atuação na formação da opinião do liderado sobre o mesmo.

Como **novas informações**, o autor apresenta alguns dados históricos que corroboram seu entendimento sobre a importância da formação de opiniões, como, por exemplo, o caso de Theodor Roosevelt: Para o autor, “Roosevelt foi um sagaz manejador de opinião pública, o mais talentoso da história estadunidense. Mestre em técnicas de comunicação” (BURNS, 1978, p. 281), fato este considerado por ele como importante na construção da liderança transformacional. Apesar de considerar esse traço de natureza transacional, Burns (1978) lembra que a Teoria Transacional coincide com a Teoria da Troca, da sociologia, pois leva a relações de curta duração, já que vendedores e compradores não podem repetir as transações de forma idêntica à anterior. Por isso, para o autor, as relações transacionais são superficiais; o mais visível e geralmente mais gerador de resultados é o líder que tem objetivos maiores – ideológico, político, movido pelo autointeresse – e procura ativar, mobilizar e motivar todas as pessoas relacionadas a seus propósitos, sendo, assim, transformacional.

Como **exceções**, Burns (1978) observa que a teoria transacional se aplica somente a algumas partes do ocidente, mesmo nas democracias ditas liberais. “Em um contexto transacional, não importa muito a opinião de líder e liderado, contudo não há como gerar uma relação mais substancial como a caracterizada na liderança transformacional” (BURNS, 1978, p. 258). Por isso, o autor propõe que o engajamento

de líderes e liderados em suas causas permite que a liderança transcenda os limites convencionais da superficial representação de opinião.

Capítulo 11: ‘a liderança em pequenos grupos fortalece os grandes objetivos’

No capítulo onze, “Liderança de grupo: negociadores e burocratas”, o **argumento central** é a importância da liderança em pequenos grupos, apontados como sólidos, duráveis e bem estruturados nas sociedades, fazendo o diferencial nas metas de maior abrangência impostas pelos líderes. Ou seja, “Liderança não é um assunto do líder individualmente, mas fundamentalmente um assunto do grupo” (BURNS, 1978, p. 302). Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de o autor passar grande parte do capítulo listando vários casos de pequenos grupos que influenciaram nos grandes grupos. Assim, Burns vai dos sub-líderes de apoio a Roosevelt, passando pelos campos de batalha das guerras que os Estados Unidos enfrentaram, até os oficiais de Hitler.

Como **dados de sustentação**, o autor traz à reflexão a ideia de que, via de regra, a liderança transacional é predominante em tais pequenos grupos, já que os cabeças agem como negociadores tanto dentro do grupo como entre grupos. No caso de ditadores como Hitler, a regra era transacional, os soldados iam em frente motivados pela própria sobrevivência. Por este motivo, de acordo com Burns, quando a imagem do ditador começou a ficar desacreditada, a ligação entre os soldados, os grupos e o sistema começaram a ruir.

Na **Justificativa**, o autor defende que o pequeno grupo pode ser a mais sólida, durável e bem estruturada das entidades da sociedade humana. Neste sentido, Burns lembra que pequenos grupos sobreviveram às mais intensas situações de pressão e estresse, e muitos historiadores de guerra atribuíram essa solidariedade à devoção dos soldados ao líder direto:

Enquanto líderes persuadem os seguidores não somente a quererem mas a merecerem e terem expectativas, eles direcionam a uma postura política mais direcionada. E quando os líderes ajudam a transformar tais expectativas em demandas, tornam-se líderes de grupos de interesse, reivindicando a outros grupo ou ao governo. (BURNS, 1978, p. 304).

Como **novas informações**, o autor acrescenta que os líderes de pequenos grupos são figuras secundárias, mas de alta importância nos resultados finais, atuando com líderes transacionais que suportam os grandes líderes transformacionais. As transações realizadas por estes líderes consistem em dar apoio, promessas, expectativas, obrigações, recompensas e que “raramente se assume o papel de líder transformacional nesses grupos” (BURNS, 1978, p. 307).

Por fim, como **exceções**, Burns aponta que a liderança transacional é também uma força que intensifica os conflitos no grupo e que, por definição, a burocracia não tem coerência com o seu conceito de liderança apresentado na sua obra, pois, para este autor, a burocracia visa manter o *status quo* e a liderança prega as mudanças, a transformação.

Capítulo 12: ‘a liderança nos partidos políticos promove a democracia da nação’

No capítulo doze, “Liderança partidária”, o **argumento central** identificado é a importância da liderança partidária na manutenção da democracia e dos próprios partidos, explorando o funcionamento dos partidos políticos nos Estados Unidos. Neste sentido, o autor constrói uma argumentação mais livre de conceitos, dando exemplos mundo afora, de erros e acertos na gestão dos partidos. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor se utiliza do capítulo para descrever a liderança partidária estadunidense sob seus vários aspectos, tratando da exceção com o caso do presidente Washington, que se considerava apolítico, aos dias mais atuais, passando por Thomas Jefferson, que entrou para a história como o fundador do primeiro partido, o Republicano. Burns (1978) aponta as dificuldades que surgem do papel dos partidos como liderança coletiva: a capacidade do partido de produzir mudanças consistentes.

Como **dados de sustentação**, identificamos dois aspectos. O primeiro é a explicação do autor de que partidos políticos ocidentais se originaram tipicamente no recrutamento, por líderes, de pequenos grupos de seguidores, e o outro é que o mais explosivo conflito não é dentro do partido ou entre partidos mas entre líderes partidários e líderes governistas do mesmo partido. Neste aspecto, Burns (1978) afirma que partidos são veículos de liderança coletiva e que a vocação política do líder é reconhecer as vontades e necessidades dos partidários, intensificando as expectativas e buscando a mudança.

Enquanto **Justificativa** elencamos a ideia de Burns de que a força dos partidos políticos está na capacidade dos líderes partidários de, em cada nível, identificar e ativar as vontades, necessidades e expectativas dos partidários existentes e dos potenciais, resultando em demandas para mobilizar recursos econômicos, sociais e psicológicos. Por este motivo, BURNS (1978, p. 343) salienta que “podemos concluir que liderança partidária é geralmente transacional, mas tem um vasto potencial de transformacional, de transformação social e causação histórica”.

Como **novas informações**, o autor apresenta aspectos da vida de Thomas Jefferson, que entrou para a história como o fundador do primeiro partido estadunidense, o Republicano. A partir deste esforço de Jefferson é que Burns considera que, em vários lugares do mundo democrático, os partidos foram nascendo: fazendeiros na Escandinávia, calvinistas na Holanda, partido conservador católico, etc. Para Burns, o teste supremo de um partido é se sua ação trouxe a transformação prometida. Burns cita, como exemplo, o caso de um russo que retornou vinte anos depois da revolução e não percebeu mudanças na vida dos camponeses.

E como **exceções**, Burns (1978) observa o caso do presidente Washington, que tentou ser apolítico, administrando sem partidos. Além disso, defende que há um conflito entre transformacional e transacional nos partidos ocidentais.

Capítulo 13: ‘o legislador também é um líder’

No capítulo treze, “Liderança Legislativa: o preço de consenso”, o **argumento central** apresentado por Burns é apresentar o legislador como um líder, que visa assegurar as conquistas alcançadas e as ações implantadas pelos governos, como: garantir direitos sociais e econômicos, moradia, proteção, etc.. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor percorre, na maior parte do capítulo, as várias faces do legislador, procurando dissecar cada uma delas de forma inteligível. Neste sentido, Burns (1978) aborda ideias tais como o legislador como líder, a estrutura legislativa, a liderança legislativa central, o reconhecimento do legislador como poder independente, dentre outras.

Como **dados de sustentação** o autor apresenta o legislador como uma fonte dinâmica de liderança nas nações, pois os legisladores conduzem os assuntos políticos e governamentais. Por outro lado, defende que o legislador não é um boneco, mas sim um representante do povo, que oferece sua opinião, seu julgamento maduro e sua

consciência iluminada e chama esta categoria política de “o assento clássico da liderança transacional” (BURNS, 1978, p. 344).

Como **Justificativa**, destacamos a ideia de Burns de que o grau com o qual legisladores individuais realmente realizam seu potencial para liderança legislativa depende dos seguintes fatores: i) a situação conflituosa em que se encontram; ii) os papéis que eles assumem ante as demandas; iii) os valores que eles mantêm e as metas derivadas de tais valores; e iv) o quanto têm capacidade para manipular situações conflituosas.

Como **novas informações**, o autor apresenta o argumento de que líderes de grupos e partidos têm a obrigação moral de reconhecer que o legislador tem poder independente, em uma assembléia independente. Sobre este ponto, o autor comenta o seguinte:

Alguns legisladores insistem em que eles votam com toda a sinceridade, de acordo com o que sua consciência dita, [mas] suas consciências são criaturas de seus ambientes particulares nos quais eles vivem e dos grupos aos quais são afiliados (BURNS, 1978, p. 358).

Finalmente, como **exceções**, o autor observa que nem todas as legislaturas encorpam a liderança transacional, assim como, em alguns partidos e em certas nações, os legisladores são a chave para liderança transformacional. Todavia, para Burns (1978), legisladores não podem por eles próprios exercerem liderança transformacional.

Capítulo 14: ‘apesar de ser desejável que o executivo seja o principal líder da nação, quase nunca ele realmente é’

No capítulo quatorze, “Liderança executiva”, o **argumento central** é mostrar que o executivo principal de uma nação – o presidente – é o mais desejável para ser o líder da nação, mas quase nunca acaba sendo. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor passa o capítulo listando exemplos e classificando presidentes estadunidenses e de outras nações que não foram necessariamente líderes e que esta ocorrência deveria ser considerada como uma exceção. Burns cita o caso do presidente francês Charles De Gaulle, um dos poucos que teria demonstrado as qualidades do líder executivo. Burns destaca que, para habilitar o líder executivo à liderança transformacional, deve-se pensar em um sentido amplo de governo e Estado,

melhorando as condições para que o líder executivo possa mobilizar recursos políticos em grupos, partidos, opinião pública e legislação.

Como **dados de sustentação** o autor aponta que nenhum outro líder do século vinte exerceu, personificou e simbolizou uma liderança genuína em um cargo executivo de uma democracia como Charles de Gaulle, da França. O autor sugere que as condições históricas atuais dificultam a liderança transformacional nos países ocidentais. Exemplifica com o caso da presidência estadunidense, que não foi desenhada para ser o centro da liderança da nova república. Diz que, algumas vezes, os presidentes são forçados a escolher entre valores, e exemplifica com Lincoln, que passou por cima da constituição em muitos momentos, citando também os casos do Vietnã e de Watergate. E conclui: “pelos exemplos da Europa e Estados Unidos: liderança executiva em si mesma é inadequada para transformações sociais planejadas e sustentadas. Liderança executiva é indispensável em situações de crise e efetiva na conquista de metas específicas e limitadas” (BURNS, 1978, p. 396).

Como **Justificativa**, Burns retoma o argumento que diferencia os líderes no contexto do poder em liderança partidária, que mobiliza aparatos políticos em função de uma ideologia; liderança parlamentar, que retrocedem aos legisladores que representam o eleitorado para mobilizar por trás da liderança; e liderança executiva, que tem a opinião do público a favor mas carece do maquinário necessário às decisões e execuções do cargo. E volta ao exemplo do francês De Gaulle: “sua experiência alcançou questões sobre os problemas e potenciais da liderança executiva – acima de tudo sua capacidade de relatar e agir nas reais necessidades, aspirações e valores dos potenciais seguidores” (BURNS, 1978, p. 371). De acordo com o autor, este líder desenhou sua força política não das instituições políticas tradicionais, mas de seus recursos de autoconfiança e principalmente do contato direto e pessoal com o povo Francês.

Como **novas informações**, destacamos a argumentação de Burns sobre certas qualidades que De Gaulle desenhou, que servem para compreender como se articula a verdadeira liderança no cargo executivo: assunção de autoridade pessoal, autoconfiança e habilidade política, ligações dramáticas e estreitas com as pessoas, aprimoramento da função executiva e responsabilidade, exploração dos poderes de emergência, entre outros aspectos. Todavia, um dos aspectos mais importantes destacados por Burns é o conceito de meta: “para a teoria e prática da liderança, permitindo medir a efetividade da liderança, e metas podem representar valores objetivos como paz, individualismo,

igualdade, dentre outros” (BURNS, 1978, p. 375). O autor termina esse argumento apontando que muitas organizações não têm metas centrais, unificadas. Ao invés disso, muitos membros da organização possuem diferentes metas, perdendo o sentido de grupo.

E como **exceções**, Burns aborda as características que distinguem os líderes executivos em contraste com os líderes partidários ou parlamentares, faltando àqueles suporte institucional e político confiável. Outro entrave para os executivos é sua dependência dos recursos burocráticos do Estado, tais como pessoal e orçamento. E que muitas vezes os propósitos dos líderes executivos não são claros, ou há um conjunto de propósitos, mas sem priorização. De acordo com Burns (1978), isso ocorre às vezes porque os líderes subordinados não entendem ou, se entendem, discordam, ou simplesmente não ligam. Neste sentido, Burns pondera que muito da influência dos líderes vem de suas qualidades como caráter, expertise, prestígio, inteligência, charme, credibilidade, mas terão pouco impacto a menos que eles estejam engajados nas necessidades e motivações mais relevantes das pessoas que precisam ser influenciadas. E conclui:

a tarefa dos líderes executivos é dura o suficiente quando eles perseguem metas de longo prazo, como defesa nacional ou bem-estar dos idosos, por instituições que estão sujeitas à cota usual de desentendimento, ineficiência falta de comunicação e excesso de auto-interesse do grupo ou do indivíduo (BURNS, 1978, p. 384).

Capítulo 15: ‘o líder é um agente de mudança na sociedade’

No capítulo quinze, “Decisão e mudança”, o **argumento central** identificado em nossa análise é a ideia do líder como um agente de mudanças na sociedade, com base no fato de que o processo de liderança deve ser focado para tomada de decisões visando mudanças concretas nas vidas das pessoas. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor se concentra no capítulo na descrição de exemplos de líderes fazedores de políticas e tomadores de decisões que geraram mudança real e intencionada. Burns (1978) traz à tona a ideia de que efetivos fazedores de política trabalham para mudanças reais e vão às raízes das vontades do povo.

Como **dados de sustentação**, o autor novamente aponta Mao Tse Tung como um gênio da liderança transformacional. Destaca que o mais extraordinário foi a

evidência do poder de decisão de Mao no fluxo de mudanças, e a fonte de tal poder foi o *insight* sobre as novas motivações do povo chinês. Outro exemplo tomado pelo autor foi o de Roosevelt e seus bem-sucedidos 100 primeiros dias como presidente. Burns pondera que os tomadores de decisão precisam de conselheiros, especialistas, mas que os líderes devem ter cautela, pois estes também estarão comprometidos por seus respectivos meios de atuação.

Na **Justificativa**, encontramos o argumento de que o líder deve conquistar propósitos de alta moral. Retoma, assim, os argumentos dos primeiros capítulos:

notar que um planejamento efetivo deve considerar motivos e valores é retornar à nossa ênfase central na teoria geral da liderança política. Líderes planejadores, mais que outros líderes, devem responder não simplesmente a atitudes e crenças populares mas aos fundamentais desejos e necessidades, aspirações e expectativas, valores e metas de seus existentes e potenciais seguidores (BURNS, 1978, p. 420).

Em complemento a esse argumento, Burns (1978) defende que explicações místicas oferecem pouca ajuda para entender a liderança política, sendo o conceito de empatia mais útil, já que leva os líderes a entender as necessidades do grande público e sua reação quando tais necessidades são satisfeitas.

Como **novas informações**, Burns mostra que o processo de liderança deve ser definido como transportando dos estágios de tomada de decisões para o ponto de mudanças concretas nas vidas das pessoas, alterando atitudes, comportamentos e instituições. Para isso, Burns (1978, p. 419) apresenta o conceito de mudança estrutural: “planejar mudança estrutural, seja no sistema ou do sistema é o teste moral final do líder tomador de decisão, inspirado por certos valores e com o objetivo de mudanças sociais”. Mais uma vez, Burns lembra que liderança diz respeito à mudança real que líderes intencionam, mudança transformacional na vida das pessoas.

Por fim, como **exceções** do argumento central deste capítulo, Burns (1978) contrapõe o fato de que existiram poucos líderes transformacionais nos países ocidentais: “ao contrário de Mao, poucos líderes ocidentais na política burocrática estabelecida, tiveram a perspectiva inebriante de tomar decisões que pudessem melhorar suas sociedades” (BURNS, 1978, p. 404). E aponta que os fazedores de políticas transacionam mais que administram, compromissam mais que comandam, institucionalizam mais que têm iniciativa. O autor é contundente ao concluir que, ao contrário da crença generalizada e aceita, mudança não é a regra, mas sim a exceção na

vida. As ações de liderança transacional surgem em situações de pressão imediata, barganhas com aliados e adversários, greves etc., evitando mudanças fundamentais. Tal tipo de liderança não responde a um tipo mais enraizado, mais generalizado, dinâmico, nem promovendo mudanças de desejos e necessidades.

Capítulo 16: ‘verdadeiros líderes desenvolvem os liderados’

No capítulo dezesseis, “Em direção a uma teoria geral”, o **argumento central** é que tanto a Liderança Transacional quanto a Transformacional têm aspectos morais na execução da mudança, que só ocorre quando todos estão imbuídos, quando líderes desenvolvem outros líderes, pelos quais as mudanças efetivamente ocorrerão. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de o autor, no capítulo, manter seu foco na descrição da liderança como um processo recíproco, de mobilização dos liderados, no desenvolvimento dos motivos e valores das pessoas, sempre com foco na realização de metas que vão ser sustentadas por tanto por líderes quanto por liderados. Burns (1978) lembra que as lideranças do dia a dia (professores, pares, pais etc.) - ou seja, as de pessoas que atuam na mudança das vidas das outras e, por isso, transformacionais - são as mais universais, e geralmente as mais fáceis de se reconhecer.

Como **dados de sustentação**, o autor descreve que o crescimento e a mudança têm papel poderoso na evolução da humanidade. E dá ênfase às teorias que compreendem o desenvolvimento da natureza humana a partir dos valores e comportamentos derivados, tais como as de Adler, Maslow, Piaget, Erikson, Rokeach e Kohlberg. Assim, Burns destaca que “em função de nossa ênfase ser em propósito coletivo e mudança, enfatizamos os fatores que unem líderes e liderados bem como aqueles que os diferenciam” (BURNS, 1978, p. 426).

Na **Justificativa**, Burns (1978) apresenta a ideia de uma teoria geral de liderança, considerando-a da seguinte maneira:

Em bilhões de atos que abrangem o processo de liderança, ou partes dele, um padrão pode ser discernido, tornando possível generalizações sobre liderança, que por sua vez poderiam ser a base de uma efetiva teoria geral e servir de guia à prática bem-sucedida da liderança (BURNS, 1978, p. 427).

Neste sentido, Burns lista as seguintes causas: causação histórica, causação social, poder, poder político, liderança política. E conclui: “As definições acima são

designadas a ampliar a utilidade do conceito de liderança política, na análise de atos políticos motivados coletivamente” (BURNS, 1978, p. 434). Mais uma vez, para Burns, destaca-se o fato de que líderes transformadores levam seus seguidores a altos níveis de moralidade, embora dando atenção insuficiente aos meios que podem corromper os fins.

Como **novas informações**, Burns oferece uma espécie de guia para a liderança bem-sucedida, alertando para a necessidade de evitar as discussões sobre se o líder nasce pronto ou é formado. Assim, define liderança de forma complexa:

Temos visto que liderança, como temos definido, é uma função de um complexo processo biológico, social, cognitivo e afetivo, que é de perto influenciado pelas estruturas de oportunidade e dificuldades ao redor, e que pode emergir em diferentes estágios em diferentes vidas, que se manifesta em uma variedade de processos e campos – em resumo, temos visto que usuais generalizações são sem fundamentação (BURNS, 1978, p. 427).

E como **exceções**, o autor argumenta que ambas as formas de liderança, transformacional e transacional, podem contribuir aos propósitos humanos, se transações entre líderes e liderados resultam em alcançar metas individuais de ambos. Ainda segundo Burns, ambos os tipos de liderança têm implicações morais, e também diz que a maior restrição ao líder corporativo não é mobilizar as bases de poder de líderes e seguidores, mas identificar fatores comuns entre as hierarquias de motivações, entre líderes e seguidores, e especialmente transferir tudo isso para a esfera política.

Capítulo 17: ‘a liderança política deve ser entendida como uma influência prática’

No capítulo dezessete, “A Liderança política como influência prática”, o **argumento central** propõe que é possível ao líder cumprir sua função de engajar seguidores, dissuadindo a ideia de que são utópicas ou inexecutáveis as regras de influência prática propostas pelo autor. Assim, Burns defende que o que ele propõe não é diferente do que fazemos diariamente nas relações interpessoais. Justifica-se tal escolha como argumento central pelo fato de que o autor discorre o capítulo descrevendo em vários papéis o líder como um educador e compartilhador de valores, portanto, alguém que influencia pelo exemplo. Burns dá o exemplo dos professores, que buscam levar os estudantes a definir valores morais sem impor moralidades e levando-os aos mais altos estágios de moralidade. Mas não significa que sejam permissivos, mas

sim que ajudam os alunos a respeitarem justiça, igualdade, honestidade e outros valores morais.

Como **dados de sustentação**, o autor critica os seguidores de Maquiavel que propõem manuais do tipo “como ganhar poder”, “como influenciar as pessoas”. Neste sentido, Burns (1978) discorda da afirmação de Maquiavel de que todos os homens são maus, pois, se assim o fossem, não haveria liderança transformacional, que busca identificação com os pontos de vistas dos seguidores, fazendo deste tipo de liderança mais efetivo, no longo prazo, do que a manipulação. Mais uma vez, Burns aborda educação com não sendo meramente o molde de valores, mas o total processo de ensinar e aprender que envolve todos os papéis de nossas vidas. Por isso, Burns afirma que a verdadeira liderança é moralmente propositada, e cita Barber, que afirma que “o dilema não é a falta de líderes mas a falta de uma pauta de valores que possam sustentar os líderes” (BARBER *apud* BURNS, 1978, p. 451. Assim, a “liderança transformacional é elevadora – moral mas não moralista” (BURNS, 1978, p. 452).

Na **Justificativa**, Burns argumenta que a convocação por liderança parece mais urgente em períodos (como o atual) que sucedem períodos de “grande liderança”, e exemplifica com o contexto estadunidense. Dois temas caracterizam a atual convocação por mais liderança: não se sabe realmente o que é liderança, sendo que liderar não é gerenciar; há uma grande necessidade de líderes transcendentais, com grandes ideias e forte comprometimento.

Como **novas informações**, o autor propõe um debate sobre como exercer influencia como líder. Neste sentido, indaga quem estamos procurando para liderar, pois liderança autêntica é um processo coletivo. Líderes devem oferecer liderança moral. Eles devem expressar os valores que mantêm a sociedade unida. Os líderes são compartilhadores, pois buscam levar os liderados aos mais altos graus possíveis de moralidade.

E como **exceções**, afirma ser evidente que técnicas de influenciar pessoas podem ser ensinadas, mas deixa no ar a questão se pode a liderança ser ensinada. “Confusões de conceitos são geradas por falharmos ao distinguir liderança de poder bruto, liderança de propaganda, de manipulação, de alcovitar, de coagir” (BURNS, 1978, p. P452). Fecha a obra com a declaração de ter lutado nas referidas páginas para mostrar que, clareando a definição de liderança, pode-se enormemente ampliar sua utilidade como ferramenta para análise causal e potencial de realização de valores básicos, de valores finais.

6. A (re) interpretação da obra *Leadership*

Para Thompson (2000), o processo de interpretação/reinterpretação pode ser visto como um procedimento complexo, mediado por diferentes fases de análise, que o mesmo descreve como análise sócio-histórica e análise formal (ou discursiva). Esse processo é complexo, pois, mesmo contando com ferramentas que sistematizam a análise, seja histórica ou discursiva, ainda assim se trata de um analista que possui seu *background*, não tendo o mesmo como simplesmente extrair de sua mente tal base de conhecimentos já enraizada. Portanto, podemos ver que a interpretação de uma obra suscita conflitos, discordâncias, e estará aberta à discussão, como defende o próprio Thompson (2000, p.410).

Como todas as interpretações, interpretação da ideologia é arriscada, cheia de conflitos, aberta à discussão. Ela afirma que se pode analisar algo que difere das visões de outros, inclusive das visões de sujeitos que constituem o mundo social e cujo entendimento cotidiano possa ser o objeto de interpretação.

Porém, o que se busca neste ensaio teórico é propor que as obras devem ser estudadas com algum critério, mesmo sabendo do risco que se corre ao oferecer uma interpretação, ainda que sob o arcabouço de uma metodologia sistematizada. Não se pode supor que haja apenas uma interpretação possível ou razoável, mas que seja correta, que possa ser defendida com base na metodologia utilizada.

Há, a seguir, a (re) interpretação, utilizando-se a Análise Argumentativa da obra *Leadership*, de James MacGregor Burns, com base na Análise Sócio-Histórica (ASH) do mesmo.

Capítulo 1: ‘a liderança como uma forma especial de poder’

Neste capítulo, Burns aborda a diferença entre a Liderança Transformacional e as outras formas de poder, alternando entre as definições de poder e de liderança, propósito, diferença entre poder e autoridade. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor, conforme mencionado pelo próprio, foi influenciado pela leitura do ‘Príncipe’, de Maquiavel, na elaboração dos conceitos de Liderança Transacional e Transformacional, tendo inspirado-se a propor tal diferenciação entre Liderança

Transformacional e Transacional pela leitura de Maquiavel, citando-o como um grande especialista no tema, em *O Príncipe* (1998, p42).

A um príncipe nunca faltam desculpas legítimas para explicar suas violações de fé. A história moderna fornecerá inumeráveis exemplos desse comportamento, mostrando como o homem consegue seu melhor se souber como jogar com seu lado raposa. Mas é uma parte necessária da natureza humana que você deve esconder com cuidado, devendo ser um grande mentiroso e hipócrita. Os homens são tão simples de espírito, e tão dominados por suas necessidades imediatas, que um homem fraudulento sempre vai encontrar muitos que estão prontos para ser enganados.

Já a adoção dos conceitos psicológicos para compreender a relação de poder para a liderança aponta para sua convivência com o próprio Abraham H. Maslow (1943), que defende que as necessidades humanas se organizam em uma hierarquia de sequência. Ou seja, a aparição de uma necessidade normalmente ocorre sobre a satisfação de outra, mais a necessidade anterior, apresentando tais necessidades como: fisiológicas e de segurança, de amor, afeição e pertencimento, e então as necessidades de estima, fechando com as de autorrealização, o ponto mais alto de sua escala, e que, segundo o mesmo (1943, p.379).

Mesmo que todas as necessidades anteriores sejam satisfeitas, podemos ainda muitas vezes (se não sempre) esperar que um novo descontentamento e agitação em breve desenvolva-se, a menos que o indivíduo esteja fazendo o que ele tem o dom para, nasceu para fazer. Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, se é para ser finalmente feliz. O que um homem pode ser, ele deve ser. Esta necessidade podemos chamar de auto-realização.

Capítulo 2: ‘a liderança transformacional proporciona inspiração moral’

Conclui-se neste capítulo que Burns, ao propor o argumento central da questão da inspiração moral proporcionada pelos líderes transformacionais, leva os liderados à mobilização e ao propósito. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que Burns também recebe influência de Lawrence Kohlberg, renomado psicólogo e professor de Harvard, que ganhou destaque por sua teoria do Desenvolvimento Moral, tendo elencado os seis estágios Desenvolvimento Moral após pesquisas feitas no Centro de Estudos de Educação Moral daquela Universidade, em 1971, sete anos antes de Burns escrever o seminal *Leadership*.

Ao descrever a estrutura da liderança moral e a matriz psicológica da liderança, Burns fundamenta-se no trabalho de Kohlberg, que, por sua vez, se apoia em teóricos

como o psicólogo suíço Jean Piaget, o filósofo estadunidense John Dewey, além de James Mark Baldwin, filósofo e psicólogo estadunidense. Estes três teóricos têm em comum, como inspiração ao trabalho de Kohlberg, a ênfase no fato de que os indivíduos se desenvolvem progressivamente, em termos filosóficos e psicológicos.

Capítulo 3: ‘a chave da liderança está na psicologia de Maslow e Kohlberg’

Neste capítulo, Burns propõe o argumento central de que a chave para entender a liderança está nos recentes conceitos e achados da psicologia. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor, em sua referência às origens da liderança - mais especificamente ao descrever a matriz psicológica da liderança - dialoga com as teorias de Kohlberg, ora usando como fundamento, ora criticando, mas é perceptível a influência deste naquele. É no trabalho de Kohlberg e de Piaget que Burns levanta o questionamento do porquê de as pessoas sentirem a necessidade de moverem-se do estágio mais baixo para o mais alto, já que as crianças nascem no estágio inferior e poderiam permanecer no mesmo, em que se tem uma zona de conforto. Mas a maioria das pessoas encontra justamente nas influências estabelecidas pela sociedade o motivo para buscar os estágios mais altos. Tal influência advém de líderes transformacionais para ser efetiva.

Capítulo 4: ‘a família como um espaço de liderança’

Neste capítulo, Burns apresenta o argumento central de que o núcleo familiar é um primitivo sistema de liderança, assim como um sistema político. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor usa como base a sua convivência com presidentes estadunidenses, pois usa como exemplo o presidente norte-americano Woodrow Wilson, que teria sofrido o impacto da baixa autoestima por sua relação conflituosa com o pai.

Burns teve atuação na política de seu país, referindo-se, por isso, a muitos presidentes estadunidenses. O autor foi, inclusiv, agraciado com um prêmio Pulitzer na categoria de História com a biografia de Roosevelt, escrita em 1970.

Capítulo 5: ‘a ambição como importante fator da liderança’

Neste capítulo, Burns apresenta o argumento central de que a ambição se torna um motivo instrumental, podendo ser usada por líderes como fonte potente de motivação política. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor se influencia por ter vivido nos bastidores do poder, por ter estudado as biografias de grandes líderes. Estes, por sua vez, baseavam suas ações em ambições que foram geradas por fatores dos mais diversos, como cita a biografia de Gandhi, que foi sendo tomado pela ambição de combater as injustiças sociais em seu país. Outro exemplo extraído da ASH, em sua participação Segunda Grande Guerra, é que suas anotações no campo de batalha tinham foco nos grandes líderes militares e estadistas. O interesse de Burns em questões de liderança política e em biografias de grandes personalidades lhe mostraram essa ambição como mola propulsora das ações.

Capítulo 6: ‘liderança intelectual como geradora do propósito consciente’

Neste capítulo, Burns argumenta que ideias são fonte de poder moral, e que um chamado propósito consciente é estimulado por uma liderança intelectual pujante, que tem base em valores, gerando o poder transformador em uma sociedade. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor teve como base a comparação entre os resultados dos Presidentes Roosevelt e Nixon. Por ter vivido na época dos dois, percebeu no primeiro um alto grau de liderança intelectual e seus respectivos resultados e, no segundo, um baixo grau de liderança intelectual e, conseqüentemente, resultados correspondentes, culminando com um *impeachment*. Em outro exemplo é o fato de que a constituição estadunidense é resultado de séculos de pensamentos e análises políticas e experiência vividas por pioneiros. Ou seja, ideias são transformadas em propósito, apontando também para o senso de propósito do presidente Roosevelt, que defendia a tese - com a qual Burns fez uma biografia premiada pelo *Pulitzer* - de que homens necessitados não são homens livres.

Capítulo 7: ‘a liderança transformacional exige um grande esforço’

Neste capítulo, Burns defende que a habilidade de explorar os recursos do poder é força vital para os líderes, impondo a necessidade de que o líder adote a liderança

moral. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado pelo estudo das mais importantes reformas políticas nos Estados Unidos, principalmente pelo esforço moral e corajoso necessário para tal. Aponta-se, por exemplo, Lincoln, do qual leu a biografia, que, em sua reforma implantou a 13^a emenda, propunha condições dignas aos negros nos Estados Unidos. Outra personalidade citada é Roosevelt, presidente que liderou a nação a enfrentar o período da Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial juntamente com os aliados.

Capítulo 8: “a liderança que leva às mudanças substanciais na sociedade”

Neste capítulo, Burns argumenta que os desejos, as necessidades e as aspirações da população devem ser o arcabouço da revolução transformacional, e que somente uma liderança genuína deve proceder tal intento. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado por sua convivência em uma época de exemplos como a revolução criada por Luther King. Segundo Burns, este fora um homem comum, um pastor que se revoltou contra a igreja e mudou o mundo. Faz parte dessa influência também o presidente John Fitzgerald Kennedy, que teve um papel importante no cenário político dos Estados Unidos pós-guerra, tendo ficado menos de três anos como presidente por conta do seu assassinato. Outra grande personalidade do século XX foi Franklin D. Roosevelt, que ficou doze anos no poder, falecendo em abril de 1945. Com otimismo, ele levou à recuperação o país após a crise de 1929, implantando o chamado *New Deal*, nome dado à série de programas adotados por Roosevelt entre 1933 e 1937. Gerou melhores condições de trabalho à população, além de buscar metas industriais, distribuindo energia elétrica e outros bens às regiões menos favorecidas dos Estados Unidos.

Capítulo 9: ‘a importância do caráter heróico da liderança’

Neste capítulo, Burns aponta para a liderança assumindo um caráter heróico em grandes momentos da humanidade, propondo que a liderança heróica é vital nas transformações de uma sociedade. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado por sua devoção ao objeto de sua obra premiada, o presidente Roosevelt. Sabe-se que o mesmo adotou ações substanciais para a consolidação econômica e social dos Estados Unidos, além de ser o responsável pela entrada na

Segunda Guerra Mundial após o ataque dos japoneses a *Pearl Harbor*, tendo atuado junto com Winston Churchill, primeiro-ministro britânico e Josef Stalin, líder soberano da então União Soviética, na derrubada de Adolf Hitler, tirano nazista. Burns presenciou essas e outras ações de Roosevelt, que enfrentou dois dos maiores desafios que os Estados Unidos enfrentaram em sua história, a crise de 1929 e os Nazistas. Por isso, é considerado um dos maiores líderes que o país teve até hoje, influenciando em gerações que ainda estão por vir.

Capítulo 10: ‘os resultados da liderança dependem da opinião pública’

Neste capítulo, Burns defende o quanto a opinião do público sobre o líder pode influenciar nos resultados do mesmo, com maior atenção à liderança política, sendo então as eleições o teste máximo da liderança de opinião. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado ao confrontar, por exemplo, Roosevelt, aclamado pela opinião pública, e Nixon, relegado ao esquecimento. Outra sustentação é um estudo da campanha presidencial de 1940. Concluiu-se que o efeito da mídia de massa é pequeno se comparado à influência pessoal, o corpo a corpo, e que, portanto, um taxista - ou seja, alguém sem alto status social, mas com a capacidade de pulverizar informação e ideias - tem um alcance considerável na formação da opinião pública em geral sobre um político.

Capítulo 11: ‘a liderança em pequenos grupos fortalece os grandes objetivos’

Neste capítulo, Burns defende o quanto os pequenos grupos, apontados como sólidos, duráveis e bem estruturados nas sociedades, são importantes em termos de liderança, ao fazer o diferencial nas metas de maior abrangência impostas pelos líderes maiores. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado pelo fato de haver participado de operações como combatente, tendo sido condecorado com a Estrela de Bronze e quatro estrelas da batalha, além de ter sido historiador de combate no campo do Pacífico de 1943-1946. Burns declara em entrevista que geralmente só se ouve falar sobre os grandes comandantes, seus heroísmos e conquistas, mas que não ouvimos falar dos soldados, dos grandes praças que, no campo de batalha, têm atitudes de liderança que mudam o rumo da guerra, fazendo a fama dos generais. O

autor afirma ter estudado os sub-líderes de apoio a Roosevelt, passando pelos campos de batalha das guerras que os Estados Unidos enfrentaram, até os oficiais de Hitler.

Capítulo 12: ‘a liderança nos partidos políticos promove a democracia da nação’

Neste capítulo, Burns aponta para a importância da liderança partidária na manutenção da democracia e dos próprios partidos. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado por sua própria trajetória pessoal, pois teve atuação na política de seu país, tendo sido, em 1958, candidato democrata para o 1º Distrito Congressional de Massachusetts. Também foi eleito delegado para quatro convenções democratas nos Estados Unidos da América, sendo verdadeiramente um homem envolvido na prática daquilo que escrevia. Sua grande área de referência era o contexto político dos Estados Unidos, país no qual o funcionamento dos partidos políticos, suas lideranças e metodologias são os pilares da democracia da nação estadunidense.

Capítulo 13: ‘o legislador também é um líder’

Neste capítulo, Burns descreve que assegurar as conquistas alcançadas e as ações implantadas pelos governos - como garantir direitos sociais e econômicos, moradia, proteção, etc. - é papel do legislador, sendo este, portanto, um líder, mesmo que em menor grau. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado também por sua vivência no meio político, e também por ser professor na Escola de Políticas Públicas da Universidade de Maryland. Percebe-se, então, que o que é conquistado pela liderança transformadora deve ser mantido pelas ações do legislador, que vem a ser o fiel da balança nas contendas entre o cidadão e o Estado e entre os cidadãos.

Capítulo 14: ‘apesar de ser desejável que o executivo seja o principal líder da nação, quase nunca ele realmente é’

Neste capítulo, Burns defende que o ideal seria que o executivo principal de uma nação fosse o líder da mesma, o que porém dificilmente ocorre com o presidente. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor foca bastante na vida de

presidentes, durante toda a obra. Fora, inclusive, influenciado pelo fato marcante de ter sido o biógrafo do Franklin D. Roosevelt. Este, por sua vez, teria cumprido tanto o papel executivo quanto o papel de líder na nação, permitindo a Burns esse balanço, essa diferenciação, pois trata-se de uma exceção à regra, assim como o presidente francês Charles De Gaulle, um dos poucos que teria demonstrado as qualidades do líder executivo.

Capítulo 15: ‘o líder é um agente de mudança na sociedade’

Neste capítulo, Burns defende que apenas um foco em decisões que gerem mudanças visíveis nas vidas das pessoas pode configurar um processo legítimo de liderança. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor se baseia em biografias, na observação de líderes que estavam promovendo mudanças nas vidas das pessoas, nas nações, na sociedade. Aponta, por exemplo, Mao Tse Tung como um gênio da liderança transformacional, além de Roosevelt e seus bem-sucedidos 100 primeiros dias como presidente, Luther King, dentre outros. Ou seja, Burns era testemunha ocular das mudanças que transformaram o mundo em que se vive hoje, e tais mudanças foram fruto da ação desses grandes líderes.

Capítulo 16: ‘verdadeiros líderes desenvolvem os liderados’

Neste capítulo, Burns defende que líderes devem desenvolver outros líderes, estes os verdadeiros agentes das mudanças, o que pode ocorrer tanto na Liderança Transacional quanto na Transformacional. Ambas têm aspectos morais nas mudanças, que só ocorrem quando todos estão comprometidos. Através da análise sócio-histórica, pode-se inferir que o autor é influenciado por sua vivência na sociedade dos Estados Unidos da América, pois faz um apanhado geral para descrever os principais aspectos sobre Liderança Transacional e Transformacional.

Capítulo 17: ‘a liderança política deve ser entendida como uma influência prática’

Neste capítulo, Burns propõe que é factível ao líder cumprir sua missão de contagiar seguidores e defende que o proposto na obra não é diferente do que se faz diariamente nas relações interpessoais. Através da análise sócio-histórica, pode-se

inferir que o autor é influenciado por todo o seu *background*, pela sua vivência deste o campo de batalha, passando pelo mundo da política, pela experiência como professor, pesquisador, autor premiado, leitor de biografias dos grandes líderes de seu século e de séculos anteriores. Enfim, Burns faz um apanhado de toda a sua base de conhecimentos, critica os manuais do tipo “como ganhar poder” e propõe a aplicação de uma Liderança Transformacional que promova justiça, igualdade, honestidade e outros valores morais.

7. Considerações Finais

Pode-se dizer que se cumpriu o objetivo inicial do presente trabalho, que era analisar, de acordo com os critérios da Hermenêutica de Profundidade (HP), os elementos fundamentais da proposta original de Burns (1978) sobre a Liderança Transformacional com base na Análise Sócio-Histórica (ASH), Análise Formal e (re) interpretação. Mostrou-se que os autores contemporâneos a Burns aplicam seus conceitos com um alto grau de desvios em relação à proposta inicial da obra *Leadership*. Podemos ver que há uma dicotomia mostrando que, enquanto Burns destaca a crise de liderança nos Estados Unidos e no Mundo, Bass, por exemplo, se volta para o *management*, usando conceitos de Burns para apontar um líder salvador, porém voltado para a organização e não para as pessoas.

A descrição e a contextualização de produção da obra de Burns (1978) - primeiro objetivo específico do trabalho - ocorreu pelo uso da Hermenêutica de Profundidade (HP), através da vertente da Análise Sócio-Histórica (Thompson, 1995) para contemporizar os autores que preconizam sobre o tema Liderança Transformacional. Pôde-se notar que esta é uma ferramenta metodológica com alto potencial de geração de credibilidade nos trabalhos acadêmicos, sendo carente de maior atenção por parte de quem se propõe a discorrer sobre liderança ou qualquer outro tema que contenha contextos cronológicos. Os autores precisam ser contextualizados de acordo com sua herança sócio-cultural, valores e crenças. Qualquer estudo sobre Liderança Transformacional precisa considerar que condições e contextos sociais induzem os autores a escrever sobre tal tema, a desenvolver suas obras. Elementos como capacidade cognitiva, posição na hierarquia das necessidades, traumas, efeito halo, escala de valor, patologias diversas, histórico de vivências, cultura regional, dentre outros, precisam ser levados em consideração, permitindo ao pesquisador a uma abordagem contingencial, respeitando a unicidade da situação, não tentando enquadrar todo e qualquer caso de sucesso ou insucesso em liderança, em teorias prontas, pois tais teorias são apenas guias de referência, que auxiliam a mapear a realidade.

Quanto ao segundo objetivo específico, que era analisar a estrutura argumentativa da obra de Burns (1978), a metodologia empregada foi o método de análise formal ou discursiva. Neste caso, mais especificamente, foi o Método de Toulmin, que apresenta efetividade na leitura da referida obra *Leadership*, pois permite uma verdadeira investigação com maior grau de racionalidade e foco mais apurado nos

pontos de vista de cada capítulo. Evita-se, assim, a angústia do leitor e pesquisador que, no simplório passar de olhos pelas páginas, ou no simples fichamento de partes avulsas, fica sem saber se deve dar maior ou menor ênfase a determinado aspecto, perdendo o rumo já no meio da leitura da obra.

Pode-se notar, por exemplo, através do método utilizado para analisar o discurso de Burns, aspectos que passariam despercebidos numa leitura sem o critério em epígrafe, como por exemplo: que o argumento central do livro está além da distinção entre liderança transformacional de liderança transacional. Mesmo Burns tendo focado vários capítulos na abordagem de ambas, nota-se que ele propõe a elevação das pessoas, tanto líderes quanto liderados aos mais altos graus de moralidade.

O terceiro objetivo específico era apresentar a (re)interpretação dos princípios fundamentais da proposta original de Burns (1978) sobre a liderança transformacional. Quanto a isso, conclui-se que a obra tem uma conotação político-histórica, não tendo sido escrita para o meio organizacional, que é citado apenas uma vez em todo o livro, no capítulo 14, em um único parágrafo. Deixou-se, portanto, claro que as apropriações da obra para o contexto organizacional hodierno caem no anacronismo, na apropriação indébita, pois Burns - quase como Max Weber ao descrever a burocracia - procurou mostrar o mundo em que vivia nos anos 1970, com base nas décadas anteriores, nos fatos históricos que nortearam as políticas no mundo da época e épocas antes. Procurou, ainda, mostrar o papel da figura do líder, dos liderados, da empatia pelas pessoas, da importância de se conhecer os desejos e necessidades do povo, da motivação, das metas e da busca da moralidade em todos esses cenários.

O que se buscou neste trabalho foi propor que as obras devem ser estudadas com algum critério, mesmo sabendo do risco que se corre ao oferecer uma interpretação, ainda que sob o arcabouço de uma metodologia sistematizada. Não se pode supor que haja apenas uma interpretação possível ou razoável, mas que seja correta, que possa ser defendida com base na metodologia utilizada.

Percebe-se também que Burns não defende o necessariamente o 'bem' mas a transformação, ao usar insistentemente o líder chinês Mao Tse Tung como exemplo de Liderança Transformacional, exaltando suas qualidades em quatro dos capítulos da obra. Também é notória sua devoção ao Presidente estadunidense Franklin Delano Roosevelt, que pode ser inferida pelo fato de Burns ter escrito a biografia do mesmo, o que lhe deu o prêmio Pulitzer, o maior da literatura nos Estados Unidos. Por outro lado, cita o presidente Lincoln uma única vez em 17 capítulos, e ainda comete o erro do

anacronismo com o mesmo, pois o julga com valores da década de 1970, porém à época do mesmo os valores eram diferentes. Cita duas vezes os autores de liderança Bass e Bennis, contemporâneos a Burns, e que mais tarde viriam a usar suas teorias, principalmente a da Liderança Transformacional, sem dar o devido crédito ao autor.

Um ponto dos mais positivos sobre a ideia da Liderança Transformacional é que tais líderes são atentos às necessidades de desenvolvimento dos liderados, e buscam provocá-los a realizá-las. E o ganho dos líderes é, muitas vezes, a sensação de estar fazendo a diferença, por estimularem pessoas a utilizarem plenamente o seu potencial, ganhando, então, sob esse prisma, líderes e liderados, numa simbiose pela qual os líderes ganham a causa de vida, a razão de viver. Porém, no meio organizacional, nem sempre as funções podem ser projetadas com foco em tais necessidades, pois as necessidades da organização ficam em primeiro plano.

Outro fator relevante que passa despercebido por alguns autores é a questão do cenário em que tanto líderes quanto liderados estão inseridos. Por exemplo, em um cenário em que as pessoas têm idade adulta, mas ainda encontram-se em fases inferiores de maturidade (como a fase 1 da Teoria do Desenvolvimento Moral, de Kohlberg), o entendimento é o da política da punição, como alguém que se propõe a praticar o bem por acreditar que terá um lugar no céu, e não pela convicção de que fazer o bem aos que estão ao redor é algo construtivo, do ponto de vista da autorrealização, de Maslow. E, nesse caso, a hierarquia das necessidades é uma substancial geradora de diferentes e extremos contextos.

Em relação ao cenário nas organizações, de lucro e competição acirrada, mais uma vez temos um conflito, no que Bass (1990) chama de management transformacional, sendo por si só então, a expressão, uma dicotomia em relação ao significado do termo management e do termo Liderança Transformacional, que, pelo que se leu no presente ensaio, são duas ideias que, como podemos ver, possuem alto grau de divergência.

Uma desconstrução dos conceitos de liderança ocorreu na mente do autor deste ensaio teórico. Inicialmente tinha-se a visão sobre um líder que, por suas características, seria a solução para todo problema, seja qual fosse o contexto, liderado, grupo ou objetivo. E qualquer um que possuísse os traços necessários como iniciativa, que desse o exemplo, atenção às pessoas, visão focada, controle emocional, confiabilidade, atitude, habilidades interpessoais, autoconfiança, inteligência, fluência verbal, gerando o carisma necessário a atravessar todas as dificuldades, seria capaz de fazê-lo, e daí a

associar esse potencial gerador de façanhas históricas ao conceito de Liderança Transformacional, sem os devidos ajustes e fazendo licenças cronológicas e contextuais perigosas. E as leituras superficiais e midiáticas sobre o tema levam o desavisado a essa conclusão, pois ressaltam o empresário vencedor, que aparece na capa da revista listando dez (e o dez aqui parece uma referência subliminar à nota dez, que tanto faz a alegria ou sofrimento no meio escolar) características que servem como fórmula para o sucesso de qualquer um, como um xampu milagroso que faz um calvo voltar a ter cabelos. Calvos não voltam a ter cabelos.

Fazendo os ajustes cronológicos e a análise sócio-cultural em relação ao trabalho de Burns, verifica-se então que o mesmo vivenciou e desenvolveu suas consagradas ideias em ambientes extremos: guerra, presidentes que se tornaram ícones por enfrentar crises como a Grande Depressão, de 1929, a Segunda Grande Guerra. Ambientes nos quais, nas desgraças eminentes, a tendência é aflorar nas pessoas um sentimento agregador, de ajuda mútua, ambiente favorável ao surgimento de comportamentos transformacionais.

Portanto, é perceptível o fato de que num ambiente empresarial, voltado para o lucro e para os resultados em curtíssimo prazo, a Liderança Transformacional seja mais difícil de ser exercida, salvo em ações isoladas advindas do talento individual e vontade de líderes que buscam fazer a diferença mesmo nadando contra a maré. Mesmo assim, tais ações recebem um sentido subversivo em relação à corrida selvagem pelo lucro.

Burns ainda faz referência a Weber e seus três “puros” [grifo do autor] tipos de autoridade: o carismático, o legal racional e o tradicional. Critica a ambiguidade gerada pelo uso do termo carisma por Weber, sendo uma qualidade mágica, dada pela divina graça, um dom dado aos líderes independentemente do contexto, ou uma qualidade vinculada à percepção dos liderados, aliando ao conceito de liderança moral. Burns descreve que são necessários valores, mas que valores estão sempre em conflito. Põe os valores públicos no topo do que é importante estudar sobre liderança.

Defende, ainda, que o teste moral da liderança é sua capacidade de transcender o que os liderados querem, chegando ao patamar de que os liderados precisam e levando-os ao desenvolvimento moral, mudando regras, escolhas, valores, estilos, enfim, tudo de forma consciente. Os japoneses têm essa visão de valores morais públicos, de que o interesse do indivíduo não pode prevalecer sobre os interesses da sociedade na qual ele está inserido.

Burns também aborda a questão do desenvolvimento moral, criticando o fato de que tais estruturas de evolução não levam em consideração que o ser humano não apenas evolui na escala de valores, mas às vezes regride, o que exigiria um novo esforço do líder transformacional em função de motivá-lo a retomar a escala no sentido crescente. Enquanto as hierarquias de Maslow e Kohlberg são unidirecionais e irreversíveis - as pessoas se movem pelos níveis em variadas velocidades mas em apenas uma direção - é sabido que as pessoas podem também, na prática, regredir. Então, em se tratando de desenvolvimento moral, as teorias têm de ir além de descrever escalas e mensurar em que nível o indivíduo se encontra, mas devem levar o indivíduo ao próprio desenvolvimento moral, à consciência sobre o mesmo, gerando evolução.

Mas a realidade é que há uma sobreposição de fases, idas e vindas, evolução e “involução”, não permitindo uma análise padronizada de indivíduos, nem a inserção dos mesmos em régua de medição linear. Portanto, qualquer estudo que tenha como objetivo abordar as fases de maturidade ou desenvolvimento moral de um indivíduo precisa contemplar as idiossincrasias, as características que cada um tem, e que diferem uns dos outros, em velocidade, intensidade e capacidade, além dos diferentes papéis exercidos. Por exemplo, um indivíduo do sexo masculino pode ter um excelente rendimento no papel de gestor, lidando com fatores organizacionais, estando, então, nesse papel, num alto grau de maturidade. Porém, este mesmo indivíduo, exercendo o papel de pai de família, pode deixar a desejar da forma mais ingênua, portanto imatura, ao simplesmente não saber lidar com as carências do filho ou da esposa. Ainda em um terceiro papel, de filho, pode mostrar-se em um grau de maturidade mediano, configurando aqui a complexidade que é avaliar o grau de maturidade ou de desenvolvimento moral de alguém. Em um simples exemplo, tem-se três diferentes níveis para uma mesma pessoa, o que indica que reducionismos em relação ao comportamento humano é algo que pode levar a erros grosseiros.

Uma das formas mais importantes de liderança nos dias atuais, o que Burns (1978) chamou de Liderança Intelectual, alia ideias normativas - uma espécie de status quo das regras que norteiam uma sociedade - e analíticas - o próprio questionamento de tal status quo, buscando a evolução intelectual como um todo e, através do senso crítico, influenciando pensamentos e ações dos liderados. São líderes transformacionais, mudando o mundo através das ideias. Luther King, Franklin Roosevelt, John Kennedy e Abraham Lincoln são alguns exemplos de líderes intelectuais citados por Burns, que deixaram contribuições incomensuráveis para a humanidade, pois anteciparam-se às

tendências e necessidades da sociedade, com imaginação e sabedoria, em vez de terem agido apenas em resposta à liderança de outros.

No conceito de Liderança Moral, Burns defende que o teste mais difícil para os líderes é transcender as necessidades e expectativas do dia a dia, levando os liderados a um desenvolvimento moral, transformando comportamentos, escolhas e valores. A grande dificuldade não é somente tirar o liderado da base da pirâmide (necessidades básicas e fisiológicas) de Maslow (1950), levando-o ao topo da pirâmide (autoestima e autorrealização), mas evitar o que geralmente acontece, que é ficar indo e voltando da base ao topo várias vezes. A dualidade das teorias “X” e “Y” de McGregor (1962) é um fator de alta influência nos resultados da Liderança Moral. Se o indivíduo estiver moralmente enquadrado na “X”, que o descreve como indolente e apenas passível de motivação através do autoritarismo, é provável que o esforço do líder em motivá-lo moralmente seja inócuo. Mas, se por outro lado, o indivíduo estiver voltado para a “Y”, o descreve como alguém que pode ser motivado através de valores, desafios, autoestima etc.

Quando Vizeu (2011) aborda os temas Liderança Transformacional e Ação Comunicativa, busca chamar a atenção para a importância do tema tanto no meio acadêmico quanto na prática organizacional, ressaltando que liderança e gerência são ideias distintas. Propõe que fuçamos do taylorismo convencional, para o qual o foco em métodos e tempos perdura até os dias de hoje, mesmo nas organizações que se dizem mais contemporâneas, e que nos voltemos para um tipo de liderança que transforma as pessoas e as permite utilizar plenamente seus talentos e capacidades e, ao mesmo tempo, desenvolverem-se, enquanto a organização atinge suas metas de forma efetiva.

Para Bergamini (1994), o líder que transforma é o que influencia as pessoas buscarem sentido no que estão fazendo, conseguindo que o indivíduo faça o que é certo dentro do contexto estabelecido, enquanto o gerente consegue apenas que as pessoas façam certo as coisas. E tal influência, em fazer as coisas por um sentido, muito mais do que da coerção pelo poder, depende da persuasão, através da demonstração de comportamentos como atitude, atenção aos liderados e predisposição à credibilidade, resgatando um pouco da teoria dos traços. Mesmo assim, o tema liderança tem pouco atenção, enquanto objeto de estudo dos estudiosos das organizações.

Na sociedade do conhecimento, termo forjado pelo economista de Princeton, Fritz Machlup e amplamente utilizado por Drucker (1970), até o início da década de 1970, era comum a preocupação dos empresários com seus maquinários, imobilizado,

instalações prediais e arquivos. Porém, o mundo mudou as condições de produção e importantes aspectos da sociedade. Isso fez com que a ideia de “mão de obra” cedesse lugar, em importância, ao capital humano e intelectual, pondo-nos então diante da era das incertezas, pois nos dias atuais o empresário vai para a sua casa ao final do expediente, e não mais se preocupa com seu imóvel, mas pergunta-se: “será que meus empregados virão trabalhar amanhã?”. O líder transformacional vem a ser o fiel da balança nesse ambiente de reciprocidade entre indivíduo e organização.

Weber (1974) diferencia a influência carismática do que chamou de dominação tradicional e dominação racional-legal. Pela dominação tradicional, as ordens são legitimadas de dois modos: pela tradição ou pelo livre arbítrio do senhor. Na dominação racional-legal, a aceitação ocorre pelo sistema de leis racionalmente instituídos. Inicialmente o carisma rejeitaria todo comportamento econômico racional e compromisso com a tradição. Logo, pela dominação carismática, o líder teria uma qualidade pessoal considerada extra cotidiana, na origem, condicionada a profetas, sábios, heróis, pela qual se atribui à pessoa poderes e qualidades sobre-humanos, enviada por Deus, portanto, sujeitos especiais que devem ser seguidos pelo povo. Interessante observar que Napoleão é citado por vários autores (Weber e Burns, por exemplo) como detentor de carisma, sendo considerado pela França um herói nacional.

A dominação carismática, como algo extra cotidiano, opõe-se estritamente tanto à dominação racional, especialmente à burocrática, quanto à tradicional, especialmente a patriarcal-patrimonial ou a estamental. Ambas são formas de dominação estritamente garantidas por sistemas institucionalizados. A carismática, por sua vez, seria especificamente o contrário. Há casos em que apenas a presença de um líder carismático leva a aumentos substanciais de produtividade em uma organização. Mas onde está o carisma em uma sociedade secularizada? Com um peso menor da religião na sociedade, a ascensão pelo “ter” acaba ofuscando o “ser”, e o consumismo acaba norteando as ações da grande massa, ainda presa ao contexto das quatro primeiras necessidades descritas por Maslow.

Já num contexto de Liderança Transacional e suas condições ideológicas do *management*, enquanto a organização recruta pessoas para alcançar objetivos como produção, rentabilidade e satisfação do cliente, por outro lado, as pessoas buscam colocação nas organizações para, através do trabalho remunerado, alcançar seus objetivos individuais. Mas nem sempre o relacionamento entre indivíduos e organizações é satisfatório e cooperativo, sendo muitas vezes tenso e conflituoso. O

almejado e utópico equilíbrio organizacional ocorreria se as pessoas chegassem à satisfação com a organização e vice-versa, com todos alcançando seus objetivos. Mas esbarra-se aqui na sociologia da mudança radical, Burrell e Morgan (1979), voltada para encontrar explicações para a mudança radical, modos de dominação e contradições estruturais e a emancipação do homem das estruturas que limitam o desenvolvimento do seu potencial.

Assim, a ciência social estabelecida tornou-se um meio legítimo de controle sobre o mundo natural e a conduta humana. Apoiando-se em pressupostos teóricos ingênuos, a ciência da Administração tem como base a racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente, sem muitas contestações ao longo dos últimos anos.

Ramos (1989) critica e propõe nova abordagem às vigentes teorias organizacionais, calcadas apenas na lógica de mercado, e seus artifícios para legitimar práticas de política cognitiva que difunde a ideia de que os valores de mercado são únicos e enobrecedores. As organizações esquecem que existe um anseio relacionado à natureza humana entre a satisfação individual e a coletividade. E qualquer teoria organizacional que diga resolver essa tensão dentro dos limites organizacionais é uma falácia e encaminha o ser humano para um processo de despersonalização sem volta. Argumenta que a sociedade dos dias atuais, centrada no mercado, está demonstrando suas limitações e sua influência desfiguradora da vida humana como um todo, sendo necessário, pois, pensar numa vida humana associada multicêntrica, na qual a vertente econômica seja apenas uma das possibilidades ao indivíduo. Para o autor, a razão é constituída de duas dimensões, a instrumental, voltada para o cálculo das consequências, e a substancial, direcionada a elaborar valores associados à própria vida.

Mas como gerar um ambiente favorável à Liderança Transformacional? Neste ponto, Burns (1978) recupera o modelo motivacional de Maslow (1942). Em relação às necessidades fisiológicas, argumenta que uma característica comum aos indivíduos, quando dominados por certa necessidade, é que toda a filosofia do futuro também tende a mudar, gerando uma miopia temporal, pois para tal indivíduo, extremamente faminto, utopia pode ser definida de maneira muito simples como um lugar onde há abundância de alimentos. Ele tende a pensar que, se está garantido alimento para o resto de sua vida, será perfeitamente feliz e nunca vai querer mais nada. A vida em si tende a ser definida em termos de alimentação. Qualquer outra coisa será definida como sem importância.

Liberdade, amor, sentimento de comunidade, respeito, filosofia, tudo pode ser considerado inútil, uma vez que falham em encher o estômago.

Tal contexto acaba forçando o líder transacional a emergir, pois somente os bens adquiridos podem fazer com que o liderado se ache aceito pela sociedade (necessidade social), não interessando muito as causas propostas pelo líder transformacional. Maslow (1942) também defende que o homem é um animal de querer perpétuo, e que o surgimento de uma necessidade geralmente ocorre após a satisfação da anterior, sendo o comportamento humano quase sempre motivado, seja biologicamente, culturalmente ou situacionalmente. Como o líder vai lidar com todos os contextos gerados por tais fatores?

Pela teoria motivacional de Maslow, trazendo a abordagem para o ambiente organizacional, as necessidades fisiológicas relacionam-se com salário e benefícios, a pessoa inicia na empresa para ter como comprar, vestir e se sustentar. As necessidades de segurança são representadas pela estabilidade, planos de saúde e seguros. O indivíduo trabalha, compra um imóvel, associa-se a um plano de saúde familiar etc. As necessidades sociais são representadas pelo sentimento de fazer parte de algo, pelos amigos que se faz, ajuda a colegas e possibilidade de crescimento, ou seja, ser aceito. A realização social é representada pelo espírito de equipe, conquista de objetivos e desafios. Já a autoestima dá-se pelo reconhecimento por parte da liderança, juntamente com perspectivas de ascensão. Na autorrealização trabalhos gratificantes e estimulantes são recebidos, nos quais os talentos são usados em sua plenitude.

Maslow (1942) descreve, em sua teoria da motivação humana, a necessidade de autorrealização, a última da escala, que surge depois de todas as anteriores satisfeitas (autoestima, sociais/amor, segurança e fisiológicas), através de nova inquietação, descrevendo que nesta necessidade o indivíduo está fazendo o que ele está nasceu para fazer. Acrescenta que um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, se é para ser finalmente feliz. O que um homem pode ser, ele deve ser. Logo, motivar alguém que esteja enquadrado nesse contexto é mais fácil do que motivar um indivíduo que esteja no contexto das necessidades fisiológicas. Maslow (1942, p.3) descreve que as necessidades fisiológicas geralmente são tomadas como ponto de partida para a teoria da motivação. Duas linhas recentes de investigação tornam necessário rever nossas noções habituais sobre estas necessidades. Em primeiro lugar, o desenvolvimento do conceito de homeostase, e, em segundo, a constatação de que o apetite (escolhas preferenciais entre os alimentos) é uma indicação bastante eficiente de

necessidades reais ou não tem no corpo. Homeostase se refere aos esforços automáticos do corpo para manter um estado constante, normal do sangue. Inclui-se nesse processo o teor de cálcio a quantidade de água no sangue, o teor de sal, um teor de açúcar, teor de proteínas, o teor de gordura, o teor de oxigênio, o nível de hidrogênio constante (equilíbrio ácido-base) e a temperatura constante de sangue, podendo, obviamente, esta lista pode ser estendida para incluir outros minerais, os hormônios, vitaminas etc.

Descoberta a importância dos *stakeholders* para a organização, surgiu a necessidade de cuidar dos mesmos de uma forma mais criteriosa, evitando fuga de talentos e consequentes prejuízos, tanto no atendimento ao cliente quanto no alcance de objetivos organizacionais. Surge então um olhar mais acurado sobre a importância do líder nas organizações. Este é o agente que consegue resultados por meio das pessoas, criando metas críveis e desafiadoras e promovendo o treinamento e o desenvolvimento da equipe. Estabelece-se uma melhoria contínua, promovendo meritocracia, decidida com base em fatos e dados para que, por fim, sejam o exemplo a ser seguido, sendo esse processo o diferencial na geração dos resultados organizacionais. Mas, para tudo isso, o líder precisa ter características mais transformacionais que transacionais.

A motivação é um fator endógeno, que se abre de dentro para fora. Portanto, por mais carismático e transformacional que seja o líder, se o liderado não possuir latente uma disposição para receber essa força exógena, nada feito. E o ambiente, o contexto, nesse caso, assume substancial importância nos resultados do líder. Assumir uma equipe que está sem receber os salários há meses é como ser jogado à cova dos leões.

Em uma breve descrição de procedimentos sobre como se chegou à Análise Sócio-Histórica (ASH) sobre a obra de James MacGregor Burns, o primeiro passo foi a leitura do livro original *Leadership*, de 1978, adquirido via Amazon, para conhecer um pouco mais sobre o autor, quem o inspirou, seu perfil profissional, sua vivência em geral. No próprio livro há uma descrição sobre o mesmo, relatando onde trabalha e algumas experiências, por exemplo, a de ex-combatente da Segunda Guerra Mundial como responsável pelos registros históricos, o prêmio Pulitzer e sua experiência ao escrever a biografia de um dos maiores líderes dos Estados Unidos, o presidente Franklin Roosevelt.

O segundo passo foi pesquisar itens como perfil acadêmico, nas instituições das quais o mesmo faz parte, Universidade de Mariland, Williams College e Academia de Liderança, todas nos Estados Unidos, e que disponibilizam o equivalente ao Lattes/CNPQ do Brasil. Foram pesquisados nesses locais além de vídeos, entrevistas,

funções, artigos, atuação política etc., mantendo sempre o foco no tempo em que o autor viveu e quais acontecimentos marcaram sua época, como Segunda Guerra, Roosevelt, a leitura de Maquiavel, segundo ele, seu grande inspirador.

O terceiro passo foi enviar uma correspondência eletrônica ao Burns, apresentando o projeto e objetivo da resenha, pedindo informações sobre sua obra e validação dos dados obtidos nos sítios das instituições das quais ele faz parte. Já o quarto passo foi o cruzamento de informações do livro com as das instituições em que trabalha com as declarações do próprio. Por exemplo, no sítio da Pulitzer há um link para os premiados desde 1937, com informações sobre os autores que ganharam o prêmio.

Durante a trajetória organizacional do autor desta análise, olhando hoje para trás com as lentes obtidas pela pesquisa efetuada, é possível ver a alternância de comportamento entre Liderança Transformacional e Transacional. Daria para fazer um breve levantamento de quantas vezes, influenciado pela Liderança Transformacional obteve-se sucesso ou insucesso, usando a Transacional, bem ou mal-sucedida. É possível afirmar que a aplicação do modelo de Liderança Transformacional trouxe resultados mais expressivos, gratificantes, e de longo prazo, sempre aliada a uma forma de gestão mais receptiva, que utiliza as ideias de todos para chegar a soluções mais consubstanciadas e duradouras. Era observado isso em *feedbacks* do tipo “vou fazer extra mas é em respeito a você e ao tratamento que nos dá”, ou “fazemos o melhor porque você sabe pedir e nos ouvir quando precisamos” ou “vou defender esse projeto até o fim, pois participei da elaboração”. Outra percepção de que a liderança foi transformacional ocorre quando liderados declaram o repasse do aprendizado a novos liderados. Mas algo incomodava, e talvez esse incômodo tenha gerado a vontade de pesquisar e escrever sobre o tema.

Pode-se também inferir, aproveitando a abordagem de Vizeu (2011), que a Liderança Transformacional tem como característica central o uso da Ação Comunicativa, através de características simples como liberdade à fala, à manifestação de ideias, de forma a promover interações sociais simétricas e sem constrangimentos, e também de uma busca pelo desenvolvimento dos liderados de forma que os mesmos alcancem seus objetivos enquanto participam da busca dos objetivos organizacionais. Percebe-se, também, que consiste um erro ingênuo desprezar o contexto sócio-histórico em que se encontrava Burns ao discorrer sobre o tema, gerando uma apropriação descontextualizada sobre o conceito por parte dos autores subsequentes ao mesmo,

levando-os a distorções significativas ao simplesmente adotarem o conceito de Liderança Transformacional e suas ramificações no *management*.

Foi possível, através de tais estudos aqui desenvolvidos, a construção de uma nova realidade, uma nova “verdade” que vem a absorver e agregar uma abordagem mais abrangente, considerando contextos e autores distintos e a evolução do tema liderança, que continua e continuará desafiando estudiosos que tentam identificar um conceito que possa ser utilizado de forma universal. E, numa análise que busca a maior imparcialidade possível, pode-se afirmar que, seguindo os conceitos aqui estudados, as revisões feitas em contextos sócio-históricos dos autores, a metodologia utilizada, empregar Liderança Transformacional nas organizações consiste em uma utopia. Segundo Maslow, é possível apenas quando algum líder, por habilidade individual e necessidade de realização, exerce a Liderança Transformacional quase que como uma subversão aos valores organizacionais, não aqueles impressos na parede, mas os verdadeiros, que precisam do lucro para manterem o sistema funcionando. E entre o lucro e melhorar o mundo, o primeiro acaba prevalecendo.

Mas, por outro lado, esses “subversivos” que tentam exercer um comportamento transformacional têm vez nos ambientes institucionais, considerando aqui também os meios organizacionais, pois há um certo encantamento, uma visão quase que de alquimia, por feitos de líderes que transformam, pessoas que trabalham para mudar o *status quo* do ambiente em que estão inseridos, resultados estes alcançados e incrementados através da Liderança Transformacional. Liderar consiste em uma atividade nobre e gratificante, pois o ser humano evolui de verdade quando participa da evolução dos que o cerca.

As limitações do trabalho estão: a) na quantidade de autores utilizados para a comparação, pois com uma amostra maior é possível aproximar-se mais de uma análise investigativa mais abrangente e b) na dificuldade em se aplicar um método investigativo que visa extrair apenas os fatos, com imparcialidade, pois a tendência do analista, mesmo com a aplicação de um método racional, é, em um ou outro momento, deixar-se levar por sua base de conhecimentos, escala de valores etc.

A sugestão para futuros projetos é o aprofundamento de estudos em relação a como são formados na mente e construídos na realidade do indivíduo os contextos que podem influenciar os resultados obtidos pelo líder transformacional. Pode-se, assim, gerar uma visão mais complexa e crítica sobre o tema, permitindo que a dialética traga uma evolução da percepção do mesmo. Outra sugestão de estudos futuros diz respeito

ao foco excessivo no líder, o que se mostra comum entre os autores que abordam o tema, creditando ao mesmo todo o mérito ou demérito pelos resultados. É possível discorrer sobre a necessidade de uma conotação pedagógica para dividir esse peso entre os liderados. Segundo Freire (1970), a educação é mais que uma técnica, mais que uma formalidade, e, através do construtivismo, o indivíduo conscientiza-se de seu lugar na sociedade e dos caminhos para transformação de sua existência, tornando-se ativo, em vez de vítima passiva dos fatos. Trabalhando juntos, líderes e liderados compartilham experiências e constroem uma identidade em grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B.J.; GARDNER, W.L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.** *Leadership Quarterly*, v.16, n. 3, pp. 315-338, 2005.

BANDEIRA, L. A. Moniz. **Formação do Império Americano.** 3.ed. São Paulo: Civilização Brasileira (Record), 2009.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: Free Press, 1985.

BASS, B.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications.** 4. Ed. New York: Free Press, 2008.

_____ **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.** *Organizational Dynamics*; Winter90, Vol. 18 Issue 3, p19-31, 13p, 1990.

BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development.** *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272, 1990.

_____ **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire.** *Journal of*

Occupational & Organizational Psychology; Dec99, Vol. 72 Issue 4, p441-462, 22p, 5 Charts, 1999.

_____ **Transformational leadership and organizational culture.** Public Administration Quarterly; Spring93, Vol. 17 Issue 1, p112-121, 10p, 1993.

BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

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

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança, Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BRYMAN, Alan. **Leadership in organizations.** In Managing Organizations – Current Issues. California: Sage Publications, 1996.

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

BURNS, J.M. **Roosevelt: Soldier of Freedom: Volume 2, 1940-1945.** New York: Harcourt Books, 1970.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life.** Aldershot: Ashgate, 1979.

COPPOLA, Francis F. **Apocalypse Now**. EUA, 1978.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

FORD, J., Harding, N. and Learmonth, M. **Leadership as identity: Constructions and deconstructions**. London: Palgrave, 2008.

FREEDMAN, Russell. **Franklin Delano Roosevelt**. New York: Clarion Books, 1990.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 19 ed., 1970.

GADAMER, H. G. **Verdade e método**. Petrópolis: Vozes, v. I, 1997.

KARNAL, Leandro Et al. **História dos Estados Unidos das Origens ao Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Contexto, 2007.

HARDING, N. and Lee, H. and Ford, J. and Learmonth, M. **Leadership and charisma: a desire that cannot speak its name?** Human relations., 64 (7). pp. 927-949, 2011.

KOHLBERG, Lawrence. **From Is to Ought: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with It in the Study of Moral Development**. New York: Academic Press, 1971.

LIBÂNEO, José Carlos. **A didática e a aprendizagem do pensar e do aprender**. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.

LIMA, Alceu Amoroso. **A realidade americana**. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1954.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe – comentado por Napoleão Bonaparte**. Curitiba: Novo Século, 2000.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396. 1943.

MATITZ, Q. R. S.; VIZEU, Fabio. **Construção e Uso de Conceitos em Estudos Organizacionais: Por uma Perspectiva Social e Histórica**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 46, p. 577-598, 2012.

NANUS, Burt. **Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992.

NYE, Joseph S. **Understanding International Conflicts**. New York: Pearson Education, 2009.

O'REILLY, Bill and DUGARD, Martin. **Killing Kennedy: the end of Camelot**. Henry New York: Holt Books, 2012.

PAPADIMITRIOU, Dimitri B. and HANNSGEN, Greg. **Lessons from the New Deal: Did the New Deal Prolong or Worsen the Great Depression?** The Levy Economics Institute of Bard College, October, 2009.

PIAGET, Jean. **A Situação das Ciências do Homem no Sistema das Ciências.** Trad. Isabel Cardigos dos Reis. Amadora: Bertrand, Vol. I, 1970.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização - do pensamento único à consciência universal.** São Paulo: Editora Record, 2000.

SCOTT, Ridley. **1492: Conquest of Paradise.** Movie by United Kingdom, United States, France and Spain: 1992.

STEFANI, D.; VIZEU, F. **Contribuições da Análise Sócio-histórica à Pesquisa Organizacional e da Administração.** III Encontro da Divisão de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, João Pessoa, III EnEPQ, 2011.

STOGDILL, R.M. **Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.** Journal of Psychology, v. 25, n. 1, pp. 35-71, 1948.

TEIXEIRA, Heitor Duarte. **O outro lado do American Way Of Life: o retrato da desilusão através da literatura norte-americana do séc. XX.** Universos de História. Rio de Janeiro, ano 1, vol. 1, pp.32-50, 2008.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna: Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.** Tradução Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais. Petrópolis: Vozes, 2000.

THURSTON, Robert. **1492: The Conquest of Paradise.** New York: Signet, 1992.

TOULMIN, Stephen. **The Uses of Argument.** Cambridge University Press, 1958.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** 30. ed. São Paulo: Record, 2002.

VAN EEMEREN, F. H. **Handbook of Argumentation Theory: A Critical Survey of Classical Backgrounds and Modern Studies (Studies of argumentation in pragmatics and discourse analysis).** USA: Foris Pubns, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4.ed.São Paulo: Atlas, 2003.

VILELA, José Ricardo de P. X.. **O líder e a liderança: uma Investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno.** Tese Doutorado PUC/MG, 2012.

VIZEU, Fabio. **Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v 12, n. 1 • São Paulo, SP • jan./fev. 2011.

_____ e COSTA, C. D. **Historiador, teórico organizacional ou estrategista? A recepção da obra de Alfred D. Chandler na área de Administração.** Encontro

da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, XXXIV ENANPAD, 2010.

WEBER, M. **Conceitos sociológicos fundamentais; Os tipos de dominação**. In: _____ . Economia e sociedade. Brasília: UnB, v. 1, Cap. 3; p 139-160, 2004.

_____. **Ensaio de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WHETTEN, D.A.; FELIN, T.; KING, B.G. The practice of theory borrowing in organizational studies: current issues and future directions. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 537-563, 2009

SÍTIOS NA WORLD WEB WIDE

ANTIOCH COLLEGE. <<http://antiochcollege.org/academics/areas-of-study>> acessado em 23 de abril de 2013.

BENNIS, Warren. <<http://www.warrenbennis.com/>> acessado em 20 de abril de 2013.

FOSTER SCHOOL OF BUSINESS - University of Washington <http://www.foster.washington.edu>> acessado em 14 de abril de 2013.

HARVARD GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION. <http://www.gse.harvard.edu/news/features/larry10012000_page6.html - Harvard Graduate School of Education> acessado em 13 de abril de 2013.

PULITZER PRIZE. <<http://www.pulitzer.org/bycat/History>> acessado em 11 de abril de 2013.

THE ACADEMY OF LEADERSHIP. <<http://www.academyofleadership.org/>> acessado em 07 de abril de 2013.

UNIVERSITY OF MARYLAND. <http://www.searchum.umd.edu/search?site=UMCP&client=UMCP&proxystylesheet=UMCP&output=xml_no_dtd&q=james+macgregor+burns> acessado em 07 de abril de 2013.

THE WASHINGTON POST. < <http://www.washingtonpost.com/watergate/> > acessado em 02 de janeiro de 2014.

WILLIAMS COLLEGE. <[http://www.williams.edu/search/?q=james% 20macgregor % 20burns](http://www.williams.edu/search/?q=james%20macgregor%20burns)> acessado em 28 de março de 2013.