



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS
DOUTORADO EM LINGUÍSTICA**

**DO COMANDAR AO SERVIR: NOÇÕES DE PODER NOS DISCURSOS SOBRE
LIDERANÇA**

FRANCISCA DA ROCHA BARROS BATISTA

Recife - PE
2013

FRANCISCA DA ROCHA BARROS BATISTA

**DO COMANDAR AO SERVIR: NOÇÕES DE PODER NOS DISCURSOS SOBRE
LIDERANÇA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Letras da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para a obtenção do grau de Doutora em Linguística.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Virgínia Leal

Linha de Pesquisa: Análises do Discurso

Recife - PE
2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Maria Rosismar Farias – CRB/3 – 631

B333c Batista, Francisca da Rocha Barros

Do comandar ao servir: noções de poder nos discursos sobre liderança.
/ Francisca da Rocha Barros Batista. - Recife : UFPE, 2013.
208f. : il.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de
Artes e Comunicação – Programa de Pós-Graduação em Letras da
Universidade Federal de Pernambuco.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Virgínia Leal.

1. Análise crítica do discurso. 2. Concepções de poder. 3. Conceitos
de liderança. 4. Vocabulário. I. Título.

CDD 401.41

FRANCISCA DA ROCHA BARROS BATISTA

**DO COMANDAR AO SERVIR: Noções de Poder nos Discursos sobre
Liderança**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em
Letras da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito para a obtenção do grau de Doutora
em Linguística em 9/8/2013.

TESE APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Virgínia Leal
Orientadora – PGLETRAS – UFPE

Prof^a. Dr^a. Siane Gois Cavalcanti Rodrigues
LETRAS – UFPE

Prof. Dr. Guilherme Lima Moura
PROPAD – UFPE

Prof^a. Dr^a. Vicentina Maria Ramires Borba
LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS - UFRPE

Prof^a. Dr^a. Maria das Graças TARGINO Moreira Guedes
COMUNICAÇÃO – UFPI

Recife – PE
2013

Ao meu pai, **Pedro Barros** - *in memoriam* - pelo exemplo de retidão e de amor aos filhos, mas, especialmente, por me ensinar a acreditar *no mês de maio*.

À minha mãe, **Maria Lucas** - *in memoriam* - pelo exemplo de força e de honestidade.

À minha **Dadá** - *in memoriam* - por me ensinar a importância do carinho e do amor incondicionais.

Aos meus filhos, especialmente às minhas filhas, **Stephanie** e **Scarlet**, pela cumplicidade, pelo amor, enfim, por representarem todos os sentidos de minha vida.

Às minhas netas, **Maria Eduarda** e **Poliana Sophia**, por iluminarem os meus dias com os raios de seus sorrisos.

AGRADECIMENTOS

A **DEUS, Senhor** de minha vida.

À minha **FAMÍLIA**, pelo apoio e torcida incondicionais.

Aos meus **amigos do doutorado**: Adriana, Dedé, Sílvia, Giselda e Pedro, por tudo que dividimos e compartilhamos nesta jornada.

Aos professores que prontamente aceitaram o convite para participarem de minha Banca:

Prof. Dr. Guilherme Lima Moura – que, mesmo sem saber, colaborou na definição de meus objetivos de pesquisa;

Maria das Graças TARGINO Moreira Guedes, pelas orientações valiosas desde os tempos do mestrado;

Profa Dra. Siane Gois Cavalcanti Rodrigues, pela disponibilidade;

Vicentina Maria Ramires Borba – por também ter me acompanhado nas fases deste doutorado.

Aos amigos: **Harold**, pelo resumen, **Henrique Flávio**, pela revisão, e **Fátima Lima**, pelo abstract.

Ao meu irmão **Zezito**, pelas leituras e releituras.

Ao amigo **Osires**, pelo apoio na impressão da tese.

Ao **Rondinele** e **Fabiano**, pelo apoio na formatação.

A **TODOS** que torceram e contribuíram para que eu chegasse ao fim dessa jornada.

Agradeço, **especialmente**, a você **Virgínia**, orientadora e amiga, pela competência e carinho com que me acompanhou durante todo este processo.

OBRIGADA!

RESUMO

Esta tese analisa as concepções de poder que permeiam o discurso de liderança, em livros acadêmicos e no livro **O monge e o executivo**. De modo mais específico, investiga: a relação entre as mudanças discursivas nos conceitos de liderança e as mudanças das práticas sociais nas organizações; as razões para a migração da leitura de **O monge e o executivo** para o domínio acadêmico dos cursos de Administração, bem como se a democratização do discurso da liderança é substancial ou aparente. Alicerça este trabalho a abordagem teórico-metodológica da ACD, especialmente os estudos de Fairclough (1999, 2001a, 2001b, 2003), Chouliaraki e Fairclough (1999), e de autores que aprofundam conceitos caros para essa abordagem interdisciplinar – a exemplo dos conceitos de poder, dominação, ideologia e hegemonia – Halliday, (1978); Van Dijk (2010); Foucault (1984, 2005 e 2011); Thompson (2011); Weber (1992, 2002); Bourdieu (2012) – bem como autores que discutem os conceitos de liderança – Chiavenatto (2004), Srour (1998), por exemplo. De natureza qualitativa e documental, esta pesquisa empreende a análise de 35 excertos, retirados do *corpus*, fundamentando-se na Teoria Social do Discurso, que concebe a linguagem como prática social e o discurso como historicamente situado, investigando o vocabulário, com foco no sentido das palavras, nas lexicalizações e na metáfora. Como resultado da investigação, constatamos que a escolha do vocabulário permite desvelar as noções de poder presentes no discurso sobre liderança, que evoluem da noção de poder disciplinar, de dominação, para a de poder simbólico. As mudanças discursivas atestadas nos conceitos relacionam-se a mudanças nas práticas organizacionais, de um contexto marcado pela evolução da sociedade industrial capitalista, de base mecânica, a um contexto caracterizado pela cidadania organizacional, com relações sociais mais democráticas. A similitude entre o discurso das teorias mais recentes da liderança e o discurso de **O monge e o executivo** justifica a migração da leitura desse para o domínio acadêmico. Entretanto, entendemos que a democratização do discurso sobre liderança é mais aparente que substancial, constituindo-se mais uma forma de manutenção da hegemonia dentro das organizações.

Palavras-chave: Análise Crítica do Discurso. Concepções de poder. Conceitos de Liderança. Vocabulário.

ABSTRACT

This research analyzes the conceptions of power that are inherent to the discourses about leadership both in academic books and in the book called **O monge e o executivo**. It investigates more specifically the relation between the discursive changes in the concepts of leadership and the social practice changes in the enterprises; the reasons for the reading migration of **O monge e o executivo** into the academic dominance of the Management courses, as well as if the democratization of the discourses about leadership is substantial or apparent. This research is based on the CDA's theoretical-methodological approach, specially on the studies from Fairclough (1999, 2001a, 2001b, 2003), Chouliaraki and Fairclough (1999), and authors who deepen important concepts for this interdisciplinary approach, such as the concepts of power, domination, ideology and hegemony – Halliday (1978), Van Dijk (2010), Foucault (1984, 2005, 2011); Thompson (2011); Weber (1992, 2002), Bourdieu (2012), as well as authors who discuss the concepts of leadership – Chiavenatto (2004), Srour (1998), for example. This study, of a qualitative and documental nature, undertakes the textual analysis of 35 excerpts, selected from the corpus, based upon the Social Theory of the Discourse, who conceives language as social practice and the discourse as historically situated, investigating the vocabulary with focus on the words sense, the lexicalizations and metaphor. As a result of the investigation, it was verified that the choice of the vocabulary allows unmasking the notions of power inherent in the discourses about leadership, which develop from the notion of disciplinary power, of domination to the symbolic power. The discursive changes attested in the concepts bring into relation with the changes in the organizational practices, from a context marked by the evolution of the capitalist industrial society of mechanical basis to a context characterized by the organizational citizenship with more democratic social relations. The similarity between the discourse of the latest theories about leadership and the discourse of **O monge e o executivo** justifies the reading migration of this to the academic dominance. However, it is known that the democratization of the discourse about leadership is more apparent than substantial, outlining one more way of keeping the hegemony into the enterprises.

Key-words: Critical Discourse Analysis. Power Conceptions. Leadership Concepts. Vocabulary.

RESUMEN

Esta tesis analiza las concepciones de poder que permean el discurso sobre liderazgo, en libros académicos e en el libro **O monge e o executivo**. En modo más específico, investiga: la relación entre los cambios discursivos en los conceptos de liderazgo y los cambios de las prácticas sociales en las organizaciones; las razones para la migración de la lectura del **O monge e o executivo** para el dominio académico de los cursos en Administración, sino también la democratización de discurso acerca del liderazgo es substancial o aparente. Basa este trabajo el abordaje teórico-metodológica de La ACD, especialmente los estudios de Fairclough (1999, 2001a, 2001b, 2003), Chouliaraki y Fairclough (1999), y de autores que profundizan conceptos costoso para este abordaje interdisciplinar – a ejemplo de los conceptos de poder, dominación, ideología e hegemonía – Halliday (1978); Van Dijk (2010); Foucault (1984, 2005 e 2011); Thompson (2011); Weber (1992, 2002); Bourdieu (2012) – sino también autores que discuten los conceptos de liderazgo – Chiavenatto (2004), Srour (1998), por ejemplo. De naturaleza cualitativa y documental, esta pesquisa emprende el análisis de 35 excertas, retirados del corpus, fundamentándose en La Teoría Social del Discurso, que concibe el lenguaje como práctica social e el discurso como históricamente situado – investigando el vocabulario, con foco en el sentido de las palabras, en las lexicalizaciones e en metáfora. Como resultado de la investigación, constatamos que la escoja de vocabulario permite desvelar las nociones de poder presentes en el discurso sobre liderazgo, que evolucionen la noción de poder disciplinar, de dominación, para a de poder simbólico. Los cambios discursivas atestadas en los conceptos relacionase los cambios en las prácticas organizacionales, de un contexto marcado por la evolución de la sociedad industrial capitalista, de base mecánica, hay un contexto caracterizado por la ciudadanía organizacional, con relaciones sociales más democráticas. La similitud entre el discurso de las teorías más recientes de liderazgo y el discurso de **O monge e o executivo** justifica la migración de lectura de este para el dominio académico. Mientras, entendemos que la democratización del discurso sobre liderazgo más aparente que substancial, constituyendo más una forma de manutención de la hegemonía dentro de las organizaciones.

Palabras-clave: Análisis Crítica del Discurso. Concepciones de poder. Conceptos de Liderazgo. Vocabulario.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Concepção tridimensional do discurso (Fairclough).....	49
Quadro 1 - Categorias analíticas (modelo tridimensional).....	49
Figura 2.....	104
Figura 3.....	105
Figura 4.....	108
Figura 5.....	111
Figura 6.....	113
Figura 7.....	117
Figura 8.....	118
Figura 9.....	119
Figura 10.....	121
Figura 11.....	123
Figura 12.....	123
Figura 13.....	125
Figura 14.....	127
Figura 15.....	128
Figura 16.....	128
Figura 17.....	130
Figura 18.....	132
Figura 19.....	133
Figura 20.....	134
Figura 21.....	135

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACD – Análise Crítica do Discurso

APO – Administração por Objetivos

CPC – Conceito Preliminar de Curso

CSC – Ciência Social Crítica

DO – Desenvolvimento Organizacional

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

IFPI – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

LAEL – Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem

LSF – Linguística Sistêmica Funcional

MEC – Ministério da Educação

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TA – Teoria da Administração

UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO: RELAÇÃO DIALÉTICA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA SOCIAL.....	20
2.1	Macrofunções de Halliday e Significados dos Discursos na Prática (Fairclough)	22
2.2	Discurso e Práticas Sociais: poder, ideologia e hegemonia	24
2.3	Mudança Discursiva e Mudança Sociocultural na Sociedade Contemporânea	40
2.4	Análise Textual/Discursiva: Categorias Analíticas	48
3	EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA NA ESFERA ORGANIZACIONAL	63
3.1	Teorias Organizacionais.....	65
3.1.1	Teorias Clássicas da Administração.....	66
3.1.2	Abordagem Humanística da Administração.....	71
3.1.3	Abordagem Neoclássica da Administração	75
3.1.4	Abordagem Estruturalista.....	78
3.1.5	Escola Comportamental	81
3.1.6	Abordagem Sistêmica	85
3.1.7	Abordagem Contingencial	86
3.2	Teorias sobre liderança.....	87
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	96
6	CONCLUSÃO	147
	REFERÊNCIAS	151
	APÊNDICES	161
	ANEXOS.....	173

1 INTRODUÇÃO

Acabou vendo Joan Brossa que os verbos do catalão tinham coisas por detrás, eram só palavras não.

(João Cabral de Melo Neto)

A necessidade de aprender, a curiosidade em descobrir coisas a respeito do que nos cerca são características inerentes ao ser humano, fazem parte da natureza social do homem. E essa aprendizagem, essas descobertas só se tornam possíveis por conta da linguagem, que se faz presente em todas as nossas ações, em tudo o que fazemos na sociedade. Todavia, mesmo sendo indissociável de nossa vida, a linguagem, muitas vezes, parece-nos misteriosa, o que faz com que empreendamos esforços para desvendar o que está “escondido” nessa prática social. Talvez esse fato justifique, em parte, a quantidade cada vez maior de estudos, em diversas áreas, envolvendo o discurso e o sujeito.

A concepção do uso da linguagem como prática social é hoje consenso em todas as áreas que elegem o discurso como objeto de estudo. Nesse contexto, há várias perspectivas teórico-metodológicas utilizadas na análise dos discursos, escolhidas de acordo com o que se pretende analisar e com a concepção que se tem sobre discurso.

Fairclough (2001a), ao usar o termo discurso, propõe que se considere o uso da linguagem como prática social. Isso pressupõe que o discurso seja um modo de ação e interação, um modo de representação e um modo de identificação, que se relacionam, respectivamente, aos elementos da ordem do discurso, gêneros, discurso e estilo.

Para o autor, a prática discursiva é uma manifestação particular da prática social, o que esclarece a não oposição entre as duas. A prática social contribui para reproduzir a sociedade, mas também pode ajudar a transformá-la. Desse modo, uma análise nessa perspectiva deve considerar a relação entre discurso e estrutura social como dialética.

Defendendo a importância dessa abordagem dialética, Fairclough (2001a) atesta que, atualmente, as pessoas que trabalham em várias disciplinas começam a reconhecer os modos como as mudanças no uso linguístico ligam-se a processos

sociais e culturais mais amplos. Por conseguinte, passam a considerar a importância do uso da análise linguística, que se apresenta tanto adequada teoricamente como viável na prática.

No que concerne aos estudos linguísticos, a Pragmática – cuja origem reside nos trabalhos dos filósofos da linguagem como John Austin e Paul Grice – representa avanço para esse campo, uma vez que objetiva estudar as condições que governam a utilização da linguagem, bem como a prática linguística. De acordo com Fiorin (2005), a Pragmática é um saber que vai além daquilo que está presente num enunciado, pois ela busca estudar e compreender, através da linguagem natural, também os conteúdos que são comunicados de forma implícita. Isso significa que a Pragmática não outorga à língua uma posição central nos estudos linguísticos, ou seja, não a concebe isolada da utilização da linguagem, mas estuda a relação entre a estrutura da linguagem e seu uso, aspecto deixado de lado pelas correntes anteriores da Linguística, que criaram outros objetos teóricos.

Marcuschi (2009) fortalece esse raciocínio ao afirmar que, nessa perspectiva, a análise dos usos e funcionamentos da língua em situações concretas se sobrepõe à análise da forma. Ou seja, a análise formal cede lugar à função sociocomunicativa e ao sociocognitivismo. Os estudos discursivos e pragmáticos buscam esclarecer de que maneira acontece a produção de sentidos relacionados aos usos concretos:

o sentido se torna algo situado, negociado, produzido, fruto de efeitos enunciativos e não algo prévio, imanente e apenas identificável como um conteúdo. (...) perspectiva pragmática associada a postulados de outras áreas que se mostra que a linguagem não é transparente e que as intenções não são dados empíricos (MARCUSCHI, 2009, p. 37).

Assim, o debate sobre a complexidade da relação linguagem e prática social não é mais novidade, uma vez que é preocupação de diversos campos de estudo. A curiosidade em pesquisar as práticas discursivas em diversos setores exerce fascínio sobre estudiosos que se aventuram a tentar desvendar os “mistérios” dessas práticas. E essa curiosidade também existe com relação à linguagem em situações de trabalho, que, atualmente, adquire relevância, como meio de produção e de controle social no mundo empresarial.

Entretanto, consoante Faina (2002), o interesse das ciências do trabalho pelas questões inerentes à linguagem manifestou-se bem depois que o das Ciências

Humanas e Sociais. Para o autor, essa preocupação só surgiu a partir do último quarto do século XX, consequência das mudanças ocorridas no universo da organização do trabalho, especialmente a importância dada ao “fator humano” e, por conseguinte, à linguagem. As transformações técnico-organizacionais são responsáveis por essa reflexão, haja vista que, cada vez mais, se fala em “comunicação externa e interna, de intercompreensão, de participação; nesse contexto, o mal-entendido, o não dito, a interpretação inadequada, a retenção de informações influem nas relações de trabalho” (SOUZA-e-SILVA, 2002, p. 61) e, consequentemente, na produtividade deste trabalho.

Ainda a esse respeito, Souza-e-Silva (2002) registra que o interesse pela relação linguagem e trabalho gerou uma série de pesquisas, que se originou na França, na década de 1980, por meio da formação de grupos de pesquisa, compostos por estudiosos de diversas áreas do conhecimento. Já no Brasil, só a partir da década de 1990, o interesse por esse tema surgiu em alguns programas de pós-graduação, via grupos de pesquisa, a exemplo do Grupo Atelier, ligado ao Programa de Estudos Pós-graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, LAEL/PUC-SP. Esse grupo agrega pesquisadores, doutorandos e mestrandos de diferentes universidades, tais como PUC/SP, USP, UERJ, UNIRIO, UFF, UNISINOS e PUCRS, e mantém convênio, na França, com a Universidade de Provence. Aqui, podemos acrescentar o Programa de Pós-Graduação em Letras da UFPE, particularmente em Linguística, por meio da linha de pesquisa Análises do Discurso, que também contempla o tema em tela.

E é nessa linha de pesquisa que nosso estudo se insere. O contato com alunos dos cursos de graduação em Gestão de Recursos Humanos e em Secretariado, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) – durante anos ministrando a disciplina Língua Portuguesa – possibilitou-nos ouvir constantemente algumas discussões sobre liderança e, muitas vezes, o conceito defendido no livro **O monge e o executivo**, de James Hunter, fato que nos despertou o interesse pela leitura desse e, consequentemente, pelo tema liderança na área organizacional¹.

Contribuiu também para aumentar nosso interesse por esse tema a afirmação de Heifetz (1999) de que há, no conceito de liderança, uma evolução de um estilo

¹ Talvez seja oportuno registrar que nossa formação no ensino médio é de técnica em administração, portanto, vários temas da área organizacional não nos são totalmente novos.

autoritário, fundamentado nos pressupostos da Teoria X², de McGregor (1999), para uma orientação democrática, que objetiva motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, baseando-se nos valores humanos e sociais. A descentralização das decisões e a delegação de responsabilidade permitem maior grau de liberdade para que as pessoas desenvolvam suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de autorrealização.

Tudo isso motivou esta pesquisa, cujo objetivo é **analisar as noções de poder que permeiam os discursos sobre liderança, mapeados em livros de graduação em Administração e no livro O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**³, de James C. Hunter, buscando identificar prováveis mudanças discursivas relacionadas a mudanças sociais e culturais ao longo da evolução desse conceito.

Para a consecução do objetivo geral, traçamos os seguintes objetivos específicos: mapear os conceitos de liderança constantes em livros acadêmicos adotados nos cursos de graduação em Administração e os conceitos de liderança presentes em **O monge e o executivo**; investigar a relação entre as mudanças discursivas manifestas nos conceitos de liderança e as mudanças das práticas sociais e culturais do mundo organizacional; investigar as possíveis razões da migração da leitura do livro **O monge e o executivo** do domínio da autoajuda para o domínio acadêmico; investigar, por meio da análise textual/discursiva, se a democratização do conceito de liderança é substancial ou apenas aparente.

É importante ressaltar que, embora a liderança seja um tema estudado em várias instâncias, pela necessidade de delimitarmos a abrangência de nosso estudo, o foco dessa pesquisa é a liderança na esfera organizacional. A inclusão do livro **O monge e o executivo** justifica-se pelo fato de esse, segundo Moura (2010), ter migrado do domínio da autoajuda para o domínio acadêmico. O autor constatou que esse livro faz parte da bibliografia complementar das disciplinas introdutórias do curso de Administração das maiores e mais importantes instituições de ensino superior do Brasil. Outro aspecto que reforça essa escolha é o alto índice de venda que esse livro alcançou, sendo considerado o maior *best seller* desde a época de seu lançamento em 2004, com mais de 3,5 milhões de cópias vendidas no mundo.

² Os esclarecimentos sobre essa teoria aparecerão na seção destinada aos referenciais teóricos.

³ A partir daqui, nos referiremos a este livro apenas como **O monge e o executivo**.

O sucesso do livro continua. É isso que atesta a realização do Workshop Internacional Liderança & Gestão⁴, no dia 15 de agosto de 2012, às 20h30, no teatro Brigadeiro em São Paulo, organizado pela VALORIZA+TE, empresa focada na oferta de produtos e serviços nas áreas de Consultoria em RH, Gestão, Liderança e *Coaching*. Esse evento reuniu, pela primeira vez, num único palco, James Hunter – autor do referido livro e a adaptação original para o teatro da peça com o mesmo nome, que já teve como público mais de 30.000 pessoas. A peça também foi encenada no PROGRAMA SEBRAE EM AÇÃO – Encontro Empresarial Anual, no dia 21 de agosto/2012, às 19h30, em Divinópolis-MG. Dentre as inúmeras apresentações, a peça **O monge e o executivo** esteve em cartaz, no Teatro Brigadeiro, em São Paulo, todas as terças-feiras, às 21h, no período de 24 de abril a 03 de julho de 2012. De acordo com o site <http://www.ciatech.com.br/noticias/o-monge-e-o-executivo/>, o livro em tela já é tema de um dos títulos do catálogo de cursos online Sapiência.

Mesmo nós, não especialistas em administração, sabemos que liderança é uma palavra bastante usada hoje em todas as esferas da vida humana, e, no campo organizacional, esse uso é atestado por vários estudiosos. Para vários autores, a exemplo de Motta (2003) e Chiavenato (2004), liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem administrativa moderna e um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas.

Essa reflexão a respeito da capacidade que certas pessoas ou grupos possuem para influenciarem e se fazerem seguir não é novidade. Há mais de dois mil anos, esse tema constitui objeto de curiosidade de estudiosos e pesquisadores, a exemplo dos filósofos gregos, que se ocuparam bastante desse assunto. Essa capacidade de influenciar pessoas é, quase sempre, relacionada à liderança. E, apesar de o interesse por esse tema não ser novo, presenciamos nos últimos anos, algo que parece uma obsessão: são milhares de livros publicados sobre o tema, cursos, minicursos e palestras abordando o assunto; revistas da esfera empresarial com inúmeros artigos e matérias sobre liderança, dentre as quais podemos destacar uma específica, intitulada Liderança. Crainer (2000) afirma que o tema da liderança ressurgiu na agenda da gerência na década de 1980, após um período de

⁴ Confere site <http://www.omongeeoexecutivo.com.br/site/workshop-lideranca-gessao/>

desaparecimento, sendo que um grande número de livros foi publicado sobre o tema.

Motta (2003) também ressalta esse fenômeno ao afirmar que a década de 1980 revelou-se pródiga para a literatura administrativa. De acordo com o autor, esses livros, principalmente, os que versam sobre a excelência empresarial ou sobre como se tornar bons dirigentes, saíram dos ambientes restritos da academia e “invadiram livrarias populares, bancas de jornal, escritórios e tornaram-se leitura corriqueira de pessoas que atuam na área administrativa de grandes empresas e de instituições públicas” (MOTTA, 2003, p. 49). Esse fato justifica a popularidade alcançada e o elevado índice de venda.

Outro aspecto lembrado por Motta é que, desde que se começou a considerar a administração sob o ponto de vista da ciência, nunca se deu tamanha atenção à gerência como na década de 1980. Todavia, a observação mais importante feita por Motta (2003) é sobre o contraste existente entre as ideias defendidas pela literatura publicada nesse período e a maioria das ideias divulgadas em décadas anteriores. Segundo ele, essa “nova” literatura é menos originada do meio acadêmico e mais relacionada à experiência de dirigentes de grandes empresas, além de ser menos fundamentada na perspectiva da complexidade organizacional e racionalidade gerencial e mais direcionada para a visão de simplicidade e da intuição na gerência.

Consoante Pessoa (2005), a liderança é um assunto recorrente, importante e desafiador que nos remete a temas como: tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. A autora acrescenta que as constantes transformações no mundo empresarial exigem que as empresas e os líderes se adaptem de forma eficaz e rápida a esse contexto. E, para que qualquer organização, empresa ou grupo comunitário obtenha sucesso, a liderança é considerada elemento vital.

Assim, fundamentando-nos nas ideias dos analistas críticos do discurso, principalmente nos estudos de Fairclough (1997, 2001a, 2001b, 2003a, 2003b) e Chouliaraki & Fairclough (1999) - sobre mudança discursiva em relação à mudança social e cultural, sobre o modo como as mudanças ocorrem nos eventos discursivos – em Wodak (2003) e Van Dijk (2010), dentre outros, bem como no posicionamento de autores que mantêm relação interdisciplinar com essa disciplina, tentamos

responder às seguintes questões: de que modo as mudanças discursivas manifestas nos conceitos de liderança relacionam-se com as mudanças das práticas sociais e culturais do mundo organizacional? A democratização do discurso nesses conceitos, defendida por Heifetz (1999), é apenas aparente ou é substancial? O que justifica a migração de um livro de “autoajuda” (**O monge e o executivo**) para o mundo acadêmico?

Acreditamos que a importância desse estudo reside no fato de ele possibilitar que se revelem sentidos veiculados nos conceitos de liderança que podem contribuir para a sustentação do poder hegemônico dentro das empresas, bem como demonstrar que as transformações ocorridas nessas práticas discursivas refletem transformações da prática social, haja vista que aquela é mediadora entre esta e o texto (FAIRCLOUGH, 2001a). Acreditamos ainda que o conhecimento crítico sobre práticas discursivas e sociais, como defende Fairclough (2001a), apresenta-se como “pré-requisito para a cidadania democrática”, e que é no discurso e por meio dele que os indivíduos produzem, reproduzem, ou desafiam as estruturas e as práticas sociais nas quais estão inseridos (MEURER, 2002).

Portanto, análises dessa natureza podem contribuir para que se perceba que a ideologia, como proclama Fairclough (1989, p.85), “é mais efetiva quando sua ação é menos visível”.

Segundo Fairclough (2001a), a concepção do uso da linguagem como prática social implica compreender o discurso como modo de ação historicamente situado. Para esse autor, “qualquer evento discursivo (isto é, qualquer exemplo de discurso) é considerado simultaneamente um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 22). Portanto, o discurso é visto como um tipo de prática social, de representação e de significação do mundo. Na teoria da ACD, o discurso é entendido como constituinte do social, como um modo de ação, pois é uma das maneiras pelas quais as pessoas podem agir sobre o mundo e sobre os outros, mas é também visto como uma forma de representação, pois nele valores e identidades são representados de forma particular. Nessa concepção, discurso e estrutura social estabelecem-se dialeticamente, isto é, os discursos não apenas reproduzem entidades e relações sociais, mas também as constroem de diversas maneiras, cada uma das quais posicionando os sujeitos sociais também de diferentes maneiras (FAIRCLOUGH, 1992).

Desse modo, a análise crítica de qualquer discurso não pode ocorrer dissociada das outras práticas sociais que compreendem o contexto no qual esse discurso é produzido, uma vez que para a ACD o contexto representa uma dimensão fundamental na análise do discurso. Desse modo:

o discurso é moldado e restringido pela estrutura social no sentido mais amplo e em todos os níveis: pela classe e por outras relações sociais em nível societário, como o direito ou a educação, por sistemas de classificação, por várias normas e convenções, tanto de natureza discursiva como não discursiva, e assim por diante (FAIRCLOUGH, 2001a p. 91).

Esse pensamento dos analistas críticos do discurso sobre a linguagem justifica o interesse pela relação que há entre linguagem e poder. Nesse sentido, Wodak (2003) afirma que a ACD pode ser definida como uma disciplina que se ocupa, potencialmente, de análises sobre os modos como as relações de dominação, de discriminação, de poder e de controle estabelecem-se através da linguagem. Nessa abordagem, a linguagem constitui-se instrumento de dominação e de força social, a serviço da legitimação das relações de poder estabelecidas institucionalmente, o que acreditamos não ser diferente no campo das organizações.

Nessa mesma perspectiva, Van Dijk (2010), examinando as relações entre discurso e poder, define poder social em termos de controle, ou seja, de domínio de um grupo sobre outros grupos e seus componentes. Tradicionalmente, é concebido como controle sobre as ações de outro; portanto, caso esse controle se dê também a favor daqueles que exercem tal poder e prejudicando os interesses dos dominados, podemos falar de abuso de poder, lembra Van Dijk (2010).

Essa visão do autor sobre controle não se aplica apenas ao discurso como prática social, mas também aos conhecimentos, opiniões, atitudes, ideologias, bem como a outros tipos de representações de natureza individual ou social. Geralmente, o controle da mente não é intencional, isto é, ele se constitui apenas um efeito provável do discurso. E como as ações das pessoas são controladas por suas mentes, controlar a mente significa controlar indiretamente a ação, defende o autor. Assim, essa ação controlada pode novamente ser discursiva, fazendo com que, indiretamente, o discurso poderoso influencie outros discursos que sejam conciliáveis com o interesse dos detentores do poder.

A esse respeito, Van Dijk (2010) declara não ser fácil definir as características que os grupos de pessoas precisam possuir para serem considerados poderosos, embora isso seja intuitivamente claro para alguns segmentos como governos, parlamentos, mídia, polícia, grandes empresas etc., e para alguns profissionais como professores e médicos, ou para alguns papéis sociais, a exemplo dos pais.

De acordo com Motta (2003), qualquer organização, inclusive as de produção e serviços, sejam empresas privadas ou instituições públicas, pode ser vista como estrutura de poder. O fato de as organizações manejarem recursos e gerarem opções sociais e econômicas faz com que elas possuam grande capacidade de influência sobre o destino das pessoas. Para o autor, o poder que a organização detém é proporcional à quantidade de recursos sobre seu controle.

Esses aspectos de influência e de poder, especialmente os relacionados à liderança, serão discutidos neste trabalho, nas seções que o compõem, a saber: o **capítulo dois**, constituído pelo referencial teórico, que contempla o aprofundamento sobre a ACD, enfatizando, principalmente, os aspectos que envolvem as noções de poder, a relação da ACD com a LSF, as questões sobre mudança discursiva e mudança sociocultural na sociedade contemporânea, bem como as categorias analíticas utilizadas na análise de nossos dados; a contextualização das teorias administrativas com ênfase nas concepções sobre liderança encontra-se no **capítulo três**; os procedimentos metodológicos compõem o **capítulo quatro**, no qual se traça o caminho percorrido no desenvolvimento da pesquisa, salientando a escolha do *corpus* e da teoria que sustenta a análise; o **capítulo cinco** apresenta nossas discussões, decorrentes da análise dos dados eleitos; o **capítulo seis** corresponde à conclusão. Nele, apresentamos as considerações finais sobre os resultados obtidos, respondendo os questionamentos da pesquisa e salientamos a contribuição de pesquisas dessa natureza.

2 ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO: RELAÇÃO DIALÉTICA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA SOCIAL

“[...] o poder no ocidente é o que mais se mostra, portanto, o que melhor se esconde [...]. As relações de poder estão talvez entre as coisas mais escondidas no corpo social” (Foucault).

A Análise Crítica do Discurso, doravante ACD, é uma abordagem teórico-metodológica, de caráter transdisciplinar, situada na interface entre a Linguística e a Ciência Social Crítica (CSC), aberta ao estudo de diversas práticas sociais. Assim, a fim de dar conta da interação entre discurso e estruturas sociais, bem como do modo como os textos são produzidos e interpretados, a ACD toma emprestado conceitos de outras áreas, tais como, o conceito de hegemonia, de Gramsci; a concepção de estrutura social, de Giddens, a concepção de discurso e de poder de Foucault, o conceito de práticas sociais, de Harvey, de ideologia, de Thompson, e de intertextualidade, de Bakhtin, entre outros conceitos e autores.

Chouliaraki e Fairclough (1999) comentam essa abordagem interdisciplinar da ACD afirmando que ela dialoga com diversas teorias, especialmente teorias sociais, por um lado, e teorias linguísticas, por outro, de modo que seu arcabouço teórico constitui-se uma síntese ‘mutante’ de outras teorias. Todavia, observam os autores, “o que ela própria teoriza em particular é a mediação entre o social e o linguístico – a ordem do discurso, a estruturação do hibridismo semiótico (interdiscursividade)” (CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999, p.16).

É no diálogo com a CSC, engajada com o questionamento de aspectos políticos e morais da vida social, que a ACD fundamenta sua perspectiva crítica. No caso da Teoria Social do Discurso, vertente da ACD desenvolvida por Fairclough, principalmente, a ancoragem se dá no Realismo Crítico (RC) de Bhaskar (1989; 1998), que defende que o discurso tem efeitos na vida social, cuja investigação não pode considerar apenas o aspecto discursivo de práticas sociais.

Nesse sentido, conforme Wodak (2003), a ACD constitui-se uma ponte entre a CSC e a Linguística Sistêmico-Funcional (LSF), por possibilitar o mapeamento de relações entre elementos linguísticos usados por atores sociais e aspectos do conjunto de práticas nas quais a interação discursiva se fundamenta. Assim, para a

autora, a ACD estuda a linguagem como prática social, considerando o contexto de uso como crucial, e elegendo a relação entre a linguagem e o poder como foco de interesse.

No que tange à relação que mantém com a LSF, Magalhães (2001) ressalta que essa é o arcabouço linguístico ainda em harmonia com a percepção geral de linguagem da ACD. Para a LSF, a linguagem é:

estruturada pelo conjunto de possibilidades de cada um de seus estratos (semânticos, fonológicos e léxico-gramatical) e, simultaneamente, como estruturante, tendo em vista sua escolha de valores para variáveis que a relacionam ao seu meio social: o campo (*field*), o teor (*tenor*) e o modo (*mode*) (MAGALHÃES, 2001, p. 27).

Apresenta-se como relevante a observação que a autora faz sobre o caráter de extensão e de complemento da ACD, em relação à visão de linguagem cultivada pela LSF. Para a autora, o fato de a LSF enfatizar pouco o social em relação ao semiótico, no texto em oposição ao sistema, “e por sua falta de reconhecimento de um sistema correspondente à ordem do discurso, não dá conta, como a ACD, de uma explicação adequada aos textos híbridos que misturam discursos, gêneros e registros” (MAGALHÃES, 2001, p. 27).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Resende (2009d) salienta que análises discursivas críticas não podem basear-se apenas no aspecto discursivo das práticas, sob o risco de comprometer a relação dialética entre os momentos da prática e o potencial do discurso para o entendimento de outros aspectos da prática.

Sobre esse ângulo, Wodak (2003) define a ACD como disciplina que se ocupa, fundamentalmente, de analisar como as relações de dominação, discriminação, poder e controle se manifestam através da linguagem, sejam essas relações opacas ou transparentes. Isto é, a ACD propõe-se a investigar de forma crítica a maneira como a desigualdade social, dentre outros aspectos, vem sendo expressa, indicada, constituída e legitimada pelos usos do discurso.

Dando ênfase a esse posicionamento, a autora afirma que a maioria dos analistas críticos do discurso aceitaria a defesa de Habermas (1987, p.259) de que a linguagem “é também um meio de dominação e uma força social. Serve para

legitimar as relações do poder organizado. Na medida em que as legitimações das relações de poder não são articuladas, [...] a linguagem é também ideológica”⁵.

Pedro (1997) corrobora essa visão da linguagem como meio de dominação, ao afirmar que as várias abordagens da ACD, apesar de apresentarem diferenças, têm muito em comum a exemplo do que Fairclough (2001a) define como a necessidade de corrigir o fato de se atribuir pouca importância ao papel da linguagem no processo de produção, manutenção e transformação das relações sociais de poder e de aumentar a consciência da contribuição da linguagem para que as pessoas sejam dominadas por outras. Para o autor, essa conscientização constitui o primeiro passo para que se conquiste a emancipação.

Tendo em vista a importância de alguns conceitos para a compreensão de propostas em ACD e para o desenvolvimento de nossa pesquisa, passamos a discorrer sobre alguns deles nas subseções seguintes.

2.1 Macrofunções de Halliday e Significados dos Discursos na Prática (Fairclough)

É fato que a orientação linguística da Teoria Social do Discurso reside na LSF, de Halliday. A LSF trata a linguagem como um sistema aberto a mudanças socialmente orientadas, como uma prática social que vai além do processo de representação, sendo considerada construtora da realidade social. Para Halliday (1973, *apud* Resende, 2006), a relação entre as funções da linguagem e a organização dos sistemas da língua é um traço geral da linguagem humana. Daí a proposta de Halliday (1991) das três macrofunções, que atuam simultaneamente em textos, e que enfatizam o caráter multifuncional da linguagem, a saber: função ideacional; função interpessoal; e função textual.

Ressalta-se que essas macrofunções são inter-relacionadas, permitindo que qualquer texto seja analisado sobre qualquer um desses aspectos, o que implica que todo enunciado é multifuncional em sua totalidade, ou seja, serve simultaneamente a várias funções.

⁵ Tradução da autora da pesquisa.

De acordo com Eggins (2004), uma das maiores contribuições da LSF é evidenciar a maneira como os significados se realizam na estrutura da sentença, simultaneamente por meio das metafunções ideacional, interpessoal e textual. A autora ressalta que, independentemente do campo onde a LSF esteja sendo aplicada, a concepção de linguagem enquanto semiótica social é ponto comum a todos os sistemicistas. Esse interesse comum, baseado em como as pessoas interagem entre si, no dia a dia, origina quatro argumentos teóricos sobre a linguagem, basilares da LSF, a saber: o uso da linguagem é funcional; a função da linguagem é construir significados; os significados são negociados no contexto sociocultural no qual são produzidos; o uso da linguagem é um processo semiótico de construção de significados por escolhas. Em síntese, o uso da linguagem é funcional, semântico, contextual e semiótico.

Resende (2006) e Resende e Ramalho (2011a, 2011b) recuperam as modificações feitas por Fairclough nas macrofunções de Halliday. Num primeiro momento, Fairclough sugeriu a divisão da função interpessoal de Halliday em duas funções: a função identitária da linguagem – que se refere aos modos pelos quais as identidades sociais se estabelecem no discurso – e a função relacional – que se refere ao modo “como as relações sociais entre os participantes do discurso são representadas e negociadas” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 92).

Num segundo momento, Fairclough (2003a) amplia o diálogo teórico com a LSF, propondo uma articulação entre as macrofunções de Halliday e os três elementos da ordem do discurso (gênero, discurso e estilo), sugerindo, no lugar das funções da linguagem, três principais tipos de significado: o significado acional, o significado representacional e o significado identificacional. Observa-se que essa proposta incide sobre a modificação que ele operou na proposta de Halliday.

É oportuno destacar que a operacionalização desses três significados conserva a noção de multifuncionalidade da LSF, haja vista que atuam simultaneamente em todo enunciado, como enfatiza Fairclough (2003a). O autor esclarece que o discurso apresenta-se, principalmente, de três maneiras como parte de práticas sociais, na relação entre textos e eventos: como modos de agir, como modos de representar e como modos de ser.

A cada um desses modos de interação entre discurso e prática social corresponde um tipo de significado: o significado acional – ligado ao gênero – foca o texto como modo de (inter) ação em eventos sociais, aproxima-se da função

relacional, uma vez que a ação legitima ou questiona relações sociais; o significado representacional – ligado ao discurso – enfatiza a representação de aspectos no mundo (físico, mental, social), em textos, relacionando-se à função ideacional; o significado identificacional – ligado ao estilo – relaciona-se à construção e à negociação de identidades no discurso, referindo-se à função identitária da linguagem.

Ramalho e Resende (2011a) chamam atenção para a importância de se lembrar que os três significados do discurso discutidos anteriormente – ação, representação e identificação – assim como o de ordem de discurso, relacionam-se ao eixo do poder, ao eixo do saber e ao eixo da ética, sustentáculos da obra de Foucault (1994). O significado acional refere-se ao eixo do poder. Nesse sentido, entende-se que gêneros, como maneira de (inter) agir e relacionar-se discursivamente, supõem relações com os outros, mas também ação sobre os outros e poder. O significado representacional refere-se ao eixo do saber. Discursos como modos particulares de representar aspectos do mundo remetem a controle sobre as coisas e conhecimento. Já o significado identificacional refere-se ao eixo da ética. Estilos, modos de identificar a si e aos outros, implicam identidades sociais e individuais, ligadas às ‘relações consigo mesmo’, ao ‘sujeito moral’ (RAMALHO e RESENDE, 2011a, p.51).

Em nossa pesquisa, enfatizamos o significado representacional, numa tentativa de desvendarmos de que maneira e até que ponto os conceitos de liderança, como modos particulares de representarem aspectos do mundo organizacional, implicam controle sobre as coisas e conhecimento dessa esfera, questionando se as maneiras particulares de identificação e de disseminação dos discursos que constituem esses conceitos não são tentativas de manter a hegemonia.

2.2 Discurso e Práticas Sociais: poder, ideologia e hegemonia

A prática discursiva, do modo como Fairclough (2001a) a concebe, envolve processos de produção, distribuição e consumo dos textos. Para o autor, a natureza desses processos varia entre diferentes tipos de discurso conforme fatores sociais. A realização dessa prática acontece enquanto forma linguística, enquanto texto,

compreendido como linguagem falada ou escrita, no sentido de Halliday, que contempla também, hoje, o elemento semiótico.

Ressaltamos que o autor apropria-se do conceito de ordens do discurso de Foucault, para designar o conjunto de práticas discursivas dentro de uma instituição ou sociedade, além das relações que se estabelecem entre elas.

O caráter interdisciplinar da ACD, como apresentado anteriormente, reside justamente no fato de emprestar conceitos de outras áreas de estudos e adaptá-los para fundamentar seus estudos. Ramalho e Resende (2006) lembram que essa interdisciplinaridade consiste na quebra de fronteiras epistemológicas com teorias sociais, pela qual objetiva subsidiar sua própria abordagem sociodiscursiva, bem como disponibilizar suporte para que pesquisas sociais contemplem, também, aspectos discursivos.

Conforme Pedro (1997), a complexidade dos problemas sociais exige que a ACD adote essa abordagem interdisciplinar. E o interesse em questões como a dominação e a desigualdade requer teorias complexas que possibilitem a compreensão de problemas também complexos, a exemplo da relação entre dominação e discurso. Nessa perspectiva sociodiscursiva da ACD, a linguagem é concebida como parte irredutível do social, o que implica relação interna e dialética entre linguagem e sociedade. Desse modo, questões sociais constituem-se também questões discursivas e vice-versa.

Nesse sentido, Fairclough (2001a; 2001b) observa que considerar o discurso como uma forma de prática social implica, primeiramente, que esse uso é um modo de ação e, em segundo lugar, que ele é sempre um modo de ação social e historicamente situado, numa relação dialética com outros aspectos de seu contexto social – “ele é formado socialmente, mas também forma socialmente, ou é *constitutivo*” (grifo do autor) (FAIRCLOUGH, 2001b, p.33). Nessa visão, toda prática social é formada de elementos que se articulam e não podem ser reduzidos um ao outro. Nesse caso, o discurso é apenas um dos momentos da prática social.

Esta visão do discurso como constitutivo pressupõe que esse mantém uma relação ativa com a realidade,

que a linguagem significa a realidade no sentido da construção de significados para ela, em vez de o discurso ter uma relação passiva com a realidade, com a linguagem meramente se referindo aos objetos, os quais são tidos como dados na realidade (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 66).

Salientamos que essa concepção tem suas bases em Foucault, em quem Fairclough busca inspiração para a construção da Teoria Social do discurso. Além do aspecto constitutivo do discurso, a interdependência das práticas discursivas, a natureza política do discurso, a natureza discursiva da mudança social e o princípio da linguagem como espaço de luta hegemônica são aspectos discutidos por Foucault que despertaram o interesse de Fairclough (2001a), que pressupõe uma relação entre a prática social e os conceitos de ideologia e de poder, isto é, o discurso é entendido numa perspectiva de poder como hegemonia.

Assim, Fairclough (2001a) argumenta que a análise, na dimensão da prática social por ele formulada, funda-se no conceito de ideologia e especialmente no conceito de hegemonia, significando um modo de dominação baseado em alianças, na congregação de subordinados e na geração de consentimentos. Desse modo, “as hegemonias em organizações e instituições particulares, e no nível societário são produzidas, reproduzidas, contestadas e transformadas no discurso” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 28). Ademais, a organização de práticas discursivas em modos particulares nas ordens de discurso, nas quais se cristaliza e ganha aceitação, pode ser considerada uma forma de hegemonia.

Van Dijk ressalta o fato de a análise social relacionar-se intimamente à análise do discurso e como, de várias maneiras, essa relação também requer uma análise cognitiva. A noção clássica de hegemonia definida por Gramsci ganha força através de uma análise muito mais explícita dos processos envolvidos, a exemplo de “como as ideologias são reproduzidas e como as pessoas podem agir, de seu próprio livre-arbítrio, no interesse dos que estão no poder” (VAN DIJK, 2010, p.24).

No que diz respeito à ideologia, Fairclough (2001a p. 117) entende que as ideologias

são significações/construções da realidade (o mundo físico, as relações sociais, as identidades sociais) construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, reprodução ou a transformação das relações de dominação.

Para o autor, as ideologias contidas nas práticas discursivas tornam-se muito eficazes quando se naturalizam e alcançam o status de senso comum. Nessa concepção, estudar a ideologia corresponde a estudar de que maneiras a significação é usada para manter relações de dominação (THOMPSON, 2011; EAGLETON, 1997). Seguindo esse raciocínio, as crenças e os valores próprios de

um poder dominante podem promover a legitimação desse poder, isto é, essas crenças e esses valores podem naturalizar-se e universalizar-se de tal modo que se tornam autoevidentes e aparentemente inevitáveis, por meio da depreciação das ideias que os contestam, da omissão dos pensamentos que lhes são contrários e pelo mascaramento do real. Assim, Thompson propõe que a ideologia seja vista:

em termos das maneiras como o sentido, mobilizado pelas formas simbólicas, serve para estabelecer e sustentar relações de dominação: estabelecer querendo significar que o sentido pode criar ativamente e instituir relações de dominação; sustentar, querendo significar que o sentido pode servir para manter e reproduzir relações de dominação através de um contínuo processo de produção e recepção de formas simbólicas (THOMPSON, 2011, p. 79).

Esse autor esclarece que, para efetivar essa reformulação, três aspectos precisam ser elaborados: a concepção de sentido e de dominação e os modos como os sentidos podem ser utilizados para estabelecer e manter relações de dominação. Ao estudar as maneiras como o sentido estabelece e mantém relações de dominação, o sentido que interessa é o significado das formas simbólicas que se encontram incorporadas em âmbitos sociais e que transitam na sociedade. É importante que se diga que ações, falas, imagens e textos, produzidos por sujeitos e significativos para outros sujeitos, com destaque para as expressões linguísticas faladas ou escritas, é o que Thompson concebe como formas simbólicas, embora reconheça que elas também possam ser não linguísticas.

A natureza significativa das formas simbólicas, consoante Thompson, pode ser analisada a partir de quatro aspectos típicos denominados: “intencional”, “convencional”, “estrutural” e “referencial”, aos quais acrescenta um quinto, nomeado de “contextual”, que indica o fato de as formas simbólicas estarem sempre inseridas em contextos e processos socialmente estruturados.

Analisar esses aspectos como socialmente estruturados corresponde a reconhecer a existência de diferenças sistemáticas nos processos tanto de distribuição como de acesso aos diversos tipos de recursos. Assim, as pessoas, dependendo da posição social que ocupam, têm acesso diferenciado aos recursos disponíveis, isto é, a posição social que os indivíduos ocupam num campo social ou numa instituição, aliada ao valor atribuído a essa posição, determina o grau de poder

que essas pessoas têm, o que faz com que essas tomem decisões e atinjam suas metas.

É nesse sentido que Thompson (2011) afirma que se pode falar de dominação: quando as relações de poder que se estabelecem são sistematicamente desiguais, isto é, quando determinados grupos de agentes têm poder de modo permanente, e em grau elevado, sendo que esse poder permanece inacessível a outros sujeitos, independentemente do que fundamenta tal exclusão.

Em síntese, a maneira como as práticas discursivas representam a realidade e posicionam os sujeitos pode contribuir para a produção e a reprodução de relações de poder desiguais. De acordo com Gouveia, o caráter de princípio estruturante da realidade que se associa ao poder é que evidencia a relação das questões de poder e de ideologia com o discurso. Enquanto prática social, o discurso mantém relação dialética com a estrutura social, “na medida em que se afirma como um dos princípios estruturadores, ao mesmo tempo em que é por ela estruturado e condicionado” (GOUVEIA, 2002, p. 340). Assim, ao mesmo tempo em que a estrutura social constitui-se condição para a existência do discurso, é também produto dessa existência. Em outras palavras, por um lado, o discurso é imposto e formado por relações sociais, por relações próprias a instituições particulares, por sistemas de classificação e por inúmeras regras e convenções, tanto de natureza discursiva como não discursiva, o que faz com que os eventos discursivos variem na sua estrutura, de acordo com o domínio social ou o enquadre institucional nos quais são produzidos. Por outro lado, entretanto, o discurso é um fundamento estruturador, ou seja, os objetos, os sujeitos e os conceitos são formados discursivamente.

Para entendermos melhor o conceito de dominação de Thompson, é relevante registrarmos a avaliação que esse autor faz a respeito do conceito de ideologia de Marx, associado à dominação de classes. Enquanto para Marx, as relações de dominação e de subordinação de classe são a essência da desigualdade e da exploração na sociedade de modo geral, particularmente, nas sociedades capitalistas, para Thompson, essas são apenas uma das maneiras de dominação e de subordinação, isto é, constituem apenas um dos eixos da desigualdade e da exploração. Desse modo, se a preocupação de Marx com as relações de classe merece elogio, a ligação entre o conceito de ideologia e o de dominação de classe deve ser cortada. Essa ligação deve ser considerada contingente e não imprescindível, enfatiza Thompson (2011).

Na visão de Fairclough (2001a), fundamentada em Thompson, a ideologia está implícita nas formas de ver, pensar, compreender, recriar ou desafiar as maneiras de falar e de agir, uma vez que perpassa todas as práticas discursivas e sociais dos indivíduos. Assim, caso alguém se conscientize de que um determinado aspecto do senso comum, aparentemente natural, está a serviço da sustentação de desigualdades de poder em detrimento de si próprio, esse aspecto pode perder a força de sustentar desigualdades, ou seja, pode deixar de funcionar ideologicamente.

O posicionamento desse estudioso fundamenta o trabalho de Resende (2009), sobre a universalização de representações particulares, que, segundo a autora, destaca-se como importante instrumento de luta, isso porque uma das formas de se assegurar temporariamente a hegemonia consiste em disseminar uma perspectiva de mundo particular como se fosse a única possível, legítima e aceitável.

Van Dijk (2010), pronunciando-se a respeito da influência da mídia no que tange ao ‘controle da mente’, defende que a ilusão de liberdade e diversidade pode ser uma das mais eficientes maneiras de produzir a hegemonia ideológica que servirá aos interesses dos poderes dominantes na sociedade. Nesse caso, podem-se incluir as empresas que fabricam as tecnologias de comunicação e de informação e seus conteúdos midiáticos, que, por conseguinte, produzem tal ilusão.

Manifestando-se sobre o controle do discurso público, o autor salienta que, em muitas situações, as pessoas comuns são alvos passivos, em maior ou menor grau, de textos orais e escritos, seja de seus chefes, professores ou autoridades, a exemplo de oficiais de polícia, juízes, dentre outros, que podem determinar-lhes em quem devem ou não devem acreditar ou o que podem ou não podem fazer.

Por outro lado, Van Dijk, corroborando com o posicionamento de Thompson, sobre dominação, afirma que:

os membros dos grupos e instituições sociais mais poderosos – e especialmente seus líderes (as elites) – possuem acesso mais ou menos exclusivo a um ou mais tipos de discurso público, exercendo controle sobre esses tipos. Dessa maneira, os professores universitários controlam o discurso acadêmico; os professores de escola, o discurso educacional, os jornalistas, o discurso da mídia [...]. Aqueles que possuem maior controle sobre mais discursos e sobre discursos mais influentes (e sobre mais propriedades discursivas) são também aqueles, segundo essa definição, mais poderosos (VAN DIJK, 2010, p.24).

Em síntese, para o autor, as pessoas que detêm o controle do discurso mais influente, conseqüentemente, possuem mais chances de submeterem as mentes e as ações dos outros aos seus domínios.

Nesse sentido, a argumentação de Bourdieu (2012) sobre as relações de comunicação soa bastante pertinente. Para esse filósofo, não podemos nunca dissociar relações de comunicação de relações de poder. As relações de comunicação são, portanto, sempre, relações de poder que dependem do capital material ou simbólico acumulado pelas instituições ou pelos agentes envolvidos nessas relações e que podem consentir o acúmulo de poder simbólico. Os sistemas simbólicos, enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento, cumprem sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que colaboram para garantir a dominação de uma classe sobre a outra – violência simbólica – “dando o reforço de sua própria força às relações de força que as fundamentam” e colaborando, desse modo, para o que Weber denominou de “domesticação dos dominados” (BOURDIEU, 2012, p. 11).

O pensamento de Foucault (2005) é fundamental para o enriquecimento dessa questão. Em **A ordem do discurso**, esse autor, concebendo o discurso como prática social, defende que:

em toda sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que tem por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu conhecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade” (FOUCAULT, 2005, p.8-9).

Inferimos, então, que os discursos produzidos numa sociedade são controlados, perpassados por formas de poder e de repressão. Nessa fala de Foucault, destaca-se a face “negativa” do poder, que também aparece quando o autor se refere ao objetivo econômico e político do poder. Machado (2011) lembra que, para Foucault, o interesse básico do poder não é exilar os homens da vida social, ou impedi-los de suas atividades, mas gerenciar suas vidas, controlar suas ações, a fim de que se aproveite o máximo deles. Esse objetivo consiste no aumento do resultado prático do trabalho dos indivíduos, ou seja, em transformar os homens em força de trabalho, atribuindo-lhes uma “utilidade econômica máxima”. Além disso, esse objetivo também focaliza a redução da capacidade de revolta, de resistência,

de luta e de desobediência às ordens do poder, bem como a neutralização das consequências do contrapoder, o que significa fazer com que os indivíduos tornem-se mais submissos politicamente.

Essa análise da noção de poder defendida por Foucault, feita por Machado, refere-se ao poder disciplinar, concepção resultante da análise feita pelo autor das transformações ocorridas no modo de se executar as punições na passagem do século XVII para o século XVIII. Foucault identificou uma transição da física para a microfísica, em outras palavras, o poder transferiu-se do corpo do soberano para os corpos dos súditos, porém, não na acepção de mutilá-los ou matá-los, mas no sentido de utilizá-los.

Foucault aponta como causa dessa transferência do poder a emergência da sociedade industrial no fim do século XVII, que evidenciou a necessidade de se utilizarem as forças dos corpos no sistema produtivo, em detrimento do controle dos corpos por meio de rituais violentos e sangrentos, como o próprio autor declarou:

O crescimento de uma economia capitalista fez apelo à modalidade específica do poder disciplinar, cujas fórmulas gerais, cujos processos de submissão das forças e dos corpos, cuja 'anatomia política', em uma outra palavra, podem ser postos em funcionamento através de regimes políticos, de aparelhos ou de instituições muito diversas (FOUCAULT, 2002, p.182)

Portanto, a partir desse novo objetivo com os corpos, foi constituído um novo mecanismo para alicerçar o exercício do poder, no qual os procedimentos a serem utilizados visam obter, além da obediência ou controle dos corpos, utilidade econômica desses corpos, como atesta a citação:

Houve, durante a época clássica, uma descoberta do corpo como objeto e alvo de poder. Encontraríamos facilmente sinais dessa grande atenção dedicada então ao corpo – ao corpo que se manipula, se modela, se treina, que obedece, responde, se torna hábil ou cujas forças se multiplicam (FOUCAULT, 2002, p. 117).

É conveniente sublinhar que, conforme Foucault (2002), não se pode dissociar o poder disciplinar de um processo de adestramento. Para esse filósofo, a função primordial desse tipo de poder é “adestrar”, ou seja, primeiro ele adestra para, posteriormente, retirar e se apropriar mais e melhor. E os indivíduos, cujo perfil

serviria ao funcionamento e manutenção da sociedade industrial capitalista, seriam frutos desse adestramento.

Foucault (2002) nomeou de sociedade disciplinar o tipo de sociedade que colocaria em prática o poder disciplinar, por meio de instituições também disciplinares⁶. Na sociedade disciplinar, segundo Hardt e Negri (2001, p. 42), a construção do comando social dá-se “mediante uma rede difusa de dispositivos ou aparelhos que produzem e regulam os costumes, os hábitos e as práticas produtivas”.

Ainda sobre a utilidade econômica dos indivíduos, é pertinente lembrar o resgate que Eagleton (1997) faz da avaliação de Abercrombie (1984) a respeito da relação entre dominados e seus senhores, segundo a qual a obtenção do consentimento dos dominados por seus senhores dava-se muito mais por motivos econômicos que ideológicos. Para esse autor, o que Marx denominou “a coerção do econômico” era suficiente para fazer com que homens e mulheres se mantivessem em seus lugares, assim como “estratégias como o reformismo — **a habilidade do sistema capitalista de conceder benefícios tangíveis a pelo menos alguns de seus subordinados** — são mais cruciais, nesse aspecto, do que qualquer cumplicidade ideológica entre os trabalhadores e seus patrões” (EAGLETON, 1997, p. 43).

Dando prosseguimento a essa ideia, o autor defende que as divisões sociais são mais responsáveis pela sobrevivência do sistema entre os diversos grupos explorados por ele do que por conta de alguma coerência ideológica total. Para ele, se esses grupos fazem quase tudo que lhes é exigido, não há necessidade de que endossem ou internalizem os valores ideológicos dominantes. A maioria dos povos oprimidos ao longo dos tempos não atribuiu esse crédito a seus dirigentes: “os governos foram mais tolerados que admirados”, arremata o autor (EAGLETON, 1997, p. 43).

Marx e Engels (2006) desenvolvem o conceito de poder social relacionando-o à cooperação. Para esses sociólogos, determinado modo de produção ou estágio de desenvolvimento industrial liga-se sempre a certo modo de cooperação, ou fase social, sendo que esse modo de cooperação constitui-se uma “força produtiva”. Essa posição é fruto da visão dos autores sobre a atividade social. Para eles, a produção

⁶ Foucault (2002) classifica como instituições disciplinares a prisão, a fábrica, o asilo, o hospital, a escola etc.

da vida, seja da própria ou da vida alheia, no trabalho ou na procriação, surge como relação natural e como relação social, entendendo-se, aqui, a cooperação de vários indivíduos, independentemente da circunstância, da maneira e do objetivo.

O poder social corresponde à força de produção multiplicada, que nasce da cooperação dos diversos indivíduos, condicionada na divisão do trabalho. Como a cooperação é natural, esse poder surge para esses indivíduos, não como seu próprio poder conjugado, mas como uma força alheia que existe exterior a eles, da qual não conhecem a origem nem o fim, e que eles, portanto, já não podem dominar e que, pelo contrário, percorre uma série peculiar de fases e estágios de desenvolvimento independente da vontade e do esforço dos homens, haja vista que é essa força estranha que dirige essa vontade e esse esforço.

Ainda ao que se refere à cooperação, Srour (1998) assevera que a cooperação entre diversos agentes sociais, além de fornecer as condições necessárias para que os recursos mobilizados sejam utilizados de modo satisfatório, possibilita que sejam delineadas metas possíveis apenas a uma coletividade, e ainda multiplica as energias, por meio da geração de uma força comum e incomparável à soma das capacidades individuais.

Em sentido oposto à cooperação, surge a divisão do trabalho. De acordo com Marx e Engels (2006, p. 43), a divisão do trabalho tem efeito contrário à cooperação, pois, nesse sistema, “cada homem tem um círculo de atividade determinado e exclusivo que lhe é imposto e do qual não pode sair; será sempre caçador, pescador, pastor ou crítico, e terá que continuar a sê-lo se não quiser perder os meios de subsistência”. Assim, em vez de a ação do homem constituir-se um poder a favor do próprio homem, torna-se um poder que o subjuga.

Prosseguindo, esses sociólogos defendem que a divisão do trabalho implica igualmente a divisão das condições de trabalho, instrumentos e materiais, possibilitando que a atividade intelectual e material, o gozo e o trabalho, a produção e o consumo caiam em mãos de indivíduos distintos. Desse modo, a única maneira de impedir esse conflito é suplantando a divisão do trabalho. As ideias de Marx e Engels sobre a cooperação e divisão do trabalho nos permitem dizer que a cooperação representaria a face “positiva” do poder, enquanto a divisão do trabalho corresponderia à face “negativa” do poder.

No que tange à noção de poder nas organizações, o conceito de poder defendido por Weber – embora apresente limitações – é fundamental para o estudo

das organizações, especialmente, das burocráticas. (MARTIN, 1978; FARIA, 1979, *apud* FARIA, 1982). Consoante esse sociólogo, poder “é a oportunidade existente dentro de uma relação social que permite a alguém impor sua própria vontade, mesmo contra a resistência e independentemente da base na qual essa oportunidade se fundamenta” (WEBER, 2002, p. 107). Isso significa que, para o autor, as ações dos indivíduos se processam no campo das relações sociais, o que implica que o poder é exercido dentro de uma relação social.

É pertinente salientar a observação que Faria (1982) faz a respeito da noção de poder de Weber. Para esse autor, o fato de Weber trabalhar o conceito de poder ao nível da probabilidade de imposição de vontade, independente de existir resistência a essa imposição e à revelia do que sustenta essa probabilidade, merece grande destaque, uma vez que o poder tem sido, por um lado, pouco valorizado por teóricos gerencialistas norte-americanos, que o veem apenas com a função de motivar desempenho e, por outro lado, desprovido de sua natureza impositiva e coercitiva, passando a ser considerado ou como “liberdade de escolha” (SOUZA, 1979, *apud* FARIA, 1982, p.24) – de modo que seja revista a noção distorcida que temos sobre o poder – ou como um jogo ou como uma “brincadeira de escritório”. Em qualquer um dos casos, é implícito o esforço para dissimular as relações autoritárias de poder, arremata Faria (1982).

Esse é um aspecto que Srouf (1998, p. 163) critica no conceito de poder de Amitai Etzioni, para quem o “poder é a habilidade de um indivíduo de induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas”. Para Srouf, esse conceito esvazia a especificidade de influência e amplia o conceito de tal maneira que anula o seu vínculo com a violência física e se apaga o seu caráter exclusivamente político.

Retornando à concepção que Weber tem sobre poder, é importante que assinalemos que esse sociólogo considera tal conceito sociologicamente amorfo, haja vista que todas as possíveis qualidades que uma pessoa pode ter, bem como toda combinação possível de circunstâncias podem pôr alguém numa situação em que esse possa impor sua vontade. Portanto, Weber (2002) acredita que o conceito sociológico de dominação seja mais preciso, uma vez que pode significar somente a possibilidade de que o comando será obedecido.

Esse conceito de dominação, proposto por Weber (2002, p. 107), que consiste na “oportunidade de ter um comando de um dado conteúdo específico,

obedecido por um dado grupo de pessoas” relaciona-se ao conceito de disciplina, que consiste na probabilidade de se conseguir pronta obediência para um comando, por parte de determinado grupo de pessoas que possuem orientação para tal.

Desse modo, é válido salientar que o poder só é exercido à medida que implica dominação, à qual, por sua vez, resulta em obediência, seja essa obtida prontamente ou por meio da resistência.

Discorrendo sobre dominação, Foucault (2011) argumenta que não compreende o fato de uma dominação global de um sobre os outros, ou de um grupo sobre outro, mas as diversas maneiras de dominação que podem ser exercidas na sociedade. Para esse autor, para se analisar o poder, um dos cuidados a ser tomado é não considerá-lo um fenômeno de dominação sólido e puro de uma pessoa sobre as outras, de um grupo sobre outros ou de uma classe sobre as outras. Isto implica que, ao analisar o poder, devemos entendê-lo “como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede” (FOUCAULT, 2011, p. 183).

Esse modo de funcionamento do poder defendido por Foucault diverge da visão de Weber, quanto ao funcionamento do poder nas organizações burocráticas. Enquanto para Foucault o poder só é exercido em rede, Weber defende que pode situar-se em um ponto fixo: ou no chefe da tribo, ou no guerreiro – tratando-se da sociedade tradicional – ou no cargo – nos casos das organizações burocráticas.

Retomando a crítica que Faria (1982) faz a respeito da desvirtualização do conceito de poder por parte de teóricos americanos – registrada anteriormente – acreditamos que esse pensamento aproxime-se da opinião de Stoner e Freeman (2010), quando esses afirmam que para os autores americanos é muito difícil tratar objetivamente o conceito de poder. Segundo os autores, alguns americanos têm sentimentos ambivalentes com relação ao poder, ao mesmo tempo admirando-o e ressentindo-se ao vê-lo em outros. Esse desconforto com relação ao poder talvez explique porque os autores americanos da área de administração tenham negligenciado o assunto por tanto tempo, apesar de o exercício do poder ser parte óbvia do trabalho do administrador (STONER; FREEMAN, 2010).

Entretanto, nos últimos anos, o poder e os processos políticos nas organizações se tornaram grandes preocupações dos autores da área de administração. A compreensão tanto do papel desses fatores quanto de como eles

podem ser usados construtivamente tem aumentado rapidamente. Para exemplificar esse fato, Stoner e Freeman citam a descrição de “as duas faces do poder”⁷ – uma face negativa e uma positiva – feita por David MacClelland. A face negativa geralmente é expressa em termos de domínio-submissão: se eu vencer, você perde. Ter poder implica ter poder sobre alguém, que por causa disso é menos afortunado. A face positiva do poder caracteriza-se pela preocupação com os objetivos do grupo, o que significa exercer influência a favor de um objetivo do grupo e não sobre o grupo.

Consideramos importante registrar o posicionamento de Sroul (1998). Para ele, o poder é um fenômeno social, portanto, consiste numa relação social, não num bem ou patrimônio unilateral. Constitui uma relação de forças, mesmo que assimétricas, haja vista que nenhum agente está totalmente destituído de alguma parcela de poder. Mesmo aqueles que desempenham função subalterna nunca deixam de possuir algum contrapoder, pois podem resistir e provocar efeitos tanto sobre seus superiores como sobre seus colegas de trabalho.

Desse modo, o poder consiste tanto na capacidade de decidir e de conseguir a brandura do outro, de ditar ordens e vê-las cumpridas, como também na faculdade de resistir e de sabotar, em síntese: consiste na relação dialética entre a obediência e a resistência, entre os polos do domínio e da contestação, a força para subjugar e o potencial para revoltar-se.

Rosen (1999) defende que, entre as forças contra as quais as empresas lutam atualmente, o poder das pessoas provavelmente seja a mais poderosa, uma vez que invade todas as facetas de todos os tipos de negócios, atingindo todos os estágios das operações e cada estratégia, meta ou visão. Independentemente de quantos empregados as empresas possuam, todas são atingidas. O poder das pessoas, ressalta o autor, está tomando o lugar de pressupostos tradicionais de que outras variáveis, a exemplo da financeira, a mercadológica ou a tecnológica, é que definiam a evolução de uma empresa. “A nova realidade é outra: a forma como as pessoas trabalham, pensam e sentem é que determina a direção e o sucesso de uma organização” (ROSEN, 1999, p. 125).

Outro aspecto importante a respeito do poder na esfera organizacional é a diferença que Sroul faz entre poder e influência. Para esse autor, influência é a

⁷ Descrição feita no livro **The two face of power**

“capacidade de inculcar ideias, transmitir propósitos, incutir aspirações, inspirar valores, induzir opiniões, aliciar, instigar, insuflar e incitar outros a realizarem determinadas ações de forma consentida” (SROUR, 1998, p. 138). Apesar de considerar que influência se assemelha ao “poder” ou “mando”, o autor faz questão de ressaltar que influência e poder não se confundem. A influência – capacidade que existe na dimensão simbólica – consiste em fazer com que outras pessoas façam o que nos convém ou o que nos parece correto que se faça, sem que façamos o uso da força. Ao contrário, o poder confere às pessoas que o detém a capacidade de se fazerem obedecer, mesmo que esses não concordem ou consintam com o que lhe é ordenado. Em síntese, para Srouer, o poder resume-se apenas a uma face negativa. É evidente a diferença entre poder e influência, o que justifica a crítica que o autor faz ao conceito de poder de Etzioni, que elimina qualquer diferença entre os dois conceitos.

Parece-nos possível detectar uma relação entre o que Srouer denomina influência e a noção de poder simbólico de Bourdieu (2012). Consoante esse estudioso, o poder simbólico é esse poder invisível, quase mágico, e que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que exercem esse poder. Desse modo, o poder simbólico permite conseguir o equivalente daquilo que é obtido pela força física ou econômica, graças ao efeito de mobilização, e que, por isso, só se exerce se for reconhecido, em outras palavras, ignorado como arbitrário.

Para Bourdieu, isso significa que o poder simbólico não se alicerça nos sistemas simbólicos em modo de uma força ilocucionária, mas que se determina numa relação que se estabelece – e por meio dessa - “entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos, isto é, na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença” (BOURDIEU, 2012, p. 15). Assim, o que define o poder das palavras e das palavras de ordem, poder de sustentar essa ordem ou de subvertê-la, é a convicção na legitimidade das palavras e em quem as utiliza, e as palavras não possuem competência para produzir essa convicção.

Portanto, para Bourdieu, o poder simbólico é uma forma modificada, isto é, irreconhecível, transformada e legitimada, das outras modalidades de poder. E só será possível ultrapassar a alternativa dos modelos energéticos que definem as relações sociais como relações de força e dos modelos cibernéticos que as transformam em relações de comunicação,

se descreverem as leis de transformação que regem a transmutação das diferentes espécies de capital em capital simbólico e, em especial, o trabalho de dissimulação e de transfiguração (numa palavra de *eufemização*) que garante uma verdadeira transubstanciação das relações de força fazendo ignorar-reconhecer a violência que elas encerram objectivamente e transformando-as assim em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais em dispêndio aparente de energia (BOURDIEU, 2012, p.15).

Retomando a questão do poder nas organizações, Motta (2003) declara que o significado do poder organizacional para um indivíduo reside no fato de esse ter maior controle sobre seus ganhos e perdas e, por conseguinte, maior influência sobre comportamentos alheios e sobre o destino da própria instituição. Assim, o poder organizacional tende a concentrar-se nos níveis hierárquicos mais elevados, o que faz com que seja cobiçado quase da mesma maneira que o poder político.

Stoner e Freeman usam a metáfora do jogo de xadrez para ilustrar a liderança baseada na face negativa do poder. Para eles, esse tipo de liderança vê as pessoas como pouco mais do que peões de xadrez a serem usados ou sacrificados de acordo com a necessidade. Essa atitude se volta contra quem exerce o poder, já que as pessoas que se sentem peões tendem a resistir à liderança ou a se tornar passivas, e em qualquer dos dois casos seu valor para o administrador fica seriamente limitado, alertam Stoner e Freeman (2010).

Essa face negativa do poder é denominada poder coercitivo. É utilizado para se conseguir o que se quer, apoiado na ameaça ou na aplicação de sanções físicas, como infligir dor, gerar frustração através de restrições de movimento ou de controle à força de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança (ROBBINS, 1999, p. 249).

Assim como Foucault, Stoner e Freeman (2010) não veem o poder apenas com uma face negativa e recomendam que aprendamos a pensar sobre o poder como influência.

Portanto, é pertinente que se registre que Foucault ([1979] 2011) chama atenção para que não se definam os efeitos do poder apenas pela repressão, pois a noção de repressão, para ele, é inadequada para dar conta do que existe, de fato, de produtor no poder, haja vista que essa é uma concepção puramente jurídica desse mesmo poder que, nesse caso, relacionaria poder a uma lei que diz não, cuja

essência seria a força da proibição. Para o autor, essa é uma “noção negativa, estreita e esquelética do poder que curiosamente todo mundo aceitou” (FOUCAULT, [1979] 2011, p. 8). Prosseguindo, o autor indaga se acreditaríamos que o poder seria obedecido caso ele fosse apenas repressivo, se apenas dissesse não. Para arrematar essa ideia, enfatiza:

O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais que uma instância negativa que tem por função reprimir (FOUCAULT, 2011, p. 8).

Em suma, Foucault contrapõe a visão negativa do poder – que é atribuída ao Estado e que o vê como aparelho repressivo, cuja estratégia de intervenção sobre os indivíduos é obtida pela violência, coerção ou opressão – a uma visão positiva – que objetiva desvincular os termos dominação e repressão. Machado (2011) salienta que por meio de suas análises, esse estudioso objetiva mostrar que a dominação capitalista não conseguiria se manter se fosse exclusivamente fundamentada na repressão.

Encerramos essa seção, destacando que, do mesmo modo como Martin (1978) e Faria (1979) salientam a importância do conceito de poder para o estudo das organizações, Ambrózio e Ramos (2006) defendem a relevância dos estudos de Foucault para que se compreenda o funcionamento das relações de poder no âmbito das organizações contemporâneas. Para os autores, o principal motivo é que, com a substituição da estrutura departamentalizada das organizações por estruturas voltadas para processos, e com as mudanças nos modos como o trabalho é executado – que saiu de uma extrema separação entre o pensar e o executar para a realização do trabalho em equipes multifuncionais – ainda é difícil acreditar que as pessoas aceitem o mando por fidelidade às regras e prescrições de seus cargos. Soa mais lógico que os indivíduos aceitem serem liderados pelo fato de as atividades a serem desenvolvidas fazerem algum sentido para eles.

2.3 Mudança Discursiva e Mudança Sociocultural na Sociedade Contemporânea

As práticas sociais são constantemente modificadas em decorrência das grandes mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que ocorrem na sociedade contemporânea. As alterações dessas práticas sociais, na visão dos analistas críticos do discurso, interferem nas práticas discursivas, uma vez que para a ACD o uso da linguagem é uma prática social.

Van Dijk (2010) observa que apesar de a ACD utilizar uma variedade de métodos de observação, de análise e instrumentos variados para coletar, examinar e avaliar dados, nesses estudos há preferências e tendências sobre os aspectos de abuso de poder, por conseguinte, sobre as condições e consequências da escrita e da fala. Ressalta que os métodos da ACD concentram-se de modo especial nas complexas relações entre estrutura social e estrutura discursiva, assim como na maneira como as estruturas discursivas podem ser modificadas ou influenciadas pela estrutura social.

Fairclough (2001a) é contundente ao afirmar que as mudanças no uso linguístico são componentes importantes de mudanças sociais e culturais mais complexas. Observa que, apesar de a relevância social dada à linguagem não ser nova, recentemente, a teoria social atribuiu à linguagem um papel central na vida social. Para ilustrar essa afirmação, o autor cita, na teoria marxista, Gramsci (1971) e Althusser (1971) – que enfatizam o valor da ideologia na reprodução social moderna, e Pêcheux (1982) que, juntamente com outros autores, concebe o discurso como “forma material linguística preeminente da ideologia” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 24). Lembra também que Foucault (1979) destaca a relevância das tecnologias das formas modernas de poder, que se encontram principalmente na linguagem. Por último, Fairclough (2001, p.24) menciona os estudos de Habermas (1984), cujo foco é a colonização do ‘mundo da vida’ pelos ‘sistemas’ da economia e do Estado, que entende como “um deslocamento de usos comunicativos da linguagem – orientados para produzir a compreensão – por usos ‘estratégicos’ da linguagem – orientados para o sucesso, para conseguir que as pessoas realizem coisas” (FAIRCLOUGH, 2001, p.24).

No que tange às transformações da linguagem, Foucault (2011), recorrendo sobre as lentas transformações do discurso da medicina, ocorridas no séc. XVIII,

defende que essas romperam não apenas com as proposições “verdadeiras” que até aquele momento puderam ser formuladas, mas principalmente com as maneiras de falar e de ver, com todo o conjunto que servia de base a essa ciência. Não são apenas novas descobertas; “é um novo ‘regime’ no discurso e no saber”, ocorrido em poucos anos, defende o autor, enfatizando que isso é percebido no momento em que se leem atentamente os textos.

Para Foucault, o problema não se constituiu apenas em saudar a descontinuidade, mas em questionar a possibilidade de se ter em certos momentos e em “certas ordens de saber” essas mudanças repentinas, essas transformações que não condizem com a imagem tranquila e continuísta que geralmente temos em mente. Todavia, para ele, o importante não é se essas modificações são rápidas ou profundas, mas o fato de sinalizarem uma

modificação nas regras de formação dos enunciados que são aceitos como cientificamente verdadeiros. Não é, portanto, uma mudança de conteúdo (refutação de erros antigos, nascimento de novas verdades), nem tampouco uma alteração da forma teórica (renovação do paradigma, modificação dos conjuntos sistemáticos). O que está em questão é o que rege os enunciados e a forma como estes se regem entre si para constituir um conjunto de proposições aceitáveis cientificamente e, conseqüentemente, susceptíveis de serem verificadas ou infirmadas por procedimentos científicos. Em suma, o problema de regime, de política do enunciado científico. Neste nível, não se trata de saber qual é o poder que age do exterior sobre a ciência, mas que efeitos de poder circulam entre os enunciados científicos; qual é seu regime interior de poder; como e por que em certos momentos ele se modifica de forma global (FOUCAULT, 2011, p. 4).

O destaque dado à linguagem e ao discurso na esfera social pode ser constatado, segundo Fairclough (2001a), em trabalhos cujo foco é a linguagem, como de Spender (1980), que trata das relações de gênero, e de Van Dijk (1985), que trata da mídia, e na pesquisa sociológica que utiliza a conversação como material de análise, a exemplo de Atkinson e Heritage (1984).

Mesmo que a teoria social e a pesquisa sociolinguística reconheçam a importância que a linguagem sempre desempenhou na vida social, mas que anteriormente não foi reconhecida a contento, ou mesmo que demonstrem um destaque na relevância social que essa possui, consoante Fairclough (2001a), houve uma mudança significativa no funcionamento social da linguagem, percebida na centralização da linguagem nas principais mudanças sociais que ocorreram nas

últimas décadas. Para o autor, várias dessas alterações sociais não abrangem apenas a linguagem, mas também práticas que a envolvem, fato que pode, talvez, representar um sinal da importância crescente da linguagem na mudança social e cultural.

Dentre os exemplos utilizados por Fairclough (2001a, p.25) para reforçar tal posição, destaca-se o processo de mudança pelo qual a indústria passa, que é denominado “produção pós-fordiana” (BAGGULEY, 1990; BAGGULEY; LASH, 1988). Nesse caso, os operários deixaram de funcionar como indivíduos que executam rotinas repetitivas em um processo de produção que não varia e passaram a funcionar como grupos em relação flexível com o processo de mudança marcado pela rapidez. Descrever essas mudanças como culturais não é apenas uma questão retórica, uma vez que o objetivo é constituir novos valores culturais: os operários passam a ser empreendedores. Essas mudanças na organização e na cultura correspondem, de fato, a mudanças nas práticas discursivas.

Iniciando as discussões sobre “A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes”, Handy menciona a posição de um executivo alemão, que afirma serem as empresas, na Alemanha, em sua maioria, dirigidas por tecnocratas, que veem a organização como se fosse uma máquina, algo que pode ser projetado, medido e controlado, ou seja, gerenciado. Para esse executivo, esse modelo funcionaria bem no passado, porém, no futuro, as organizações serão bem diferentes, muito mais semelhantes a redes que a máquinas. Ele salienta que, apesar dessa percepção, nossos corações ainda estão presos às máquinas; e alerta: “Se não pudermos mudar nosso pensamento e nosso discurso sobre as empresas, tropeçaremos e cairemos” (HANDY, 1999, p. 29).

A esse respeito, Handy destaca que a palavra administração, com raízes na administração doméstica, ou, conforme alguns, “nas caravanas do exército”, remete a controle respaldado no poder e na autoridade, o que pode justificar a repugnância que alguns profissionais e grupos voluntários, que valorizam muito a autonomia, nutrem por essa palavra. Entretanto, a linguagem emergente nas organizações é bem diferente. O discurso utilizado hoje pelas empresas é recheado de termos como “*adhocracia, federalismo, alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para a iniciativa*. As palavras-chave são *alternativas*, não *planos*; *possível* em lugar de *perfeito*; *envolvimento*, em vez de *obediência*” (HANDY, 1999, p. 30).

Para o autor, essas palavras pertencem à linguagem da política e não da tecnocracia; da liderança, não da gerência. Destaca ainda a importância de se observar o fato de as organizações estarem substituindo títulos de gerentes por termos como líder de equipe, coordenador de projeto, sócio principal, facilitador ou presidente.

Além desses exemplos, palavras como visão, comunhão de intenções, cultura corporativa, participação dos empregados na propriedade da empresa, transformação, renovação, partes interessadas e organização horizontal são expressões utilizadas hoje para descrever o que ocorre no mundo dos negócios (RAY, 1999). Consoante esse autor, a preocupação não só com os operários, mas também com todos os envolvidos – operários, gerentes, fornecedores, clientes, governo, comunidade, meio ambiente, grupos de pressão – apontam para outros interesses, além do simples lucro, na definição do sucesso de uma organização.

Podemos observar, então, pelo posicionamento de Handy e, especialmente pelo de Ray, que a existência de transformações no cenário organizacional implica, de fato, mudanças na prática discursiva ou vice e versa, o que reforça o pensamento de Fairclough expresso anteriormente.

Dando prosseguimento a esse tema, Fairclough (2001a) assevera que o uso linguístico ganha maior importância como meio de produção e de controle social no ambiente mercadológico, o que pode ser observado na importância dada às habilidades comunicativas nas exigências quando da contratação de pessoas para desempenharem funções administrativas, burocráticas ou gerenciais, mesmo em cargos hierarquicamente inferiores. Um aspecto interessante de mudanças dessa natureza é que são transnacionais. Conforme o autor, novos estilos de administração e mecanismos como os ‘círculos de qualidade’ são importados de países economicamente mais bem sucedidos, como o Japão, de tal modo que as mudanças nas práticas discursivas dos locais de trabalho são de caráter parcialmente internacional.

Fairclough (2003a, p. 219-220) usa a expressão ‘novo capitalismo’ para designar uma ‘reestruturação’ das relações entre diferentes campos da vida social, e um “reescalonamento” nas relações existentes entre diferentes escalas da vida social. Essa reestruturação das relações sociais, segundo o autor, implica, principalmente, mudanças que apontam para a colonização de outras atividades sociais. “As mudanças nas relações entre médicos e pacientes, entre políticos e o

público, entre mulheres e homens nos locais de trabalho e na família, todas elas parcialmente constituídas por novas práticas discursivas” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 26). Esse estudioso defende que a ênfase cada vez maior do discurso nas mudanças sociais relaciona-se ao desejo de controlar o discurso: “causar mudanças nas práticas discursivas como parte da engenharia da mudança social e cultural” . Para ilustrar essa ideia, cita a publicidade, que coloniza outros campos sociais e cria uma ambivalência que põe em risco a distinção entre propósitos estratégicos e propósitos comunicacionais – na visão de Habermas (2002) – comprometendo a credibilidade entre o que é genuíno e o que é tecnologia discursiva.

Na opinião de Fairclough (1997), estamos presenciando uma “tecnologização do discurso”, na qual tecnologias discursivas são sistematicamente aplicadas em uma variedade de organizações por tecnólogos profissionais que pesquisam, redesenham e fornecem treinamento em práticas discursivas. Ilustra bem a tecnologização do discurso a “substituição” da expressão *risco de vida* por *risco de morte*, decorrente do fato de consultores de redações de determinados jornais e TVs, inclusive da rede Globo, conseguirem convencer os chefes de que a expressão *risco de vida* era equivocada. A partir de então, a expressão *risco de morte* passou a ser exaustivamente repetida nos meios de comunicação, o que resultou no quase “sepultamento” da expressão *risco de vida*.

Discorrendo sobre a mudança que ocorre nas ordens de discurso, Fairclough (2001a) identifica três tendências, que, segundo ele, têm provocado um impacto significativo sobre a ordem do discurso societal contemporânea. São elas: a democratização, a comodificação e a tecnologização.

A democratização, para o autor, consiste na eliminação das desigualdades e assimetrias dos direitos, das obrigações e do prestígio discursivo e linguístico dos grupos de pessoas. Destaca que, tanto no discurso como de uma maneira mais geral, a democratização tornou-se referencial importante de mudança nas últimas décadas, embora, nos dois casos, o processo tenha sido muito desigual.

Dando continuidade, Fairclough (2001a, p.250-251) aponta cinco áreas de democratização do discurso, a saber: as relações entre línguas e os dialetos sociais; acesso a tipos de discurso de prestígio; eliminação de marcadores explícitos de poder em tipos de discurso institucionais com relações desiguais de poder; tendência à informalidade das línguas; e mudanças nas práticas referentes ao gênero na linguagem.

Devido à afinidade com o objeto de estudo dessa pesquisa, dessas cinco áreas, centralizamos nosso interesse na eliminação de marcadores explícitos de poder em tipos de discurso institucionais com relações desiguais de poder. Dos exemplos elencados pelo autor, nos quais pode ser observado esse fenômeno, destacam-se as práticas mais tradicionais e mais modernas em interações entre professores e alunos, **chefes e empregados** (*grifo nosso*), pais e filhos.

É importante que se atente para o fato de que, como os marcadores explícitos tornam-se menos evidentes, os marcadores encobertos de assimetria de poder tornam-se mais sutis em vez de desaparecerem (FAIRCLOUGH, 2001a). Uma maneira de interpretar esses casos é considerar que

a eliminação aparente de marcadores e assimetrias explícitas de poder é, de fato, **apenas aparente** (*grifo nosso*), e que detentores de poder e ‘sentinelas’ de vários tipos estão simplesmente substituindo mecanismos explícitos de controle por mecanismos encobertos” (FAIRCLOUGH, 2001a p.251).

Entretanto, é preciso que se tenha muito cuidado ao fazer esse tipo de análise, pois, como alerta o autor, esse modo de democratização pode ser apenas aparente, mas pode ser também substancial.

A comodificação, consoante Fairclough (2001a), é o processo pelo qual os domínios e as instituições sociais, cujo foco não é a produção de bens de consumo, se organizam e se definem em termos de produção, distribuição e consumo de mercadorias. Apesar de a comodificação não ser um processo novo, recentemente tornou-se mais intenso e vigoroso como um aspecto da cultura empresarial. O autor lembra que Marx percebeu os efeitos da comodificação sobre a língua, quando, em contextos industriais, se referem às pessoas em termos de ‘mãos’, concebendo-as como mercadorias úteis para produzir outras mercadorias, como força de trabalho incorporada.

No que tange à ordem de discurso, acrescenta Fairclough, podemos entender a comodificação como a colonização de ordens de discurso institucionais e mais largamente da ordem de discurso societária por tipos de discurso associados à produção de mercadoria. O discurso educacional contemporâneo, divulgando cursos e programas de estudos como bens de consumo ou produtos a serem vendidos aos clientes, ilustra bem esse processo.

E, mais que isso, referindo-se aos egressos dos cursos como se fossem produtos, cujas peças não poderiam sair com defeitos. Nas várias consultorias contratadas pelo MEC com o fim de capacitar gestores e professores das antigas Escolas Técnicas, sobre a abordagem da Qualidade Total⁸, palestrantes mais empolgados chegavam a recomendar à plateia sobre o cuidado de não entregar ao mercado “produtos com defeitos”. O aluno era tratado como se fosse uma mercadoria fabricada pela escola.

A tecnologização do discurso, segundo Fairclough (1997), é uma maneira marcadamente contemporânea de política e planejamento linguísticos que Foucault (1979) considera como constitutivas de poder na sociedade moderna. Fairclough estende ao discurso a análise das “tecnologias” ou “técnicas” a serviço do “biopoder”, de Foucault, referindo às tecnologias discursivas e a tecnologização do discurso como características de ordens de discurso modernas. Para esse autor, na sociedade contemporânea, as tecnologias estão assumindo o caráter de técnicas transcontextuais, recursos ou conjunto de instrumentos que podem ser utilizados na busca de estratégias em um número cada vez maior de contextos variados. Entrevista, ensino, aconselhamento e publicidade são citados por Fairclough como exemplos de tecnologias de discurso.

Esse processo combina a investigação das práticas discursivas de organizações e instituições sociais, a reformulação dessas práticas de acordo com estratégias e objetivos específicos, especialmente, as dos gestores e burocratas e formação do pessoal das instituições nessas práticas modificadas.

Fairclough (1997) defende que, cada vez mais, um número significativo de instituições, principalmente na área das indústrias de serviços e profissões liberais, utiliza a tecnologização do discurso como tentativa de orientar e controlar o rumo das principais mudanças sociais e culturais que atingem as sociedades na atualidade. O poder nas sociedades capitalistas modernas caracteriza-se pela hegemonia que se forma, em sua maioria, nas práticas discursivas das instituições e organizações. Desse modo, as convenções do discurso podem conter ideologias naturalizadas, que as convertem num recurso eficiente de preservação de hegemonias.

⁸ Essas consultorias foram muito comuns na década de 1990.

Prosseguindo, o autor sustenta que o controle das práticas discursivas das instituições constitui-se uma das dimensões da hegemonia cultural. Acrescenta ainda que a tecnologização do discurso “faz parte de uma luta, travada pelas forças sociais dominantes, para modificar as práticas discursivas institucionais já existentes, assumindo-se como uma dimensão do motor da mudança social e cultural e da reestruturação das hegemonias” (FAIRCLOUGH, 1997, p. 78).

Ressaltamos que as tecnologias discursivas estão avançando para locais institucionais específicos, nos quais são conscientemente cuidadas, planejadas e aperfeiçoadas por especialistas – chamados de tecnólogos – para atender às exigências institucionais na transmissão dessas técnicas. Esses tecnólogos têm acesso ao conhecimento sobre a linguagem, sobre o discurso e a semiose que moldam as práticas discursivas institucionais.

Desse modo, as tecnologias discursivas estabelecem relação estreita entre o conhecimento sobre a linguagem e discurso e poder, fundamentando-se em cálculos estratégicos relacionados aos efeitos mais desenvolvidos das práticas discursivas, e resultam no desenho e refinamento da linguagem com base nos efeitos antecipados nos minuciosos detalhes de escolhas de vocabulário, gramática, realce, organização do diálogo, dentre outros aspectos, ressalta Fairclough (1989; 2001a). Esses recursos envolvem simulação, particularmente, a simulação para propósitos estratégicos e instrumentais de significados interpessoais e práticas discursivas, o que se relaciona com o que o autor defende sobre democratização discursiva: “a simulação de simetria de poder e a informalidade são técnicas largamente usadas por parte dos detentores de poder institucional” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 265).

Para reforçar essa discussão, recorreremos à observação que Foucault (2011) faz a respeito do texto de La Perrière⁹. Segundo Foucault, um bom governante, para La Perrière, deve ter paciência, soberania e diligência. Para esclarecer qual seu entendimento sobre paciência, utiliza o exemplo do zangão, que reina sobre a colmeia sem que necessite utilizar o ferrão. Conforme La Perrière, com isso Deus quis demonstrar, de maneira mística, que o verdadeiro governante não deve precisar de ferrão, ou seja, de uma ferramenta mortífera para exercer seu governo, e que deve, entre outros aspectos, ser mais paciente que colérico. Dessa ausência de

⁹ “*Miroir politique contenant diverses manières de gouverner*”. Texto considerado constituinte da literatura anti-Maquiavel, examinado por Foucault no capítulo XVII (A Governamentalidade), de *Microfísica do Poder*.

ferrão, é possível associar, como positivas, a sabedoria e a diligência. A sabedoria, significando o conhecimento das coisas, dos objetivos que deve buscar alcançar e da força de vontade para conseguir; a diligência seria “aquilo que faz com que o governante só deva governar na medida em que se considere e aja **como se estivesse a serviço dos governados**” (FOUCAULT, 2011, p.285, *grifo nosso*).

Destacamos aqui a semelhança entre o exemplo do zangão e a postura do líder considerada mais democrática, ou seja, do “líder servidor”, ou como no trecho anteriormente transcrito em destaque, do líder que se comporta “**como se estivesse a serviço dos governados**”. Sobre essa questão, o capítulo de análise trata de forma mais minuciosa.

Retornando às tendências, podemos inferir, então, que as duas primeiras – democratização e a comodificação – referem-se a mudanças efetivas nas práticas discursivas, enquanto a terceira – a tecnologização do discurso – sugere que a intervenção consciente nas práticas discursivas constitui fator cada vez mais significativo na produção de mudança.

Importante salientar que Fairclough (2001a) chama a atenção para a necessidade de se tentar produzir sentidos das tendências à medida que elas interagem e se atravessam. Para tanto, precisamos incluir variações possíveis nos efeitos dessas tendências, bem como fenômenos tais como a personalização sintética.

Ainda sobre as tendências, o autor afirma que estão presas aos processos de lutas discursivas nas quais podem ser investidas de forma variável. Os detentores de poder podem apropriar-se delas e modificá-las, porém, podem, também, resistir e rejeitá-las ou acomodar-se e marginalizá-las.

2.4 Análise Textual/Discursiva: Categorias Analíticas

A Teoria Social do Discurso proposta por Fairclough (2001a) sugere uma análise tridimensional do discurso: como texto, prática discursiva e prática social, como ilustra a **Figura 1**. Essa concepção de discurso tenta agregar três tradições analíticas, quais sejam:

a tradição de análise textual e linguística detalhada na linguística; a tradição macrossociológica de análise da prática social em relação às estruturas sociais; e a tradição interpretativa ou microssociológica de considerar a prática social como alguma coisa que as pessoas produzem ativamente e entendem com base em procedimentos de senso comum compartilhados (Fairclough, 2001a, p.100).

Ressaltamos que, para o autor, essas três dimensões são imprescindíveis na análise de discurso, e a separação dessas constitui apenas um recurso de organização da análise.

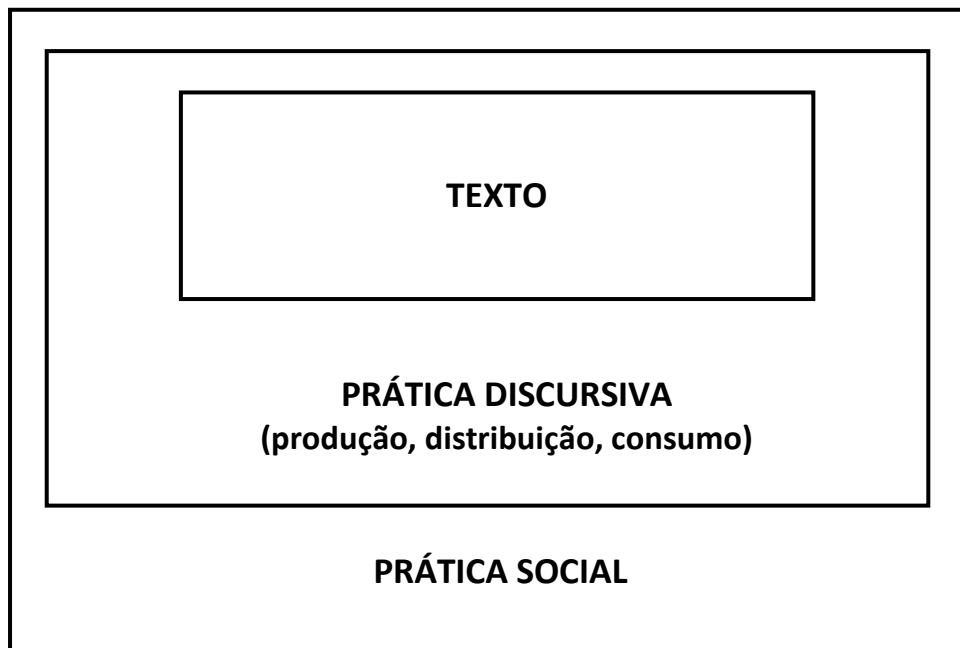


Figura 1 – Concepção tridimensional do discurso (Fairclough)

Essa concepção aponta, para cada uma das dimensões da análise de discurso, as categorias analíticas constantes no **Quadro 1**.

DIMENSÃO	CATEGORIAS ANALÍTICAS
TEXTO	vocabulário gramática coesão estrutura textual
PRÁTICA DISCURSIVA	processo de produção distribuição consumo textual contexto força coerência intertextualidade
PRÁTICA SOCIAL	ideologia hegemonia

Quadro 1 – Categorias analíticas (modelo tridimensional)

Posteriormente, Chouliaraki e Fairclough (1999) apresentaram um enquadre, no qual, embora mantenham as três dimensões do discurso da proposta anterior, privilegiam a análise da prática social. Nesse modelo, os autores concebem o discurso ao lado de outros elementos também importantes e que devem ser contemplados na análise, salientando que, embora focar a linguagem e o semiótico configure-se como normal em linguística, a importância de se enquadrar a ACD na análise de práticas sociais concebidas em sua articulação reside na importância do caráter dialético para essa disciplina.

Sobre esse aspecto, Resende e Ramalho (2011b, p. 29) acusam haver entre os modelos um movimento do discurso para a prática social, isto é, “a centralidade do discurso como foco dominante da análise anterior passou a ser questionada, e o discurso passou a ser visto como um momento das práticas sociais”. Noutras palavras: no modelo tridimensional de Fairclough, o discurso era o centro da análise, a prática social era analisada através do texto, por meio do qual as estruturas de dominação, as operações ideológicas e as relações sociais eram analisadas.

Gouveia destaca o fato de que, para Fairclough, adotar objetivos críticos implica analisar as interações sociais, concebendo-as como fenômenos dialeticamente associados às estruturas sociais, uma vez que esses são acentuadamente determinados por elas, ao mesmo tempo em que atuam sobre elas. Como, na maioria das vezes, os participantes das interações sociais não percebem essa determinação e muito menos os efeitos produzidos, é responsabilidade da análise relacionar o evento discursivo ao social, de modo a “desnaturalizar” o que foi “naturalizado”. Esse modelo de análise proposto por Fairclough contraria a “des-socialização” da linguagem e do discurso, própria dos que se preocupam apenas com a descrição linguística, sem atentar para o “lugar do discurso nas matrizes institucionais que o enformam e informam”, acentua Gouveia (2002, p. 342).

O próprio Fairclough (2001a) salienta que, na análise tridimensional proposta por ele, algumas categorias são, aparentemente, orientadas para formas linguísticas, enquanto outras, para os sentidos. No entanto, essa distinção pode ser enganosa, uma vez que ao se analisarem textos sempre se investigam, concomitantemente, questões de forma e questões de significado. Prosseguindo, o autor assinala o fato de que, na nomenclatura de grande parte da linguística e da semiótica do século XX, analisam-se signos, isto é, palavras ou sequências mais longas de texto compostas

de um significado combinado com uma forma, ou de um significado combinado com um significante.

Fairclough lembra a ênfase dada por Saussure e outros linguistas à natureza arbitrária do signo, ou seja, à noção de que não existe um fundamento motivador ou racional para que se combine um significante com um significado particular. Contrárias a essa concepção, perspectivas críticas da análise de discurso advogam que os signos “são socialmente motivados, isto é, que há razões sociais para combinar significantes particulares a significados particulares” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 103).

Nesse sentido Pedro (1997) lembra que, em geral, os analistas críticos do discurso buscam localizar o significado na relação entre a forma linguística e a função, o contexto, ou a estrutura social e a ideologia. Esse também é o pensamento de Bahktin (2006, p. 95), para quem “a palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial”. Desse modo, as maneiras como o sentido estabelece relações de dominação, seja de classe ou entre homens e mulheres, entre grupos étnicos, dentre outros casos, são pontos de interesse quando se estuda a ideologia. Nesse caso, o sentido que importa é o das formas simbólicas inseridas nos contextos sociais e que circulam no mundo social (THOMPSON, 2011). Não nos esquecendo, no entanto, de que os textos podem possibilitar diferentes interpretações, dependendo do contexto e do analista, o que implica que os sentidos sociais do discurso – assim como os da ideologia – não devem ser simplesmente abduzidos do texto sem que se leve em conta padrões e variações na distribuição, no consumo e na interpretação do texto (FAIRCLOUGH, 2001a).

A análise textual proposta por Fairclough (2001a) pode ser organizada em quatro categorias: **vocabulário**, **gramática**, **coesão** e **estrutura textual**. Segundo o autor, essas categorias podem ser presumidas em escala ascendente, a saber: o vocabulário, que cuida principalmente das palavras individuais; a gramática das palavras organizadas em orações e frases; a coesão, que trata da conexão entre orações e frases; e a estrutura textual, que trata das propriedades organizacionais de larga escala dos textos.

Sobre a análise do vocabulário, Fairclough (2001a) orienta que esse pode ser investigado de várias maneiras, no entanto alerta para a limitação de se conceber uma língua com um vocabulário registrado no dicionário, uma vez que existe uma

gama de vocabulários sobrepostos e em competição relacionados a diferentes domínios, instituições, práticas, valores e perspectivas. Com isso, o autor chama a atenção para o perigo de se analisar o vocabulário dissociando-o de seu caráter social.

De acordo com Fairclough (2001a), a análise do vocabulário pode abranger três focos, a saber: o primeiro foco incide sobre **as lexicalizações alternativas** e seu significado para a política e a ideologia, a exemplo das relexicalizações dos domínios da experiência como componente de lutas sociais e políticas, ou o modo como determinados domínios são mais lexicalizados que outros. O segundo foco aponta para o **sentido da palavra**, particularmente, de que modo os sentidos das palavras entram em disputas dentro de lutas mais abrangentes. A **metáfora** é o terceiro foco apontado pelo autor, que salienta a implicação política e ideológica de metáforas particulares e também sobre o conflito entre metáforas alternativas.

No que se refere às **lexicalizações alternativas**, é relevante salientar que outras terminologias também são sugeridas, como: **wording**¹⁰, **criação de palavras**, ou apenas **lexicalização**. Fairclough (2001a, p. 230) enfatiza o fato de a relação existente entre palavra e significado ser “de muitos-para-um e não de um-para-um”, nas duas direções, isto é, as palavras possuem tipicamente uma variedade de significados e eles são lexicalizados tipicamente de diversas maneiras. Sobre isto, o próprio autor observa que esse aspecto é um pouco enganoso, uma vez que lexicalizações diferentes remetem a sentidos diferentes.

Dando prosseguimento ao aspecto da **lexicalização**¹¹, o autor destaca que essa perspectiva de análise do vocabulário se opõe à concepção de vocabulário que se fundamenta no dicionário. Para reforçar seu pensamento, Fairclough recorre a Leith (1983), para quem os dicionários compõem o aparato de padronização e codificação de línguas e são sempre mais ou menos compromissados com uma visão uniforme da língua de uma comunidade e de seu vocabulário, que é implicitamente, se não explicitamente, normativa. Adviria daí a tendência de os dicionários apresentarem “as palavras dominantes e os significados das palavras como únicos” FAIRCLOUGH (2001a, p. 236).

¹⁰ O termo *wording* significa a criação de palavras

¹¹ A partir daqui, optaremos pela expressão “lexicalização” para nos referir a esse aspecto da análise do vocabulário.

Referindo-se à existência dessa variedade de meios para se expressar um significado, Fairclough salienta que isto não quer dizer que os significados sejam outorgados antes de serem colocados em palavras de diversos modos e nem que esses são invariáveis em muitas palavras. Recorrendo a Kristeva (1986), o autor defende que seria muito mais profícuo afirmar que existem diversas maneiras de significar ou de atribuir sentido a campos particulares de experiência, isto é, “interpretar de uma forma particular, de uma perspectiva teórica, cultural ou ideológica particular” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 236). As lexicalizações são condicionadas às perspectivas que temos sobre os domínios da experiência, ou seja, concepções diferentes dos domínios da experiência implicam também diferentes lexicalizações.

Apesar de Fairclough afirmar que no “sentido real, quando se troca a palavra também se troca o significado”, o autor chama a atenção para que, ao enfatizarmos o processo ativo da significação/constituição da realidade, não se ignore a existência e a resistência da realidade como um novo domínio pré-constituído de “objetos” referidos no discurso. Em outras palavras, não desprezemos o fato de que a constituição discursiva da sociedade, de acordo com Fairclough (2001a, p. 93), “não emana de um livre jogo de ideias nas cabeças das pessoas, mas de uma prática social que está firmemente enraizada em estruturas sociais materiais, concretas, orientando-se para elas”.

Dando continuidade a essa discussão, Fairclough assevera que novas palavras originam novos “itens lexicais”, cuja criação permite que se concebam as abordagens particulares das formações discursivas, de acordo com uma concepção teórica, científica, cultural ou ideológica mais abrangente. Desse modo, comparar as expressões de domínios particulares, de pontos de vista particulares em relação ao número de lexicalizações diferentes que são originadas e que são, em sua maioria, sinônimos, é uma atividade importante, destaca Fairclough (2001a).

Esse fenômeno, nomeado por Fairclough de “superexpressão”¹², representa um indício de grande preocupação que aponta para as particularidades na ideologia do grupo responsável pelo surgimento dela. Outro aspecto salientado por Fairclough é a reexpressão – ou relexicalização, nos termos de Halliday (1978) – que consiste na criação de novas palavras que são apresentadas como alternativas às já

¹² Fairclough inspira-se no termo superlexicalização usado por Halliday (1978) para nomear esse fenômeno.

existentes, ou como oposições a elas, e consideradas um rótulo útil para a natureza intertextual e dialógica do processo de criação de novas palavras.

Com relação à categoria **sentido da palavra**, consideramos pertinente a afirmação de Fairclough (2001a, p.105), para quem “as estruturações particulares das relações entre palavras e das relações entre os sentidos de uma palavra são formas de hegemonia”. Esse posicionamento é fundamentado em Thompson, para quem a interpretação da ideologia é uma atividade arriscada e cheia de conflitos, haja vista que o significado de uma forma simbólica não é dado antecipadamente, fixo, determinado; optar por uma interpretação é sugerir um significado possível, um dentre vários significados possíveis que podem diferir ou conflitar outro. No caso da interpretação da ideologia, salienta o autor, esse conflito potencial tem formato diferente, uma vez que essa envolve, além da projeção de um significado possível, a afirmativa de que tal significado serve, em determinadas ocasiões, para estabelecer e manter relações de dominação. Em síntese, interpretar a ideologia “é explicitar a conexão entre o sentido mobilizado pelas formas simbólicas e as relações de dominação que este sentido ajuda a estabelecer e sustentar” (THOMPSON, 2011, p. 379).

As palavras possuem vários significados, que são lexicalizados de diversos modos, portanto, como produtores, temos um leque de escolhas sobre como usar uma palavra e como expressar um significado por meio dela. Como intérpretes, precisamos decidir sobre como interpretar as escolhas realizadas pelos produtores, inclusive sobre que valores atribuir a essas escolhas (FAIRCLOUGH, 2001a). É pertinente ressaltar que essas escolhas não são de natureza individual, ao contrário, tanto os significados como as lexicalizações de palavras constituem aspectos “variáveis socialmente e socialmente contestados, e facetas de processos sociais e culturais mais amplos”, adverte Fairclough (2001a, p. 230).

Essa noção de escolha tem relação direta com a LSF, na qual esse processo é fundamental. De acordo com Kress, Leite-Garcia, Van Leeuwen (2000), quem produz um signo escolhe a representação que julga mais pertinente para aquilo que quer significar. Esse é um aspecto que aproxima a LSF das pesquisas que envolvem processos de ideologia e de poder. Portanto, a Semiótica Social, argumentam Hodge e Kress (1988), investiga o processo de significação enquanto construção social, o que implica considerar a produção e a circulação de significados com

origens, funções, contextos e os efeitos posicionados culturalmente, historicamente e ideologicamente.

Desse modo, para Halliday (1978), o uso da linguagem está revestido por significados potenciais ligados a situações particulares, o que implica que o conceito de significado potencial precisa estar ligado a uma semântica social que compreenda a análise do significado num enquadre sociológico. Nesse sentido, é oportuno salientar que ativamos vários significados, e em vários níveis, sempre que nos envolvemos num processo de interação social, haja vista que intercambiamos informações e negociamos certas posições particulares e individuais e, ao mesmo tempo, como defendem Jaworski e Coupland (1999, p.12), “o que falamos é preenchido por padrões de organização social”.

A distinção entre significado potencial de um texto e sua interpretação também inspirou Fairclough (2001a). As formas que constituem os textos são dotadas de significado potencial, que lhes é atribuído pela prática discursiva passada, transformada em convenções. Esse significado potencial é, geralmente, heterogêneo, isto é, um complexo de significados diversos, sobrepostos e algumas vezes paradoxais, de modo que os textos são em geral ambíguos e propensos a diversas interpretações. Desse modo, os intérpretes, ao optarem por um sentido particular ou por um grupo de sentidos alternativos, diminuem essa ambivalência potencial. A partir do momento em que nos conscientizamos da dependência existente entre o sentido e a interpretação, poderemos utilizar ‘sentido’ tanto para os potenciais das formas como para os sentidos atribuídos na interpretação (FAIRCLOUGH, 2001a).

Na prática, esse estudioso utiliza o termo “significado-potencial” para se referir ao arsenal de significados convencionais atribuídos, pelos dicionários, à palavra empreendimento. O autor lembra que os dicionários geralmente apresentam verbetes para as palavras, de modo que apontam para a noção de significado:

(I) o significado potencial é estável; (II) o significado potencial é universal, no sentido de ser comum a todos os membros de uma comunidade de fala; (III) os significados no interior do significado potencial de uma palavra são descontínuos, isto é, claramente demarcados entre si; e (IV) os significados no interior do significado potencial de uma palavra estão numa relação de complementaridade (...) e são mutuamente exclusivos (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 230-231).

Ao analisar essa concepção de significado representada pelos dicionários, Fairclough defende que as afirmações “(I) o significado potencial é estável” e (IV) “os significados no interior do significado potencial de uma palavra estão numa relação de complementaridade [...] e são mutuamente exclusivos”, apesar de funcionarem bem em algumas situações, em outras, podem ser enganosas, principalmente quando as palavras e significados analisados estão implicados em processos de contestação e mudança social. Para alicerçar sua opinião, Fairclough defende que, nos casos de contestação e de mudança cultural, a relação entre palavra e significado pode, rapidamente, sofrer mudanças, o que mostra que muitos significados potenciais se alteram, fato que pode envolver disputa entre atribuições conflituosas de significados potenciais das palavras, uma vez que “a variação semântica é uma faceta e um fator de conflito ideológico”, assevera Fairclough (2001a, p. 231), baseando-se em Pêcheux.

A posição de Halliday (1978) sobre esse assunto é categórica. Para ele, a marca distintiva do sistema semiótico reside justamente no fato de que cada escolha adquire significados em oposição a outras opções ofertadas pelo sistema, que poderiam ter sido utilizadas, porém não o foram. Assim, se consideramos que a Semiótica Social concebe o sujeito como eminentemente social, cultural e histórico, e que a produção de significados depende do contexto de situação e do contexto de cultura, é válido inferir que essa estratégia de interpretação nos permite avaliar o que é adequado ou inadequado nesse processo de escolhas linguísticas.

Eggins (2004), ancorada em Halliday (1978), argumenta que a opção por uma palavra e não por outra se associa ao processo de construção de significados, com a extensão do contraste que se pretende codificar. Essas escolhas opõem o que foi dito ou escrito ao que poderia ter sido dito ou escrito, mas que não foi. Nisso reside a diferença entre as escolhas reais e as escolhas potenciais.

Esses modelos alternativos de significado, segundo Fairclough, são evidenciados pelos textos. Os científicos, por exemplo, seguem normas de produção e de interpretação normativas direcionadas para o significado potencial, enquanto os textos não científicos são marcados pela ambiguidade, pela polissemia e, apesar de usarem os significados potenciais como recursos, colaboram para desestruturá-los e reestruturá-los, incluindo a mudança de limites e de relações entre significados e pelo jogo retórico com os significados potenciais das palavras.

A respeito da **metáfora**, a visão tradicional de que essa era um recurso utilizado apenas na linguagem literária foi desbancada por estudos contemporâneos que comprovam que a metáfora faz parte de todos os tipos de linguagem, inclusive dos textos científicos e técnicos, mesmo que, à primeira vista, a presença dessa pareça improvável.

Lakoff e Johnson (2012) defendem que a metáfora permeia todo o nosso cotidiano, tanto que não somente a linguagem, como também nossos pensamentos e nossas ações. Nosso sistema conceitual ordinário, em termos do que pensamos e atuamos, é fundamentalmente de caráter metafórico. Nossos pensamentos não são administrados por conceitos que se relacionam apenas à questão do intelecto, mas também a questões do cotidiano, mesmo aos detalhes mais mundanos. Esses conceitos estruturam o que percebemos, como nos movemos no mundo e como nos relacionamos com as outras pessoas, o que indica que o nosso sistema conceitual desempenha papel central na definição de nossas realidades cotidianas. Desse modo, se consideramos que o nosso sistema conceitual está estruturado e se define de maneira metafórica, então, a forma como pensamos, o que sentimos e o que fazemos todos os dias também é muito mais uma coisa de metáforas.

As metáforas não funcionam simplesmente como recursos estilísticos superficiais para enfeitar discursos. Quando escolhemos uma metáfora e não outra para significar uma determinada coisa, construímos nossa realidade de uma maneira e não de outra (FAIRCLOUGH, 2001a; LAKOFF; JOHNSON, 2012). Isso significa que a escolha da metáfora determina o modo como construímos nossa realidade. A maneira como um domínio particular da experiência é metaforizado, segundo Fairclough, constitui-se um dos traços definidores no interior das práticas discursivas e além dessas práticas. Daí o fato de mudanças na metaforização da realidade implicarem mudanças culturais e sociais significativas.

Sobre o uso das metáforas, de acordo com Lakoff e Johnson (2012), nós não usamos conscientemente nosso sistema conceitual. A maioria das coisas que fazemos no dia-a-dia é realizada automaticamente seguindo determinadas regras. Uma maneira de compreendermos esse fenômeno é observarmos a linguagem. O fato de a comunicação ser embasada pelo mesmo sistema conceitual que usamos no pensar e no agir faz com que a linguagem seja uma importante fonte para examinarmos como esse sistema se caracteriza.

A afirmação de Lakoff e Johnson de que nós não usamos conscientemente nosso sistema conceitual diverge do posicionamento de Sardinha (2007). Para esse autor, “as metáforas são recursos retóricos poderosos **e são conscientemente usados** (*grifo nosso*) por políticos, advogados, jornalistas, escritores e poetas, entre outros, para dar mais ‘cor’ e ‘força’ a sua fala e escrita” (SARDINHA, 2007, p. 13).

Sardinha, analisando os estudos sobre metáfora, afirma que Cateris-Black, 2004; Koller, 2004; Mussolf, 2004 e Zanotto, 1995 concebem a metáfora como um fenômeno social, diferentemente do que defendia a teoria cognitiva da metáfora, que considerava esse recurso como individual e corporificado. Na vertente defendida por esses autores, a metáfora conceitual é utilizada como meio para se compreender o modo como as pessoas vivem e interagem em um meio social. Daí por que dentre os focos constantes de suas pesquisas estejam a política, a ideologia, gênero, produção de texto, ensino e aprendizagem, em cujos estudos fazem uma interface com a ACD, as ciências políticas e a linguística de *corpus*.

Um ponto interessante a respeito desse recurso, destacado por Fairclough, é a naturalização de metáforas. Determinadas metáforas são tão arraigadas no interior de certos domínios particulares, que não só passam a ser despercebidas pelas pessoas que as utilizam como dificilmente elas conseguem deixar de usá-las, mesmo que lhes chamem a atenção para esse fato. Isso significa que determinadas ideologias cristalizam-se de tal maneira que as pessoas não se apercebem disso, daí certas escolhas de palavras ou expressões metafóricas, muitas vezes, serem feitas de modo inconsciente.

Sobre o caráter ideológico do uso das metáforas, Millán e Narotzky (2012), argumentam que a ideologia permeia a linguagem de várias maneiras, portanto, não seria diferente com a elaboração metafórica, uma vez que todo discurso desenha um universo de causalidades, de fluidos e circuitos de distribuição que necessitam ser desvelados para que se entenda, primeiramente, que não existe uma única maneira de se falar as coisas; e, segundo, que, quando falamos de outra maneira, parte das categorias, das causas e efeitos que utilizamos de forma natural se diluirá até desaparecer.

Lakoff y Johnson argumentam que a essência da metáfora reside em entender e experimentar um tipo de coisa em termos de outra. Para ilustrar essa ideia, associam a metáfora da guerra às discussões. As discussões, normalmente, seguem modelos, isto é, existem certas coisas que fazemos, mas que fazemos de

modo característico em uma discussão. A conceitualização de discussões como batalhas influencia sistematicamente no modelo adotado nas discussões e na maneira como nos referimos sobre o que fazemos ao discutir. Uma vez que o conceito metafórico é sistemático, a linguagem que usamos para nos referir a esse aspecto do conceito é também sistemática.

Prosseguindo com esse posicionamento, esses estudiosos asseveram que na metáfora “uma discussão é uma guerra”. Por exemplo, “atacar uma posição, indefensável, estratégia, nova linha de ataque, vencer, ganhar terreno etc.” (LAKOFF; JOHNSON, 2012, p. 43), representam uma maneira sistemática de falar sobre os aspectos bélicos da discussão. Desse modo, o fato de essas expressões significarem o que significam quando nós falamos de discussões não é um acidente, uma vez que parte da rede conceptual da batalha caracteriza parcialmente o conceito de discussão, e a linguagem segue essa tendência.

Portanto, o fato de as expressões metafóricas de nossa linguagem intercruzarem-se com os conceitos metafóricos de modo sistemático implica que podemos usar expressões linguísticas metafóricas para estudar a natureza dos conceitos metafóricos e, assim, compreender o caráter metafórico de nossas atividades.

Um aspecto essencial para nosso estudo é que, da mesma maneira que a sistematicidade nos permite compreender uma coisa em termos de outra, também nos permite ocultar outros aspectos do conceito em questão. Nesse sentido, Morgan (2006, p. 23) afirma que “a metáfora é inerentemente paradoxal, à medida que a maneira de ver criada por uma metáfora se torna uma maneira de não ver”. Daí a importância de atentarmos para os detalhes da metáfora, a fim desvelarmos o que pode estar escondido em determinada expressão metafórica.

No que concerne à classificação das metáforas, Lakoff e Johnson (2012) classificam-nas da seguinte forma:

- **Estruturais:** quando um conceito está estruturado em termos de outro, como discutido anteriormente;
- **Orientacionais**¹³: referem-se àquelas que organizam um sistema global de conceitos com relação a outro. A maioria dessas metáforas

¹³ Não nos deteremos em discussões a respeito dessas metáforas, uma vez que esse tipo não aparece em nossos dados.

relaciona-se à orientação espacial, a exemplo de: acima/abaixo; dentro/fora; profundo/superficial etc.

- **Ontológicas:** designam as metáforas que apenas concretizam algo abstrato, sem realizar os mapeamentos. Da mesma maneira que as experiências básicas da orientação espacial humana permitem metáforas orientacionais, nossas experiências com objetos físicos funcionam como base para uma gama de metáforas ontológicas, em outras palavras, formas de considerar acontecimentos, atividades, emoções, ideias etc., como entidades e substâncias. Ademais, essas metáforas prestam-se a vários efeitos, portanto, os diferentes tipos de metáforas refletem os fins para que servem, a exemplo da metáfora da personificação.
- **Personificação:** as metáforas de personificação constituem as metáforas ontológicas mais óbvias, ou seja, aquelas em que o objeto físico é especificado como uma pessoa, o que nos permite entender uma diversidade de experiências com entidades não humanas em termos de motivações, características e atividades humanas. Lakoff e Johnson salientam que a personificação constitui uma categoria geral que abrange amplo espectro de metáforas, em que cada uma escolhe aspectos ou formas diferentes de ver uma pessoa. Todavia o que há de comum entre elas é que representam extensões de metáforas ontológicas e que nos licenciam a atribuir sentidos a fenômenos do mundo em termos humanos.

Uma vez que o objeto de nossa pesquisa faz parte do discurso organizacional, discorreremos agora sobre o uso da metáfora nas empresas.

O fato de pensarmos a empresa normalmente ligada à objetividade, ao trabalho, à disciplina, por exemplo, gera a ideia de que a metáfora é totalmente incompatível com a linguagem empresarial. Esse pensamento ancora-se no mito do subjetivismo, que, conforme Zanotto *et al.* (2002), defende que a linguagem reflete as verdades incontestáveis que existem no mundo.

No entanto, a linguagem é recheada de metáforas e essas não representam verdades irrefutáveis. Se assim o fosse, não necessitaríamos de recursos para elucidá-las. A quebra desse mito derruba o argumento da incompatibilidade entre metáfora e discurso da empresa.

Dentre os estudos que registram a presença da metáfora no mundo organizacional, destacam-se Morgan (2006) – que descreve as principais metáforas que orientam o pensamento empresarial nas diversas correntes da Administração – e Clancy (1989) – que elenca as principais metáforas da empresa e dos negócios, tais como: viagem, jogo, guerra, máquina, sociedade e organismo.

Consideramos importante para nosso estudo a análise feita por Sardinha (2007), fundamentada na classificação de Clancy e inspirada na proposta de Lakoff e Johnson. Todavia, limitaremos nossa discussão às metáforas da viagem, do jogo e da guerra, uma vez que as outras não se destacaram em nossos dados.

De acordo com Sardinha, a metáfora da viagem é bastante corriqueira, podendo surgir no discurso empresarial, desde uma perspectiva micro – relacionada ao discurso da própria organização sobre si mesma – ou numa perspectiva macro – no discurso de líderes empresariais, articulistas, consultores etc. A essência dessa metáfora reside na ideia de que a empresa ou os negócios transferem-se para algum local, associando-se à noção de imprevisibilidade imanente a uma viagem.

Em sua análise, Sardinha (2007) cita vários itens lexicais relacionados à metáfora da viagem, tais como: percalço; trilhar o caminho; caminho do sucesso; ventos favoráveis; rumos; destinos; plano; guia; bússola. Essa metáfora é imprescindível na conceitualização de momentos-chave da existência da empresa, quando, por exemplo, necessita buscar novos mercados ou modificar sua trajetória para alcançar eficiência mais elevada. Além disso, ela possibilita dizer que “uma empresa pode chegar a algum lugar, mudando sua trajetória; que seus executivos são líderes que conduzem seus funcionários a um lugar específico; que a empresa pode traçar um caminho para um destino predeterminado”, etc. (SARDINHA, 2007, p. 100).

No que diz respeito à metáfora do jogo, Sardinha (2007) assevera que é muito importante no meio organizacional. Sua função é conceitualizar o dia a dia empresarial em relação a outras empresas, como disputa ou competição, que envolve outros competidores e rivais, em busca de melhor posição, nesse caso, no mercado produtivo. O autor destaca a relevância da ideia de rivalidade, que remete para o fato de que, para a empresa ser vencedora, carece de “uma equipe ou time que sejam superiores aos adversários” (SARDINHA, 2007, p. 101). Um aspecto interessante também é a evocação por regras claras e de um juiz que vigie a

competição para que as regras sejam obedecidas e, por conseguinte, que a disputa seja justa.

Comparando a metáfora da viagem com a do jogo, o autor lembra que naquela, o estágio final é conceitualizado como o destino da viagem, enquanto nessa, corresponde à meta.

Enquanto a metáfora do jogo presume uma disputa entre competidores, de modo sadio, sem que a equipe derrotada seja destruída, a metáfora da guerra, ao contrário, pressupõe que a disputa é uma guerra ou uma batalha, desonesta e violenta. Desse modo, essa metáfora distingue-se das demais porque pressupõe um comportamento agressivo que objetiva a destruição do inimigo.

É pertinente ressaltar que essa metáfora possibilita exprimir outros elementos relevantes da vida empresarial, a exemplo “da necessidade da luta pela sobrevivência e a do sacrifício próprio e de outros pela conquista do território” (SARDINHA, 2007, p. 104). A noção de sacrifício pode manifestar-se de várias maneiras, entre elas a redução de despesas e de pessoal. É interessante perceber como essa metáfora está ligada às metáforas da viagem e do jogo, haja vista que, para uma guerra acontecer, é necessário o deslocamento das tropas, que se liga à metáfora da viagem e também ao jogo que, como sabemos, configura-se como versão civilizada de uma guerra.

Enfim, compreendendo que as metáforas representam maneiras diversas de conceitualizar as atividades de uma empresa e, principalmente, que a escolha de uma ou de outra metáfora pode representar um modo de manter hegemonia, tentaremos descobrir as ideologias que perpassam as escolhas das metáforas presentes em nossos dados.

Ademais, ressaltamos que as categorias discutidas nesse item serão retomadas no capítulo 5, correspondente à análise. No próximo capítulo, apresentamos uma síntese das teorias da Administração e das teorias sobre liderança.

3 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA NA ESFERA ORGANIZACIONAL

Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro. (DRUCKER, 2000)

Pelo fato de o conceito de liderança constituir os dados de nosso estudo, decidimos iniciar este capítulo fazendo uma retrospectiva dessa palavra, desde sua origem, para que possamos entender melhor as mudanças ocorridas nesse conceito.

Liderar é uma palavra originada do inglês *to lead*, que significa “conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Já a palavra inglesa (*to lead*) tem origem em “*lad*”, palavra do antigo germânico, que significa “caminho”. Ser um *ladan* ou um “líder” significava ser “aquele que mostrava o caminho”, que levava as pessoas de um povoado a outro. O *ladan* era responsável, durante toda a caminhada, por cuidar do grupo, mas também cuidar de cada um.

O termo *lead* e seus derivados, consoante Vendramini (2000), passaram a fazer parte da língua portuguesa na segunda metade do século XIX, entretanto, apenas nas décadas de 1930 e 1940 os termos foram adaptados para nossa língua, originando as palavras líder, liderança, liderar. É importante registrar que a incorporação desse termo e seus derivados também ocorreu em outras línguas, mantendo sempre o significado de origem.

No entanto, o estudo sobre liderança existe há mais de 100 anos. Desde o início, as repetições disponibilizaram critérios que influenciam o pensamento e o comportamento dos líderes e como esses são vistos e entendidos. Apesar de não ter sido sistematizada nenhuma grande teoria, inúmeras das ideias surgidas mantinham um determinado padrão. Na busca pela compreensão desse processo, avanços foram conquistados com uma série de “zigzagues, focalizando o líder como indivíduo, a seguir, a liderança como processo, “de trás para a frente e sempre para cima”. E é justamente esse vaivém que justifica o fato de essas ideias ainda hoje influenciarem o mundo dos negócios (SMITH, 2008, p. 34).

De acordo com Outhwaite e Bottomore, 1996, liderança pode ser definida de maneira bastante simples, a exemplo da qualidade que permite a um indivíduo comandar outros, o que implica relação mútua entre líder e liderado. Para os autores, essa palavra também denota ação, o que significa que o líder e o grupo realizam alguma coisa juntos. Ademais, a liderança constitui-se uma relação alicerçada em concordância, em consentimento, não em coerção. De modo metafórico, esses estudiosos ilustram essa concepção: “o ladrão que aponta o revólver para as costas de uma pessoa não é líder desta”. (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996, p. 426).

Para Crainer (2000), quando se considera a liderança na esfera organizacional, as origens remontam ao mundo militar. O autor afirma que a tentação de ver o mundo dos negócios como campo de batalha ainda é muito atraente, o que pode ser ilustrado com o sucesso, entre os gerentes, do livro **A arte da guerra**¹⁴, de Sun-Tzu.

Prosseguindo, Crainer (2000) salienta que a liderança é um dos conceitos mais intangíveis do mundo dos negócios, constituindo-se uma habilidade que a maioria das pessoas desejaria possuir, mas que desafia as definições. No que diz respeito à liderança como “objeto de desejo”, na opinião de Motta (2003, p. 206), especialmente no que se refere aos dirigentes, esse desejo se deve ao fato de eles veem-na “como um instrumento poderoso para influenciar pessoas e conservar o poder”.

A concepção sobre liderança como “técnica” de influenciar pessoas é comum entre os autores que estudam e debatem sobre esse tema. Segundo Motta (2003, p. 39), “liderança é um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns”. Nesse sentido, a liderança deve ser almejada como função primordial na gerência, o que nos leva a presumir que a eficácia da gerência depende em parte do exercício efetivo da liderança.

De acordo com Chiavenato, a liderança é imprescindível em todos os tipos de organização humana, nas empresas ou em cada um de seus departamentos. A liderança é essencial em todas as funções da Administração: “o administrador

¹⁴ Sun Tzu, cientista militar e comandante chinês, escreveu esse tratado militar durante o século IV a.C., há cerca de 2.500 anos, mas ainda hoje continua a ser admirado como fonte de ensinamentos na área da estratégia. Apesar de ser um tratado militar, de acordo com os estudiosos da área administrativa, seus ensinamentos são perfeitamente adaptáveis ao mundo das empresas e dos negócios, fato que talvez tenha motivado a migração desse livro das estantes dos estrategistas para as do economista e do administrador.

precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (Chiavenato, 2004, p. 100).

Stoner e Freeman (2010, p. 344) definem liderança gerencial como o “processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às atividades dos membros dos grupos”. Consoante esses autores, há, nesse conceito, implicações relevantes, a saber:

- A liderança envolve outras pessoas – subordinados ou seguidores – que, com disposição para aceitar as ordens do líder, ajudam a definir o status de líder e tornam possível o processo de liderança;
- A liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Apesar de os membros do grupo não serem desprovidos de poder, geralmente o líder tem mais poder.
- A liderança pode usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores.

Salientamos que Stoner e Freeman (2010, p. 344), ao iniciarem as discussões sobre liderança, lembram que Ralph M. Stogdil observou que “existem quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir o conceito”. Portanto, numa tentativa de sistematizar melhor nosso estudo, resgataremos no próximo item as correntes da teoria da Administração, destacando a concepção de liderança correspondente a cada uma delas, como forma de facilitar a identificação das concepções de poder que subjazem a esses conceitos e das marcas da evolução, que, segundo Heifetz (1999) há no conceito de liderança. Consoante o autor, o conceito de liderança evolui de um estilo autoritário, alicerçado nos preceitos da Teoria X, de McGregor, para uma orientação democrática, baseada nas premissas da Teoria Y, do mesmo autor.

3.1 Teorias Organizacionais

Desde a pré-história, as pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações. Até os bandos mais simples de caçadores e coletores reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo, que se responsabilizava pelo bem-estar do bando e por ele tomava as decisões (STONER; FREMAN, 2010). Todavia, à medida que as sociedades tornaram-se mais complexas, a necessidade de administradores tornou-se cada vez mais evidente, fazendo com que os estudiosos pensassem

intuitivamente a respeito da natureza da administração. Com o advento da revolução industrial, nos séculos XVII e XIX, iniciaram-se as tentativas de desenvolver teorias administrativas, com vistas a resolver o problema de coordenar os serviços demandados pelos avanços decorrentes do uso das inovações tecnológicas, sobre as quais discorreremos nas próximas seções.

3.1.1 Teorias Clássicas da Administração

Compõem as Teorias Clássicas os resultados dos estudos de Taylor, denominados Administração Científica, e de Henry Fayol, que resultaram na Teoria Clássica. Surgidos no início do séc. XX, esses estudos, embora realizados por ângulos diferentes, apresentam em comum a busca pela eficiência organizacional, caracterizando uma visão mecânica da organização, na qual o operário é visto apenas como complemento da máquina. Vejamos como esses estudos se caracterizaram.

a) Escola da Administração Científica

O começo do século XX marca o surgimento da abordagem da Administração Científica, cujas bases assentam-se nas tarefas da organização. Seu fundador, o engenheiro americano Frederico Winslow Taylor, teve como objetivo principal eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias e aumentar a produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Para Taylor, o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. No entanto, embora esse princípio pareça tão evidente por si só, a ponto de dispensar demonstração, a maioria das organizações de empregadores e de empregados procura a guerra em vez da paz e, provavelmente, não acredite na possibilidade de manterem relações mútuas, em que seus interesses tornem-se comuns. Ao contrário, acreditam que os interesses de empregados e empregadores, obrigatoriamente, sejam antagônicos, o que vai de encontro ao que a administração científica busca.

Continuando sua defesa a respeito da prosperidade, Taylor enfatiza que, no caso de uma indústria mais complexa, a maior prosperidade permanente de operário

será obtida acompanhada da maior prosperidade permanente do patrão quando, na realização do trabalho da empresa, for utilizado o menor esforço humano, aliado ao menor gasto de matérias-primas, com menor investimento em instalações e infraestrutura de modo geral, ou seja, “quando cada homem e cada máquina oferecem o melhor rendimento possível” (TAYLOR, [1911] 2011, p. 26).

No entanto, observa Taylor ([1911] 2011), ao contrário do que acontece com os jogos de basquetebol ou de *cricket*, em que jogadores americanos e ingleses, respectivamente, têm o sentimento de grupo tão forte que se algum jogador deixar de se empenhar ao máximo é considerado traidor e será tratado com desprezo pelos companheiros, o trabalhador, ao chegar ao serviço, procura fazer o menos possível e, conseqüentemente, produz bem menos do que seria capaz. E mais: se ele produzisse em maior quantidade, muito mais que ser considerado um traidor, seria perseguido por seus companheiros. Para o autor, afastando esse hábito de “fazer cera” e melhorando as relações entre empregados e patrões, para que o operário trabalhe da melhor maneira e o mais rápido possível, em cooperação com a gerência, no mínimo, a produção de cada homem e de cada máquina aumentaria o dobro.

Além disso, Taylor observou que os trabalhos não eram padronizados, que os trabalhadores não recebiam nenhum incentivo para melhorar sua atuação, que as tomadas de decisão eram feitas sem nenhuma fundamentação conceitual, tudo na base da apreciação e da intuição. As tarefas designadas para cada trabalhador não levavam em conta as habilidades ou aptidões adequadas para cada atividade. Somava-se a isso a ausência de definição das responsabilidades entre patrão e empregado, uma vez que a tarefa a ser executada estava à mercê das vontades do empregado, o que, para Taylor, prejudicava a produtividade e a eficiência da organização.

Diante desse cenário, a pesquisa de Taylor teve como foco o estudo de tempos e movimentos, o que permitia que o trabalhador realizasse a tarefa com o mínimo de esforço e a máxima produtividade. É nesse momento, que surge a figura do supervisor. Para fechar esse ciclo e garantir a eficiência organizacional, o trabalhador contava com supervisores em cada uma das fases do processo, a fim de assegurar a excelência na execução das tarefas (GEORGE JR., 1974). Consoante Taylor ([1911] 2011), a característica mais marcante da administração funcional consiste no fato de que cada operário, em lugar de se colocar em contato direto com

a administração num único ponto, isto é, por intermédio de seu chefe de turma, recebe orientação e ordens diárias de oito encarregados diferentes, cada um dos quais desempenhando sua função particular.

De acordo com George Jr. (1974), é neste momento que surge o papel do supervisor, que nada mais era que um controlador, cuja função era verificar se as tarefas estavam sendo desenvolvidas de acordo com os padrões fixados para, caso contrário, as devidas providências serem tomadas. Nesse contexto, a determinação dos métodos de trabalho, o planejamento, organização e controle ficavam a cargo dos administradores, por serem estes mais capacitados do que os operários.

A separação entre o pensar e o executar aparece nitidamente nesse momento. Os operários, responsáveis pela execução das tarefas, não precisavam refletir, pensar a respeito do que iam fazer, tarefa designada aos administradores, que pensariam pelos operários; em síntese: “a gerência pensa e decide, ao passo que o trabalhador executa”. (CHIAVENATO, 2004). Um aspecto a ser lembrado aqui é que, mesmo quando executavam, os trabalhadores eram responsáveis por uma única tarefa. Interessante registrar também a avaliação que Morgan (2006) faz desse momento. Para o autor, o homem fora fragmentado: ou só comandava ou só executava.

O conceito de *homo economicus* também norteou a concepção que a vertente Clássica da Administração tinha sobre os trabalhadores. No modelo padrão de comportamento econômico, “o homem econômico racional (*homo economicus*) maximiza sua utilidade dentro de um quadro de fins e meios dados” (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996, p. 239). Para esses autores, a ação humana possui um elemento que foge à nossa compreensão quando o analisamos dentro do modo econômico e maximizante: o aspecto empresarial de toda ação humana.

Para Chiavenato (2004, p. 48), essa visão não se limitava a ver o homem como um empregado por dinheiro, mas como “um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e pelo desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão”.

Desse modo, ressaltamos que a Administração Científica limitou-se às tarefas e aos fatores relacionados ao cargo e à função do empregado. A atenção dada ao elemento humano foi muito pequena, esqueceu-se que a organização é constituída de pessoas, concebendo-a como uma máquina, o que justifica a denominação “teoria da máquina” (J. C. Worthy, *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 53).

b) Teoria Clássica de Fayol

Mais ou menos contemporâneo ao trabalho do americano Frederick Taylor, o trabalho do francês Henri Fayol é considerado uma das maiores contribuições para o campo da gerência e da administração. No entanto uma diferença marca o trabalho dos dois: enquanto Taylor começou no nível operacional de organização, a exemplo das oficinas, Fayol trabalhou nos níveis organizacionais de cúpula administrativa, buscando definir as responsabilidades em todos os níveis organizacionais. (KWASNICKA, 2010).

O principal foco de Fayol era a função administrativa da direção, pois considerava a função administrativa, dentre as outras cinco funções (técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade), a mais importante da direção da empresa. Em seus estudos, chegou à conclusão de que é possível formar administradores e criar o ensino formal de administração, publicada em 1908, num trabalho intitulado “Os princípios da administração”.

Salientamos que Fayol aplicou com frequência alguns princípios de administração, a saber:

- A Divisão do trabalho: faz parte da natureza e tem por finalidade produzir mais e melhor.

- Autoridade e responsabilidade:

consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Distingue-se, num chefe, a autoridade estatutária ou regimental inerente à função e a autoridade pessoal, derivada da inteligência, do saber, da experiência, do valor moral, da aptidão de comando, dos serviços prestados etc. Num bom chefe, a autoridade pessoal é o complemento indispensável da autoridade estatutária. Não se concebe a autoridade sem a responsabilidade, isto é, sem a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanham o exercício do poder. A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural, sua contrapartida indispensável (FAYOL, [1949] 2011, p. 45).

- Disciplina: “A disciplina consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes”. (FAYOL, 2011, p. 46).

- Unidade de comando: “Para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe”. (FAYOL, [1949] 2011, p. 47).

- Unidade de direção: “Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo”. (FAYOL, [1949] 2011, p. 49).
- Subordinação do interesse Particular ao Interesse Geral: o interesse de um empregado ou de um grupo não deve prevalecer sobre o interesse da empresa.
- Remuneração do pessoal: “(...) deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado”. (FAYOL, [1949] 2011, p. 50).
- Centralização: considerada essencial para a empresa e uma consequência natural no processo de organizar.
- Hierarquia: constituída pela série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores.
- Ordem: classificada em ordem material – que pressupõem que “um lugar tenha sido reservado para cada objeto e que todo objeto esteja no lugar que lhe foi designado” – e em ordem social – que pressupõe que “um lugar seja reservado a cada agente e que cada agente esteja no lugar que lhe foi destinado” (FAYOL, [1949] 2011, p. 60).
- Equidade: é o resultado da combinação da benevolência com a justiça. Conforme, Fayol ([1949] 2011), para que o pessoal seja estimulado a exercer suas funções com toda boa vontade é preciso que ele seja tratado com benevolência.
- Estabilidade do pessoal: pressupõe que o empregado precisa de tempo para adaptar-se ao seu trabalho e desempenhar suas atividades com eficiência.
- Iniciativa: Fayol considera a iniciativa de todos, unida à do chefe, e, se for preciso até suprimindo-a, uma grande força para as empresas. Defende que “um chefe que sabe induzir seu pessoal ao espírito de iniciativa é infinitamente superior a outro que não o sabe”. (FAYOL, [1949] 2011, p. 62).
- União do pessoal: ênfase na necessidade de trabalho em grupo e na manutenção do relacionamento interpessoal.

Não localizamos na obra de Fayol o uso do termo liderança. No entanto, os termos chefia e chefe são excessivamente utilizados. De acordo com Fayol ([1949] 2011), a chefia, em qualquer nível da organização, é figura imprescindível para que o controle e a produtividade desejada sejam garantidos. O contexto no qual Fayol desenvolveu seus estudos, o mesmo dos estudos de Taylor, o termo chefia era usado no sentido de controlar, portanto, chefe era o controlador, aquele que averiguava se as tarefas foram executadas conforme foram descritas.

É relevante salientarmos que autores como Daft (2000), Megginson; Mosley; Pietri Jr. (1998), entre outros, afirmam que, tanto nos trabalhos de Fayol como nos de Taylor, aspectos da condição humana foram menosprezados, o que caracteriza um estilo de gestão mecânico, determinístico e intervencionista, que buscava atingir os objetivos de uma organização formal, deixando de lado a organização informal sem dar a devida atenção aos aspectos informais dos grupos dentro da empresa. Chiavenato (2004) destaca que, apesar de válidas, as críticas atribuídas à Teoria Clássica não lhe tiram o mérito de que nela residem as bases da moderna teoria administrativa.

3.1.2 Abordagem Humanística da Administração

A Abordagem Humanística da administração surgiu em 1930, com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas nos Estados Unidos, em decorrência do desenvolvimento das Ciências Sociais, especialmente a Psicologia, em particular a Psicologia do Trabalho. Essa Teoria, fruto das conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores, provocou uma reviravolta na Teoria da Administração: se antes se enfatizava a estrutura organizacional (Administração Científica), o foco agora são as pessoas que participam da organização. Em suma, a atenção dada à máquina e ao método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios da Administração deixam de ser prioridade e as pessoas e os grupos sociais passam a ser o foco de interesse. (CHIAVENATO, 2004).

É oportuno que registremos um aspecto de suma importância ressaltado por McGregor: o fato de a administração equivocar-se a respeito do controle no campo do comportamento humano. Para demonstrar esse fato, o autor compara a engenharia e a física com a administração. Na engenharia, o controle gira em torno de que nos adaptemos à lei natural e não o contrário. Como exemplo, McGregor (1999, p. 9) cita o fato de que “não se cavam canais esperando que a água corra para cima; não se usa querosene para apagar o fogo [...] nós nos adaptamos a esse fato em vez de tentarmos modificar esse comportamento”. No campo humano, destaca o autor, apesar de a situação ser a mesma, muitas vezes “cavamos canais querendo que a água corra para cima”. Ou seja, várias das tentativas de controlar comportamentos não consideram a adaptação seletiva, ao contrário, agredem

diretamente a natureza humana, ao tentarem fazer com que o comportamento das pessoas obedeça a certos desejos sem considerarem a lei natural. Agindo desse modo, não se pode esperar que os resultados almejados sejam atingidos, haja vista que a ação utilizada é inadequada.

Salientamos que as modificações ocorridas no cenário social, econômico, político e tecnológico exigiram novas variáveis para o estudo da Administração. Vale lembrar que essas modificações, nesse período, foram consequências da Grande Depressão – crise de natureza econômica que atingiu os Estados Unidos, mais ou menos em 1929, e que se estendeu a todos os países capitalistas, entre eles o Brasil.

Com a crise, os EUA passaram a importar menos e, conseqüentemente, as mercadorias dos países que exportavam para os EUA ficavam encalhadas, fazendo com que esses também entrassem em crise. Roosevelt foi eleito, em 1933, presidente dos EUA e elaborou o famoso plano *New Deal*, que teve como principais medidas: a vigilância do mercado pelo Estado, disciplinando os empresários, corrigindo os investimentos arriscados e fiscalizando as especulações nas bolsas de valores; a criação de um programa de obras públicas, que permitiu que, por meio da criação de empresas estatais, estradas, praças, canais de irrigação, escolas, aeroportos, portos e habitações populares fossem construídos. Essas medidas fizeram com que as fábricas voltassem a produzir e a vender seus produtos, por conseguinte, o desemprego também diminuiu. Mais que isso, o *New Deal* criou leis sociais que protegiam os trabalhadores e os desempregados.

Segundo Chiavenato (2004), essa crise mundial fez com que as organizações intensificassem a busca pela eficiência e, ao mesmo tempo, provocou uma reelaboração de conceitos e uma reavaliação dos pressupostos clássicos da Administração aceitos até então, o que demonstra claramente a interferência dos acontecimentos políticos, econômicos e sociais na cultura organizacional e mais ainda: a relação dialética entre as mudanças nas práticas organizacionais e as mudanças nas práticas discursivas. A substituição dos termos chefia e chefe por liderança e líder, a inserção das expressões motivação e incentivos do trabalho, comunicações e relações interpessoais e sociais passam a fazer parte do arsenal linguístico das organizações e, conseqüentemente, das suas práticas discursivas.

A seguir, apresentamos uma síntese dos estudos que se destacaram nessa abordagem humanística.

a) A Teoria de Relações Humanas de Elton Mayo

Ao contrário da Teoria Clássica que se preocupava apenas com a sobrevivência financeira das empresas, a Teoria das Relações Humanas defende a conciliação e a harmonia entre as duas funções básicas da empresa: a função econômica e a função social.

Um aspecto importante a respeito da Teoria das Relações Humanas e o que mais nos interessa é que ela se preocupou com a liderança e suas implicações, destacando a influência desse fenômeno sobre o comportamento humano, diferentemente da Teoria Clássica que salientava a autoridade formal. Os estudos de Mayo, ressaltados por Chiavenato (2004), revelaram a existência de líderes informais que incorporavam as regras e expectativas do grupo e controlavam o comportamento do grupo, auxiliando os empregados a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Encerramos essa seção, elencando as maneiras como os humanistas veem a liderança, segundo Chiavenato (2004, p. 100-101):

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.
- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: “liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas”.
- Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: “liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo”.
- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”.

b) Os Estudos de Mary Parker Follett

Chiavenato (2004) chama a atenção para o fato de que, em meio à Teoria Clássica e anterior à Teoria das relações Humanas, surgiram alguns autores considerados de transição, haja vista que, mesmo defendendo os princípios clássicos, introduziram um trabalho de revisão, de crítica e de reformulação das bases da teoria administrativa sem, no entanto, consolidarem uma corrente teórica.

Dentre esses estudiosos, destacou-se Mary Parker Follett, considerada a responsável por introduzir a corrente psicológica na Administração. Seus estudos caracterizam-se, principalmente, por rejeitar qualquer fórmula universal e única e por introduzir a lei da situação, que defende que é a situação concreta que deve determinar o certo e o errado e que toda decisão é um momento de um processo, daí a importância de se conhecer o contexto desse processo. (CHIAVENATO, 2004)

São vários os aspectos contemplados nos estudos de Follett, no entanto, nos deteremos apenas naqueles que interessam à pesquisa, por exemplo, a abordagem dada por ela à questão da autoridade, do poder e da liderança. Para Follett, a autoridade é o exercício do poder com vistas a alcançar um objetivo específico. A preocupação com o poder pessoal do líder, segundo a pesquisadora, deve ceder lugar à preocupação com a coesão do grupo.

No que tange à liderança, as características básicas elencadas por Follett são: as habilidades técnicas e as habilidades interpessoais. As habilidades técnicas relacionam-se aos conhecimentos específicos necessários para que o líder tenha proficiência, isto é, o líder deve ter conhecimento das técnicas necessárias para execução do seu trabalho. A autora ressalta também a importância da habilidade de compreender uma situação global, de sintetizar, de pensar sistematicamente, que pode ser relacionada às habilidades cognitivas. Nas próprias palavras da estudiosa,

O principal erro, ao pensar na liderança como residindo completamente na personalidade, está provavelmente no fato de que o líder executivo não é um líder de homens apenas, mas de algo que estamos aprendendo a chamar de situação global. Isso inclui fatos, presente e potencial, objetivos, propósitos e homens. A partir de uma confusão de fatos, experiência, desejos, objetivos, o líder deve encontrar o fio de união. Devemos ver um todo, não um mero caleidoscópio de peças. Devemos ver a relação entre os diferentes fatores de uma situação (FOLLETT, 1997, p.178).

Vendramini (2000), referindo-se às ideias de Follett, observa que o destaque que a autora dá ao espírito de aventura, de pioneirismo, de desbravador, ou seja, da coragem de se aventurar por novos caminhos é o que se chama hoje de “espírito empreendedor”.

Somam-se a essas as habilidades interpessoais exercidas pelo líder. Segundo Follett (1997), o líder precisa administrar as forças organizacionais, em prol de um objetivo comum. Ele precisa valorizar o poder do grupo, em vez do seu poder pessoal, isto é, deve preocupar-se mais com a coesão do grupo do que com o exercício de seu poder social.

Um aspecto a ser destacado é que, para que se exerça a liderança, os seguidores são de extrema importância, pois são os seguidores que fazem com que os líderes sejam considerados como tal. Em síntese:

Líder e seguidores estão seguindo o líder invisível – o propósito comum. (...) Uma vez que a liderança depende da profundidade de convicção e do poder que dessa emana, deve haver a habilidade de compartilhar essa convicção com os demais, a habilidade de articular o propósito. Então o propósito comum torna-se o líder (FOLLETT, 1997, p. 183).

Essa associação da liderança aos seguidores, principalmente o fato de o líder esforçar-se por desenvolver o espírito de liderança em seus seguidores, é um aspecto bastante inovador para a época em que os estudos de Follett foram realizados. De acordo com Vendramini (2000), esse é um dos pontos em que a abordagem de Follett difere da Teoria de Elton Mayo. Enquanto os apontamentos da autora nos permitem perceber características do líder facilitador, os estudos de Mayo ainda remetem a características do líder controlador. Mesmo que Elton Mayo tenha se preocupado com o relacionamento entre os membros do grupo, essa preocupação tinha como objetivo o aumento da produtividade.

3.1.3 Abordagem Neoclássica da Administração

Surgida na década de 1950, a Teoria Neoclássica constitui-se reação à influência das ciências do comportamento no campo da Administração em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem o comportamento das organizações. Desse modo, esse movimento que, na verdade, não é uma escola

propriamente dita, retoma aspectos valorizados na Teoria Clássica – sem os exageros e distorções dessa Teoria – condensando-os com outros conceitos, também relevantes, de outras teorias administrativas surgidas nessas três últimas décadas. É válido registrar que esses conceitos foram atualizados e redimensionados, de modo a se adequarem aos problemas administrativos atuais e à realidade das organizações contemporâneas, dando-lhes, assim, uma configuração mais ampla e mais flexível (CHIAVENATO, 2004).

O contexto no qual nasceu essa teoria – fortemente marcado pelo crescimento exagerado das organizações – exigia, entre outros aspectos, uma resposta a respeito do dilema centralização x descentralização, o que justifica o fato de parte dos trabalhos dessa teoria versar sobre as vantagens e desvantagens que a descentralização pode propiciar. Observemos, no discurso que segue, esse dilema centralização/descentralização:

Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro (DRUCKER, 2000, p. 38).

A Teoria Neoclássica enfatiza os aspectos práticos da Administração, o pragmatismo, portanto, busca resultados concretos e palpáveis, sem, no entanto, esquecer os aspectos teóricos. Esse movimento heterogêneo, segundo Chiavenato (2004), recebe várias denominações, tais como Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo. A Teoria Neoclássica concebe a Administração como processo de aplicação de princípios e de funções para o alcance de objetivos, daí a Administração por Objetivos (APO) ser considerada seu principal produto.

Em síntese, as principais características da teoria Neoclássica são: ênfase na prática de administração; reafirmação relativa dos postulados clássicos; ênfase nos princípios gerais de administração; ênfase nos objetivos e nos resultados; ecletismo aberto e receptivo.

Em seus pressupostos, Drucker (2000) alerta sobre a grande empresa. De acordo com o autor, daqui a 20 anos, essa empresa certamente terá pouca semelhança com a empresa manufatureira de 1950 e, provavelmente, se parecerá

com organizações às quais nem os gerentes praticantes nem os estudiosos de administração dão hoje muita atenção: o hospital, a universidade e a orquestra sinfônica. Do mesmo modo que elas, a empresa típica será baseada no conhecimento, composta em grande parte por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho por meio do retorno organizado fornecido por colegas, clientes e sede central. Drucker nomeia esse modelo de empresa de organização baseada na informação.

Temos aí o surgimento da metáfora da orquestra, exemplificada no trecho:

Toda empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas todos devem contribuir para a meta comum. Seus esforços devem ser exercidos numa só direção e suas contribuições devem combinar-se para produzir um resultado ótimo - sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços. O modelo de gerenciamento que temos agora é o da ópera. O maestro conta com um grande número de grupos diferentes que ele precisa **reunir**. Os artistas, o coral, o corpo de baile, a orquestra - todos têm de atuar juntos, a partir de uma partitura estabelecida de forma comum (DRUCKER, 2002, p. 87).

No entanto, o modelo de gerenciamento descrito nesse trecho, baseado no trabalho em equipe, em torno de um objetivo traçado por todo o grupo é veementemente criticado, por Bem Zander – criador e dirigente da Orquestra Filarmônica de Boston – que ao ser questionado se o regente representa um bom estilo para a liderança na esfera empresarial, de acordo com as ideias de Drucker, respondeu de modo veemente: - É o pior! O maestro é o derradeiro bastião do totalitarismo no mundo, a pessoa cuja autoridade nunca é questionada. Há um dito: “todo ditador aspira a ser um maestro”. Outra opinião interessante e até mais impiedosa a esse respeito é a do escritor búlgaro Elias Canetti, Prêmio Nobel de Literatura em 1981, filósofo do antiautoritarismo. Para ele:

Não há expressão mais óbvia do poder que o desempenho de um regente. Cada detalhe de seu comportamento público lança luz sobre a natureza do poder. Alguém que nada soubesse sobre poder poderia descobrir todos os seus atributos, um após outro, mediante a atenta observação de um regente (CANETTI, *apud* ALTMAN, 2007, p. 1).

Nesse sentido, é oportuno informar também que, em 1996, Drucker já ensaiara uma pequena, porém, importante adaptação de seu pensamento sobre a liderança da ópera, substituindo-a pelo jazz, o que implica preocupação do autor em revestir seu discurso de uma visão mais democrática. Em uma entrevista à revista *Wired*, o autor declarou: "Nas bandas de jazz, a liderança flutua de acordo com a atribuição específica de cada membro, independentemente de sua posição hierárquica"¹⁵. (DRUCKER, *apud* ALTMAN, 2007, p. 1)

3.1.4 Abordagem Estruturalista

A abordagem estruturalista, consoante Chiavenato (2004), foi o movimento responsável pelo surgimento da sociologia das organizações, cuja função seria criticar e reorientar os rumos da teoria administrativa. Apesar de já ter escrito anos antes sobre a burocracia, Max Weber – considerado o fundador desse movimento – só passou a ser conhecido e discutido nos meios acadêmicos e empresariais, após ter seus escritos traduzidos do alemão para o inglês, em 1947.

Essa escola é composta de duas teorias, a Burocrática, cujo representante é Max Weber, e a Estruturalista que, por configurar-se uma mescla de diversas correntes anteriores não se consolidou como uma corrente propriamente dita. Passamos agora a apresentar os aspectos da Teoria Burocrática que se apresentam interessantes para nossa pesquisa, mais especificamente sobre como essas teorias concebem a liderança e o poder.

a) Teoria Burocrática de Weber

O modelo burocrático de Weber surgiu por volta da década de 1940, quando a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas brigavam pelo espaço na teoria administrativa e já apresentavam marcas de decadência. O cenário marcado pelas críticas direcionadas ao mecanicismo da Teoria Clássica e à visão romântica da Teoria das Relações Humanas propiciou a busca por uma teoria mais sólida e mais

¹⁵ Segundo Altman (2007, p.1), esse trecho serviu de inspiração para Alcides Lima, o Cidão, pós-graduado em marketing e baterista da Traditional Jazz Band, criar a Palestra Show, em que a inventividade jazzística serve de lição corporativa. Na opinião do baterista "o jazz é mais livre que a música clássica, rompe fronteiras, aproveita melhor as forças individuais. É sinônimo de inovação, por tratar de arte movida à improvisação".

ampla que orientasse melhor os administradores (CHIAVENATO, 2004). Na visão de Weber, as organizações formais modernas apoiam-se em leis, cuja aceitação é fruto da crença das pessoas, que as consideram racionais, ou seja, que acreditam que elas são definidas em função do interesse dos próprios indivíduos, e não meramente para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente (MAXIMIANO, 2008). Assim, para esse autor, as pessoas que integram as organizações modernas também concordam que alguns indivíduos representem a autoridade da lei. Essa responsabilidade é a contrapartida da responsabilidade que esses indivíduos possuem de zelar pelo cumprimento da lei.

Em seus estudos sobre a burocracia, Weber (1992) identificou três modos legítimos e puros (ideais) de como a autoridade ou dominação¹⁶ poderia ser exercida: a autoridade tradicional, a autoridade carismática e a autoridade racional, legal ou burocrática. Para esse sociólogo, a autoridade consiste numa forma de poder que não remete à força, mas não admite julgamento por parte daqueles que são submetidos a ela. Defende que a autoridade deve ser exercida por um funcionário, cuja nomeação seja feita por seu mérito, ou seja, que possua qualificação técnica. Vejamos como ele caracterizou cada um dos modelos de autoridade por ele estabelecidos.

A autoridade tradicional configura-se quando a obediência dos subordinados a outro é justificada por ser um hábito herdado das gerações anteriores, ou seja, por ser uma tradição. Ilustram bem esse tipo de autoridade, o domínio patriarcal do pai de família, do chefe do clã e o despotismo real. Esse tipo de poder não é racional, e é extremamente conservador. O líder tradicional é aquele cujo comando deriva de seu *status* de herdeiro ou sucessor:

Seu tipo mais puro é o da dominação patriarcal. A associação dominante é de caráter comunitário. O tipo daquele que ordena é o 'senhor, enquanto o quadro administrativo é formado por 'servidores. Obedece-se à pessoa em virtude de sua dignidade própria, santificada pela tradição: por fidelidade [...] (WEBER, 1982, p. 131).

Na autoridade carismática, o cumprimento das ordens é justificado pela influência da personalidade e da liderança do superior com o qual os subordinados se identificam. Baseia-se na devoção dos seguidores à imagem dos grandes líderes

¹⁶ Não definimos autoridade e dominação nessa seção porque já o fizemos no item 2.2.

religiosos, sociais ou políticos. Chiavenato (2004) cita como exemplos desse tipo de líder personalidades como Kennedy, na política, Matarazzo e Ford, na indústria, só para citar alguns.

Do mesmo modo que a autoridade tradicional, a autoridade carismática também não se apoia em bases racionais, no entanto, ao contrário daquela, não é delegada nem recebida por herança, caracterizando-se pela instabilidade e podendo adquirir características revolucionárias, “que possui o poder de mobilizar o esforço humano e transformar o mundo material empedernido com que ele se defronta”. (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996, p. 61-62). Nesse sentido, de acordo com Weber (1989), carisma constitui-se uma qualidade excepcional (real ou imaginária) que uma determinada pessoa possui e que a capacita a exercer influência e liderança sobre um grupo de admiradores. Em síntese, para Weber, carisma é uma forma particular de dominação ou de autoridade, arrematam os autores.

A autoridade racional, legal ou burocrática corresponde à autoridade técnica, meritocrática e administrada, na qual os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas por concordarem com os princípios ou normas que consideram legítimos e dos quais se origina o comando. Esse tipo de autoridade é alicerçado em leis ou normas regulamentadas por meio de procedimentos formais e escritos. Assim, de acordo com Ambrózio e Ramos (2006), nesse modo de dominação, a origem de poder migrará de efeitos sobrenaturais, divinos e pessoais para um conjunto de leis aceitas em comum acordo tanto pelos indivíduos que mandam quanto pelos que recebem as ordens.

Para Weber, esses três tipos de liderança podem resultar em obediência. Entretanto, apesar de esse estudioso defender que cada um desses tipos é adequado a momentos diferentes do desenvolvimento de uma organização, ele tinha convicção de que a autoridade burocrática era a mais eficaz.

Apesar de o modelo burocrático basear-se nas “falhas” das teorias anteriores, Kwasnicka (2010) avalia que muito se aproxima da teoria Clássica. Como semelhanças entre esses dois modelos, podemos apontar o mecanicismo e a desatenção ao comportamento humano, frutos da impessoalidade e da racionalidade dessa proposta.

b) A Teoria Estruturalista

A Teoria Burocrática de Weber não foi capaz de ultrapassar o impasse gerado pela oposição entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas. Assim, a Teoria Estruturalista, surgida na década de 1950, é “um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma aproximação à Teoria das Relações Humanas” (CHIAVENATO, 2004, p. 233), que carrega marcas de várias ciências, como da Antropologia, da Linguística, da Psicanálise e da Filosofia.

No que diz respeito à liderança, os estudos estruturalistas defendem que o exercício dela é determinado pelas necessidades das organizações. O que requer um líder organizacional, cuja personalidade seja marcada pela flexibilidade, que seja resistente à frustração, e que, apesar de querer realizar-se permanentemente, saiba adiar as recompensas. De acordo com Lodi (1998, p. 155-156), “o estudo da liderança se transforma em culto ao herói com características sobre-humanas, o líder. A tendência desses estudos é associar as características carismáticas dos indivíduos das altas posições, ajudando a legitimar sua autoridade”.

Fazendo uma apreciação crítica do movimento estruturalista, Chiavenato (2004) afirma que, dentro da Administração, a Teoria Estruturalista, com seus aspectos positivos e suas restrições e limitações, constitui-se uma teoria de transição rumo à Teoria de Sistemas.

3.1.5 Escola Comportamental

Abandonando os posicionamentos normativos e prescritivos das teorias anteriores, a Teoria Comportamental, também chamada de Teoria Behaviorista, surge no fim da década de 1940, trazendo nova concepção à teoria administrativa, ao enfatizar as pessoas dentro do contexto organizacional e adotar uma postura explicativa e descritiva.

Consoante Chiavenato (2004), a Teoria Comportamental é o desdobramento da Teoria das Relações Humanas, a respeito da qual se posicionou severamente contra, reformulando seus conceitos e desprezando suas concepções por julgá-las ingênuas e românticas. Composta por duas correntes: a Comportamentalista – que se baseia no comportamento individual das pessoas, explorando principalmente fatores motivacionais, para explicar o comportamento organizacional – e a chamada

Desenvolvimento Organizacional – cujo foco recai sobre as mudanças da organização, principalmente por meio do comportamento organizacional. A seguir, apresentamos uma síntese dessas duas correntes.

a) Teoria Comportamental

De acordo com os preceitos da Teoria Comportamental, as necessidades físicas e emocionais das pessoas compõem a base para a organização, o que indica a influência das ciências do comportamento na Administração.

Tendo como marco inicial o ano de 1947, a Teoria Comportamental nasce nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação demasiadamente democrática, fundamentada em novas proposições sobre a motivação humana, dentre as quais se sobressaem as contribuições da teoria da motivação de Maslow (Hierarquia das Necessidades), da teoria dos dois fatores de Herzberg (fatores higiênicos ou fatores extrínsecos e fatores motivacionais ou fatores intrínsecos) e a Teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor, sobre as quais nos deteremos, uma vez que essas proposições representam um dos motivos que suscitaram nossa pesquisa.

Douglas McGregor é considerado o maior divulgador da teoria da motivação de Maslow¹⁷. Referindo-se à Teoria Y, Adair (2011, p. 76) assevera que McGregor “engolira a teoria de uma hierarquia das necessidades com anzol, linha, vara e tudo, mas a digeriu em uma linguagem que os gerentes industriais e comerciais eram capazes de entender”.

Como já anunciado, McGregor delineia as Teorias X e Y, que correspondem a dois estilos opostos e antagônicos de administrar, fundamentando-se nos pressupostos sobre a influência da motivação no comportamento humano. A essência da Teoria X reside no fato de que as decisões e os atos gerenciais são baseados em princípios sobre a natureza e o comportamento humanos. Essa é a concepção tradicional de administração, assentada numa visão tradicional, mecanicista e pragmática.

A Teoria X ancora-se em várias pressuposições, consideradas errôneas e incorretas sobre o comportamento humano: a primeira convicção é de que o homem

¹⁷ Teoria cujos pressupostos defendiam que as necessidades humanas estão organizadas em forma de pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas – as necessidades fisiológicas – e, no topo, as necessidades mais elevadas – as necessidades de autorrealização.

é avesso ao trabalho e o evita sempre que pode, ou seja, as pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza, e quando trabalham, o fazem o menos possível em troca de recompensas salariais. Esse pressuposto tem origem bíblica e, segundo seu autor, poderia ser chamado de mito da administração moderna sobre o mito da Gênese, o que relaciona a origem da Teoria X ao Jardim do Éden. McGregor (1999) lembra que Adão e Eva foram condenados a viverem trabalhando após comerem a fruta da Árvore do Conhecimento. Segundo o autor, a atenção dada pela gerência à produtividade e a coisas afins ilustra bem uma crença subjacente de que a gerência deve neutralizar a natural tendência humana à fuga do trabalho. Para muitos gerentes, afirma o autor, esse pressuposto é evidente e incontestável.

A segunda premissa afirma que a aversão humana ao trabalho é tão intensa que a maioria das pessoas precisa ser ameaçada de punição para que se empenhe para a conquista dos objetivos organizacionais. E mais: apesar de as promessas de recompensas serem bem aceitas, não surtem o mesmo efeito que as possibilidades de punição.

A terceira premissa baseia-se na ideia da “mediocridade das massas”, isto é, geralmente as pessoas preferem ser dirigidas, evitam responsabilidades, são pouco ambiciosas e, além disso, querem garantia acima de tudo.

Percebemos, então, que a Teoria X remete a um modelo de administração mecanicista, rígido e autocrático, que induz as pessoas a obedecerem a padrões planejados e organizados, com o objetivo de atingir as metas da empresa. As pessoas são apenas mero recursos de produção.

McGregor (1999) salienta que a Teoria X realmente influencia concretamente a estratégia gerencial de um amplo setor da indústria americana atual¹⁸. Segundo o autor, caso a literatura existente sobre a administração de empresas tivesse origem numa teoria que não fosse a Teoria X, essa teoria, sem dúvidas, teria princípios diferentes.

Ao contrário da Teoria X, a Teoria Y é um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático. Administrar, para essa teoria, é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos e encorajar o crescimento individual. (CHIAVENATO, 2004).

¹⁸ Considerando-se que as Teorias de McGregor foram publicadas em 1960, significa que, mesmo em meio às teorias comportamentais, algumas empresas, consoante o autor, continuavam a adotar um estilo de liderança tradicional, autoritário.

Enquanto a Teoria X induz naturalmente à ênfase nos procedimentos e técnicas para determinar o que as pessoas têm que fazer, para observar se estão executando ou não o que lhe foi mandado e para administrar as recompensas e punições, a Teoria Y remete à “preocupação com a natureza das relações, com a criação de um ambiente que estimule o compromisso com os objetivos organizacionais e que proporcione oportunidades para o exercício máximo da iniciativa, da engenhosidade e da autodireção no esforço para atingi-los”. (McGREGOR, 1999, p. 149).

Isso posto, torna-se oportuno resgatar a afirmação de Heifetz (1999) de que, no passado, o autoritarismo era forte componente da liderança, ao passo que, hoje, observamos uma atitude muito mais participativa. O autor ressalta que esse fato não significa fraqueza. Por outro lado, as pessoas começam a falar de uma liderança mais abrangente, que não visa apenas manter a eficiência, mas também criar um processo contínuo de mudança organizacional.

Por fim, ao compararmos os preceitos que caracterizam a Teoria X à postura do chefe descrito na Teoria Clássica, percebemos que a visão do ser humano indolente e preguiçoso, associada inclusive à expressão “fazer cera”, norteava a prática dos que comandavam as empresas na época, o que nos autoriza a dizer que os princípios da Teoria X eram, de fato, aplicados na era Clássica da Administração.

b) Teoria do Desenvolvimento Organizacional

As mudanças ocorridas no comportamento humano, em decorrência das grandes transformações sociais que caracterizaram a década de 1960, causaram forte impacto no cenário organizacional. É nesse contexto que surge o movimento de Desenvolvimento Organizacional (DO). Segundo Chiavenato (2004), tal movimento constitui um conjunto de ideias sobre o homem, a organização e o ambiente com o objetivo de incrementar o desenvolvimento das organizações e representou um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental rumo à abordagem Sistêmica.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), com DO surgem novos conceitos de organização, de cultura organizacional e de mudança organizacional dentro dos preceitos da Teoria Comportamental. E, embora pareça um modismo na teoria administrativa, o Desenvolvimento Organizacional representa uma alternativa

democrática e participativa muito interessante para a renovação e a revitalização das organizações que não pode ser desprezado.

Kwasnicka (2010) é contundente em defender que a introdução da teoria da conduta, de Chester Barnard e Kurt Lewin, representa, dentro da teoria da administração, o marco histórico sobre todos os conceitos e ideias do Desenvolvimento Organizacional, no final da década de 1970.

No que tange ao aspecto da liderança, devido ao modo como as empresas são organizadas na Teoria do DO, o líder é o centro do poder e da responsabilidade para a renovação das organizações, representando, portanto, a chave para o êxito dos programas dessa teoria. Todavia, é importante registrar que, de acordo com Argyris (1987, p. 28), “é o seu comportamento (e, posteriormente, aqueles dos outros executivos) que, no final, confirma ou não a ideia de o desenvolvimento organizacional ser necessário, verossímil e inexoravelmente ligado ao seu estilo de liderança”.

3.1.6 Abordagem Sistêmica

O entendimento de que certos fenômenos só podem ser compreendidos a partir de estudos interdisciplinares embasa a Teoria de Sistemas desenvolvida por Bertalanffy (1968), que busca aproximar as fronteiras entre as ciências. Esse pensamento espalhou-se por todas as áreas e influenciou consideravelmente a Administração.

Nessa teoria, as organizações são vistas como sistemas abertos, que fazem parte de uma sociedade maior, constituídas de partes menores, entre as quais existe interdependência. As organizações devem ter objetivos e as fronteiras ou limites devem ser bem definidos (CHIAVENATO, 2004).

Quanto à liderança, na Teoria de Sistemas Abertos, Dias (2006) observa que pode ser exercida em todos os níveis organizacionais, cuja variação impacta mais ou menos a organização. Como a liderança da alta cúpula se encontra distante de muitos de seus setores de operação, é imprescindível a existência de canais de comunicação, vindos de baixo, a fim de que o processo não se torne parcial somente com as informações proporcionadas pelos burocratas oficiais. Acrescenta ainda que o processo de liderança depende das capacidades e aptidões cognitivas e afetivas do líder.

3.1.7 Abordagem Contingencial

A Teoria Contingencial, a mais recente das teorias administrativas, fundamenta-se no princípio de que considerar as várias relações internas e externas à organização não é suficiente. É importante também que a organização seja capaz de adaptar-se às diferentes situações apresentadas por esses ambientes (KWASNICKA, 2010). Desse modo, o conhecimento do ambiente é de suma importância para que se compreendam os mecanismos das empresas.

Outro aspecto que interfere na estrutura e no comportamento organizacional é a tecnologia utilizada pela empresa. Para encarar o ambiente, a organização utiliza tecnologias que condicionarão a sua estrutura organizacional e o seu funcionamento. A importância da tecnologia é tamanha que alguns autores falam em “imperativo tecnológico sobre a estrutura organizacional” (CHIAVENATO, 2004, p. 435).

Vendramini (2000) ressalta que estudos realizados nessa teoria comprovam a importância do controle, da supervisão e, em última instância, da liderança. Segundo tais estudos, o líder exerce grande influência na organização, configurando estruturas organizacionais mais flexíveis às demandas do ambiente e estimulando os indivíduos a manterem-se abertos a tais demandas.

Encerrando o passeio pelas abordagens teóricas da Administração, no qual tentamos apresentar as diferentes visões de liderança, consideramos relevante resgatar a opinião de Motta (2003), ao ressaltar a variedade de definições sobre liderança, mas que estas tendem a incluir como lugar comum as dimensões de influência e de objetivos comuns. Para esse autor,

liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, autorrealização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham. [...] Liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, negociação, iniciativa e responsabilidade (MOTTA, 2003, p. 221- 224).

Desse modo, destaca o autor, não há nada de mágico, de mistério, frutos de qualidades inatas ou de pessoas eminentes. O líder é aquele que não busca o poder, mas coloca-o nas outras pessoas, traduzindo suas intenções em realidades e sustentando-as ao longo do tempo.

Observamos, porém, que nem sempre as dimensões de “influência” e de “objetivos comuns” foram incluídas nas concepções de liderança ou de supervisão, ou de chefia, conforme a nomenclatura usada na abordagem administrativa, aspecto que será discutido mais detalhadamente no capítulo 5, destinado à análise do corpus selecionado.

3.2 Teorias sobre liderança

Impossível discutir sobre liderança sem abordar as características dos líderes. Eles têm sido estudados através da história e a temática da liderança constitui o principal alvo da Psicologia Social. Consoante Schein, uma das mais sólidas descobertas feitas por historiadores, sociólogos e psicólogos sociais empiricamente dirigidos é que “aquilo que a liderança deveria ser depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados ao líder” (SCHEIN, 1999, p. 82). O autor atribui à existência de grande número de teorias sobre liderança o fato de os pesquisadores direcionarem o foco para aspectos diferentes.

Apesar das inúmeras teorias existentes sobre liderança, tanto as desenhadas pelos humanistas como por outros autores, elas podem ser classificadas em três grupos: as teorias de traços de personalidade, as teorias sobre estilos de liderança, também chamada de abordagem comportamental, e as teorias situacionais ou contingenciais da liderança. De acordo com Maximiano (2008), na transição para o século XXI, o estudo da liderança focaliza o estilo motivacional, que aponta dois tipos de liderança: o carismático e o transacional. Soma-se a essas modalidades uma abordagem nomeada liderança servidora, que nos parece um desdobramento da liderança carismática. Vejamos uma breve caracterização dessas teorias.

a) Teorias de traços de personalidade

Essas teorias são as mais antigas que surgiram sobre liderança e foram inspiradas na teoria “do grande homem”¹⁹. Defendem que o líder possui características marcantes da personalidade, que influenciam o comportamento das demais pessoas (CHIAVENATO, 2004; STONER; FREEMAN, 2010). A liderança

¹⁹ Teoria instituída por Carlyle, que defendia que o progresso do mundo foi fruto de realizações pessoais de alguns homens que dominaram a história da humanidade.

baseada nos traços foi o centro dos estudos clássicos que se concentravam nas personalidades dos grandes homens, que eram projetados como “figuras singulares e heroicas, capazes de transformar seus discípulos através da pura força de vontade” (OUTHWAIT; BOTTOMORE, 1996, p. 426).

No geral, cada autor elenca alguns traços de personalidade que definem um líder. Entre esses aspectos, estão: traços físicos, nos quais estão incluídos energia, aparência pessoal, estatura e peso; traços intelectuais, entre os quais se destacam adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa compõem os traços sociais; por fim, os traços relacionados à tarefa, entre os quais destacam-se a realização, persistência e iniciativa.

b) Teorias sobre estilos de liderança ou abordagem comportamental

Essas teorias estudam a liderança no que diz respeito aos estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, seu estilo de comportamento para liderar. O estilo, segundo Engstrom (1976, *apud* Alaby, 2011, p. 31), “é o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que ele tenta liderar”. Observa-se que, enquanto as teorias de traços relacionam-se àquilo que o líder é, as teorias comportamentais referem-se àquilo que o líder faz.

Dessas teorias, a mais conhecida é a que diz respeito a três estilos de liderança, quais sejam:

- **liderança autocrático-burocrática:** nesse estilo de liderança, o líder é centralizador; é ele quem fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo, do mesmo modo que determina as providências técnicas para a realização das tarefas. De acordo com Engstrom e Mackenzie (1974, *apud* Alaby, 2011, p. 32), nesse estilo, qualquer questionamento sobre as ordens recebidas é considerado insubordinação, é o estilo no qual os líderes só mandam, não *co-mandam*, o que o coloca em oposição ao estilo democrático-participativo. Encontra-se em todos os lugares, na igreja, na política, nos negócios, esfera na qual esse estilo se concentra em regras e regulamentos, uma vez que gira em torno de uma pessoa ou de um sistema.

Comentando sobre esse estilo de liderança, Maximiano (2008) afirma que esse pode degenerar-se e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Destaca que violências contra os liderados, tais como arbitrariedade, despotismo e tirania são exemplos de posturas autoritárias.

▪ **liderança liberal ou *laissez-faire*:** a liderança liberal é caracterizada pela liberdade total para as decisões grupais ou individuais, assim, a participação do líder é mínima. Nesse estilo, não há estrutura ou supervisão; as metas e padrões de desempenho são definidos pelos próprios membros, portanto, o líder não tem autoridade, é simplesmente alguém à disposição do grupo (ENGSTROM; MACKENZIE, 1974, *apud* ALABY, 2011, p. 31)

▪ **liderança democrático-participativa:** nessa abordagem, o líder é o condutor e orientador do grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. Nesse estilo, líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais; e por conta da existência da ideia de que, na democracia representativa e participativa, as decisões são tomadas pelo povo, “líderes canalizam as decisões do grupo e ajudam a definir com precisão suas aspirações” (ENGSTROM; MACKENZIE, 1974, *apud* ALABY, 2011, p. 31). Como as políticas se tornam uma decisão coletiva, o papel do líder é dar assistência, sugestões, proporcionando um ambiente no qual os problemas possam ser discutidos e resolvidos pelo grupo. Líderes democrático-participativos acreditam que, para se motivar alguém, é preciso envolvê-lo nas tomadas de decisões e nas soluções dos problemas (ENGSTROM; MACKENZIE, 1974, *apud* ALABY, 2011). Em síntese: o líder democrático delega autoridade, incentiva a participação, confia nos subordinados e usa o poder de referência para a obtenção dos resultados almejados (LACOMBE, 2009).

c) Teorias situacionais ou contingenciais da liderança

A abordagem situacional da liderança passou a ser predominante na teoria administrativa, pelo fato de ser mais atrativa aos administradores, uma vez que parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Desse modo, essas teorias oferecem mais opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-la ao modelo de liderança ou mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

McGregor (1999) é enfático ao defender que, mesmo dentro de uma única organização, a exemplo da indústria, circunstâncias diferentes requerem estilos de liderança diferentes. Esse fato pode ser comprovado ao se comparar líderes industriais bem sucedidos em períodos históricos diferentes, em indústrias diferentes ou até em companhias diferentes, o que significa que o líder eficaz é aquele que possui a capacidade de adaptar-se a grupos com características diferentes e em situações as mais variadas possíveis. Desse modo, nessa abordagem, três tipos de variáveis são consideradas fundamentais: o líder, o grupo e a situação.

Para fechar esta seção, optamos por transcrever o metafórico posicionamento de Motta (2003, p. 19): “ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”.

d) Tendências atuais sobre Liderança: liderança transformacional (carismática), liderança transacional e liderança servidora

Conforme O'Donnell (2010), os dias atuais, diferentemente de épocas passadas caracterizadas pela estabilidade, são marcados por incertezas permanentes, que demandam líderes com novos valores.

Portanto, a visão tradicional de líder como um ser especial, que institui a direção, “toma as principais decisões e dá ânimo às tropas”, em outros termos, a imagem autoritária do líder como o chefão que dá ordens é totalmente inadequada, pois se alicerça numa visão de mundo individualista e não sistêmica. Hoje, as organizações são consideradas organizações aprendizes, nas quais os líderes são planejadores – responsáveis pela construção de uma base de objetivos e valores centrais da empresa – professores – que ajudam a todos na organização, inclusive a si próprio – e **servidores** (*grifo nosso*) - (SENGE, 1999).

No que tange à noção de líderes transformacionais ou visionários e líderes transacionais, Bergamini (2009) afirma que diversos autores evidenciam a diferença entre esses dois estilos, principalmente por meio da enumeração de componentes que caracterizam cada um deles. De acordo com a autora, os líderes transacionais conseguem manter o elo com os seguidores, porém o artifício utilizado são as trocas, que garantem que aqueles que estão ligados a eles permaneçam, mesmo por pouco tempo, enquanto durar o interesse de ambas as partes. Desse modo,

como assevera Maximiano (2008), o líder transacional caracteriza-se por apelar para os interesses, em especial, para as necessidades primárias de seus seguidores. Através da promessa de recompensas ou de ameaças, ele consegue que seus seguidores (ou subordinados) trabalhem para a obtenção das metas.

Para realçar essa marca da liderança transacional, Maximiano (2008) recorre ao que Amitai Etzioni denominou de poder manipulativo, que se baseia na promessa e na concessão de recompensas como estratégia de induzir os indivíduos a agirem do modo como a organização espera.

A liderança transacional contrapõe-se à liderança transformacional ou visionária, cuja característica é estabelecer valores e padrões e guiar os esforços do grupo para a obtenção dos objetivos pretendidos. Na concepção de Tichy e Devanna (1999, *apud* Bergamini, 2009, p. 59), “a liderança transformacional diz respeito à mudança, inovação e empreendimento”. Os líderes que adotam esse estilo oferecem novos enfoques e utilizam a imaginação para criar áreas novas a serem exploradas. No que diz respeito ao relacionamento, os líderes transformacionais ou carismáticos são mais intuitivos e usam principalmente a empatia. De acordo com Massie,

qualquer que seja o qualitativo, o líder desse tipo é alguém que leva os seguidores a transcenderem seus próprios interesses e a trabalharem excepcionalmente para a concretização da missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os líderes carismáticos devem dar especial atenção para as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores. No final das contas, os líderes carismáticos afetam profundamente seus seguidores porque os encorajam e inspiram, para que eles vejam os problemas de maneira diferente, deem o máximo de si e apresentem novas ideias (MASSIE, 1992, *apud* MAXIMIANO, 2008, p. 296).

A noção de liderança transformacional ou carismática aproxima-se muito do que alguns autores denominam liderança servidora. Discorrendo sobre essa abordagem da liderança, Pollard (1999, p. 242) assevera que a única certeza sobre o amanhã é que ele será diferente do hoje e que os desafios futuros requerem que seus líderes prestem um serviço. Para esse autor, “um líder com intenção de servir pode proporcionar esperança, em vez de desespero, e pode servir de exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e que desejam realizar e colaborar”. Desse modo, líderes servidores devem ser pessoas compromissadas e não simples expectadores ou detentores de cargos. Esses

líderes ouvem e aprendem com seus liderados e isso evita que eles caiam na cilada que vários líderes, considerados bem sucedidos, experimentaram: “a ignorância arrogante”, arremata (POLLARD, 1999, p. 244).

Embora se reconheça que a capacidade de servir é um aspecto da liderança, Senge (1999) afirma que ainda não se compreende bem sua origem. No entanto, aponta Robert Greenleaf, com sua obra *Servant leadership*, como o primeiro a propor o modelo de liderança servidora, no que é ratificado por Marinho (2011).

Segundo Marinho (2011), a Teoria da Liderança Servidora apoia-se nos valores intrínsecos da dignidade humana, contrariando a visão tradicional e os conceitos populares sobre liderança e propondo um modelo oposto ao que é adotado por alguns modelos convencionais que concebem o líder como herói, como uma pessoa dotada de poderes mágicos aliados ao seu carisma e habilidades superiores.

Wheatley alerta para o fato de que provavelmente não haja mais nenhum teórico que desconsidere a complexidade dos relacionamentos que colaboram para a liderança eficaz. Assevera ainda que

um número cada vez maior de estudos sobre a parceria, a adesão, a delegação de poderes, o trabalho em equipe, as redes e o papel do contexto. [...] As questões da ética e de moral já não são nebulosos conceitos religiosos, mas elementos essenciais no relacionamento de qualquer organização com as empresas associadas, os acionistas e as comunidades (WHEATLEY, 1999, p. 37).

Nessa concepção, a liderança é participativa: exige do líder que se dedique mais aos outros e é embasada num conceito holístico de trabalho, na qual há divisão de poder. O registro que Senge (1999) faz da opinião de Greenleaf (1977) sobre esse aspecto enriquece essa discussão:

O líder devotado é, antes de tudo, um servidor (...). Essa liderança começa com o sentimento natural de que se quer servir, servir em *primeiro lugar*. Essa opção consciente conduz ao anseio de liderar. Essa pessoa é nitidamente diferente de outra que seja líder antes de qualquer outra coisa, talvez por causa da necessidade de satisfazer uma sede de poder incomum ou de adquirir posses materiais (GREENLEAF, 1977, *apud* SENGE, 1999, p. 100).

Interessante observar a prioridade que o autor dá ao desejo de servir, isto é, antes de querer liderar, é essencial que se queira servir, essa é a essência da

Liderança Servidora. Senge (1999) reforça essa ideia ao defender que, para os líderes comprometidos com a construção de organizações aprendizes, é natural sentirem-se parte de um objetivo mais nobre que vá além de suas organizações.

Marinho sintetiza a Liderança Servidora da seguinte maneira:

A Teoria da Liderança Servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum (MARINHO 2011, p. 15).

Essa ideia é a mesma que Kiefer (1999) tem sobre liderança nas organizações metanoicas²⁰. Para esse estudioso, os líderes criam um ambiente favorável à harmonia entre os membros, despertando neles uma visão coletiva com a qual todos devem se comprometer, uma vez que é impossível alguém liderar numa organização desarmônica.

Manifestando-se sobre a liderança corporativa no século XXI, Thompson sintetiza suas discussões da seguinte forma:

a verdadeira liderança é, em sua base, a autêntica expressão exterior do caráter íntimo de um indivíduo. Os verdadeiros líderes sempre deram ouvidos a uma profunda sabedoria interior, falaram com o coração e agiram com coragem e integridade. (...) Eles inspiram os demais a realizações extraordinárias pela força de sua visão, a clareza de seu objetivo e seu inabalável compromisso com a própria integridade. Não é o que os líderes visionários fazem que os torna extraordinários; é o que eles são como seres humanos (THOMPSON, 1999, p. 230).

Integridade também é um aspecto destacado por Gaster (1999) ao referir-se à liderança visionária. Na opinião do autor, os líderes visionários de hoje necessitam de entranhas, de inteligência e de habilidade tanto quanto no passado. De acordo com esse autor, “a missão do líder é pensar com a cabeça, comunicar-se com o coração e agir com as entranhas”. (GASTER, 1999, p. 171)

²⁰ Segundo o próprio autor, a organização metanoica “é aquela que sofreu uma mudança fundamental de orientação (...), as pessoas participam de uma visão conjunta, não apenas para ganhar dinheiro, mas porque ela se mostra compatível com seus objetivos de vida” (KIEFER, 1999, p. 185).

Consoante Ray (1999), essa mudança de paradigma não é um simples movimento rumo aos poderes da tecnologia ou da mente individual, mas direcionado às qualidades íntimas, a exemplo da intuição, da vontade, da alegria, da força e da compaixão. A espiritualidade nesse novo paradigma não está ligada à religião, ressaltava Ray, mas sim ao poder da sabedoria e da autoridade interior e à conexão e integração da humanidade.

Relevante também, dentro desse novo paradigma, é a relação com os seguidores. Segundo Bardwick (1999, p. 152), “as pessoas são líderes à medida que criam seguidores”. Na opinião desse autor, a liderança é um vínculo emocional, podendo, inclusive, ser um compromisso apaixonado entre seguidores e o líder e suas metas. Os líderes guiam porque conseguem convencer as outras pessoas de que ninguém entende melhor as questões do que eles. Em síntese, os líderes guiam porque conseguem estabelecer um compromisso apaixonado com seus liderados, que faz com que esses sigam suas estratégias e obtenham êxito.

Outro aspecto interessante que surge nesse contexto é a diferença feita por Bennis (1996) entre líder e gerente. Conforme esse autor, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contrapartida, o gerente atua sobre recursos físicos da organização, sobre seu capital, matérias-primas e tecnologias.

Apesar da relevância de todas as discussões apresentadas, consideramos de importância ímpar para a consecução dos objetivos de nossa pesquisa, a semelhança entre o conceito defendido pelos autores que estudam a Liderança Servidora e o conceito de James C. Hunter (2004, p. 25), presente em **O monge e o executivo**, que transcrevemos aqui: “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Se, anteriormente, acusamos não se configurar novidade a semelhança entre os conceitos, aqui essa ocorrência merece atenção mais acurada, haja vista o livro de Hunter não pertencer “oficialmente” à esfera acadêmica, questão analisada no capítulo 5.

Encerramos esta seção concordando com Marinho (2011), quando esse defende que o modelo de liderança servidora desafia o modelo tradicional de chefia, destrói o mito da hierarquia intocável, uma vez que propõe aprendizagem com os erros da equipe, valoriza a opinião e a experiência de todas as pessoas envolvidas

com a empresa, compartilha a informação com todo o grupo, com o objetivo de que todos se sintam parte do mesmo time, buscando a vitória comum.

No próximo capítulo, apresentamos os caminhos que percorremos para a consecução dos objetivos de nossa pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No fundo da prática científica existe um discurso que diz: 'nem tudo é verdadeiro; mas em todo lugar e a todo momento existe uma verdade a ser dita e a ser vista, uma verdade adormecida, mas que no entanto está somente à espera de nosso olhar para aparecer, à espera de nossa mão para ser desvelada. A nós cabe achar a boa perspectiva, o ângulo correto, os instrumentos necessários, pois de qualquer maneira ela está presente aqui e em todo lugar (FOUCAULT).

Esta pesquisa alicerça-se na abordagem teórico-metodológica da ACD, por fornecer recursos para a execução de pesquisas de natureza qualitativa que utilizem textos como seu principal material empírico, caso no qual se insere esse estudo. Ademais, o caráter interdisciplinar e a peculiaridade dessa abordagem em possibilitar a mediação entre o linguístico e o social concorreram para que a elegêssemos como fundamento de nossa análise.

De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 17), a pesquisa qualitativa corresponde a um “conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo”. Para esses autores, tal tipo de pesquisa é orientado por um conjunto de crenças e de sentimentos relacionados ao mundo e à maneira como ele deveria ser entendido e estudado. Assim, essa diversidade de práticas interpretativas permite transformar aspectos do mundo em representações por meio das quais podemos entendê-los, descrevê-los e interpretá-los (RAMALHO; RESENDE, 2011).

Os efeitos ideológicos que os sentidos de textos podem ter sobre as relações sociais, as ações, as interações, as pessoas e o mundo material constituem um dos focos da ACD. Desse modo, consoante Fairclough (2003a), a ACD preocupa-se com os sentidos que possam servir a projetos particulares de dominação e exploração, seja contribuindo para modificar ou sustentar, assimetricamente, identidades, conhecimentos, crenças, atitudes, valores, ou mesmo para provocar guerras e alterar relações industriais, arremata o autor.

Ramalho e Resende, embasando-se em Fairclough, lembram outro interesse da ACD: o papel do discurso na mudança social, a maneira como a sociedade se organiza em torno de objetivos emancipatórios, que inserem a ACD em um

paradigma interpretativo crítico, através do qual tenciona subsidiar cientificamente estudos sobre o papel do discurso na “instauração/manutenção/superação de problemas sociais” (RAMALHO; RESENDE, 2011a, p. 75).

Ainda de acordo com as autoras, diferentes paradigmas podem orientar, epistemologicamente, as pesquisas em ACD, a exemplo do etnográfico e do documental. Vale ressaltar que nossa pesquisa é norteadada pelo paradigma documental, por isso, atemo-nos apenas a esse aspecto.

Bauer, Gaskell e Allum (2005) defendem que, na pesquisa documental, os dados de natureza formal, como os textos, cuja elaboração exige competência de conhecimentos especializados, a exemplo dos textos midiáticos, jurídicos, oficiais, entre outros – incluímos “nesses outros” os textos que tratam de conceitos de liderança e de aspectos a eles relacionados, tais como características dos líderes, influência, autoridade e poder, objetos de nosso estudo – constituem o principal material empírico. Embora dados de natureza informal possam ser utilizados para complementarem a análise documental, não houve necessidade de recorrermos a eles.

A análise ancora-se na proposta metodológica sugerida por Fairclough (2001a) e por Chouliaraki e Fairclough (1999), centrada num trabalho interdisciplinar, no qual a Análise Crítica do Discurso alia-se à Ciência Social Crítica e à Linguística Sistêmico-Funcional.

Para a consecução dos objetivos anunciados, no primeiro momento, fizemos uma revisão da literatura de estudiosos da Análise Crítica do Discurso dos quais se destacam Fairclough (1999, 2001a, 2001b, 2003), Wodak (2001), Van Dijk (2001, 2005, 2010), Pedro (1997), entre outros, cujos trabalhos alicerçam a ACD, a exemplo de Eagleton (1997), Foucault (2011), Habermas (1987), Thompson (2011), Gramsci (1995), Halliday (2004). Revisamos também, haja vista o objeto de nossa pesquisa, estudos da área de Administração, em especial os que tratam das Teorias da Administração, como Chiavenato (2004), Crainer (2000), Fayol ([1949] 2011), Kwasnicka (2010), Maximiano (2008), Motta (2003), Taylor ([1911] 2011), Srour (1998), Stoner e Freeman (2010) e de estudiosos da liderança organizacional, dos quais destacamos os de autores como, Douglas McGregor (1999), Handy (1999), Heifetz (1999), Senge (1999), Adair (2011), Schein (1999), dentre outros.

A perspectiva ontológica e epistemológica da ACD – apreendida dos autores citados – que concebe a relação linguagem-sociedade como relacional/dialética,

define o paradigma crítico de nossa pesquisa, visando a analisar as concepções de poder que permeiam os discursos sobre liderança e os aspectos a eles relacionados, mapeados em livros de graduação em Administração e no livro **O monge e o executivo**, buscando identificar prováveis mudanças discursivas relacionadas a mudanças sociais e culturais ao longo da evolução desse conceito.

Desse modo, tentamos responder às questões desencadeadas a partir do objetivo geral: de que modo as mudanças discursivas manifestadas nos conceitos de liderança relacionam-se com as mudanças das práticas sociais e culturais do mundo organizacional? A democratização do discurso nesses conceitos, defendida por Heifetz (1999), é apenas aparente ou é substancial? O que justifica a migração da leitura do livro **O monge e o executivo** do domínio da autoajuda para o domínio acadêmico?

Como já anunciamos, esta pesquisa é predominantemente documental e seu material empírico constitui-se dos conceitos de liderança e dos aspectos a eles relacionados – a exemplo das características dos líderes, dos conceitos de autoridade, de chefe, de poder, os quais foram mapeados em livros acadêmicos dos cursos de graduação em Administração e no livro **O monge e o executivo**.

Para elegermos o *corpus* de nosso estudo, procedemos da seguinte maneira:

■ Em primeiro lugar, para escolhermos os livros acadêmicos que comporiam o nosso *corpus* e que também contribuiriam para balizar a contextualização e discussão das abordagens administrativas e das teorias sobre liderança, recorreremos ao Conceito Preliminar de Curso (CPC)²¹ e ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)²², do ano de 2009²³, uma vez que foi o último ano em que houve avaliação do curso de Administração, durante a realização desta pesquisa, pois, a cada ano, um grupo de curso é avaliado e somente ao fim de três anos o mesmo grupo é avaliado novamente. De posse do resultado desse exame, selecionamos as instituições cujos cursos de graduação em Administração obtiveram conceito 5 nos itens “Conceito Enade faixa” e “CPC faixa”, o que resultou num total de 24 instituições – conferir Apêndice A.

²¹ Esse conceito, que serve como parâmetro para o MEC renovar a licença de funcionamento dos cursos, é divulgado pelo MEC junto com o resultado do ENADE, e classifica os cursos de graduação com notas que vão de 1 (sem condições de funcionamento) a 5 (curso referência na sua área).

²² Esse exame objetiva basicamente avaliar o rendimento do estudante no que tange aos conteúdos estudados e as habilidades e competências por ele desenvolvidas.

²³ Apesar de ter havido ENADE para os cursos de Administração no ano de 2012, quando este aconteceu, nossa pesquisa já tinha sido realizada.

■ A partir daí, acessamos o site dessas instituições, em busca da bibliografia adotada pelos professores nas disciplinas de Teoria da Administração (TA) e disciplinas similares, nos cursos de Administração dessas instituições. Das 24 instituições, apenas dez disponibilizavam os Planos de Curso no seu endereço eletrônico, o que nos rendeu um total de 15²⁴ Planos, distribuídos nas seguintes disciplinas: Introdução à Administração, Teoria Geral da Administração, Teoria Geral da Administração I, Teoria Geral da Administração II, Teorias organizacionais e Administração, Administração de Empresas, Fundamentos do Pensamento Administrativo, e Evolução do Pensamento em Administração.

■ De posse dos 15 Planos de Curso, passamos a analisar a bibliografia com vistas a selecionar as indicações recorrentes nos Planos de Curso. Foram elencados 115 livros, sendo que, subtraindo-se as repetições, ficaram 61 títulos (ver apêndice B). Desses, selecionamos os que apareceram, pelo menos, em três Planos de Curso, o que representa uma recorrência de 20%. Desse modo, formamos a seguinte relação, em ordem decrescente de recorrência:

- MOTTA, F. P. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- STONER, James A. F e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio, César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo, Makron Books, 1994.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

²⁴ Algumas instituições disponibilizavam plano de curso de mais de uma das disciplinas pesquisadas.

- KUASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Como pode ser observado, elegemos, inicialmente, dez títulos. Entretanto, não poderíamos deixar de incluir **O monge e o executivo**, que já foi eleito anteriormente como parte do corpus desta pesquisa. Desse modo, o *corpus* de nossa pesquisa é formado por 11 livros, dos quais, após leitura criteriosa, retiramos os dados para a análise.

Salientamos que esses livros não serviram apenas para o recorte dos fragmentos que compõem o *corpus* de nosso estudo, mas também para fundamentar nossa investigação. É pertinente observar que, como um dos objetivos de nosso estudo é investigar se há evolução no conceito de liderança e de que modo isso ocorre, na análise, tentamos apresentar os dados (textos), respeitando a linha de tempo das Teorias administrativas. Assim, começamos com a leitura de textos que representam as ideias sobre liderança organizacional que reinavam na vigência da Escola Clássica da Administração e finalizamos com os textos representativos das ideias mais contemporâneas sobre liderança, a exemplo da liderança servidora. Dessa leitura, selecionamos os 35 excertos que compõem os dados de nossa análise.

Para procedermos à análise textual dos dados selecionados do corpus desta pesquisa, definimos as categorias de análise. Adotamos o conceito de categoria da abordagem qualitativa, a qual “(...) se refere a um conjunto que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si” (MINAYO, 1996, p. 70).

Apesar de Fairclough (2001a) sugerir várias categorias para análise textual, nosso estudo centrou-se na análise do vocabulário, abordando os três focos indicados por ele: **as lexicalizações alternativas, o sentido da palavra e a metáfora**, já explicitados e discutidos no segundo Capítulo. Para realizarmos esta análise, nos apoiamos também nos dicionários de Língua Portuguesa de Ferreira (1999) e Michaelis (2009), e no Dicionário de Negócios, de Lacombe (2009), com o objetivo de compararmos os significados dicionarizados e os sentidos usados para as palavras selecionadas nos excertos mapeados. Ressaltamos que registramos,

para cada palavra, significados de dois dicionários, exceto em um ou dois casos que registramos os significados dos três dicionários, ou de apenas um deles. Quando a palavra era mais específica do domínio organizacional, optamos por Ferreira (1999) e Lacombe (2009). No caso de a palavra não ser dicionarizada por Lacombe, utilizamos os significados ofertados por Ferreira (1999) e Michaelis (2009).

Esclarecemos que, com o objetivo de sistematizar melhor os significados das palavras, bem como idealizando enriquecer a estética de nosso trabalho, optamos por registrar os significados na ilustração de um livro, remetendo para a ideia do próprio dicionário, o que nos rendeu 20 figuras, numeradas de 2 a 21. Todavia, apesar da exigência da numeração e nomeação das figuras, resolvemos não nomeá-las – apenas numerá-las – haja vista que, se assim o fizéssemos, todas elas trariam em sua nomeação a palavra **significado**, o que tornaria o texto repetitivo, por exemplo: Figura 2: Significado de comando e chefe; Figura 3: Significado de autoridade; e assim por diante.

5 O VOCABULÁRIO DA LIDERANÇA: DESVELANDO NOÇÕES DE PODER

[...] Num estado do campo em que se vê o poder por toda parte, como em outros tempos não se queria reconhecê-lo nas situações em que ele entrava pelos olhos adentro, não é inútil lembrar que (...) é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido. (BOURDIEU).

Pesquisa crítica deve ser reflexiva. É esse o posicionamento de Chouliaraki e Fairclough (1999), a respeito das análises cujo alicerce seja a ACD. De acordo com esses autores, toda análise em ACD deve conter uma reflexão sobre a própria análise, o que significa ter consciência da posição sobre a qual a análise se desenvolve: não há pesquisa ou análise neutra, sempre partimos de posições teóricas que refletem interesses particulares e que são, portanto, parciais. Nesse caso, é preciso, pois, admitirmos que existem sempre outras perspectivas possíveis para o tratamento da questão.

Desse modo, nos apoiamos na afirmação de Fairclough (2001a, p. 275): “não há procedimento fixo para fazer análise de discurso: as pessoas abordam-na de diferentes maneiras, de acordo com a natureza específica de cada projeto [...]”. Portanto, não obstante as diversas categorias de análise sugeridas por esse estudioso, considerando que os dados selecionados de nosso *corpus* constituem-se de enunciados curtos e, especialmente, levando em conta os objetivos desta pesquisa, a análise textual a que realizamos focalizou os aspectos que se relacionam com o significado representacional, que se liga à função ideacional da linguagem (HALLIDAY, 1991) e com os sentidos ideacionais. Assim, enfatizamos o papel do discurso na significação e na referência, o que justifica explorarmos – dentre as categorias acima propostas por Fairclough – apenas o **vocabulário**.

Lembramos, conforme posto na seção **Análise Textual: Categorias Analíticas**, que a análise de vocabulário proposta por Fairclough abrange três categorias: **o sentido das palavras, a lexicalização e a metáfora**. Salientamos que, na análise dessas categorias, o aprofundamento da questão social não foi esquecido, pois concordamos com Ramalho e Resende (2006, p. 20) quando

alertam para a importância de nos mantermos atentos aos dados linguísticos, os quais devem, necessariamente, fundamentar a análise do ponto de vista das práticas sociais, cuidando para não separar o linguístico do social. Em outras palavras, deve-se zelar para que a análise seja realmente integrada.

A seguir, interpretamos as escolhas feitas pelos produtores dos trechos em tela. Esclarecemos que a análise será iniciada pela categoria **sentido das palavras**, no entanto, a lexicalização e a metáfora serão abordadas de acordo com a natureza do segmento investigado e no momento no qual a análise dessas categorias parecer procedente.

Desse modo, sustentando-nos na afirmação de Williams (1976, *apud* Fairclough, 2001a) de que existem determinadas palavras-chave que se sobressaem culturalmente e que, por isso, merecem destaque na pesquisa social, focalizaremos as palavras e expressões que se apresentam como pertinentes para nosso objetivo. Portanto, iniciamos nossa análise pelos excertos (01), (02), (03), (04) e (05), a seguir:

(01): Para a execução de um ato qualquer, um **agente** deve receber ordens somente de um **chefe** (FAYOL, [1949] 2011, p. 47).

(02): Um só **chefe** e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo (FAYOL, [1949] 2011, p. 49).

(03): Constitui a hierarquia a série dos **chefes** que vai da autoridade superior aos **agentes inferiores** (FAYOL, [1949] 2011, p. 49).

(04): A iniciativa de todos, unida à do **chefe**, e, se necessário, suprimindo-a, é uma grande força para as empresas. [...] um **chefe** que sabe induzir seu **pessoal** ao espírito de iniciativa é infinitamente superior a outro que não o sabe (FAYOL, [1949] 2011, p. 62).

(05): A **autoridade** consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Distingue-se, num **chefe**, a autoridade estatutária ou regimental inerente à função e a autoridade pessoal, derivada da inteligência, do saber, da experiência, do valor moral, da aptidão de **comando**, dos serviços prestados etc. Num bom **chefe**, a **autoridade pessoal** é o complemento indispensável da **autoridade estatutária**. Não se concebe a autoridade sem a responsabilidade, isto é, sem a **sanção** – recompensa ou penalidade – que acompanham o exercício do poder. A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural, sua contrapartida indispensável (FAYOL, [1949] 2011, p. 45).

De início, focalizamos as palavras **chefe**, **comando** e **autoridade**. Seus significados dicionarizados estão postos nas **Figuras 2 e 3**. Posteriormente, procedemos à comparação entre esses significados, tentando identificar com que sentido os autores desses fragmentos utilizaram essas palavras.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
COMANDO	[Dev. De comandar.] S.m.1. Ação de comandar. 2. Posto, autoridade ou função de comandante. 3. Direção, governo, liderança, mando.[...]	sm (fr <i>commande</i>) 1 Ação de comandar; chefia; liderança. 2 Governo de uma divisão de tropas. 3 Autoridade, dignidade ou funções de quem comanda. [...]	—
CHEFE	[Do fr. Chef.] S. f. g. 1. O principal entre os outros. 2. Aquele que exerce autoridade, que chefia, dirige. 3. O dirigente, o diretor, o patrão. 4. Aquele que comanda ou governa. 5. Capitão, caudilho. 6. V. cabeça (30 7. Pop. Fam. Designação aplicada a pessoa a quem se quer dirigir a palavra ignorando-lhe o nome ou a profissão. (pág. 457)	sm (fr <i>chef</i>) 1 Indivíduo que, entre outros, tem a autoridade ou a direção. 2 Capitão, caudilho. 3 Empregado ou funcionário encarregado da direção ou supervisão de uma secção, departamento, repartição etc. 4 Fundador de uma dinastia, de uma instituição, de uma doutrina, de uma escola etc. [...]	—

Figura 2

AUTORIDADE	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
	[Do lat.auctoritate] S.f. 1. Direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, de agir, etc. 2. Aquele que tem tal direito ou poder. 3. Os órgãos do poder público. 4. Aquele que tem por encargo fazer respeitar as leis: representante do poder público. 5. Poder atribuído a alguém; domínio: <u>autoridade</u> paterna. 6. Influência, prestígio; crédito. 7. Indivíduo de competência indiscutível em determinado assunto; 8. Permissão, autorização.	—	1. Direito formal e legítimo de decidir e agir para obter os resultados desejados, outorgado a alguém pelas normas oficiais da empresa, do Estado ou do sistema social, e aceito como legítimo pelos que participam da sociedade. 2. Capacidade ou poder de alguém para tomar decisões e agir para implementá-las.

Figura 3

Ao compararmos os significados das palavras em tela registrados nos dicionários – apresentados nas **Figuras 2 e 3** – com o sentido com que foram usadas no texto, constatamos que há grande aproximação semântica entre elas, senão, vejamos:

No trecho (01), em síntese, Fayol define **chefe** como aquele que dá ordens. Se **chefe** significa aquele que tem autoridade, que chefia, que dirige, e **autoridade**, como o próprio Fayol define no trecho 05, consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer – sentido igual ao sentido dicionarizado na **Figura 3** – então, afirmamos que chefe, nesse contexto, é aquele que tem o poder de mandar e de se fazer obedecer. E mais: se a capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de “efeitos desejados” ou no controle das ações dos outros constitui a origem do poder, como defende Srouf (1998), podemos inferir que a palavra chefe foi utilizada com o sentido de designar o indivíduo que detém o poder de coagir, de dominar, enfim, de controlar as ações e os resultados de outras pessoas.

Percebemos ainda que o significado dicionarizado para a palavra **comando** harmoniza-se com o significado de **chefe** e de **autoridade** na medida em que

podemos identificar que este vocábulo foi utilizado com o sentido de chefia, comandar e mesmo de autoridade, como atesta as palavras do próprio autor: “Comando – arte de dirigir os homens” (FAYOL, [1949] 2011, p. 99). É curioso como, apesar de o vocábulo **liderança** aparecer nos dois dicionários como significado da palavra **comando**, a escolha do autor não incide sobre ele.

É oportuno salientar que a concepção de autoridade regimental que norteia os fragmentos ora analisados, além de se aproximar dos significados dicionarizados, muito se assemelha ao conceito de autoridade racional legal ou burocrática, de Weber, fato ilustrado pela indissociabilidade entre autoridade regimental e responsabilidade, aspecto que marca também a concepção de autoridade racional legal. Essa semelhança entre as visões das duas abordagens administrativas fortalece a avaliação feita por Kwasnicka (2010). Para essa autora, conquanto a Teoria da Burocracia surja em oposição às teorias anteriores – em especial, à Teoria Clássica e à Teoria das Relações Humanas – são grandes as similitudes entre as propostas do modelo burocrático e da Teoria Clássica.

Isso posto, ancoramo-nos na afirmação de Fairclough (2001a) de que as escolhas das palavras feitas pelos produtores bem como as decisões não são de cunho puramente individual. Isso porque os significados das palavras e a lexicalização de significados são questões variáveis socialmente e socialmente contestadas, enquanto facetas de processos sociais e culturais mais amplos. Levando essas premissas em consideração, avaliaremos as escolhas das palavras em questão, relacionando-as ao seu contexto de produção.

De início, é válido lembrar que os textos em análise são de autoria de Fayol, um dos representantes-mor das Teorias Clássicas da Administração, surgidas em meados do séc. XX. Essas teorias tinham como objetivo comum a busca pela eficiência organizacional, caracterizando uma visão mecânica da organização, na qual o operário é visto apenas como complemento da máquina. É importante trazer à tona também a Teoria X, de McGregor – originada a partir das atitudes gerenciais das Teorias Clássicas, que se fundamentavam numa visão tradicional da administração, mecanicista e pragmática.

A Teoria X ancora-se em várias conjecturas, consideradas distorcidas, a respeito do comportamento humano. Primeira: as pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza e, quando trabalham, fazem-no o menos possível em troca de recompensas salariais. A atenção dada pela gerência à produtividade e a coisas

afins ilustra bem uma crença subjacente de que a gerência deve neutralizar a natural tendência humana à fuga do trabalho. Para muitos gerentes, esse pressuposto é evidente e incontestável. Segunda: é tão intensa a aversão humana ao trabalho que a ameaça de punição é necessária para que a maioria dos trabalhadores se empenhe para a conquista dos objetivos organizacionais; as promessas de recompensas não produzem o mesmo efeito que as possibilidades de punição. Terceira: geralmente as pessoas preferem ser dirigidas, evitam responsabilidades, são pouco ambiciosas e, além disso, querem garantia acima de tudo. (McGREGOR, 1999)

Não é difícil concordar com McGregor. A primeira e a segunda premissa da Teoria X podem ser constatadas nos segmentos (05) – já apresentado – e (06), a seguir, especialmente pela recorrência da palavra **sanção**.

(06): A necessidade de **sanção**, que tem sua fonte no sentimento de justiça, é confirmada e aumentada pela consideração de que, em benefício do interesse geral, é preciso incentivar as ações úteis e conter as que não têm esse caráter. A **sanção** dos atos da autoridade faz parte das condições essenciais de uma boa administração (FAYOL, [1949] 2011, p. 45).

Diante disso, inferimos que a escolha das palavras **chefe, comando, autoridade e sanção** não foi aleatória, haja vista que a concepção que Fayol tinha do trabalhador era de uma pessoa que precisava ser fiscalizada para poder executar a tarefa que lhe foi designada. Essa visão de que o trabalhador precisava ser vigiado para poder render no trabalho é muito bem defendida por Taylor ([1911] 2011, p. 90), quando afirma que “A natureza humana é de tal sorte que muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas”.

Entretanto, é necessário pontuar que a visão de Fayol sobre a necessidade de repressão é menos radical que a de Taylor. De acordo com Fayol, não seria positivo para a empresa obter a obediência apenas pela repressão, como ilustra o fragmento (07).

(07): [...] todo chefe tem o poder de se fazer obedecer. Mas a empresa estaria muito mal servida se a obediência não fosse obtida senão pelo temor e repressão. (FAYOL, [1949] 2011, p. 123).

Vale resgatar que, apesar de os estudos de Taylor e de Fayol comporem as Teorias Clássicas da Administração – como discutido na seção 3.1.1 – os estudos foram realizados por ângulos diferentes, o que, provavelmente, justifique essa diferença apontada anteriormente.

Outro traço que merece atenção são as lexicalizações alternativas a “**agente**”, nos excertos (01), (03) e (04), quais sejam: “**agentes inferiores**” e “**pessoal**”. Considerando que lexicalizações diferentes remetem a sentidos diferentes, iniciamos apresentando os significados dicionarizados para essas palavras.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
AGENTE	[Do lat. <i>Agente</i> .] (...) S. 2 g. 2. Pessoa agente. 3. Pessoa especializada que trata de negócios por conta alheia, ou representa os interesses de seus clientes (...). 4. Representante, comissário ou delegado de uma pessoa, de uma instituição (...). 6. Pessoa que pratica ação. (...). (p. 69)	<i>Adj m+f (lat agente)</i> Que age, que exerce alguma ação; que produz algum efeito. <i>s m+f</i> 1 O que agencia ou trata de negócios alheios. 2 Pessoa encarregada da direção duma agência. 3 Qualquer coisa, força ou substância que produz ou é capaz de produzir determinado efeito ou resultado; causa ativa. (...).	—
PESSOAL	[Do lat. <i>Personale</i> .] Adj. 2 g. (...) S.m. 1. Conjunto de pessoas que exercem diferentes funções ou serviços em qualquer núcleo de trabalho. (...) (p. 1557).	(...). <i>sm</i> 1 Conjunto das pessoas que trabalham num serviço ou num estabelecimento. 2 Conjunto de indivíduos reunidos por qualquer motivo. 3 O povo, a gente.	—

Figura 4

As lexicalizações feitas por Fayol apontam, em análise realizada sobre elas, uma tentativa de mascarar a ideologia que permeia a utilização desse recurso. As palavras “pessoal” e “agente(s)” – **Figura 4** – aparentemente possuem carga semântica “positiva”. Entretanto, o autor, ao utilizar as palavras “**pessoal**” e “**agente**”, mesmo que tenha sido numa tentativa de dar um sentido menos pejorativo às palavras que designam os operários, não obteve êxito, pois, ao mesmo tempo em que usa, no trecho (01), a palavra “**agente**”, no trecho (03), ele utiliza a expressão “**agentes inferiores**”. Esse fato reforça a questão de as escolhas não serem aleatórias, mas consequência de questões ideológicas arraigadas culturalmente em determinados períodos. Também não são individuais, são determinadas socialmente; e mais que isso: são formas de hegemonia.

É válido apontar o recurso, aparentemente contrário usado por Taylor – referido na seção 3.11 – ao caracterizar o operário. O autor usa o adjetivo “classificado” para modificar o substantivo “operário”, entretanto, o próprio autor define o “operário classificado”. Em síntese; “[...] Um **operário classificado** faz justamente o que se lhe manda e não reclama”. Ou seja, um operário classificado obedece cegamente ao chefe, a fim de não receber as punições determinadas para esse tipo de desobediência. Essa definição esvazia qualquer possibilidade de se atribuir a “operário classificado” um sentido elogioso.

Notamos que, nessa corrente administrativa, o chefe é centralizador – característica acentuada principalmente nos fragmentos (01) e (02) – uma vez que é ele quem fixa as regras, quem determina as providências técnicas para a execução das tarefas, tanto que questionamentos a respeito das ordens recebidas caracterizam insubordinação. Esse é o estilo de liderança denominado autocrático-burocrático, que pode muito bem ser ilustrado pelos trechos em tela. A metáfora do jogo de xadrez utilizada por Stoner e Freeman (2010) – referida na seção 2.2 – encaixa-se bem nesse tipo de liderança. Segundo esses autores, esse tipo de liderança baseia-se na face negativa do poder, que vê as pessoas como pouco mais do que peões de xadrez a serem usados ou sacrificados de acordo com a necessidade.

Essa face negativa do poder é denominada poder coercitivo ou poder disciplinar. Portanto, entendemos que a concepção de poder que apoia as práticas discursivas das Teorias clássicas da Administração é a de poder coercitivo, ou poder disciplinar, que pode ser ilustrada, mais especialmente, pelo trecho (05).

Outro conceito que permeia a prática organizacional da Teoria Científica é o de homem econômico – que pressupõe que toda pessoa é intensamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Este aspecto aponta para o estilo de liderança transacional, no qual os objetivos da empresa são atingidos por meio da troca. A recorrência da palavra sanção, nos excertos (05) e (06) ratificam a presença deste modelo de liderança.

Essa intenção de fazer com que o operário aumente o rendimento no trabalho relaciona-se ao objetivo do poder que, segundo Foucault, é ao mesmo tempo econômico e político, uma vez que busca o aumento da utilidade econômica dos homens e a redução dos perigos políticos que eles possam representar, isto é, fortalecer a força econômica e enfraquecer a força política. Como resultado, temos o indivíduo que atende ao funcionamento e à manutenção da sociedade industrial capitalista.

Como mencionado na seção 2.2, alicerçados em Fairclough (2001a; 2001b), o discurso como uma forma de prática social implica que esse uso é um modo de ação sempre socialmente e historicamente situado, numa relação dialética com outros aspectos de seu contexto social. Isso significa que o discurso mantém uma relação ativa com a realidade. Essa ideia, assentada nos estudos de Foucault, inspiradora da teoria Social do Discurso de Fairclough, defende ainda a interdependência das práticas discursivas, a natureza política do discurso, a natureza discursiva da mudança social e o princípio da linguagem como espaço de luta hegemônica, pressupondo uma relação entre a prática social e os conceitos de ideologia e de poder. Em síntese, o discurso é entendido numa perspectiva de poder como hegemonia.

Desse modo, a naturalização da ideologia que considera o homem apenas um complemento da máquina – portanto, um ser não pensante, mas apenas obediente a ordens ditadas por seu chefe – é eficaz na construção da hegemonia. A recorrência das palavras **chefe** (aquele que tem o poder de mandar e de se fazer obedecer), **autoridade**, **comando**, e **sanção**, por exemplo, nos trechos analisados, aponta para a luta na manutenção dessa hegemonia.

Outro traço que detectamos no discurso de Fayol foi a referência ao valor moral e ao exemplo, como exemplificam os fragmentos (08) e (09).

(08): A melhor garantia que um grande chefe tem contra a tentação do abuso de autoridade e de fraquezas é o seu **valor pessoal** e principalmente seu alto **valor moral**. É sabido que nem a nomeação nem o direito de propriedade conferem esse valor (FAYOL, [1949] 2011, p. 46)

(09): Dentre os meios indicados para a consecução daqueles resultados, um dos mais eficazes é o **exemplo**. Quando o chefe dá o **exemplo** de assiduidade, ninguém ousa chegar tarde. Quando ele é ativo, corajoso, **devotado**, todos o imitam e se ele souber lidar com o pessoal, acabará tornando o trabalho agradável. (FAYOL, [1949] 2011, p. 123)

Observemos os significados da palavra **exemplo**:

	FERREIRA (1999)		MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
EXEMPLO	Do lat. <i>exemplu</i> .] S. m. 1. Tudo quanto pode ou deve ser imitado; modelo: os bons exemplos dos antepassados. 2. Fato de que se pode tirar proveito ou ensino; lição. 3. Frase ou passagem de um autor, que se menciona para estabelecer uma opinião, confirmar uma regra, ou demonstrar uma verdade. 4. Exemplar (2): Ela é um <i>exemplo</i> de bondade. [...]”(pág. 859)		sm (lat <i>exemplu</i>) 1 Tudo o que pode ou deve servir para modelo ou para ser imitado. 2 Pessoa que se toma ou se pode tomar como modelo. 3 Aquilo que serve de lição. Dar exemplo: ser o primeiro a fazer uma coisa.	—

Figura 5

Analisando os significados registrados para a palavra exemplo, apontamos como o mais próximo do sentido usado por Fayol: “2 Pessoa que se torna ou se pode tomar como modelo”. É relevante salientar que a ênfase dada à importância do chefe ser um **exemplo** é mais no sentido de este conseguir disciplina de seus subordinados. Do mesmo modo, o **valor moral**, que se relaciona ao **exemplo**, é um atributo para que o chefe não tenha sua autoridade contestada, ou melhor, funciona como um instrumento “contra a tentação do abuso de autoridade e de fraquezas”, como exposto no excerto (08), e como ratifica outra afirmação de Fayol ([1949] 2011, p. 47): “Sempre observei que os operários franceses são obedientes e mesmo abnegados, quando bem dirigidos”.

Passamos agora à análise de outras palavras e expressões recorrentes nos conceitos de liderança nos excertos (10), (11), (12) e (13).

(10): **Liderança** é a **influência interpessoal** exercida numa **situação** e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2004, p. 100).

(11): **liderança** é um processo contínuo de escolha que permite à empresa **caminhar em direção à sua meta**, apesar de todas as perturbações internas e externas (CHIAVENATO, 2004, p. 101).

(12): **liderança** é uma função das necessidades existentes em uma determinada **situação** e consiste em uma **relação** entre um indivíduo e um grupo (CHIAVENATO, 2004, p. 101).

(13): **Liderança** é o processo de exercer **influência** sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada **situação** (CHIAVENATO, 2004, p.101).

De início, analisamos os significados registrados para as palavras **liderança** e **influência**.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
LIDERANÇA	[De liderar + -ança.] s.f. 1. Função de líder. 2. Capacidade de liderar; espírito de chefia. 3. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos (<i>grifo nosso</i>).	<i>sf (líder+ança)</i> 1 Função de líder.	1. habilidade para influenciar pessoas. 2. Conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.
INFLUÊNCIA	Do lat. Méd. <i>influentia</i> .] s.f. 1. Ato ou efeito de influir (-se). 2. Ação que uma pessoa ou coisa exerce sobre outra. (...) 4. Prestígio, crédito. 5. Ascendência, predomínio, poder.	<i>sf (lat influentia)</i> 1 Ato ou efeito de influir. 2 Poder ou ação que alguém exerce sobre outrem ou sobre certos fatos ou negócios. 3 Prestígio, preponderância, poder ou ação sobre outro. 4 Autoridade moral.	—

Figura 6

Ao observarmos os significados dicionarizados para as duas palavras em pauta, observamos o seguinte: para Ferreira (1999), a palavra liderança significa “função de líder”, “capacidade de liderar”, espírito de chefia, forma de dominação” se líder é o “Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta [...]”, deduzimos que liderar, de acordo com os significados dicionarizados, relaciona-se ao ato de chefiar, de comandar etc.

Todavia, Lacombe associa liderança diretamente à habilidade de influenciar pessoas e, mais que isso, essa influência almeja atingir objetivos comuns. Essa visão de liderança relacionada à influência vai ao encontro da percepção de liderança que norteia o discurso dos excertos (10) e (13).

Ao confrontarmos os significados dicionarizados para as palavras **liderança** e **influência**, constatamos que, nos excertos analisados, a palavras **liderança**, de fato, tem sentido relacionado à **influência**. Dizer isso é redundante, uma vez que a relação entre essas palavras está explícita nos trechos em tela; no entanto, essa repetição se faz necessária aqui, a fim de apontarmos a relevância das escolhas feitas pelos produtores desses textos e o que elas significam.

Essa concepção de liderança baseada no consentimento também é defendida por Outhwaite e Bottomore (1996), para quem a **liderança** é uma relação mútua entre líder e liderado, indivíduo e grupo, em outras palavras: é uma relação baseada na equiescência, não em coerção, conforme referido no Capítulo 3. Corrobora essa concepção de liderança o conceito de Srouf (1998), discutido na seção 2.2. Para esse autor, a **influência** consiste em fazer com que outras pessoas façam o que nos é conveniente ou o que nos parece correto que se faça, sem que usemos a força.

A associação da palavra **influência** a consentimento e à concordância também pode ser verificada em alguns dos significados dicionarizados por Ferreira e Michaeli, como registrado na **Figura 6**. Todavia, é preciso que se saliente que, embora alguns dos significados ofertados por esses dicionários possuam afinidade com consentimento e concordância, também são atribuídos a essa palavra significados que se referem a **poder**. No entanto, os produtores dos excertos em questão optaram por utilizar a palavra influência em vez de poder.

É válido destacar que o significado que Lacombe atribui à liderança é similar à concepção que permeia os excertos em análise, fato cuja relevância reside no fato de esse dicionário pertencer à esfera organizacional. Importante também é constatar essa relação no contexto dos trechos (10) a (13), de modo mais explícito nos fragmentos (10) e (13) e tentarmos entender o que justifica a escolha de uma palavra em vez de outra.

Lembramos que, na análise dos excertos (01) a (09), já discutimos a opção pelas palavras chefe, comando, autoridade, sanção, relacionando-a às práticas sociais da esfera organizacional e, conseqüentemente, ao contexto da teoria administrativa ao qual os trechos em análise estão ligados.

Portanto, de início, é importante assinalarmos: os excertos analisados aliam-se à Abordagem Humanística da Administração, a qual apresenta preocupação com as pessoas e com os grupos sociais, diferentemente da Teoria Clássica da Administração, que tinha a máquina e o método de trabalho como centro de sua

atenção. A mudança dessa prática dentro das organizações pode ser justificada pela mudança no cenário mundial, especialmente nos EUA, com o surgimento de medidas que visavam à superação da crise provocada pela Grande Depressão, a exemplo da eclosão da Teoria das Relações Humanas, em especial a Psicologia do Trabalho e também a implantação, pelo *New Deal*, de leis sociais que protegiam os trabalhadores e os desempregados, como também apresentamos no item 3.1.2.

Constatamos mudanças no cenário da Administração em decorrência de mudanças no cenário econômico, social, político e tecnológico. Mudando o cenário, alteram-se as práticas sociais e, por conseguinte, as práticas discursivas, conforme verificamos ao confrontarmos os excertos ligados à Teoria Clássica da Administração aos excertos relacionados à Abordagem Humanística da Administração. Há uma mudança de foco da máquina para o homem. E mais ainda: o discurso relacionado ao tratamento dispensado ao trabalhador, nesse contexto, diferencia-se do discurso dirigido aos trabalhadores na abordagem Clássica.

É imprescindível que se observe que em todos esses excertos há destaque à questão dos **objetivos** ou **propósitos**. A busca do consentimento, da adesão do grupo, dá-se em função de um ou mais objetivos, isto é, o líder influencia o indivíduo ou o grupo a colaborar para obtenção de uma meta, diferentemente do que verificamos no discurso da Teoria Clássica que buscava o consentimento dos trabalhadores por meio da coerção. Nesse caso, os dirigentes conseguem que os subordinados realizem determinadas tarefas desviando a atenção do esforço que eles precisavam depreender para executá-las e direcionando toda a atenção desses trabalhadores para os lucros que obteriam, caso desempenhassem com êxito as tarefas propostas.

Outra ocorrência que merece destaque é a expressão metafórica presente no fragmento (11):

(11): liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa **caminhar em direção à sua meta**, apesar de todas as perturbações internas e externas (CHIAVENATO, 2004, p. 101).

Afirmamos, embasados no que foi discutido no item 2.4, que a expressão “**caminhar em direção à sua meta**” liga-se à metáfora da viagem, apontada por Clancy (1989, *apud* Sardinha, 2007) como uma das principais metáforas da empresa e dos negócios. Notemos que a liderança, segundo explícito no texto em pauta, é capaz de permitir que a empresa caminhe em direção à sua meta. Caminhar é uma ação que pode ser associada à viagem e é também uma ação executada por pessoas, o que nos permite classificar essa expressão – fundamentando-nos em Lakoff y Johnson (2012) – como uma metáfora de personificação.

No que diz respeito a essa expressão metafórica, arriscamos apontar provável incoerência entre a concepção pregada por essa corrente e o que expressa o trecho em análise, isto é, ao mesmo tempo em que a Teoria das Relações Humanas – à qual está ligado o fragmento em tela – torna pública a preocupação com o comportamento humano, o uso da metáfora da viagem, a partir da personificação da “empresa”, permite-nos inferir que, nessa abordagem, a visão de que a máquina é tão ou mais importante que o homem ainda tem seu lugar na ideologia que norteia o discurso dessa corrente da Administração. Desse modo, o uso dessa expressão metafórica tenta cumprir o papel de encobrir essa ideologia.

Ainda no que tange à palavra **influência**, ao tentarmos identificar o sentido com o qual ela foi usada nos excertos analisados, observando os significados registrados pelos dicionários – **Figura 6** – bem como as definições defendidas por Outhwaite e Bottomore (1996) e Srour (1998) – anteriormente registrados – constatamos que, nesses trechos, a palavra em tela também foi utilizada com o sentido de consentimento, concordância. Portanto, compreendemos que a relação direta entre as palavras liderança e influência aponta diferença crucial entre o discurso das Teorias Humanistas e o discurso das Teorias Clássicas da Administração – que buscam o alcance dos objetivos através da coerção dos trabalhadores.

Todavia, presumimos, embasados em Bourdieu (2012), que a liderança baseada na influência é uma forma de poder simbólico exercido justamente com a cumplicidade daqueles que lhes são sujeitos, mas que não querem saber dessa sujeição. Portanto, afirmamos que a noção de poder que norteia o discurso de liderança nas Teorias das Relações Humanas é a de poder simbólico, cujas estratégias conseguem o equivalente daquilo que se obtém por meio do poder disciplinar.

necessidade de as organizações adaptarem-se às diferentes situações que se apresentem, tanto no ambiente interno como externo com os quais elas se relacionam.

Passemos agora à análise do excerto (14).

(14): Qualquer que seja o qualitativo, o **líder** desse tipo é alguém que leva os **seguidores** a transcenderem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para a concretização da missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os **líderes carismáticos** devem dar especial atenção para as necessidades de desenvolvimento de seus **seguidores**. No final das contas, os líderes carismáticos afetam profundamente seus **seguidores** porque os encorajam e inspiram, para que eles vejam os problemas de maneira diferente, **deem o máximo de si** e apresentem novas ideias (MASSIE, 1992, *apud* MAXIMIANO,

Para melhor analisarmos e entendermos o excerto (14), transcrevemos abaixo os significados das palavras **carismático**, **carisma**, **líder** e o conceito de **líder carismático**, como mostram as figuras 8 e 9.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
CARISMÁTICO	[De carisma + ático] Adj. 1. Relativo a, ou da natureza do carisma, ou que o tem. 2. V. epiléptico. S. m. 3. V. epiléptico. [Possivelmente porque, outrora, quando um condenado à morte sofria um ataque epiléptico, recebia o perdão, por acreditar-se ter sido visitado pela graça divina]. (pág. 411)	<i>adj (gr khárisma, atos+ico²)</i> 1 <i>Sociol</i> Em que há carisma (acepção 4): Líder carismático . 2 <i>Med</i> Epiléptico.	—
CARISMA	[Do gr. charisma, ‘dom’, pelo lat. Charisma.] S.m. 1. Força divina conferida a uma pessoa, mas em vista da necessidade ou utilidade da comunidade religiosa: (...) 2. Impr. Epilepsia. [V. nota em carismático] 3. Atribuição a outrem de qualidades especiais de liderança, derivadas de sanção divina, mágica, diabólica, ou apenas de individualidade excepcional. 4. O conjunto dessas qualidades especiais de liderança . (pág. 411)	<i>sm (gr khárisma)</i> <i>Teol</i> 1 Dom da graça de Deus. 2 Dons e talentos de cada cristão para o desempenho de sua missão dentro da Igreja. 3 Graças especiais concedidas pelo Espírito Santo a cada cristão para o bem dos outros irmãos em Cristo. 4 <i>Sociol</i> Conjunto de qualidades excepcionais inerentes a um certo tipo de líder. 5 <i>Med</i> O mesmo que <i>epilepsia</i> .	—

Figura 8

FERREIRA (1999)		MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
LÍDER	[do <i>ingl leader.</i>] s.f . 1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresas ou linhas de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor, que representa um grupo, uma corrente de opinião etc.	<i>sm (ingl leader)</i> 1 Chefe, guia. 2 Tipo representativo de um grupo. 3 Chefe de um partido político.	
LÍDER CARISMÁTICO			Líder que usa sua capacidade de motivar os subordinados para obter e superar os resultados estabelecidos. O líder carismático é, geralmente, uma pessoa dominante, autoconfiante, convencida da correção e da adequação das suas ideias e convicções. O líder carismático possui o poder referente em alto grau.

Figura 9

Observemos o seguinte: Ferreira e Michaelis apontam, para a palavra **líder**, significados semelhantes aos atribuídos à palavra **chefe**, analisada nos excertos de (01) a (09). Se, para Ferreira(1999), a palavra liderança significa “função de líder”, “capacidade de liderar”, “espírito de chefia”, “forma de dominação” – conforme figura 5 – e **líder** é o “Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta [...]”, deduzimos que liderar, de acordo com os significados dicionarizados, relaciona-se ao ato de chefiar de comandar etc.

Não obstante essa similitude entre os significados para as duas palavras em palco, é apropriado sublinhar o caráter ideológico da escolha feita pelos produtores dos fragmentos ora em análise. Constatamos aqui uma lexicalização alternativa para a palavra “chefe”, que pode ser justificada pelo fato de a esfera organizacional caracterizar-se, nesse contexto, por perspectivas diferentes das que caracterizavam o cenário das Teorias Clássicas. Como argumenta Fairclough (2001a), mudanças nas concepções sobre os domínios de experiências implicam alterações no modo de expressar essas experiências.

Vale lembrar: se trocarmos a palavra, o significado também será alterado. E é isso que acontece com as palavras **chefe** e **líder**. A escolha da palavra “chefe”, bem

como o sentido com o qual os produtores utilizaram-na é coerente com as perspectivas da esfera organizacional, no contexto de uso dessa palavra, o que acontece também com a escolha da palavra líder, no contexto em que foi escolhida.

Ainda com relação a essa lexicalização, podemos inferir que essa mudança nos conceitos sobre liderança constitui-se um recurso de democratização do discurso, caracterizada pela eliminação de marcadores explícitos de poder, o que pode ser atestado pela análise dos significados das palavras **chefe** e **líder**. Esses detalhes de escolhas de vocabulário configuram-se em estratégias, denominadas por Fairclough (2001a) de tecnologias discursivas.

Dando continuidade à análise do fragmento (14), focamos as palavras carismático e carisma. De acordo com Outhwaite e Bottomore (1996), as conotações que a palavra carisma assumiu no século XX, bem como o debate por ela provocado são indissociáveis do pensamento de Max Weber sobre autoridade carismática. Fundamentada na devoção dos seguidores, a exemplo dos grandes líderes religiosos, sociais e políticos, nela o cumprimento das ordens dá-se pela influência da personalidade e pela liderança do superior com o qual os subordinados se identificam.

Defendemos, contudo, a existência de uma diferença importante entre a ideia de líder carismático presente no fragmento em tela e a concepção que predominou no fim do séc. XIX e início do séc. XX, principalmente nos estudos da psicologia de massa, que concebia os seguidores totalmente passivos. Como afirmavam Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426), os liderados encaravam a sociedade como “sonambulamente à espera da voz de um líder que fosse capaz de manipular a profunda ânsia humana por autoridade e direção”. Portanto, arriscamo-nos a afirmar que o que é considerado extraordinário, no discurso sobre o líder carismático, apresentado no excerto (14), é capacidade que ele tem de convencer os seus seguidores em prol de um propósito.

Ainda sobre a palavra carisma, Outhwaite e Bottomore (1996, p. 60) afirmam que “tem origens obscuras no antigo uso cristão”, significando “o dom da graça”, o que remete a uma qualidade excepcional que um determinado indivíduo possui. O posicionamento desses autores corresponde ao que Aurélio e Michaelis registram. No entanto, tratando-se da relação desses significados com o excerto analisado, acreditamos que o significado “4”, de Michaelis, na **Figura 8**, “Conjunto de

qualidades excepcionais inerentes a certo tipo de líder”, é o que mais se aproxima do sentido com que a palavra carismático foi utilizada no fragmento estudado.

Registramos ainda a presença de um elemento novo no excerto em tela: **seguidores**. Observemos os significados desta palavra na **Figura 10**.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
SEGUIDOR	[De seguir+ -dor.]Adj. S.m. 1.Que ou aquele que segue. 2. Perseguidor, acoassador. 3. Continuador, prosseguidor. 4. Partidário, prosélito, sequaz.	<i>adj (seguir+dor²)</i> 1 Que segue; partidário; sectário. 2 Continuador. 3 Que segue alguém; perseguidor. <i>sm</i> Indivíduo seguidor.	—

Figura 10

De acordo com o contexto no qual foi produzido o fragmento (14), a palavra **seguidor** foi utilizada no sentido de “aquele que segue”, “continuador”, “indivíduo seguidor”. O caráter inovador atribuído ao conceito de liderança por meio da utilização desse termo pode ser justificado pela ideia de que o líder, especialmente, deve inspirar e encorajar seus seguidores. Identificamos aproximação entre as concepções sobre liderança que embasam o discurso desse fragmento e o pensamento de Follett – discutido na seção 3.1.2 – identificada na relação constitutiva entre a existência do líder e dos seguidores, em outras palavras, só existe líder se houver seguidores, pois são esses que fazem com que os líderes sejam considerados como tais.

A visão de líder facilitador, defendida no excerto em questão vai ao encontro da concepção que norteia a teoria da **liderança democrático-participativa**, uma das modalidades das teorias sobre estilo de liderança ou abordagem comportamental, – referida no item 3.2 – para quem a função do líder é dar assistência, sugestões, contribuindo para a construção de um ambiente no qual os problemas são discutidos e resolvidos pelo grupo. Nessa teoria, para que as pessoas sejam motivadas é necessário que sejam envolvidas nas tomadas de decisões para a resolução dos problemas.

Prosseguindo com nosso estudo, analisemos o excerto (15):

(15): ser dirigente é como **reger** uma **orquestra**, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso (MOTTA, 2003, p. 19).

Observamos nesse trecho que o autor compara a empresa a uma orquestra²⁵, na qual, as mudanças acontecem constantemente, mas o maestro dá liberdade aos músicos para tomarem as decisões.

No que se refere à liderança, o estilo de liderança que norteia o discurso do fragmento em pauta é o liberal ou *laissez-faire*, cuja essência reside na liberdade total para as decisões grupais ou individuais. Assim, a participação do líder é mínima. Ele é somente alguém à disposição do grupo.

Outro aspecto que merece destaque é a presença da metáfora da orquestra. Para analisarmos com mais detalhe esse fenômeno linguístico, buscamos os significados dicionarizados para alguns termos utilizados, que consideramos relevantes para esse fim.

²⁵ É pertinente observar que a criação da metáfora da orquestra é atribuída a Peter Drucker, como discutido mais adiante.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
DIRIGENTE	[De <i>dirigir</i> + <i>ente</i> , seg. o padrão erudito.] Adj. 2 g. S. 2 g. Que ou quem dirige; diretor. - página 688	adj m+f (de <i>dirigir</i>) Que dirige. s m+f 1 Pessoa que dirige. 2 Diretor ou diretora.	—
REGER	[Do lat. <i>regere</i> .] V. t. d. 1 Governar, administrar, dirigir. 2. Exercer, como rei, o governo de; reinar em. 3. Restr. Nas monarquias, exercer regência (3) em. 4. Exercer as funções de professor de; ensinar, lecionar. 5. Ter como dependente; subordinar (...). 7. Dirigir (orquestra, banda ou outro conjunto), marcando o andamento, as entradas, etc. 8. Interpretar, regendo (partitura para diversos instrumentos ou vozes). 9. Guiar, dirigir, encaminhar. Int. 10. Exercer o mister de rei ou governador; dirigir, governar. 11. Reger (7 e 8) orquestra, banda ou outro conjunto musical. P. 12. Governar-se, dirigir-se, regular-se. Cf. <i>régia</i> , f. de <i>régio</i> e s. f.]	(<i>lat regere</i>) vtd 1 Administrar, dirigir, governar; vtd 2 Conduzir uma partitura; guiar a execução de (uma peça musical); vtd 3 Dirigir, guiar como regente; desempenhar a função de maestro; vtd 4 Administrar (o reino) durante a menoridade ou impedimento do rei; exercer o governo de. vtd 5 Dirigir, encaminhar, guiar; vtd 6 Dar ou fixar as normas de; regular.	—

Figura 11

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
ORQUESTRA	[Do gr. <i>orchestra</i> , pelo lat. <i>orchestra</i> .] S. f. 1. Nos antigos teatros gregos, o espaço circular destinado às danças, aos músicos e às evoluções dos coros 2. Na tradição ocidental, o conjunto de músicos com seus respectivos instrumentos que, em geral sob a direção de um regente, executam obras de música de câmara, sinfônica, operística, etc. 3. Restr. Os instrumentos usados na orquestra (2) e que, na música tradicional do ocidente, constam, basicamente, dos naipes de cordas, de sopros e de percussão. (...) 8. Teatr. No teatro grego de Epidauro (séc. IV a.C.), o círculo em que evoluía o coro e, segundo alguns teóricos, em que ocorria, também, a representação dos atores, situado entre o <i>théatron</i> , arquivancada em semi-círculos concêntricos de 270°, e a <i>skéné</i> , normalmente o palácio real, diante da qual se colocava o <i>proskénion</i> , o palco propriamente dito, destinado, segundo alguns, ao desempenho dos atores. (...) 11. Fig. Conjunto de sons harmoniosos; música; (p. 1458)	sf (gr orkhēstra) Mús 1 Conjunto de músicos que executam um concerto, uma peça ou acompanham uma pessoa que canta. 2 Conjunto das partes instrumentais de uma partitura. 3 Lugar destinado aos músicos de um teatro, de um baile, de uma festa etc. 4 Conjunto de quaisquer sons ou ruídos compassados e harmoniosos. 5 Parte do teatro grego, na qual o coro executava as suas evoluções.	—

Figura 12

No fragmento em estudo, é nítida a comparação do dirigente com o maestro ou regente: “ser dirigente é como reger uma orquestra [...]”. A utilização de

vocábulos como partituras, música e compasso, por exemplo, acentua a relação com a metáfora da orquestra. No entanto, se confrontarmos o sentido de todo o trecho com o significado dicionarizado, que elegemos como o que mais corresponde ao que conhecemos sobre orquestra – “2. Na tradição ocidental, o conjunto de músicos com seus respectivos instrumentos que, em geral sob a direção de um regente, executam obras de música de câmara, sinfônica, operística, etc.” – perceberemos uma diferença importante entre ambos. Notemos que no trecho em pauta, está posta a independência dos músicos – nesse caso, referindo-se aos funcionários da empresa – que são livres para decidirem que decisão tomar, de acordo com os imprevistos surgidos, enquanto que na definição do dicionário, o conjunto de músicos atua sob a direção de um regente, ou maestro, que determina como cada um deve agir.

A criação da metáfora da orquestra é atribuída a Peter Drucker, referência maior das Teorias Neoclássicas da Administração. É relevante lembrar a crítica feita à relação entre esse modelo de gerenciamento ao da orquestra, pelo criador e dirigente da Orquestra Filarmônica de Boston, que afirma ser o maestro centralizador, cuja autoridade jamais é questionada. Confrontando o que está explícito no fragmento (15) com a fala do maestro, podemos inferir que há um equívoco na comparação feita, haja vista que este fragmento não nos permite associar a imagem do dirigente ao ditador.

Dando continuidade a nossa análise, transcrevemos os excertos (16) e (17). Direcionamos nosso olhar, primeiramente, para os significados das palavras **servir**, cujo uso acrescenta algo novo a nossas discussões, e para a palavra **exemplo**, que já apareceu anteriormente no discurso de Fayol.

(16) Um **líder** é alguém que **identifica** e **satisfaz** as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as **barreiras** para que possam **servir** ao cliente. [...] para **liderar** você deve **servir**. (HUNTER, 2004, p. 51).

(17): O **líder** deve ser **exemplo** de **bom comportamento** para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que esteja liderando (HUNTER, 2004, p. 79).

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)
SERVIR	[Do lat. servire.] V. int. 1. Viver ou trabalhar como servo. 2. Exercer as funções de criado.(...) 4. Ajudar, auxiliar. 5. Prestar serviços: “Ministro é vocábulo de significado dúbio: é o que <i>serve</i> e o que governa.”(Carlos de Laet, Obras Seletas, I, p. 34) 6. Prestar serviço militar. 7. Prestar serviços: “ <i>Serviu</i> ao rei sempre com lealdade”. 8. Ser útil, vantajoso, prestadio; convir. 9. Ser oportuno; vir a propósito. 10. Ser favorável; favorecer. 11. Ser causa. 12. Ter serventia (2). 13. Prestar serviços como criado. 14. Prestar serviços de qualquer natureza. 15. Prestar serviços a. 16. Ser prestável, útil a: ajudar, auxiliar. (...) 18. Desempenhar, ocupar, exercer (...)”. (p. 1846)	(<i>lat servire</i>) vtd 1 Estar a serviço de; prestar serviços a. vint 2 Prestar serviços; ser servo ou criado. vtd e vint 3 Ajudar, auxiliar, ser útil, servidor, benfazejo (...) O mais nobre lema: Amar e servir. vtd 4 Estar às ordens de, atender. vtd 5 Cuidar de: (...) vti 7 Desempenhar quaisquer funções: Servir de guia, servir de mãe, servir de pai. vtd 8 Ajudar à missa (o padre ou celebrante). (...) vtd 11 Dar, fornecer, ministrar, oferecer. vti 14 Aproveitar, convir, ser útil;. vti 16 Ser apto ou próprio; ter préstimo ou serventia. Servir a Deus: cumprir escrupulosamente todos os deveres religiosos. Servir a mercê: retribuir com boas obras a quem nos fez benefício ou favor. Servir de espelho a: ser imitado ou digno de ser imitado por; inspirar a prevenção de um mal futuro. Servir de exemplo a: o mesmo que servir de espelho a . Servir de lição: servir de correção, emenda ou escarmento a. Servir de lição a ou servir de mestre a ou servir de modelo a: o mesmo que servir de espelho a . Servir o benefício feito: fazer boas obras a quem devemos benefício ou favor.

Figura 13

A ocorrência das palavras em tela caracteriza um estilo de liderança, centro das discussões mais recentes a respeito desse tema. Ao analisarmos os significados dicionarizados para as palavras **servir** e **exemplo**, relacionando-os aos sentidos com que elas foram utilizadas nos excertos (16) e (17), é possível inferir que esse modelo de liderança exige que o líder possua características que se aproximem de valores espirituais, cujo principal anseio é **servir**. Ao compararmos os fragmentos em análise com o pensamento de Pollard (1999), constatamos semelhança, inclusive no uso dos vocábulos **servir** e **exemplo**: “um **líder** com intenção de **servir** pode proporcionar esperança, em vez de desespero, e pode servir de **exemplo** para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e que desejam realizar e colaborar” (POLLARD, 1999, p. 242).

Como podemos notar, a visão de liderança como a arte de servir que norteia o discurso dos fragmentos em discussão, inclusive com a ideia do líder como **exemplo** para seus liderados, também é defendida por Pollard. A novidade aqui é a

defesa de que o líder deve suprir todas as necessidades de seus liderados. A metáfora das **barreiras** também acentua o lado servidor, na medida em que aponta para o fato de que esse deve remover todos os obstáculos, possibilitando que os indivíduos ou grupos a ele ligados possam também **servir** aos clientes. A extensão da servidão até aos clientes configura-se uma preocupação das organizações modernas, cujo objetivo de se manter competitiva no mercado, depende, dentre outras coisas, de agradar sua clientela.

O discurso desses fragmentos também se aproxima da ideia defendida por Greenleaf, quando este propaga que “O líder devotado é, antes de tudo, um servidor [...]. Essa liderança começa com o sentimento natural de que se quer servir, servir em *primeiro lugar*” (GREENLEAF, 1977, *apud* SENGE, 1999, p. 100). Observemos que há uma sintonia entre as ideias de Pollard, Greenleaf e Hunter, autor dos fragmentos em tela.

É interessante observarmos como essa concepção de líder tem a ver com o cenário do fim do século XX, cujo desenho se destacava por ideias que pregavam, entre outras coisas, o fim do capitalismo e o fim do homem econômico. De acordo com Srour (1988), no contexto organizacional, as empresas fundamentadas no modelo de hierarquia piramidal passam por severas crises que exigem mudanças nessa arquitetura (cf. seção 3.3).

Diante disso, podemos afirmar que a concepção de líder servidor, cujo desejo de servir antecipa-se ao desejo de ganhos financeiros, vai ao encontro das ideias que predominavam no fim do século XX e que influenciavam as práticas sociais, nesse caso, as práticas organizacionais.

É conveniente ressaltarmos aqui que os últimos dois fragmentos em análise foram extraídos de **O monge e o Executivo**, de James Hunter, cuja leitura migrou para o domínio dos cursos de Graduação em Administração. Continuemos nossa investigação, com os fragmentos (18) e (19).

(18): [...] a **liderança** requer muito **amor**. Os líderes devem escolher se desejam ou não dedicar-se àqueles que lideram. [...] O **líder** deve ter um interesse especial no sucesso daqueles que lidera. [...] um de nossos papéis como líder é apoiá-los e incentivá-los para que se tornem bem sucedidos (HUNTER, 2004, p. 88).

(19): **Liderança e amor** são questões ligadas ao **caráter**. **Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso**. Essas são as qualidades construtoras do **caráter**, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar **líderes** de sucesso, que vencem no teste do tempo. (HUNTER, 2004, p. 125)

Começemos com a relação entre liderança e amor e desses com o caráter. O âmago do líder servidor reside no caráter íntimo, que tem seu alicerce em características que desenham a índole e o perfil de um líder atemporal. Analisemos os significados dicionarizados dos vocábulos que caracterizam o líder servidor, nas Figuras 14, 15 e 16.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
AMOR	[Do <i>lat amore</i> .] S.m. 1. Sentimento que predispõe alguém a desejar o bem de outrem ou de alguma coisa. 2. Sentimento de dedicação absoluta de um ser a outro ser ou a uma coisa; devoção extrema. (...) 8. Adoração, veneração, culto: amor a Deus. 9. Afeição, amizade, carinho, simpatia, carinho, ternura. 10. Inclinação ou apego profundo a algum valor ou alguma coisa que proporcione prazer, entusiasmo, paixão. (...). (p. 124)	a.mor: <i>sm</i> (<i>lat amore</i>) 1 Sentimento que impele as pessoas para o que se lhes afigura belo, digno ou grandioso. (...) 3 Afeição, grande amizade, ligação espiritual. 4 Objeto dessa afeição. 5 Benevolência, carinho, simpatia.(...) 8 Ambição, cobiça: Amor do ganho . 9 Culto, veneração: Amor à legalidade, ao trabalho . 10 Caridade. (...)"	—
BONDADE	[Do <i>lat. bonitate</i>] S.f. 1. Qualidade ou caráter de bom. 2. Benevolência, indulgência, benignidade, clemência.(...) 3. Boa ação. 4. Brandura, doçura,[<i>Ant., nessas acepç. : maldade</i>] 5. Bras. N. NE. Pop. Orgulho, soberba.	<i>sf</i> (<i>lat bonitate</i>) 1 Qualidade de bom. 2 Disposição natural para o bem. 3 Benevolência, brandura, indulgência. 4 Boa índole. 5 Cortesia, favor, mercê. 6 Justiça.	—

Figura 14

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
HUMILDADE	[Do lat. Humiltate.] S. f. 1. Virtude que nos dá o sentimento da nossa fraqueza. 2. Modéstia; pobreza. 3. Respeito, reverência; submissão. (pág. 1064)	sf (lat humilitate) 1 Virtude com que manifestamos o sentimento de nossa fraqueza. 2 Modéstia. 3 Pobreza. 4 Demonstração de respeito, de submissão. 5 Inferioridade.	—
ABNEGAÇÃO	[Do lat. tard. Abnegatione.] S.f. Desinteresse, renúncia, desprendimento, , devotamento. (...). 2. Ét. Sacrifício voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais do homem, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia.. (p. 11). -	:sf (lat abnegatione) 1 Ato de abnegar. 2 Abandono; altruísmo; desprendimento. 3 Desprezo ou sacrifício dos próprios interesses para atender ou satisfazer as necessidades alheias.	—
GENEROSIDADE	[Do lat. generositate.] S. f. 1. Qualidade de generoso 2. Ação ou atitude generosa. (p. 980)	sf (lat generositate) 1 Qualidade de generoso. 2 Ação generosa. 3 Liberalidade. -	—

Figura 15

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
GENERO	(ô). [Do lat. generosu.] Adj. 1. Que gosta de dar; pródigo. 2. Que perdoa com facilidade. 3. Nobre, leal, valente. 4. Que revela generosidade, nobreza, liberalidade; próprio de quem é generoso: procedimento <i>generoso</i> ; atitude <i>generosa(...)</i> ” (pág. 980)	adj (lat generosu) 1 Dotado de caráter nobre. 2 Que tem qualidades ou sentimentos nobres. 3 Que tem grandeza de alma. 4 Liberal, franco, benevolente. 5 Grandioso, sublime. 6 Fértil (terra).	—
HOESTIDADE	[De honesto + (i) dade.] S. f. 1. Qualidade ou caráter de honesto; honradez, dignidade. 2. Probidade, decoro, decência: Preso não teve a honestidade de reconhecer seus crimes. 3. Castidade,pureza, virtude. (p. 1060)	-sf (honesto+i+dade) 1 Qualidade de honesto. 2 Honradez, probidade. 3 Decoro. 4 Castidade, pudor, recato.	—
COMPROMISSO	[Do lat. compromissu.] S. m. 1. Obrigação ou promessa mais ou menos solene.(...) 3. Dívida que se deve pagar em determinado dia.(...) 5. Acordo político;convenção, ajuste, pacto. 6. Promessa de trato a ser cumprido. 7. Estatutos de confraria (1). 8. Escritura vincular. (p. 516)	sm (lat compromissu) 1 Comprometimento. 2 Dir Ato pelo qual as partes, em vez de recorrerem ao poder judiciário, escolhem juízes árbitros para decidirem as suas questões judiciais ou extrajudiciais (Clóvis Beviláqua). 3 Ajuste, contrato, convenção. 4 Obrigação ou promessa mais ou menos solene. 7 Polít Acordo em que os adversários fazem concessões mútuas. (...)”.	—

Figura 16

A exposição de todos esses significados, embora pareça enfadonha, é necessária, uma vez que demonstra a ênfase que os produtores dos discursos sobre o líder servidor dão à questão do caráter desses indivíduos. Ao confrontarmos os significados dos vocábulos que caracterizam esse líder – expostos nas **Figuras 14, 15 e 16** – com o sentido com o qual foram utilizados nos excertos em tela, constatamos que os sentidos de todas as palavras relacionam-se harmoniosamente com o objetivo de enfatizar essa ideia de líder, cujos valores fundamentam-se no amor. Em outros termos, o líder nutre afeição e amizade por seus liderados, é benevolente, cortês, justo, modesto, desprendido, generoso, nobre, franco, decente, honesto, comprometido, perseverante e íntegro.

Essa relação da liderança com o amor e o caráter também é defendida por Thompson (1999, p. 230), quando este afirma que “a verdadeira liderança é, em sua base, a autêntica expressão exterior do **caráter íntimo** de um indivíduo”. A ênfase no amor e no caráter são pontos em comum entre as ideias de Hunter e Thompson. Acentua ainda mais este aspecto as metáforas usadas por Thompson: “Os verdadeiros líderes sempre deram ouvidos a uma profunda sabedoria interior, **falaram com o coração** e agiram com **coragem e integridade**.”

É oportuno resgatarmos a opinião de Wheatley (1999) – referida na seção 3.2 – sobre a presença de conceitos pertencentes ao domínio religioso no discurso das organizações. Para a autora, questões de ética e de moral não se constituem mais conceitos religiosos obscuros, ao contrário, são imprescindíveis no relacionamento de qualquer organização, seja esse relacionamento com as empresas associadas, com os acionistas ou com as comunidades interna e externa.

Investiguemos mais dois fragmentos de Hunter e dois de autoria de Maximiano.

(20): **Liderança** é a **habilidade** de **influenciar** pessoas para trabalharem **entusiasticamente** visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o **bem comum** (HUNTER, 2004, p.25).

(21): Exercer **influência** sobre os outros, que é a verdadeira liderança, está disponível para todos, mas requer uma enorme **doação**. (HUNTER, 2004, p.25).

(22): **Liderança** é o processo de conduzir as ações ou **influenciar** o **comportamento** e a **mentalidade** de outras pessoas (MAXIMIANO, 2008, p. 277).

(23): **Liderança** é a realização de metas por meio da **direção** de colaboradores. A pessoa que **comanda** com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. (MAXIMIANO, 2008, p. 277).

Notamos que, nos fragmentos (20), (21) e (22), a liderança é associada à influência – característica das Relações Humanas da Administração – e à obtenção de metas, de objetivos – marcas das Teorias Neoclássicas da Administração, anteriormente apresentadas. No entanto, no trecho (20), surgem dois elementos novos: a questão do entusiasmo (“trabalharemos **entusiasticamente**”) e o fato de os objetivos perseguidos serem para o “**bem comum**”. Vejamos os significados:

ENTUSIASMO	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
	[Do gr. <i>enthousiasmós</i>), êxtase. S.m. !. Na Antiguidade, exaltação ou arrebatamento extraordinário daqueles que estavam sob inspiração divina, como as sibilas etc.; transe, transporte. 2. Veemência, vigor no falar ou no escrever, flama. 3. exaltação criadora; inspiração, estro. 4. Admiração, arrebatamento. 5. Dedicção ardente; ardor, paixão. (...) (p. 774)	<i>sm (gr enthousiasmós)</i> 1 Excitação da alma quando admira excessivamente. 2 Arrebatamento. 3 Paixão viva; dedicação. 4 Alegria ruidosa. 5 Exaltação criadora que torna sublimes os poetas, os artistas e os oradores. 6 Inspiração.	—

Figura 17

Analisando os significados do vocábulo entusiasmo, registrados por Michaelis – **Figura 17**, constatamos que nesse termo reside a diferença entre a ideia de liderança associada à influência defendida por Hunter e a defendida pela abordagem humanística. Notemos que “**trabalhar entusiasticamente**” envolve paixão, dedicação, palavras cujos sentidos relacionam-se ao amor, considerado a essência do líder servidor. Quanto ao significado de bem comum, de acordo com Bobbio (1986), o **bem comum** busca a felicidade natural, configurando-se o valor político por excelência, sempre, porém, subordinado à moral. Para o autor, há uma grande distinção entre o bem comum, o bem individual e o bem público. Enquanto o bem público é um bem de todos por estarem unidos, o bem comum é dos indivíduos por serem membros de um Estado e, somente em conjunto, com harmonia e concordância, os indivíduos podem persegui-lo.

Notemos que as expressões **bem comum**, **entusiasticamente** e **doação**, presentes nos excertos (20) e (21) acrescentam uma roupagem nova à concepção de liderança. Já a noção de liderança presente nos fragmentos (22) e (23) aproxima-se mais das ideias defendidas pelas Teorias das Relações Humanas, mesmo tendo sido produzidas num contexto bem mais recente.

No entanto, ainda com relação ao fragmento 23, detectamos a presença da expressão metafórica **comanda**, que se relaciona à metáfora da guerra. Essa metáfora, conforme anunciado no item 2.4, pressupõe uma postura agressiva, que objetiva a destruição de um inimigo ou de um adversário. O uso dessa metáfora também possibilita a expressão de outros fatores importantes do mundo organizacional, tais como “a necessidade de luta pela sobrevivência e a do sacrifício próprio e de outros pela conquista de um território” (SARDINHA, 2007, p. 104). Inferimos ainda que a escolha dessa expressão metafórica revela um resquício da noção de poder das Teorias Clássicas da Administração e, por conseguinte, pequeno distanciamento do vocabulário utilizado nos excertos (20) e (21), na medida em que o vocabulário desses associa-se ao amor, à doação.

Para a análise do excerto (24), começemos pelo significado da palavra **envolver**:

(24): [...] Se liderar é influenciar os outros, como desenvolver essa influência? [...] como o **líder** consegue **envolver** pessoas do “**pescoço para cima**” em vez da antiga ideia de “nós só queremos vocês do **pescoço para baixo** (HUNTER, 2004, p.25).

ENVOLVER	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
	[Do lat. involvere.] V. t. d. 1. Abranger, abarcar; 2. Trazer em si.; encerrar, conter; 3. Implicar, importar; 4. Seduzir, cativar, prender, enlear, aliciar, atrair, encantar: “5. Cercar, rodear; 6. Enredar; comprometer; 7. Trazer como conseqüências; originar; 8. Cobrir; toldar; 9. Confundir; misturar. T. d. e i. 10. Cercar, rodear; 11. Cobrir, enrolando; embrulhar;P. 12. Tomar parte; intrometer-se; 13. Embrulhar-se; ocultar-se. 14. Toldar-se, anuviar-se, turvar-se, cobrir-se. (...) 16. Relacionar-se afetiva e/ou sexualmente com outrem. [Part.: envolvido e envolto] (pág. 775)	(<i>lat involvere</i>) vtd e vpr 1 Enrolar(-se), embrulhar(-se), meter(-se) dentro de invólucro;. vtd 2 Servir de invólucro a; vtd 3 Esconder, dissimular; vtd 4 Abranger;. vtd 5 Cercar, rodear, circundar;vtd 6 Comprometer, enredar; vpr 7 Entremeter-se, incluir-se, comprometer-se; vpr 8 Resguardar-se, salvaguardar-se; vpr 9 Anuviar-se, toldar-se.	—

Figura 18

Verificando os significados dicionarizados para a palavra “envolver” – **Figura 18** – identificamos como o mais próximo do sentido utilizado no fragmento o verbete, registrado por Aurélio: “**4.** Seduzir, cativar, prender, enlear, aliciar, atrair, encantar”, por esse também possuir uma aproximação semântica com o vocábulo **influência**. Acreditamos, entretanto, que a importância maior do uso da palavra **envolver** esteja nas expressões metafóricas “**pescoço para cima**” e **pescoço para baixo**”, às quais esse verbo se relaciona. O contexto nos permite inferir que a oposição “**pescoço para cima**” x “**pescoço para baixo**” aponta para a oposição existente entre o tratamento dado às pessoas pelas organizações que se fundamentam nos ideais das Teorias Clássicas da Administração e o tratamento que as teorias mais atuais da Administração dispensam a seu pessoal. As Teorias Clássicas segregavam o pensar do fazer: aos operários, especialmente, era negado o direito de raciocinar, o que

importava era a força física em detrimento do seu raciocínio. Na contramão desse modo de pensar, as teorias mais recentes, em especial as novas tendências cunhadas de liderança transformacional ou liderança servidora, valorizam o que as pessoas podem fazer com o cérebro.

No excerto (25), o foco direciona-se para a diferença entre gerência e liderança ou entre gerente e líder.

(25): **Gerência** não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas **você não gerencia seres humanos**. Você **gerencia coisas e lidera pessoas** (HUNTER, 2004, p.25).

Para embasar nossa discussão sobre a diferença que Hunter faz entre gerência e liderança, começemos pelos significados disponibilizados para a palavra gerência. Uma vez que o dicionário de Lacombe não registra a palavra **gerência**, mas registra o vocábulo **gerente**, decidimos trabalhar também com esta última palavra.

GERÊNCIA	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
	[De gerente + ia, seg. o padrão analógico.] S. f. 1. Ato ou efeito de gerir. 2. As funções de gerente; gestão, administração. (...) 4. Mandato de administração. 5. Administração [Cf. <i>gerencia</i> , do v. gerenciar] * Gerência de produto . Market. Supervisão e coordenação de todos os procedimentos relacionados a um produto específico, desde a produção até a venda (pág. 984)	<i>sf (gerir+ência)</i> 1 Ação de gerir, dirigir ou administrar. 2 Funções de gerente. 3 O gerente.	—

Figura 19

Constatamos que Michellis não distingue gerenciar coisas de gerenciar pessoas. No entanto, Ferreira (1999) registra significados voltados para a visão de gerência relacionada a produto: “Gerência de produto. Market. Supervisão e coordenação de todos os procedimentos relacionados a um produto específico, desde a produção até a venda”. É pertinente lembrar que a oposição entre os dois termos vai ao encontro da ideia de Bennis (1996) – mencionada no tópico 3.2 – para quem o líder age sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, e o gerente é responsável pelos recursos de natureza material, a exemplo dos recursos físicos, do capital, das matérias-primas, da tecnologia, para citar alguns.

Outra diferença detectada em Hunter é entre poder e autoridade. Vejamos os excertos (26) e (27).

(26): **Poder** é a faculdade de **forçar** ou **coagir** alguém a fazer sua vontade, por causa da posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer (HUNTER, 2004, p.26).

(27): **Autoridade** é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua **influência pessoal** (HUNTER, 2004, p. 26).

Iniciemos o estudo dessa diferença pelos significados dicionarizados para as palavras **poder**, **coagir**, **forçar** e **autoridade**.

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
PODER	[do lat. Vulg. <i>potere</i> , calcado nas f. <i>potes</i> , <i>potest</i> e outras de posse.] V.t.d. 1. Ter a faculdade de. 2. Ter possibilidade de, ou autorização para. (...)4. Ter ocasião, ter oportunidade, meio de; conseguir. 5. Ter força para.(...) 8. Ter o direito, a razão, o motivo de. (...) Int. 12. Dispor de força ou autoridade. 13. Ter força física ou moral; ter influência, valimento. (...) 15. Ter grande influência ou poder sobre. 16. Direito de deliberar, agir e mandar. (...) 19. Autoridade, soberania, império. 20. Domínio, influência, força. (...).	—	1. Capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, impondo a vontade própria e fazendo acontecer aquilo que se deseja. 2 Capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos. 3 Capacidade para exercer influência, isto é, mudar as atitudes ou o comportamento de um indivíduo ou grupo. 4 Capacidade para motivar pessoas a fazer o que de outra forma elas não fariam.
COAGIR	[De coação, e não do lat., que é cogere.] V. t. d. T. d. e i. constranger, forçar; <u>coagir</u> os fracos; (pág. 489)	(co+agir) vtd Constranger, forçar.	—

Figura 20

	FERREIRA (1999)	MICHAELLIS(2009)	LACOMBE (2009)
FORÇA	[De força + ar.] V. t. d. 1. Obter por força; conquistar; conseguir: com palavras hábeis <i>forçou</i> uma confissão. 2. Entrar à força em; vencer; subjugar: <i>forçar</i> o quartel inimigo. 3. Constranger; violentar; estuprar: <i>forçar</i> uma mulher. 4. Arrombar; quebrar: <i>forçar</i> a porta. 5. Desviar, torcer; 6. Dar a (alguma coisa) uma interpretação descabida, forçada; desvirtuar; 7.(...). 8. Fazer ir além da atividade normal; 9. Submeter (algo) a um esforço excessivo; T. d. e i. 10. Levantar alguém a fazer alguma coisa contra vontade; constranger; obrigar; 11. Dominar a vontade para fazer algo que lhe repugna; constranger-se. [Conj. : v. laçar. Pres. Ind. : forço, forças, força, etc. Cf. força (ô) e PL. forças (ô)] (pág. 927)	(<i>lat med fortiare</i>) vtd 1 Compelir, constranger, obrigar. vtd 2 Conquistar, conseguir, obter por força. vtd 3 Arrombar, quebrar. vtd 4 Entrar à força em; subjugar, vencer vpr 5 Constranger-se, dominar a vontade para fazer alguma coisa que repugna. vtd 6 Estuprar, violentar. vtd 7 Desviar, torcer.. vtd 8 Incrementar por todos os meios possíveis.	—
AUTORIDADE	[Do lat.auctoritate] S.f. 1. Direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, de agir, etc. 2. Aquele que tem tal direito ou poder. 3. Os órgãos do poder público. 4. Aquele que tem por encargo fazer respeitar as leis: representante do poder público. 5. Poder atribuído a alguém; domínio: <i>autoridade</i> paterna. 6. Influência, prestígio; crédito. 7. Indivíduo de competência indiscutível em determinado assunto; 8. Permissão, autorização.	—	1. direito formal e legítimo de decidir e agir para obter os resultados desejados, outorgado a alguém pelas normas oficiais da empresa, do Estado ou do sistema social, e aceito como legítimo pelos que participam da sociedade. 2. Capacidade ou poder de alguém para tomar decisões e agir para implementá-las.

Figura 21

A comparação entre os fragmentos em questão e os significados dicionarizados para as palavras coagir e forçar – **Figuras 20 e 21** – aponta aproximação direta entre eles, haja vista que a ideia que o autor tem sobre poder é explicitamente mostrada pelo uso desses vocábulos. Todavia, elegemos como mais relevante a aproximação desse pensamento com a concepção de poder disciplinar defendida por Foucault, mencionada no item 2.2. Para esse estudioso, o poder está associado à submissão, circunstância na qual um ou mais indivíduos está ou estão submissos à vontade de outrem. E é por meio da força, seja ela de natureza física ou psicológica, que a dominação se concretiza. Em outras palavras, a pessoa que detém o poder consegue fazer com que os indivíduos que estão sob o seu jugo lhe obedeçam por meio da força. Essa noção vai ao encontro do significado dicionarizado por Aurélio – **Figura 20** – “16, Direito de deliberar, agir e mandar”, e do significado 1, registrado por Lacombe – também na **Figura 20**: “Capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, impondo a vontade própria e fazendo acontecer aquilo que se deseja.”

É perceptível, contudo, ainda o vínculo entre essa noção de poder e a ideia defendida por Weber sobre dominação legítima, também já discutida nas seções 2.2

e 3.1.4. A semelhança que se estabelece entre a concepção de poder que norteia os excertos em tela e as ideias de Weber refere-se ao que o autor denomina de autoridade racional, legal ou burocrática e autoridade tradicional. Vale lembrar que, ao mesmo tempo em que esses dois tipos de autoridade descritos por Weber aproximam-se do que Hunter defende sobre poder, distanciam-se da noção de autoridade presente nos fragmentos em análise. Entretanto, arriscamo-nos a dizer que o pensamento de Hunter sobre o que seja autoridade assemelha-se à concepção de autoridade carismática, de Weber, e à noção de poder simbólico, de Bourdieu. Quanto ao estilo, a noção de liderança transacional permeia o discurso do presente trecho.

Concernente à relação entre o sentido com o qual a palavra “autoridade” foi utilizada nos excertos em tela e os significados dicionarizados para ela, verificamos que o único significado que se aproxima do sentido usado por Hunter é o de Ferreira (1999): “6. Influência, prestígio; crédito” – **Figura 21**. Todos os outros significados, tanto os registrados por Ferreira como por Lacombe, relacionam-se mais com a noção de poder defendida por Hunter. Ademais, é possível perceber aproximação entre esse conceito de autoridade e as ideias das Teorias Humanistas da Administração, que associam diretamente liderança à influência.

Há na concepção de liderança defendida por Hunter uma relação de interdependência entre liderança e autoridade, cujo ápice encontra-se no trecho (28), quando o autor defende que quando precisamos usar o poder é porque perdemos a autoridade, o que significa dizer, que deixamos de ser líderes.

(28): [...] quando precisar exercer o **poder**, o líder deve refletir sobre as razões que o obrigaram a recorrer a ele”. Podemos concluir que tivemos que recorrer ao poder porque nossa **autoridade** foi quebrada!(HUNTER, 2004, p. 29).

Observemos o modo como, nos trechos (29), (30) e (31), o autor associa diretamente a autoridade ao servir.

(29): A **liderança** que vai perdurar deve ser baseada na **influência** e na **autoridade**. A autoridade sempre se estabelece ao **servir** os outros e **sacrificar-se** por eles. O serviço que prestamos tem origem na identificação e satisfação das necessidades legítimas (HUNTER, 2004, p. 67).

(30): Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos **autoridade** e **influência**. E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados **líderes** (HUNTER, 2004, p. 70).

(31): A **liderança** é construída sobre **autoridade** ou **influência**, que, por sua vez, são construídas sobre **serviço** e **sacrifício**, que são construídos sobre o **amor**. Então, por definição, quando vocês lideram com autoridade serão chamados a **doar-se, amar, servir** e até **sacrificar-se** pelos outros. (...) amar não é como você se sente em relação aos outros, mas como se comporta em relação aos outros (HUNTER, 2004, p. 95).

Nos excertos (29), (30) e (31), Hunter, ao mesmo tempo em que estabelece uma ligação de interdependência entre liderança, autoridade e influência, enfatiza o condicionamento da liderança ao ato de servir e de sacrificar-se, e, por conseguinte, ao ato de amar, haja vista que, para ele, para sermos chamados de líderes, é preciso que exerçamos a autoridade, e isto só é possível “quando servimos e nos sacrificamos pelos outros”. É apropriado salientar a relação entre liderança, autoridade e amor. Amor é comportamento, do mesmo modo, liderança é comportamento, é caráter, como aparece mais enfaticamente nos trechos (32) e (33).

(32): Quando optamos por **amar** e **doar-nos** aos outros, estamos aceitando ser **pacientes, bons, humildes, respeitosos, abnegados, generosos, honestos e comprometidos**. Estes comportamentos exigirão que nos coloquemos a serviço dos outros e nos sacrifiquemos por eles (HUNTER, 2004, p. 93).

(33): A real capacidade de **liderança** não fala da **personalidade** do **líder**, de suas **posses** ou **carisma**, mas fala muito de quem ele é como pessoa. Eu achava que liderança era **estilo**, mas agora sei que **liderança é essência**, isto é, **caráter** (HUNTER, 2004, pág 12 5).

É bastante significativa a recorrência, nesses excertos, da noção de liderança associada ao caráter do líder. Lembremos que no excerto (19), de autoria de Hunter, essa ideia já aparece, inclusive, corroborada pelo posicionamento de Thompson. Hunter defende a importância desse aspecto para a noção de liderança por ele defendida, através da recorrência, arrematando esse pensamento por meio da síntese: “**liderança é essência, isto é, caráter**”. Esse é um aspecto que merece destaque, haja vista que um de nossos objetivos é identificar o porquê da migração da leitura de **O monge e o executivo** – do qual foram retirados os fragmentos (19), (32) e (33), que falam mais enfaticamente da importância do caráter e do comportamento do líder – do domínio da autoajuda para o domínio acadêmico. Constata-se nesses trechos profunda semelhança com o discurso de Pollard (1999) e de Thompson (1999), ambos pertencentes ao domínio organizacional.

O excerto seguinte desenha uma sinopse da concepção de líder servidor, cujo pressuposto se ancora na ideia de que só se lidera com autoridade e isso carece de doação, servidão, amor. Esses comportamentos estão bem representados, no trecho, pelo uso da palavra **Deus**.

(34): Se de fato estivermos **liderando** com **autoridade**, nos **doando** aos outros, estaremos seguindo a **Regra de Ouro**. Nossas vidas estarão em sintonia com **Deus**, ou com nosso poder mais alto, se preferirem (HUNTER, 2004, p. 131-132).

Essa visão, à primeira vista, destoante do discurso das organizações, muito tem em comum com as mudanças de paradigmas que marcaram a virada do século. Ao resgatarmos o posicionamento de Ray (1999), constataremos que esse distanciamento é apenas aparente. Lembremos que ele assevera que determinados pressupostos do novo paradigma global regulam o mundo dos negócios. A visão de que a consciência não é somente casual, mas principalmente mais importante que a matéria, configura-se como ideia básica, o que é comprovado pelo fato de as pessoas estarem atuando nas organizações, orientadas por três princípios: sabedoria e autoridade interiores e integridade/inter-relação.

Desse modo, Ray (1999) defende que a mudança de paradigma na virada do século não se baseia apenas nos poderes da tecnologia ou da mente individual, mas que, muito mais que isso, direciona-se às qualidades íntimas, a exemplo da intuição, da vontade, da alegria, da força e da compaixão, concepção identificada nos fragmentos em tela. Todavia, a espiritualidade nesse novo paradigma é associada ao poder da sabedoria e da autoridade interior e à conexão e integração da humanidade, e não à religião. Esse é ponto que difere da visão de Hunter, no excerto (34), uma vez que esse associa o exercício da liderança à sintonia com Deus, independentemente de referir-se à religião A ou B.

A referência à “regra de ouro”²⁶, no trecho (34), é outro ponto interessante, uma vez que se liga à questão da ética nas organizações. Resgata o princípio da reciprocidade, o qual prega que não devemos fazer às outras pessoas aquilo que não queremos que nos façam. Assim, essa expressão salienta a noção da importância do caráter, da integridade do líder. É oportuno registrar que essa é uma expressão corriqueira²⁷ no meio empresarial, aspecto que realça a similitude entre o discurso de Hunter e o discurso do domínio organizacional.

Constatamos, assim, que os conceitos de liderança produzidos nesse contexto de virada do século ancoram-se numa concepção de liderança na qual os valores éticos e morais do líder estão em primeiro lugar. O exercício da liderança baseado na servidão, no zelo pelos seguidores, no amor, norteia tanto o discurso de

²⁶ A regra de ouro é baseada no princípio em que o Senhor Jesus nos ensinou em Mateus 07:12 “Portanto, o que quereis que os homens vos façam, faça também a eles ...”

²⁷ “Regras de Ouro no atendimento ao cliente”; “A regra de ouro e a ética nas organizações”; “Planejamento: a regra de ouro de uma empresa duradoura”. “Regras de ouro da OMS”; “A regra de ouro da Inovação” etc.

autores ligados academicamente à esfera organizacional, quanto o discurso de Hunter, cuja origem pertence ao domínio da autoajuda.

Todos esses aspectos, à primeira vista, induzem-nos a inferir que, nessa concepção, os líderes são os únicos a serem convocados a comprometerem-se com algo, especialmente com a servidão. No entanto, se analisarmos a noção de líder carismático de Messie, resgatada por Maximino (2008, p. 296) – “No final das contas, os líderes carismáticos afetam profundamente seus seguidores porque os encorajam e inspiram, para que eles vejam os problemas de maneira diferente, **deem o máximo de si** e apresentem novas ideias” – perceberemos que toda a doação do líder servidor – carismático ou transformacional – tem o objetivo de fazer com que os seguidores produzam o máximo possível.

Esse aspecto também pode ser identificado no excerto (35), de Hunter.

(35): [...] os **líderes** que não estabelecem e exigem de seu pessoal um alto padrão de **responsabilidade** são **ladrões** e **mentirosos**. Ladrões porque estão roubando o acionista que lhes paga para contratarem empregados responsáveis, e mentirosos porque fingem que está tudo bem com seu pessoal quando de fato tudo está mal (HUNTER, 2004, p. 92).

É nítida no fragmento em tela a ideia de que o líder precisa cobrar responsabilidades de seus liderados, afinal, o que elimina a possibilidade da existência de um estilo de liderança liberal ou *laissez-faire*. Desse modo, a exigência pelo cumprimento de responsabilidades, nesse excerto, vai ao encontro do que prega Messie, a respeito da necessidade de o seguidor render o máximo que puder.

A expressão “**deem o máximo de si**” em muito se aproxima das Teorias Clássicas, no tocante à determinação de fazer com que o operário se empenhasse o máximo a fim de que seu rendimento fosse maior. A diferença é que, enquanto nas Teorias Clássicas, as estratégias usadas ligavam-se ao poder disciplinar – e em termos de liderança, à liderança transacional – a liderança servidora usa a influência, que corresponde ao poder simbólico, já abordado nessa análise.

E assim analisamos o último fragmento selecionado para análise. Desse modo, ao chegarmos ao fim dessa investigação – pelo menos em termos do que nos foi possível neste momento – resolvemos apresentar uma síntese, com vistas a sistematizar melhor o que conseguimos desvelar.

De início, nossa investigação permitiu-nos perceber que a concepção de poder disciplinar, de Foucault, norteia o discurso dos excertos que pertencem às Teorias Clássicas da Administração. A recorrência da palavra **chefe**, **agentes inferiores**, **sanção**, e o uso da palavra **autoridade** – significando dominação – indicam o distanciamento existente entre “superiores” e “subordinados”, relação na qual o “superior” manda e o “subordinado” obedece, marca do poder disciplinar, que apregoa que o trabalhador deve obedecer, sem direito a nenhuma contestação, às ordens de seu instrutor, e cujo produto seria o homem que atendesse aos objetivos da sociedade industrial capitalista.

Esse aspecto também denota a separação entre o pensar e o executar, associada à “divisão do trabalho”, apontada por Marx e Engels como um dos fatores responsáveis pelo beneficiamento de uma classe em detrimento da outra. A análise também acusou um diálogo entre a concepção de poder disciplinar e o conceito de autoridade racional legal ou burocrática, de Weber, o que pode ser atestado pela indissociabilidade entre autoridade regimental e responsabilidade – apontada por Fayol no excerto (05) – aspecto que marca também a concepção de autoridade racional legal, e que indica uma certa analogia entre as visões das duas abordagens administrativas – Teorias Clássicas e Teoria Burocrática – não obstante o modelo burocrático apresentar-se como opositor às teorias anteriores, especialmente, às Teorias Clássicas e à Teoria das Relações Humanas.

É imperativo ressaltar que a escolha dessas palavras – analisada no contexto em que elas são utilizadas – funciona como instrumento de naturalização da ideologia que considera o homem apenas um complemento da máquina – e que, portanto, não precisa pensar, mas apenas obedecer a ordens ditadas por seu chefe. Além disso, denuncia outra ideologia da época, marcadas pelas ideias da Teoria X, de McGregor, fundamentadas nas atitudes gerenciais das Teorias Clássicas, que se ancoravam numa visão mecanicista e pragmática da administração, e que concebiam o operário como preguiçoso por natureza e que, por isso, precisava ser vigiado, fiscalizado, a fim de que cumprissem suas obrigações.

E por falar em escolha de palavras, outro traço que mereceu nossa atenção foram as lexicalizações alternativas a operários, nos fragmentos (01), (03) e (04), de autoria de Fayol, que são: “**agente**”, “**agentes inferiores**” e “**pessoal**”. Lembrando que lexicalizações diferentes, geralmente, remetem a sentidos diferentes, a análise desse recurso nos permitiu presumir que as lexicalizações realizadas por Fayol apontam uma tentativa de mascarar a ideologia que permeia a utilização desse recurso, haja vista que as palavras “**pessoal**” e **agente(s)**”, aparentemente, possuem carga semântica mais “positiva”. Entretanto, a lexicalização “agentes inferiores elimina a possibilidade de análise que aponte um sentido não pejorativo.

Na investigação dos excertos relacionados às ideias da Abordagem Humanística da Administração, eis que surgem os termos **liderança**, **influência**, **situação** e a preocupação com as metas da empresa. No que diz respeito à associação da palavra **influência** a consentimento e à concordância, um dos aspectos mais relevantes é o fato de, não obstante os dicionários registrarem significados relacionados à **influência**, também apresentam significados que se referem a **poder**. Todavia, a escolha aqui é pela palavra **influência** e não por **poder**. Não esqueçamos que a palavra **liderança** – nos excertos analisados – é relacionada diretamente à **influência**, marca que consideramos distintiva entre a Abordagem Humanística e as Teorias Clássicas. Enquanto estas últimas consideravam a máquina e o método de trabalho como central, sendo o homem apenas um complemento da máquina, e cuja coerção é a arma utilizada para a obtenção dos objetivos da empresa, as primeiras focavam sua atenção nas pessoas e nos grupos sociais.

É pertinente que se registre que a noção de poder que norteia o discurso sobre liderança nas Teorias das Relações Humanas é a de poder simbólico, que, consoante Bourdieu (2012), consiste em se conseguir, por meio da cumplicidade, o mesmo que se obtém por meio do poder disciplinar. Essa percepção de poder baseado na influência dialoga com o modelo de liderança transformacional, cuja marca é estabelecer valores e padrões, na tentativa de orientar os esforços do grupo para a consecução das metas pretendidas, pensamento análogo ao da noção de liderança democrático-participativa, ou liderança transformacional.

A recorrência da palavra **situação** aponta a importância que as organizações atribuem ao momento em que as coisas acontecem, traço que reaparecerá nas Teorias Neoclássicas e na Teoria Contingencial – que considera importante não

apenas as relações internas e externas à organização, mas especialmente, a capacidade de a empresa e os funcionários adaptarem-se às diversas situações ambientais.

Mostrou-se curioso o uso da metáfora da **orquestra**, cuja origem no meio empresarial é atribuída a Peter Drucker. Motta compara a empresa a uma orquestra, na qual, apesar de ocorrerem constantes mudanças, o maestro dá total liberdade aos músicos para que tomem as decisões – o que aponta para uma noção de liderança liberal ou *laissez-faire*.

Quando direcionamos o nosso olhar para os discursos mais recentes sobre liderança – excertos (16) a (34) – identificamos, especialmente, a recorrência de palavras como **servir**, **exemplo**, **amor**, **caráter**, **bondade** e **generosidade** – relacionadas à palavra líder – cujos sentidos, no contexto de uso, remetem a um modelo de liderança no qual o líder possui características que se aproximam de valores espirituais, e no qual o anseio primeiro é **servir**. Nessa visão de liderança, o líder figura como exemplo a ser seguido e deve prover todas as necessidades de seus liderados.

Inferimos, ainda, que o uso da metáfora das **barreiras** também acentua o lado servidor, à medida que este deve eliminar todos os obstáculos, possibilitando que os indivíduos ou grupos a ele ligados possam também **servir** aos clientes. É pertinente sublinhar que a extensão da servidão até aos clientes configura-se uma preocupação das organizações modernas, cujo objetivo de se manter competitiva no mercado, depende, dentre outras coisas, de agradar sua clientela, como já destacamos anteriormente.

A relação entre liderança e amor e destes com o caráter constituiu outro aspecto interessante na análise destes discursos, que consideram o caráter íntimo o âmago do líder servidor, cujos valores ancoram-se no amor, isto é: um líder que, dentre outras qualidades, nutre afeição e amizade por seus liderados, que é benevolente, justo, desprendido, generoso, decente, honesto, comprometido.

A noção de liderança associada ao caráter do líder é bastante significativa nos excertos, (16), (17), (18) e (19), de autoria de Hunter, nos quais há uma relação direta entre o líder servidor e o amor.

Outro achado de nossa análise foi o surgimento da questão do entusiasmo - “trabalharemos **entusiasmamente**” – no excerto (20), e da relação entre os objetivos a serem alcançados e o **bem-comum**. Entretanto, é importante que se perceba que

as duas expressões reforçam a ideia da liderança servidora, uma vez que a questão do entusiasmo liga-se diretamente à paixão, à dedicação, ao amor, e bem-comum associa-se à moral, à harmonia, à concordância.

Registramos também o reaparecimento da associação da liderança à influência – característica das Relações Humanas da Administração – e da preocupação com o alcance de metas, de objetivos – marcas das Teorias Neoclássicas da Administração, anteriormente apresentadas.

Identificamos, no discurso do fragmento (24), uma crítica às organizações que adotam a concepção das Teorias Clássicas no trato com as pessoas, representada pela oposição entre as expressões metafóricas “**pescoço para cima**” – que representa a visão das teorias mais recentes, em especial, a visão da liderança transformacional ou liderança servidora, que valoriza o que as pessoas podem fazer com o cérebro – e “**pescoço para baixo**” – que representa a concepção das Teorias Clássicas, que valorizavam a força física do empregado em detrimento do seu raciocínio. O uso destas expressões metafóricas demarca de modo enfático a diferença entre a concepção das Teorias Clássicas e a concepção das teorias mais recentes.

A diferença entre gerência e liderança, feita por Hunter no fragmento (25), foi outro aspecto que consideramos relevante. Para Hunter, as duas palavras servem a fins diferentes, posição análoga a visão de Bennis (1996) – que compreende que o líder age sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, e o gerente sobre os recursos de natureza material. Essa ideia dicotômica fortalece a ideia da relação entre o líder e os aspectos emocionais e espirituais.

Merece também nossa atenção a diferença estabelecida por Hunter entre **poder** e **autoridade**, nos fragmentos (26) e (27), acentuada pelas escolhas das palavras. À palavra **poder**, o autor associa os vocábulos **coagir** e **forçar**, que se ligam diretamente à concepção de poder disciplinar, de Foucault, e com a noção de autoridade racional, legal ou burocrática, defendida por Weber, ambas já discutidas. No que tange à concepção de autoridade defendida por Hunter, esta se aproxima da concepção de autoridade carismática, de Weber, e da noção de poder simbólico, de Bourdieu, cujo fundamento é a influência, aspecto que também se assemelha às ideias das Teorias Humanistas da Administração, que associam diretamente liderança à influência. Quanto ao estilo, a noção de liderança transformacional permeia o discurso de Hunter.

Além da interdependência entre liderança, autoridade e influência, o discurso dos excertos (29), (30) e (31) enfatiza o condicionamento da liderança ao ato de servir e de sacrificar-se, e, por conseguinte, ao ato de amar. O destaque recai também no fato de que para o autor, amor é comportamento, do mesmo modo, liderança é comportamento, é caráter, como ilustram os trechos (32) e (33). A síntese da noção de líder servidor, cuja ideia de que só se lidera com autoridade, e isso carece de doação, servidão e amor, está representada pela palavra Deus, no excerto (34).

Quando da análise do discurso desses fragmentos, já chamamos a atenção para este aspecto, aparentemente, destoante do discurso das organizações. Todavia, para demonstrar que este distanciamento é apenas aparente, e que, ao contrário, ele relaciona-se às mudanças de paradigmas que marcaram a virada do século, resgatamos o posicionamento de Ray (1999), que defende que a mudança de paradigma na virada do século não se ancora apenas nos poderes da tecnologia ou da mente individual, mas se direciona às qualidades íntimas, a exemplo da intuição, da vontade, da alegria, da força e da compaixão, concepção. É significativo ressaltar que a espiritualidade nesse novo paradigma é associada ao poder da sabedoria e da autoridade interior e à conexão e integração da humanidade, e não à religião, aspecto que se distancia da visão de Hunter no excerto (34), no qual este associa o exercício da liderança à sintonia com Deus, independentemente de referir-se à religião A ou B, como posto no capítulo de análise.

Após todos esses comentários a respeito da liderança servidora, poderíamos inferir que na concepção de liderança servidora ou transformacional os líderes doam-se, servem, sem, no entanto, cobrar responsabilidade de seus seguidores. Entretanto, detectamos, na análise, que a noção de líder carismático de Messie – resgatada por Maximino (2008, p. 296) – que apregoa que os líderes inspiram e encorajam seus seguidores para que eles “**deem o máximo de si**”, e a ideia de Hunter, explícita no fragmento (35), de que o líder precisa cobrar responsabilidades de seus liderados, elimina a impressão sobre um estilo de liderança *laissez-faire*.

Por fim, é apropriado ressaltar a similitude existente entre o pensamento de Messie e Hunter e as ideias das Teorias Clássicas, no que concerne à determinação de fazer com que o operário se empenhasse o máximo a fim de que seu rendimento fosse maior. Todavia, a diferença nas estratégias utilizadas é bastante significativa: enquanto nas Teorias Clássicas, para a obtenção dos

objetivos, a estratégia utilizada é a coerção - estratégia ligada ao poder disciplinar – e em termos de liderança, à liderança transacional – a liderança servidora usa a influência – estratégia associada ao poder simbólico.

No capítulo seguinte, registramos de maneira mais geral, as nossas conclusões.

6 CONCLUSÃO

Não se trata de libertar a verdade de todo sistema de poder – o que seria quimérico na medida em que a própria verdade é o poder – mas de desvincular o poder da verdade das formas de hegemonia (sociais, econômicas, culturais) no interior das quais ela funciona no momento. Em suma, a questão política não é o erro, a ilusão, a consciência alienada ou a ideologia; é a própria verdade (FOUCAULT).

Durante esta pesquisa, nossa pretensão central consistiu em analisar as concepções de poder presentes nos discursos sobre liderança. Para tanto, nos aventuramos em busca de marcas linguísticas que desvelassem essas concepções, bem como investigando prováveis mudanças discursivas e a relação destas com as mudanças nas práticas sociais, ancorando-nos na percepção de discurso como um dos elementos da prática social, portanto, historicamente situado. Neste sentido, o discurso, ao mesmo tempo em que é determinado por estruturas sociais, também tem efeitos sobre elas, contribuindo para a continuidade social, por meio da manutenção e da naturalização de ideologias, ou para a mudança social, através da conscientização sobre o poder inerente à linguagem, com vistas a uma possível emancipação. Desse modo, a análise dos 35 excertos sobre liderança, mapeados de livros acadêmicos de cursos de graduação em Administração e do livro **O monge e o executivo**, não negligenciou a relação dialética entre o discurso e a prática social.

Portanto, diante do que foi posto nos capítulos anteriores, apresentamos nossas considerações – dentro do que pretendemos – tentando sintetizar os nossos achados de modo a responder aos questionamentos da pesquisa.

Concernente às concepções de poder que norteiam os discursos sobre liderança, constatamos que estas evoluem da noção de poder disciplinar – predominante nas organizações fundamentadas nas Teorias Clássicas – para a noção de poder simbólico – mais característico das teorias mais recentes, em especial, da Liderança Servidora ou Transformacional. Entretanto, ressaltamos que, embora a concepção de poder simbólico tenha sido inicialmente percebida nas Teorias das Relações Humanas, isso não significa que a noção de poder disciplinar tenha sido escamoteada dos discursos sobre liderança, o que comprova a presença

de algumas marcas que apontam resquícios da concepção que norteia a abordagem Clássica da Administração.

No que tange às mudanças discursivas ocorridas nos conceitos sobre liderança, concluímos que estas se relacionam às mudanças nas práticas organizacionais, que variam de um contexto marcado pela evolução da sociedade industrial capitalista, de base mecânica, a um contexto caracterizado pela cidadania organizacional, com relações sociais mais democráticas, com ênfase nos valores éticos e morais e, inclusive, espirituais.

Vários são os exemplos que ilustram essas alterações discursivas, no entanto, a lexicalização da palavra **chefe** por **líder** configura-se como a mais representativa desse processo, haja vista que a escolha da palavra **chefe**, bem como o sentido com o qual os produtores utilizaram-na é coerente com as perspectivas da esfera organizacional, no contexto de uso desta palavra, o que acontece também com a escolha da palavra **líder**, no contexto em que foi escolhida.

O vocábulo chefe, com o passar do tempo, revestiu-se de uma roupagem pejorativa, remetendo a uma ideia mais explícita de mando, de hierarquização. Por outro lado, a palavra **líder** aponta para uma relação mais humana, menos hierarquizada entre subordinados e superiores. Desse modo, a palavra líder surge como tentativa de se opor aos sentidos da palavra chefe, negando-os ou redimensionando-os.

Creditamos à similaridade discursiva entre os conceitos das teorias mais recentes sobre liderança – em especial, os conceitos da Liderança Servidora ou Transformacional – a justificativa da migração da leitura de **O monge e o executivo** do domínio da autoajuda para o domínio dos cursos de graduação em Administração. Como visto no capítulo de análise, as concepções de poder fundamentadas na influência, na harmonia no consentimento norteiam tanto o discurso das Teorias da Liderança Servidora quanto os discurso dos conceitos de **O monge e o Executivo**. Vale acrescentar que é perceptível, nos conceitos retirados deste livro, uma mescla do vocabulário do domínio da autoajuda com o vocabulário da esfera organizacional, em outras palavras, há uma extensão de um discurso mais específico do domínio da autoajuda, e até religioso, para o discurso do domínio organizacional. Em sentido inverso, esse movimento é percebido nos conceitos de liderança das teorias mais recentes.

Provavelmente o fato de **O monge e o executivo** apresentar o conceito de liderança de forma romanceada e até, de certo modo, idealizado, contribui para a ampla aceitação desta leitura no mundo acadêmico. No entanto, não alisamos este aspecto, haja vista que o foco de nossa pesquisa é o significado representacional, relacionado ao conceito de discurso como modo de representação de aspectos do mundo.

Assim, salientamos que a análise textual/discursiva conduziu-nos a afirmar que as mudanças discursivas que estes conceitos apresentam relacionam-se diretamente a mudanças socioculturais, e apontam para uma nova tendência que se desenha pela criação de um novo discurso a partir de novas lexicalizações.

Entretanto, não obstante a evolução do conceito de liderança – de um estilo mais autoritário para um mais democrático - entendemos que essa democratização do discurso sobre liderança é mais aparente que substancial, constituindo-se mais uma forma de manutenção da hegemonia dentro das organizações. Esse posicionamento corrobora a defesa de Fairclough (1989; 2008), de que há uma relação especial entre a ideologia e o exercício do poder por consentimento, ao invés da coerção. Para este autor, na sociedade moderna, o controle social é cada vez mais praticado, sempre que possível, através de consentimento, característica do poder simbólico, de Bourdieu.

Desse modo, reforçamos a posição de que essa democratização no discurso não se configura de modo significativo como aparenta, uma vez que a investigação sobre o vocabulário utilizado, seja através das lexicalizações, das escolhas das palavras e de expressões metafóricas, neste caso, cumpriu a função de desmascarar a relação hierárquica existente entre líder e seguidores, por exemplo. Esse mascaramento é efetivado por meio da eliminação de marcadores explícitos de hierarquia e de assimetria de poder, a exemplo da relação chefe/subordinado que, neste discurso, cedeu lugar para líder/seguidores. Esses detalhes de escolhas de vocabulário constituem estratégias, denominadas por Fairclough (2001a) de tecnologias discursivas.

Portanto, defendemos que o estilo de liderança baseado no poder que o líder tem de se “fazer seguir”, ou seja, no poder de influenciar seus seguidores a fazerem as coisas do modo como desejam, vai ao encontro do que Fairclough (1989; 2008) defende sobre ideologia, ou como o próprio autor ressalta, essencialmente de

hegemonia, em termos de um modo de dominação alicerçada em alianças, na incorporação de grupos subordinados e na produção de consentimentos.

Todavia, ressaltamos, corroborando Foucault, que o poder não é apenas ruim. Considerar que nos conceitos de liderança contemporâneos, o poder do líder encontra-se mascarado por um vocabulário mais “doce”, não significa dizer que este é um fato danoso. Em qualquer relação na qual haja hierarquia, vai haver um mais “poderoso” que outro. No entanto, as estratégias utilizadas pela pessoa que exerce o papel de líder é que representa o cerne da questão.

Diante do que foi discutido, enfatizamos que a ACD apresentou-se como adequada para a análise a que nos propusemos, haja vista a centralidade de seus estudos residir na abordagem da relação entre linguagem e sociedade, definida como uma relação interna e de mão dupla. Sobre esse ângulo, pudemos nos aventurar a descobrir as interferências de outros aspectos sociais nas práticas discursivas e vice versa.

Desse modo, chegamos ao final deste empreendimento esperando que os resultados desta pesquisa contribuam para despertar em seus leitores a consciência crítica sobre o valor ideológico que subjaz a escolha do vocabulário nas construções discursivas – não somente nos discursos inerentes ao domínio organizacional – bem como a curiosidade por desvelar as coerções que podem estar escondidas nas práticas discursivas que os rodeiam, e nas suas próprias práticas, desencadeando, assim, o interesse por empreender estudos mais avançados nessa área.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança e Motivação**: A regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar as pessoas. 2ª Ed. São Paulo: Clio Editora, 2011.

ALABY, José Assan. Líderes devem ser filósofos? In: MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. (Org.). **Liderança**: uma questão de competência. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ALTMAN, Fábio. **Sua empresa é uma orquestra?** In: Revista Época Negócios. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0, EDR 77944-8374,00.html>

AMBRÓZIO, Aldo e RAMOS, D. F. **Max Weber e Michel Foucault**: uma análise do poder. In: Revista Universo Administração, vol. 1, Ano 1, p. 54-64, junho/2006.. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/18252266/weber-e-foucault> . Acesso em: março/2013.

ARGYRIS, Chris. **O comportamento de executivo chefe**: a chave para o Desenvolvimento Organizacional. São Paulo: Nova Cultural, 1987. V. 28. p. 7 – 28. (Coleção Harvad de Administração).

BAHKTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 12ª ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

BARDWICK, Judith M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

BAUER, Martin W., GASKELL, George & ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M. W. & GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: Administração do Sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTALANFFY, Ludwig von. **General system theory**. New York: George Braziller, 1968.

BHASKAR, P. **The Possibility of Naturalism**: a philosophical critique of the contemporary Human Sciences. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989.

BOBBIO, N. et al. **Dicionário de Política**. 2. ed. Brasília: UNB, 1986.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BRINTON, Laurel J. e TRAUGOTT, Elizabeth Closs. **Lexicalization and Language Change**. Cambridge University Press. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOULIARIKI, Lilie & FAIRCLOUCH, N. **Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis**. Edinburg: Edinburg University Press, 1999.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração**: As ideias que revolucionaram o mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 2000.

DAFT, R. L. **Administração**. 4.ed. Tradução de Fernando Gastaldo Morales, revisão técnica de Ana Akemi Ikeda. São Paulo: JC, 2000.

DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006.

DIAS, Marcos Roberto Gomes. **A importância da liderança militar para os Oficiais R/2 no gerenciamento de suas atividades**: a experiência do Centro de Preparação de Oficiais da Reserva do Rio de Janeiro (CPOR/RJ). 2006, 88 f. Dissertação de Mestrado (Gestão e estratégias em Negócios). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica.

DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker**: O homem, a Administração, a Sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P. **E assim começa o milênio...** Ed. Especial. São Paulo: HSM Management, 2000.

_____. O advento da nova organização. In: **Gestão do Conhecimento**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

EAGLETON, Terry. Ideologia: uma introdução. Trad. Luís Carlos Borges e Silvana Vieira. São Paulo: UNESP, Boitempo, 1997.

EGGINS, Suzane. **An Introduction to Systemic Funcional Linguistic**. 2ª ed. London: Continuum, 2004.

ENCICLOPEDIA Mirador Internacional. 1. ed. São Paulo: **Encyclopaedia Britannica do Brasil**, 20 v. 1995.

FAIRCLOUGH, Norman. Semiotic aspects of social transformation and learning. In Rogers Rebecca. **An Introduction to Critical Discourse Analysis in Education**. 2ª ed. New York: Taylor & Francis e-Library, 2011, p. 119-127.

_____. **Analising discourse: textual analysis** Métodos for social research. London; New York: Routled, 2003a.

_____. El análisis crítico del discurso como método para la investigación em ciencias sociales. In: WODAK, R.; MEYER, M. (Comp.) **Métodos de Análisis Crítico Del Discurso**. Barcelona: Gedisa, 2003b, p. 179-203.

_____. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001a.

_____. A Análise Crítica do Discurso e a Mercantilização do Discurso Público: as Universidades. In: MAGALHÃES, Célia M. (org.). **Reflexões sobre a Análise Crítica do Discurso**. Belo Horizonte: FALÉ – UFMG, 2001b.

_____. Discurso, mudança e hegemonia. In: PEDRO, E.R. (org.). **Análise Crítica do Discurso: uma perspective sociopolítica e funcional**. Lisboa: Caminho, 1997.

_____. **Critical language awareness**. London: Longman, 1992.

_____. **Language and power**. Londres: Longman, 1989.

FAITA, Daniel. Análises das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P. ; FAITA, Daniel. (org.). **Linguagem e Trabalho** – construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

FARIA, José Henrique de. **Weber e a Sociologia das Organizações**. In: Revista de Administração, vol. 18 (2), abril-junho/83. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=1802023.pdf. Acesso em: março/2013.

_____. **A questão do autoritarismo organizacional**: estudo dos movimentos dos metalúrgicos do ABC paulista (1978-1979). Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração, 1980.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da Língua Portuguesa. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e Ideologia**. São Paulo: Ática, 2005 (Série Princípios).

FOLLETT, Mary Parker. A base da autoridade. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follet**: profetisa do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p. 149-172.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Edições Graal Ltda, 2011.

_____. **A Ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 2005.

_____. **Vigiar e punir**. 25ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. **História da sexualidade**: o uso dos prazeres. Rio de Janeiro: Graal, 1994.

GASTER, David R. Uma moldura para a liderança visionária. . In: RENESCH, John (org.). **Novas tradições nos negócios**: Valores Nobres e Liderança no Século XXI. São Paulo: editora Cultrix, 1999.

GEORGE JR., Claude S. **Historia del pensamiento administrativo**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1974.

GOUVEIA, Carlos, A. M. Análise Crítica do Discurso: enquadramento histórico. In: MATEUS, Maria Helena; CORREIA, Clara Nunes. **Saberes no Tempo**: Homenagem a Maria Henriqueta Costa Campos. Lisboa: Colibri, 2002.

GRAMSCI, Antonio. **Americanismo e fordismo**. Tradução: Gabriel Bogossian. São Paulo: Hedra, 2008.

GRUPPI, Luciano. **O conceito de hegemonia em Gramsci**. 4ª. Edição. Rio de Janeiro: editora Graal, 2000.

GUIA DO ESTUDANTE. Vestibular 2012 – 219 Carreiras para você escolher. Ed. 2012. São Paulo: Editora Abril, 2012.3

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa I** - Racionalidad de La acción y racionalización social. Madri: Taurus, 1987.

HALLIDAY, Michael A. K. **Introduction to Funcional Grammar**. London: Hodder Arnold, 2004.

_____. Context of situation. In: HALLIDAY, M. A. K.; HASAN, R. (org.) Language, Context and Text: aspects of language in a social-semiotic perspective. London: Oxford University Press, 1991, pp. 3-28.

_____. **Language as social semiotic**. Londres: Edward Arnold, 1978.

HANDY, Charles. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. 2. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2001.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 15ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HEIFETZ, Ronald: **Liderança no século XXI**. In Revista HSM - Management, v. 3, n. 16, p. 59/66, 1999. haca, New York: Cornell University Press, 1988.

HODGE, R. e KRESS, G. **Social Semiotics**. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1988.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição F. de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KIEFER, Charles F. A Liderança nas Organizações metanoicas. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRESS, G; LEITE-GARCIA, R; Van LEUWEN, T. Semiótica discursiva. In: Van DIJK, T. A. El discurso como estructura y proceso: estudios sobre el discurso. Espana: Gedisa, 2000.

KUASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KRISTEVA, J. The System and the speaking subject. In: Moi, T. 1986.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKOFF, George y JOHNSON, Mark. **Metáforas de la vida cotidiana**. 9ª edição. Madrid: Cátedra, 2012.

_____. **Metaphors of terror**. Disponível em:
www.press.uchicago.edu/News/911lakoff.html. Acessado em: 15/04/2013.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. 11ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Edições Graal Ltda, 2011.

MAGALHÃES, Célia M. A Análise crítica do Discurso enquanto Teoria e Método de Estudo. In: MAGALHÃES, Célia M. (org.). **Reflexões sobre a Análise Crítica do Discurso**. Belo Horizonte: FAE – UFMG, 2001.

_____. Prefácio: In: FAIRCLOUGH, N. Discurso e mudança social. Brasília: Editora da UNB, 2001^a, p. 11-13.

MARCONDES, Danilo. **Desfazendo mitos sobre a pragmática**. ALCEU - v.1 - n.1; p. 38 a 46 - jul/dez 2000. Disponível em: <<http://www.ifcs.ufrj.br/~cehc/Artigos/danilo%20marcondes/pragmatica.pdf>> Acesso em: 15 de janeiro de 2012.

MARCUSCHI, Luiz Antonio. **Produção textual, análise de gêneros e compreensão**. São Paulo: Parábola Ed, 2009.

MARINHO, Robson M. Liderança em teoria e prática. In: MARINHO, Robson M. ; OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. (Org.). **Liderança: uma questão de competência**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTIN, R. **Sociologia do Poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**: teses sobre Feurbach. 9ª ed. São Paulo: Centauro, 2006.

MAXIMIANO, Antonio, César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Trad. Margarida Maria C. Oliva. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr, P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4.ed. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra,1998.

MEURER, J. L. Uma dimensão crítica do estudo de gêneros textuais. In: MEURER, J. L. e MOTTA-ROTH, Désirée. (org.). **Gêneros textuais e práticas discursivas**: subsídios para o ensino de linguagem. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

MEYER, Michael. Entre la teoria, el método y la política: la ubicacion de los enfoques relacionados com el ACD. In: WODAK, Ruth e MEYER, Michael (Org.). **Métodos de Análisis Crítico del discurso**. Tomás Fernández Aúz y Beatriz Eguibar (Trad.). Barcelona: 2003.

MICHAELLIS. **Moderno dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2009. Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/dicionarios/>. Acesso em: agosto 2012.

MILLÁN, A. José; NAROTZKY, Susana. Introdução.In: LAKOFF y Johnson. **Metáforas de la vida cotidiana**. 9ª ed. Madrid: Cátedra, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas,2006.

MOTTA, F. P. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. São Pulo: Record, 2003.

MOURA, Guilherme L. **Ressignificações linguístico-pragmáticas na literatura de formação profissional sobre Teoria Organizacional**: indexando fragilidades.

2010. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Letras, Universidade Federal de Pernambuco, 2009.

MOURA, Heronildes M. de Melo. **Linguagem e cognição na interpretação de metáfora**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/revistaveredas/files/2009/12/cap111.pdf>. Acesso em: 15/04/2013.

O'DONNELL, Ken. **O espírito do líder: lidando com a incerteza permanente**, v. 2. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OUTHWAITE, William e BOTTOMORE, Tom (Org). **Dicionário do pensamento social do séc. XX**. Rio de Janeiro: Zahar: 1996.

PEDRO, E.R. Análise Crítica do Discurso: aspectos teóricos, metodológicos e analíticos In: PEDRO, E.R. (org.). **Análise Crítica do Discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional**. Lisboa: Caminho, 1997.

PERES, Suely Marcolino. **O labirinto da linguagem no mundo empresarial do trabalho** (a linguagem no enfrentamento de relação de trabalho). 2005. 181 f. Dissertação (mestrado) – Programa Pós-Graduação em Letras. Universidade Estadual de Maringá. Maringá-PR.

PESSOA, Eliana. **Liderança e Gestão Intermediária**. Disponível no site: <http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/liderancaegestao.doc>. Acesso em 10 de agosto de 2010.

POLLARD, C. William. O líder Servidor. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

RAMALHO, Viviane e RESENDE, Viviane de Melo. **Análise de Discurso Crítica: Uma Perspectiva Transdisciplinar entre a Linguística Sistêmica Funcional e a Ciência Social Crítica**. (2006). Disponível em: http://www.pucsp.br/isfc/proceedings/Artigos%20pdf/53cda_resende_1069a1081.pdf. Acesso: 20 de outubro de 2010.

RAMALHO, Viviane e RESENDE, Viviane de Melo. **Análise de Discurso (para a) Crítica: O Texto como Material de Pesquisa**. Campinas, SP: Pontes Editores, 2011a.

RAMALHO, Viviane e RESENDE, Viviane de Melo. **Análise de Discurso Crítica**. Campinas, SP: Pontes Editores, 2011b.

RAY, Michael L. O Novo Paradigma no Mundo dos Negócios. In: RENESCH, John (org.). **Novas Tradições nos Negócios: Valores Nobres e Liderança no Século XXI**. São Paulo: editora Cultrix, 1999.

RENESCH, John (org.). **Novas Tradições nos Negócios: Valores Nobres e Liderança no Século XXI**. São Paulo: editora Cultrix, 1999.

RESENDE, Viviane de Melo. **'It's not a matter of inhumanity'**: a critical discourse analysis of an apartment building circular on 'homeless people'. *Discourse & Society*, v. 20, p. 363-379, 2009.

RESENDE, Viviane de Melo. **Análise de Discurso Crítica**: Uma perspectiva transdisciplinar entre a Linguística Sistêmica Funcional e a Ciência Social Crítica. 2006.

RICOEUR, Paul. **A Metafora Viva**. 2ª Edição. São Paulo: Loyola, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROGERS, Rebecca. **An Introduction to Critical Discourse Analysis in Education**. 2ª Edição. New York: Routledge, 2011.

ROSEN, Robert H. Anatomia de uma empresa saudável. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

SARDINHA, Tony Berber. **Metáfora**. São Paulo: Parábola Editorial, 2007.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e Cultura Organizacional. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

SCHLESENER, Anita helena. **Hegemonia e cultura**: Gramsci. 3ª ed. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 22ª ed. Tradução de OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

_____. A nova tarefa do líder: criar organizações para a aprendizagem. In: RENESCH, John (org.). **Novas tradições nos Negócios**: Valores Nobres e Liderança no Século XXI. São Paulo: editora Cultrix, 1999.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani. **Michel Foucault**: poder e análise das organizações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SMITH, Douglas K. O Aspecto Seguidor da Liderança. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

SOUZA-e-SILVA, M. C. P. A dimensão languageira em situações de trabalho. In: SOUZA-e-SILVA, M. C. P.; FAITA, Daniel. (org.). **Linguagem e trabalho** – construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 2010.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª Ed. 16.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna** – Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

THOMPSON, John W. A Liderança Corporativa no Século XXI. In: RENESCH, John (org.). **Novas Tradições nos Negócios**: Valores Nobres e Liderança no Século XXI. São Paulo: editora Cultrix, 1999.

VAN DIJK, Teun. **A Critical Discourse Analysis**. Disponível em: <http://www.discourses.org/OldArticles/Critical%20discourse%20analysis.pdf>. Acessado em: 20/04/2012.

_____. **Discurso e poder**. Judith Hoffnagel, Karina Falcone (Org.). São Paulo: Contexto, 2010.

VECCHIA, Rodnei. **Líder Visionário**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/lider-visionario/63829/>. Acesso: em: janeiro/2013.

VENDRAMINI, Patrícia. Liderança e Mudança Organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. 211f. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VON BERTALANFFY, L. **General systems theory**. Foundations, development, applications. New York: Braziller, 1968.

WEBER, Max. **Conceitos básicos de sociologia**. 2ª Ed. São Paulo: Centauro, 2002.

_____. **Sociologia**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Economía y sociedad**. México-DF: Fondo de Cultura Económica, 1992.

_____. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

WODAK, Ruth. De qué trata el análisis crítico Del discurso (ACD). Resumen de su historia, sus conceptos fundamentales y sus desarrollos. In: WODAK, Ruth e MEYER, Michael (Org.). **Métodos de Análisis Crítico del discurso**. Tomás Fernández Aúz y Beatriz Eguibar (Trad.). Barcelona: 2003.

_____. **Critical Discourse Analysis at the end of the 20th Century.** Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08351813.1999.9683622#preview> . Acesso em: 12 de maio de 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A
CPC Decomposto²⁸ – Resultado Curso de Administração (Notas 4 e 5)

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	UNI. FEDERAL DE SERGIPE	UFS	SE	UNI.	PÚBLICA	ADM.	SAO CRISTOVAO	4	4
2009	UNI. FEDERAL DO PIAUÍ	UFPI	PI	UNI.	PÚBLICA	ADM.	TERESINA	4	4
2009	PONTIFÍCIA UNI. CATÓLICA DO PARANÁ	PUCPR	PR	UNI.	PRIVADA	ADM.	LONDRINA	4	4
2009	UNI. DE CAXIAS DO SUL	UCS	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	GUAPORE	4	4
2009	UNI. DE CAXIAS DO SUL	UCS	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	CAXIAS DO SUL	4	4
2009	UNI. DO VALE DO RIO DOS SINOS	UNISINOS	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO LEOPOLDO	4	4
2009	PONTIFÍCIA UNI. CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	PUCRS	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	PORTO ALEGRE	4	4
2009	UNI. PRESBITERIANA MACKENZIE	MACKENZIE	SP	UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	UNI. ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO	UNESP	SP	UNI.	PÚBLICA	ADM.	ARARAQUARA	4	4
2009	UNI. REGIONAL DE BLUMENAU	FURB	SC	UNI.	PÚBLICA	ADM.	BLUMENAU	4	4
2009	UNI. DE RIBEIRÃO PRETO	UNAERP	SP	UNI.	PRIVADA	ADM.	RIBEIRAO PRETO	4	4
2009	UNI. DE SANTA CRUZ DO SUL	UNISC	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	SANTA CRUZ DO SUL	4	4
2009	UNI. NORTE DO PARANÁ	UNOPAR	PR	UNI.	PRIVADA	ADM.	ARAPONGAS	4	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO JOSE DO RIO PRETO	4	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	RIBEIRAO PRETO	4	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	ARACATUBA	4	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	ARARAQUARA	4	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	CAMPINAS	4	4

²⁸ Adaptado de g1.globo.com/educação/noticia/2011/01confira-o-desempenho-dos-cursos-no-enade-2009.html

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO JOSE DOS CAMPOS	4	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	BRASILIA	4	4
2009	PONTIFÍCIA UNI. CATÓLICA DE MINAS GERAIS	PUC MINAS	MG	UNI.	PRIVADA	ADM.	POCOS DE CALDAS	4	4
2009	UNI. REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES	URI	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	FREDERICO WESTPHALEN	4	4
2009	UNI. LUTERANA DO BRASIL	ULBRA	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	TORRES	4	4
2009	FAC. DE ADM. DA FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO	FAE-FAAP	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	UNI. DO SUL DE SANTA CATARINA	UNISUL	SC	UNI.	PRIVADA	ADM.	TUBARAO	4	4
2009	PONTIFÍCIA UNI. CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO	PUC-RIO	RJ	UNI.	PRIVADA	ADM.	RIO DE JANEIRO	4	4
2009	UNI. REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	UNIJUI	RS	UNI.	PRIVADA	ADM.	SANTA ROSA	4	4
2009	PONTIFÍCIA UNI. CATÓLICA DE SÃO PAULO	PUCSP	SP	UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	UNI. FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	UFRN	RN	UNI.	PÚBLICA	ADM.	CURRAIS NOVOS	4	4
2009	UNI. FEDERAL FLUMINENSE	UFF	RJ	UNI.	PÚBLICA	ADM.	ITAPERUNA	4	4
2009	UNI. FEDERAL FLUMINENSE	UFF	RJ	UNI.	PÚBLICA	ADM.	NITEROI	4	4
2009	UNI. FEDERAL DA BAHIA	UFBA	BA	UNI.	PÚBLICA	ADM.	SALVADOR	4	4
2009	UNI. FEDERAL DA PARAÍBA	UFPB	PB	UNI.	PÚBLICA	ADM.	JOAO PESSOA	4	4
2009	CENTRO FED. DE EDUC. TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA	CEFET/RJ	RJ	Centro FED. DE EDUC. Tecnológica	PÚBLICA	ADM.	RIO DE JANEIRO	4	4
2009	UNI. ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ	UNIOESTE	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	MARECHAL CANDIDO RONDON	4	4

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	UNI. ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ	UNIOESTE	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	FRANCISCO BELTRAO	4	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING	ESPM	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	CENTRO UNI. VILA VELHA	UVV	ES	Centro UNI.	PRIVADA	ADM.	VILA VELHA	4	4
2009	UNI. FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	UFMS	MS	UNI.	PÚBLICA	ADM.	CORUMBA	4	4
2009	UNI. FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	UFMS	MS	UNI.	PÚBLICA	ADM.	TRES LAGOAS	4	4
2009	FAC. SÃO JOSÉ	FSJ	RJ	FAC.	PRIVADA	ADM.	RIO DE JANEIRO	4	4
2009	CENTRO UNI. FRANCISCANO DO PARANÁ	FAE	PR	Centro UNI.	PRIVADA	ADM.	CURITIBA	4	4
2009	FAC. DE INFORMÁTICA E ADM. PAULISTA	FIAP	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	CENTRO UNI. ANHANGUERA DE CAMPO GRANDE		MS	Centro UNI.	PRIVADA	ADM.	CAMPO GRANDE	4	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING DO RIO DE JANEIRO	ESPM	RJ	FAC.	PRIVADA	ADM.	RIO DE JANEIRO	4	4
2009	UNI. SANTA CECÍLIA	UNISANTA	SP	UNI.	PRIVADA	ADM.	SANTOS	4	4
2009	CENTRO UNI. UNIVATES	UNIVATES	RS	Centro UNI.	PRIVADA	ADM.	LAJEADO	4	4
2009	CENTRO UNI. ANHANGÜERA	UNIFIAN	SP	Centro UNI.	PRIVADA	ADM.	LEME	4	4
2009	FAC. ARTHUR SÁ EARP NETO	FASE	RJ	FAC.	PRIVADA	ADM.	PETROPOLIS	4	4
2009	UNI. ESTADUAL DO CENTRO OESTE	UNICENTRO	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	GUARAPUAVA	4	4
2009	UNI. CÂNDIDO MENDES	UCAM	RJ	UNI.	PRIVADA	ADM.	NOVA FRIBURGO	4	4
2009	FAC. BOA VIAGEM	FBV	PE	FAC.	PRIVADA	ADM.	RECIFE	4	4
2009	FAC. SUDOESTE PAULISTA	FSP	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	AVARE	4	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING DE PORTO ALEGRE	ESPM - POA	RS	FAC.	PRIVADA	ADM.	PORTO ALEGRE	4	4

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	FAC. MÓDULO PAULISTA	FMP	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	FAC. DE C. SOCIAIS DE FLORIANÓPOLIS	FCSF	SC	FAC.	PRIVADA	ADM.	FLORIANOPOLIS	4	4
2009	FAC.S INTEGRADAS DO VALE DO RIBEIRA	FIVR	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	REGISTRO	4	4
2009	FAC. SETE DE SETEMBRO	FA7	CE	FAC.	PRIVADA	ADM.	FORTALEZA	4	4
2009	FAC. ADVENTISTA PARANAENSE	IAP	PR	FAC.	PRIVADA	ADM.	IVATUBA	4	4
2009	FAC. AIEC	AIEC / FAAB	AC, DF	FAC.	PRIVADA	ADM.	BRASILIA	4	4
2009	CENTRO UNI. DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS	FEI	SP	Centro UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	4	4
2009	FAC. ANHANGUERA DE PELOTAS		RS	FAC.	PRIVADA	ADM.	PELOTAS	4	4
2009	UNI. FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	UFCG	PB	UNI.	PÚBLICA	ADM.	CAMPINA GRANDE	4	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE ADM. DE EMPRESAS	INEA	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SAO JOSE DOS CAMPOS	4	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE ADM., DIREITO E ECONOMIA	ESADE	RS	FAC.	PRIVADA	ADM.	PORTO ALEGRE	4	4
2009	UNI. FEDERAL DE MATO GROSSO	UFMT	MT	UNI.	PÚBLICA	ADM.	CUIABA	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DE LONDRINA	UEL	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	LONDRINA	5	4
2009	UNI. FEDERAL DO RIO GRANDE	FURG	RS	UNI.	PÚBLICA	ADM.	RIO GRANDE	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DE GOIÁS	UEG	GO	UNI.	PÚBLICA	ADM.	ANAPOLIS	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DE MARINGÁ	UEM	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	MARINGA	5	4
2009	FAC.S INTEGRADAS ESPÍRITO SANTENSES	FAESA I	ES	FAC.	PRIVADA	ADM.	VITORIA	5	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	ASSIS	5	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	JUNDIAI	5	4
2009	UNI. PAULISTA	UNIP	SP, DF, AM	UNI.	PRIVADA	ADM.	SANTANA DE PARNAIBA	5	4

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	FAC. RUY BARBOSA	FRBA	BA	FAC.	PRIVADA	ADM.	SALVADOR	5	4
2009	UNI. DE PERNAMBUCO	UPE	PE	UNI.	PÚBLICA	ADM.	RECIFE	5	4
2009	UNI. PARANAENSE	UNIPAR	PR	UNI.	PRIVADA	ADM.	TOLEDO	5	4
2009	UNI. DO SUL DE SANTA CATARINA	UNISUL	SC	UNI.	PRIVADA	ADM.	FLORIANOPOLIS	5	4
2009	UNI. DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	UERJ	RJ	UNI.	PÚBLICA	ADM.	RIO DE JANEIRO	5	4
2009	UNI. FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	UFRN	RN	UNI.	PÚBLICA	ADM.	NATAL	5	4
2009	UNI. FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	UFES	ES	UNI.	PÚBLICA	ADM.	VITORIA	5	4
2009	UNI. FEDERAL DA BAHIA	UFBA	BA	UNI.	PÚBLICA	ADM.	BARREIRAS	5	4
2009	UNI. FEDERAL DO CEARÁ	UFC	CE	UNI.	PÚBLICA	ADM.	FORTALEZA	5	4
2009	UNI. FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	UFRJ	RJ	UNI.	PÚBLICA	ADM.	RIO DE JANEIRO	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ	UNIOESTE	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	CASCADEL	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ	UNIOESTE	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	FOZ DO IGUAÇU	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA	UEFS	BA	UNI.	PÚBLICA	ADM.	FEIRA DE SANTANA	5	4
2009	FAC. DE C., CULTURA E EXTENSÃO DO RIO GRANDE DO NORTE	FACEX	RN	FAC.	PRIVADA	ADM.	NATAL	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DO CENTRO OESTE	UNICENTRO	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	IRATI	5	4
2009	INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR COC	COC	SP, MG, SC	FAC.	PRIVADA	ADM.	RIBEIRAO PRETO	5	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE ADM., MARKETING E COMUNICAÇÃO DE CAMPINAS	ESAMC DE CAMPINAS	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	CAMPINAS	5	4
2009	INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE ITAPIRA	IESI	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	ITAPIRA	5	4

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	FAC.S INTEGRADAS EINSTEIN DE LIMEIRA	FIEL	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	LIMEIRA	5	4
2009	FAC. IBMEC	IBMEC	MG	FAC.	PRIVADA	ADM.	BELO HORIZONTE	5	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE ADM., MARKETING E COMUNICAÇÃO DE SOROCABA	ESAMC SOROCABA	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SOROCABA	5	4
2009	ESCOLA SUPERIOR DE ADM. E GESTÃO	ESAGS	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SANTO ANDRE	5	4
2009	ESCOLA BRASILEIRA DE ADM. PÚBLICA E DE EMPRESAS	EBAPE	RJ	FAC.	PRIVADA	ADM.	RIO DE JANEIRO	5	4
2009	UNI. DO ESTADO DO AMAZONAS	UEA	AM	UNI.	PÚBLICA	ADM.	MANAUS	5	4
2009	INSTITUTO FED. DE EDUC., CIÊNCIA E TEC. DO NORTE DE MINAS GERAIS	IFNMG	MG	Instituto FED. DE EDUC., Ciência e TEC.	PÚBLICA	ADM.	JANUARIA	5	4
2009	UNI. ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL	UERGS	RS	UNI.	PÚBLICA	ADM.	PORTO ALEGRE	5	4
2009	FAC. IBGEN - INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS	IBGEN	RS	FAC.	PRIVADA	ADM.	PORTO ALEGRE	5	4
2009	FAC.S INTEGRADAS VIANNA JÚNIOR	FIVJ	MG	FAC.	PRIVADA	ADM.	JUIZ DE FORA	5	4
2009	CENTRO UNI. MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ	USJ	SC	Centro UNI.	PÚBLICA	ADM.	SAO JOSE	5	4
2009	FAC.S ATIBAIA	FAAT	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	ATIBAIA	5	4
2009	UNI. FEDERAL FLUMINENSE	UFF	RJ	UNI.	PÚBLICA	ADM.	MACAE	4	5
2009	ESCOLA SUPERIOR DE ADM., MARKETING E COMUNICAÇÃO DE UBERLÂNDIA	ESAMC DE UBERLÂNDIA	MG	FAC.	PRIVADA	ADM.	UBERLANDIA	4	5
2009	FAC. FUCAPE	FUCAPE	ES	FAC.	PRIVADA	ADM.	VITORIA	4	5
2009	UNI. DE BRASÍLIA	UNB	DF	UNI.	PÚBLICA	ADM.	BRASILIA	5	5

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	FUNDAÇÃO UNI. FEDERAL DE VIÇOSA	UFV	MG	UNI.	PÚBLICA	ADM.	VICOSA	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE UBERLÂNDIA	UFU	MG	UNI.	PÚBLICA	ADM.	UBERLANDIA	5	5
2009	FUNDAÇÃO UNI. DO ESTADO DE SANTA CATARINA	UDESC	SC	UNI.	PÚBLICA	ADM.	FLORIANOPOLIS	5	5
2009	UNI. ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO	UNESP	SP	UNI.	PÚBLICA	ADM.	JABOTICABAL	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI	UFSJ	MG	UNI.	PÚBLICA	ADM.	SAO JOAO DEL REI	5	5
2009	ESCOLA DE ADM. DE EMPRESAS DE SÃO PAULO	FGV-EAESP	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	5	5
2009	CENTRO UNI. FECAP	FECAP	SP	Centro UNI.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	5	5
2009	UNI. FEDERAL DO PARANÁ	UFPR	PR	UNI.	PÚBLICA	ADM.	CURITIBA	5	5
2009	UNI. FEDERAL FLUMINENSE	UFF	RJ	UNI.	PÚBLICA	ADM.	VOLTA REDONDA	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE MINAS GERAIS	UFMG	MG	UNI.	PÚBLICA	ADM.	BELO HORIZONTE	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE JUIZ DE FORA	UFJF	MG	UNI.	PÚBLICA	ADM.	JUIZ DE FORA	5	5
2009	UNI. FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	UFRGS	RS	UNI.	PÚBLICA	ADM.	PORTO ALEGRE	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE SANTA MARIA	UFSM	RS	UNI.	PÚBLICA	ADM.	SANTA MARIA	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE GOIÁS	UFG	GO	UNI.	PÚBLICA	ADM.	GOIANIA	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE SANTA CATARINA	UFSC	SC	UNI.	PÚBLICA	ADM.	FLORIANOPOLIS	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE LAVRAS	UFLA	MG	UNI.	PÚBLICA	ADM.	LAVRAS	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI	UNIFEI	MG	UNI.	PÚBLICA	ADM.	ITAJUBA	5	5
2009	UNI. FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	UFMS	MS	UNI.	PÚBLICA	ADM.	CAMPO GRANDE	5	5
2009	ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO	EG	MG	FAC.	PÚBLICA	ADM.	BELO HORIZONTE	5	5

Ano Enade	IES	Sigla	UF	Organização	Dep. Administrativa	Área	Município	Conceito Enade faixa	CPC faixa
2009	FAC. DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC	FAC.S IBMEC	RJ	FAC.	PRIVADA	ADM.	RIO DE JANEIRO	5	5
2009	INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA	INSPER	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	SAO PAULO	5	5
2009	INST. SUP. TUPY - IST	IST	SC	FAC.	PRIVADA	ADM.	JOINVILLE	5	5
2009	FAC. DE ADM. DE EMPRESAS	FACAMP	SP	FAC.	PRIVADA	ADM.	CAMPINAS	5	5

APÊNDICE B
Relação dos livros extraídos da bibliografia das disciplinas do curso de
Administração das Instituições de Ensino Superior, selecionadas pelo
resultado do ENADE 2009 e CPC

REFERÊNCIA	OCORRÊNCIAS
MOTTA, F. P. Teoria Geral da Administração : uma introdução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.	11
CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração . 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.	10
MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração . 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.	7
STONER, James A. F e FREEMAN, R. Edward. Administração . Rio de Janeiro: LCT, 2010.	7
MAXIMIANO, Antonio, César Amaru. Teoria Geral da Administração : da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.	6
MORGAN, Gareth. Imagens da organização . São Paulo: Atlas, 1996.	6
CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas : uma abordagem contingencial. São Paulo, Makron Books, 1994;	3
FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral : previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10ª Ed. São paulo: Atlas, 2011.	3
KUASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à Administração . 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.	3
ROBBINS, Stephen P. Administração : mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.	3
BATEMAN, T.; SNELL, S. A. Administração: construindo a vantagem competitiva . São Paulo : Atlas, 1998.	2
BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro. Teoria Geral da Administração :	2
CERTO, Samuel C. Administração Moderna . 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.	2
DAFT, Richard L. Administração . Rio de Janeiro: LTC, 1999.	2
KWASNICKA, Eunice L. Teoria Geral da Administração – uma síntese . São Paulo: Atlas	2
LACOMBE, Francisco J.M.; HEILBORN, Gilberto L.J.; Administração: princípios e tendências . 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.	2
MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração . São Paulo : Saraiva, 1999.	2
MOTTA, F. C. P. Organização e Poder . São Paulo: Atlas, 1997.	2
MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea : A ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 2003.	2
TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios da Administração Científica . Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª Ed. 16ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.	2
ABRÚCIO, F. L.O impacto do modelo gerencial na Administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10, 1997.	1
ABRÚCIO, F. L.Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional. In: Bresse Pereira, L C. e Spink P. (org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.	1
AMBONI, Nério. Planejamento e pensamento estratégico. Florianópolis- 2009 (mimeo)	1

REFERÊNCIA	OCORRÊNCIAS
AMBONI, Nério. Base estratégica corporativa. Revista Brasileira de Administração. Brasília, Ano XII; nº 37, p. 08-16, junho, 2002.	1
ANDRADE, Rui Otávio; Amboni, Nério. Teoria Geral da Administração : das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M'Books, 2001.	1
ANDRADE, Rui Otávio; Amboni, Nério. Estratégias de Gestão : processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.	1
ARANTES, Nélío. Sistemas de Gestão Empresarial : Conceitos Permanentes na Administração de Empresas Válidas: São Paulo, Atlas, 1994.	1
CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Mônica C. Administração : teorias e processo. São Paulo: Prentice Hall, 2005.	1
CLEGG S. R. et al. Handbook de Estudos Organizacionais : modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999.	1
DRUCKER, Peter F. Administração de organizações sem fins lucrativos; princípios e práticas . São Paulo : Livraria Pioneira, 1994.	1
FERREIRA, et al. Gestão Empresarial : De Taylor aos nossos dias. Rio de Janeiro: Pioneira, 1988.	1
FINANCIAL TIMES. Dominando a Administração . São paulo: Makron Books, 1999.	1
GABOR, Andréia. Os filósofos do capitalismo . Rio de Janeiro: Campus, 2001.	1
GORZ, André. Crítica da Divisão do Trabalho . Martins Fontes, 1985.	1
HAMPTON, David R. Administração: Comportamento Organizacional . São Paulo : Makron, 1990.	1
HAMPTON, D.R. Administração Contemporânea : teoria, prática e casos. S.P.: McGraw Hill, 1992.	1
KATZ, Daniel e KHAN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas	1
KOONTZ & O'DONNEL. Fundamentos da Administração . São Paulo, Pioneira, 1981.	1
LODI, João Bosco. História da Administração . São Paulo, Pioneira, 1978.	1
LONGENECKER, Justin G. Introdução à Administração: uma abordagem comportamental . São Paulo, Atlas, 1981.	1
Marx, K. O Capital . Vol. 1, 2. São Paulo: Nova Cultural, 1985.	1
MEGGINSON, L.C. et al. Administração: conceitos e aplicações . São Paulo, Harbra, 1986.	1
McGREGOR, Douglas. O lado humano da Empresa . Trad. Margarida Maria C. Oliva. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.	1
MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes : estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.	1
MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração . 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.	1
OLIVEIRA, D. P. R. Introdução à administração : teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.	1
Park, Kil H. (Coord.) Introdução ao Estudo da Administração . São Paulo: Pioneira, 1999.	1
PAULA, Ana Paula Paes de. Entre a Administração e a Política: os desafios da gestão pública democrática. Tese de Doutorado. Campinas: Unicamp, 2003.	1
RIBEIRO, A.L. Teorias da Administração . São Paulo: Saraiva, 2003	1
ROBBINS. S. P. e COULTER, M. Administração . Rio de Janeiro. Prentice-Hall, 1998.	1

REFERÊNCIA	OCORRÊNCIAS
SALIM, César Simões e outros. Construindo planos de negócios . Rio de Janeiro: Campus, 2003.	1
SILVA, Reynaldo G da. Teoria da administração . 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.	1
SILVA, A. T. Administração básica . 4 ed. São Paulo: Atlas.	1
SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende . 22ª ed. Tradução de OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.	1
SILVA, S. O. da. Estilos de Administração . Rio de Janeiro, Didática e Científica Ltda., 1990.	1
SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro . São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.	1
TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios da Administração Científica . Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª Ed. 16ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.	2
TRAGTEMBERG, M. Burocracia e ideologia. São Paulo: Editora da UNESP, 2006.	1
WARHRLICH, B. M. de S. Uma análise das Teorias da Organização . Rio de Janeiro, FGV, 1986.	1

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

PLANO DE ENSINO

1 CURSO

ADMINISTRAÇÃO

3 DISCIPLINA

Introdução à Administração

ADM01101 - TURMA A

5 CARÁTER

Obrigatória

2 SEMESTRE LETIVO

2009/1º semestre

4 CRÉDITOS

4

6 CARGA HORÁRIA SEMESTRAL

60 horas / 30 aulas (início:-3 de março; término : 02 de julho)

7 PROFESSOR

Lilia Maria Vargas - lmvargas@ea.ufrgs.br

8 HORÁRIO / SALA

Terça-feira: 13,30 às 15,10 - prédio Escola de Administração UFRGS-sala 103

Quinta-feira: 13,30 às 15:10 - prédio Escola de Administração UFRGS- sala 103

9 SÚMULA

Conceitos básicos de Administração. Introdução ao estudo da Administração: origens e princípios. Níveis Gerenciais. O processo administrativo. O ambiente da Administração. Habilidades e Papéis Gerenciais. Funções da Empresa e Funções básicas da Administração. A tomada de decisão gerencial: problemas, decisões e criatividade. Empreendedorismo: conceitos básicos, plano de negócio, estratégias. Evolução das principais abordagens do pensamento administrativo. As novas tendências da administração.

10 OBJETIVOS

1. Proporcionar conceitos básicos sobre as organizações, as empresas, seus diversos tipos, ambientes, funcionamentos, funções e estruturas;
2. Introduzir os alunos no estudo da Administração como ciência;
3. Apresentar as novas tendências gerenciais e perfis dos profissionais nas organizações e empresas;
4. Propiciar um panorama da evolução do pensamento administrativo através do exame de suas diferentes abordagens: desde as origens até os dias atuais;

5. Desenvolver nos alunos suficiente juízo crítico para permitir melhores opções futuras quanto à abordagem mais adequada ao tratamento de problemas administrativos;

6. Auxiliar os alunos na estruturação de um plano de negócios (sumário) e na aplicação dos conteúdos da disciplina na prática.

1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

11.1 INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO: o que é administração - definições e visão geral

/ Conceitos;

/ Objetivo de estudo da administração;

/ Antecedentes históricos;

/ O papel da administração: ciência ou arte; níveis gerenciais; habilidades gerenciais; papéis do administrador;

/ A importância da administração na sociedade moderna e suas perspectivas futuras;

/O processo administrativo.

11.2 O AMBIENTE DA ADMINISTRAÇÃO: o ambiente e a cultura organizacional

/ Conceitos; O ambiente externo e interno das organizações: elementos e relações;

/ Tipos de organizações; As organizações sem fins lucrativos;

/ Elementos básicos das culturas corporativas: definições, casos, tipos de culturas, símbolos.

11.3 AS FUNÇÕES DA EMPRESA

/ A análise das funções da empresa (Fayol);

/ O conteúdo das funções da empresa atualmente; as relações entre as diferentes funções;

/ O papel da Direção da empresa e os controles de gestão

11.4 AS FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO

/ **O planejamento:** conceitos básicos; importância; níveis de planejamento; tipos de planos organizacionais; diferentes abordagens de planejamento; o processo de planejamento;

/ **A organização:** conceitos básicos de amplitude de controle, divisão do trabalho, organização, organograma, unidade de comando; importância da função; estrutura organizacional: conceitos básicos; centralização e descentralização; departamentalização; formas de estruturas organizacionais; o processo de delegação, autoridade e responsabilidade;

/ **A direção:** conceitos básicos; diferentes modelos de direção; práticas gerenciais; liderança versus administração; motivação; comunicação; "empowerment";

/ **O controle:** conceitos básicos; etapas do processo de controle; focos do controle; o controle para a qualidade; sistemas de controle gerencial; sistemas de informação e tecnologia.

11.5 EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS

Empreendedorismo: conceito. Criação e Inovação. Noções básicas: - Estratégia: a formulação e as escolhas estratégicas; Forças competitivas; A tomada de decisão gerencial: problemas, decisões e criatividade.

Plano de negócios: conceito, formulação, sumário executivo, aplicações.

11.6 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: idéias centrais das diferentes perspectivas e tendências recentes

/ Origens;

/ A abordagem clássica da administração;

/ A abordagem das relações humanas;

/ A abordagem comportamental da administração;

/ A abordagem da burocracia;

/ A abordagem neoclássica da administração;

/ A abordagem estruturalista da administração;

/ A abordagem sistêmica da administração;

/ A abordagem contingencial da administração;

/ As novas tendências da administração (o modelo japonês, reengenharia, qualidade total...).

12 ESTRATÉGIAS DE ENSINO

Aulas expositivas, trabalhos individuais e em grupos (desenvolvimento de um sumário executivo de um plano de negócios), estudos de caso; pesquisas bibliográficas e na Internet; utilização dos recursos multimídia de uma Plataforma de EAD (Plataforma do NAVI- EA/UFRGS) na Internet para interação e comunicação com os alunos.

13 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O acompanhamento dos alunos será feito através da observação da participação individual nas atividades em sala de aula, e em grupos, quando do desenvolvimento do trabalho a ser solicitado.

Os conceitos para aprovação são: A, B, C. Para obtenção do conceito C (mínimo para aprovação) o aluno deverá ter o domínio de no mínimo 60% dos conteúdos da disciplina.

12.1 Provas de Conhecimento – 70% do conceito final

1ª. : 16 de abril de 2009 – 5ª feira

2ª. : 25 de junho de 2009 – 5ª feira

12.2 Participação no trabalho de grupo – 30% do conceito final

Será solicitada a construção de um sumário executivo de um plano de negócios a partir dos conteúdos apresentados sobre PN em sala de aula. A entrega e apresentações dos trabalhos pelos grupos será em : **21 de maio de 2009 – 5ª. Feira.**

RECUPERAÇÃO – será realizada uma prova de recuperação dos conteúdos de todo o semestre para os alunos que não alcançaram o conceito final C na disciplina; a prova será realizada no dia 02 de julho de 2009, 5ª. feira.

CONCEITOS FINAIS – serão entregues até o dia 30 de junho de 2009, 3ª. feira.

13 BIBLIOGRAFIA BÁSICA (RESUMIDA)

BATEMAN, T.; SNELL, S. A. **Administração: construindo a vantagem competitiva.** São Paulo : Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo : Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração** . Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos; princípios e práticas.** São Paulo : Livraria Pioneira, 1994.

HAMPTON, David R. **Administração: Comportamento Organizacional.** São Paulo : Makron, 1990.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** São Paulo : Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Introdução à Administração.** São Paulo : Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo : Saraiva, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo : Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes; Vasconcelos, Isabella F.G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.

SALIM, César Simões e outros. **Construindo planos de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STONER, James. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

ANEXO B

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

FICHA DE DISCIPLINA

Disciplina: TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO		Departamento: Administração
Período/ Ano 2º	Curso : Administração	
Código: CAA61	Carga Horária Semestral / Anual: Teórica [60] Prática [] Total [60] Créditos [04]	Do Currículo Mínimo (X) (X) Obrigatória () Complementar () Optativa
Pré-Requisitos: Fundamentos de Administração		Co-Requisitos:
Objetivo da Disciplina: Propiciar aos alunos uma visão integrada e crítica das diversas e complexas Teorias da Administração, que integram a evolução pensamento administrativo, suas características principais, possibilidades de aplicação, principais expoentes.		
Ementa do Programa: - Introdução à Teoria Geral da Administração - Os primórdios da Administração - Abordagem clássica da Administração - Abordagem Humanística da Administração - Abordagem Estruturalista da Administração - Abordagem comportamental da Administração - Abordagem Sistêmica da Administração - Abordagem Contingencial da Administração.		
Bibliografia Básica: CHIAVENATO, Idalberto. <u>Introdução à Teoria Geral da Administração</u>. São Paulo, Makron Books do Brasil, 1993. LODI, João Bosco. <u>História da Administração</u>. São Paulo, Pioneira, 1978. GORZ, André. <u>Crítica da Divisão do Trabalho</u>. Martins Fontes, 1985. WARHRLICH, B. M. de S. <u>Uma análise das Teorias da Organização</u>. Rio de Janeiro, FGV, 1986. SILVA, S. O. da. <u>Estilos de Administração</u>. Rio de Janeiro, Didática e Científica Ltda., 1990.		
____/____/____		____/____/____
_____ Coordenador do Curso		_____ Diretor

Programa da Disciplina

1. Introdução à Teoria Geral da Administração
 - 1.1. Conteúdo e Objetivo de estudo da TGA
 - 1.2. O estado atual da TGA.
2. Os primórdios da Administração
 - 2.1. Influência dos Filósofos
 - 2.2. Influência da Organização da Igreja Católica
 - 2.3. Influência da Organização Militar
 - 2.4. Influência da Revolução Industrial
 - 2.5. Influências dos Economistas Liberais
 - 2.6. Influência dos Pioneiros e Empreendedores
3. Abordagem clássica da Administração
 - 3.1. Administração Científica
 - 3.1.1. A obra de Taylor
 - 3.1.2. Administração como ciência
 - 3.1.3. Organização racional do trabalho
 - 3.1.4. Princípios da Administração Científica
 - 3.1.5. Apreciação crítica da Teoria da Administração Científica

ANEXO C



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas



TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Código	CAD1002
Nome	TEORIA GERAL DA ADMINISTRACAO
Departamento	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Carga horária	60 horas/semestre
Créditos	4
Cursos atendidos	<u>501 - ADMINISTRACAO (DIURNO)</u> <u>515 - ADMINISTRACAO(NOTURNO)</u>

Objetivos Demonstrar clareza conceitual a respeito da natureza do estudo da administração e das relações entre esse estudo e as contribuições que as diversas ciências, em especial as sociais, podem proporcionar. Desenvolver a consciência crítica do aluno no sentido de entender e compreender a evolução dos diversos conceitos da teoria da administração, suas escolas e as relações entre elas, destacando o caráter contingencial e situacional da administração, determinada pela dinâmica do contexto político, econômico e social dos respectivos momentos históricos e pela cultura do meio. Capacitar o aluno a perceber as diversas influências que as diferentes escolas podem proporcionar para os processos de gestão empresarial.

Ementa OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO. ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO. ABORDAGEM HUMANISTA DA ADMINISTRAÇÃO. ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO.

Programa UNIDADE 1 - OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

- 1.1 - Antecedentes históricos.
- 1.2 - Contexto histórico de origem da administração.

UNIDADE 2 - ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

- 2.1 - Administração científica: Taylor e seguidores.
- 2.2 - Administração clássica: Fayol e seguidores.
- 2.3 - Apreciação crítica.

UNIDADE 3 - ABORDAGEM HUMANISTA DA ADMINISTRAÇÃO

- 3.1 - Movimento de Relações Humanas.
- 3.2 - Decorrências do Movimento de Relações Humanas.
- 3.3 - Estudos de Mary Parker Follett.

UNIDADE 4 - ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

- 4.1 - Modelo Burocrático: Weber.
- 4.2 - Teoria Estruturalista.
- 4.3 - Apreciação crítica.

UNIDADE 5 - ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

- 5.1 - Origens: Movimento de Relações Humanas.
- 5.2 - Proposição sobre motivação humana.
- 5.3 - Organização como um sistema social.
- 5.4 - Compatibilização entre objetivos organizacionais e objetivos individuais.
- 5.5 - Teorias X, Y e Z
- 5.6 - Apreciação crítica.

UNIDADE 6 - ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

- 6.1 - Origens: cibernética.
- 6.2 - Teoria de Sistemas.
- 6.3 - A organização como um sistema aberto, dinâmico e total.
- 6.4 - Modelos de organização.
- 6.5 - Apreciação crítica.

UNIDADE 7 - ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

- 7.1 - Origens: pesquisas.
- 7.2 - Variáveis ambientais internas.
- 7.3 - Variáveis ambientais externas.
- 7.4 - Influências das variáveis na gestão da organização.
- 7.5 - Reações das organizações frente às variáveis contingenciais.

**Bibliografia
Básica**

- 1 – CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1985;
- 2 – MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo, Saraiva, 1998;
- 3 - MAXIMIANO, A.C. Amaru. **Introdução à administração**. S. Paulo, Atlas, 1986;

**Bibliografia
Complementar**

- 4 – CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1985;
- 5 - MEGGINSON, L.C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra, 1986;
- 6 - LONGENECKER, Justin G. **Introdução à Administração: uma abordagem comportamental**. São Paulo, Atlas, 1981;
- 7 - KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à Administração**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 1990;
- 8 - KOONTZ & O'DONNEL. **Fundamentos da Administração**. São Paulo, Pioneira, 1981;
- 9 - CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo, Makron Books, 1994;
- 10 – ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. S. Paulo, Saraiva, 2000.



Disciplina - Listagem de Ementa/Programa

Disciplina: 181013 - INTRODUCAO A ADMINISTRACAO

Graduação	Órgão:	ADM - Departamento de Administração
Curso	Código:	181013
Oferta	Denominação:	INTRODUCAO A ADMINISTRACAO
Telefones	Nível:	Graduação
Calendário	Vigência:	2003/2
Mensagem da SAA	Pré-req:	Disciplina sem pré-requisitos
Benefícios DAC	Ementa:	Conceito de administração. A finalidade da administração. Evolução do pensamento e da Teoria Administrativa. Administração e sua relação com o desenvolvimento social. O papel do cliente nas organizações. Processos administrativos. Planejamento, organização, liderança e controle. Estruturas organizacionais. Funções administrativas. Enfoque crítico da administração. Perspectivas da administração na sociedade contemporânea.

Programa:

1. Definição de administração. O papel dos gerentes.
2. Os administradores e o ambiente externo.
3. Evolução do pensamento e da Teoria Administrativa
4. O planejamento eficaz.
5. Compreendendo a função organização.
6. Poder e liderança.
7. Controle organizacional.
8. Enfoque crítico das organizações.
9. Mudança organizacional
10. Processo decisório e resolução de problemas.

Bibliografia: Bibliografia Básica:
Maximiano, Antônio. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2007.
Mintzberg, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
Motta, Fernando. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

Bibliografia Complementar:
Oliveira, Djalma. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.
Robbins, Stephen. Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
Stoner, James. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

www.joinville.udesc.br/.../0_PLANO_DE_ENSINO_AEM_2012_1.d...

PLANO DE ENSINO - 2012-1

Administração de Empresas (AEM)

Fase: 9^a, CHT = 60, CHTT = 60

Ementa:

Fundamentos da administração. Evolução do pensamento administrativo. Processo administrativo. Comportamento humano e direção.

Programa da Disciplina:

1. Fundamentos da Administração.
 - 1.1. Origem e conceito de administração.
 - 1.2. Empresas.
 - 1.3. Ambiente.
 - 1.4. Tecnologia.
 - 1.5. Estratégia empresarial.
2. Processos Administrativos.
 - 2.1. Organização.
 - 2.2. Direção.
 - 2.3. Planejamento.
 - 2.4. Controle.
3. Evolução do Pensamento Administrativo.
 - 3.1. Os modelos de organização.
 - 3.2. Abordagens tradicionais de administração.
 - 3.3. Abordagens contemporâneas de administração.
4. Comportamento Humano e Direção.
 - 4.1. Motivação e desempenho.
 - 4.2. Sistemas motivacionais e dinâmica da motivação.
 - 4.3. Liderança.
 - 4.4. Dinâmica de grupos.

Bibliografia:

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. 4^a Edição. São Paulo. Atlas. 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. 5ª Edição. Atlas 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração. 2ª Edição. Atlas 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial. 3ª Edição. São Paulo, Makron Books. 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerenciamento à Influência: A Participação e o Uso Positivo do Poder na Solução de Conflitos. In: Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro. Record. 1991. p. 147-180.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerenciamento à Estrutura: O Alcance da Flexibilidade Através da Organização Atomizada e Holográfica. In: Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro. Record. 1991. p. 110-134.

ARANTES, Nélcio. Sistemas de Gestão Empresarial: Conceitos Permanentes na Administração de Empresas Válidas: São Paulo, Atlas, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. 5ª Edição. São Paulo. Atlas. 1995.

AVALIAÇÃO:

Tipo	Peso
Provas	60%
Trabalhos em sala	40%



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração - Fone/Fax: 3721-9374 - 3721-9577
CEP: 88.010-970 – Florianópolis - Santa Catarina

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Curso:

Disciplina: Teoria Geral da Administração

Professor(es): Gerson Rizzatti Junior

e-mail: rizzattijr@cse.ufsc.br

Código: CAD 5106

Carga Horária: 72 hs

Créditos: 04

Pré-requisito(s):

Período/Fase: 3º.

Ano: Disciplina Semestral

2. EMENTA: Correntes do pensamento Administrativo: Escola Clássica, Relações Humanas, Neoclássica, Comportamentalista, Estruturalista, Sistêmica e Contingencial. Novas tendências.

3. OBJETIVO GERAL DA DISCIPLINA: Fornecer elementos conceituais básicos na área da Ciência Administrativa, visando auxiliar os estudantes no desenvolvimento da reflexão teórico – empírica da evolução do pensamento administrativo.

4. OBJETIVO(S) ESPECÍFICOS(S) DA DISCIPLINA:

- a) Analisar o pensamento teórico para interpretar as organizações de produção quanto a estrutura, o ambiente, o processo gerencial, as pessoas e a aprendizagem.
- b) Instrumentalizar o aluno para compreensão e análise das organizações de produção, com base nas correntes do pensamento administrativo.

5. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: Introdução: objetivo do estudo da administração; aspectos históricos da administração; aspectos teóricos da administração. Teoria Geral da Administração; abordagem clássica; abordagem da teoria das relações humanas; abordagem neoclássica; abordagem estruturalista; abordagem comportamentalista; abordagem sistêmica; abordagem contingencial.

6. METODOLOGIA DO TRABALHO:

- aulas expositivas;
- leituras dirigidas;
- estudo de caso;
- vídeos e palestras; e
- exercícios.

7. SISTEMA DE AVALIAÇÃO:

A verificação do rendimento escolar compreende: **frequência e aproveitamento nos estudos**, o quais devem ser atingidos conjuntamente.

7.1 Frequência

É exigida a frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) das atividades.

7.2 Aproveitamento nos Estudos

O aproveitamento nos estudos será avaliado da seguinte maneira:

- **três provas, com peso 1 (um)** cada uma, na composição da média semestral (MS) da disciplina;
- **três atividades que somadas têm peso 1 (um)** no cálculo da média semestral (MS) da disciplina
- **uma avaliação de recuperação.**

Cálculo da Média Semestral (MS):

$$MS = \frac{\text{Prova 1} + \text{Prova 2} + \text{Prova 3} + \text{Atividades}}{4}$$

O aluno com frequência mínima exigida para a disciplina e média semestral **igual ou maior que 6,0 (seis)** está aprovado na disciplina.

O aluno com frequência mínima exigida para a disciplina e média semestral entre 3,0 (três) e 5,5 (cinco vírgula cinco) terá direito à avaliação de recuperação (REC) no final do semestre que abrangerá todo o conteúdo do programa da disciplina.

A Média Final da Avaliação Semestral (MF) será a média aritmética simples entre a média semestral (MS) e a avaliação de recuperação (REC), conforme fórmula abaixo:

$$MF = \frac{\text{Média Semestral} + \text{Avaliação de Recuperação}}{2}$$

Se a **média final da avaliação semestral (MF)** for **igual ou maior que 6,0 (seis)**, o aluno estará **aprovado** na disciplina.

Observações:

- Será atribuída nota 0 (zero) ao aluno que não comparecer às atividades ou não apresentar trabalhos no prazo estabelecido;
- Todas as avaliações serão expressas em notas graduadas de 0 (zero) a 10 (dez), não podendo ser fracionadas aquém ou além de 0,5 (zero vírgula cinco).

8. ATENDIMENTO EXTRA-CLASSE:

Mediante agendamento.

9. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **Teoria geral de administração:** das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M'Books, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a TGA.** São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. -3ª ed.-São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

10. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MASI, Domenico de. **A sociedade pós industrial**. São Paulo: Ed. Senac, 1999.

McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. 2.ed. Livraria Clássica: Lisboa, 1970.

MONTANA, Patrick S.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: o processo de aprendizagem das organizações. São Paulo: Best Seller, 2005.

STONER, James. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
E SÓCIO-ECONÔMICAS – ESAG



PLANO DE ENSINO

I. IDENTIFICAÇÃO

Curso: Administração		
Departamento: Departamento de Administração Empresarial		
Disciplina: Teoria Geral da Administração I	Código: 11TGA1	
Carga horária: 72 horas	Período letivo: 2010/1	Termo: 1º
Professor: Isabela Regina Fornari Müller		
Contato: e2im@udesc.br		

II. EMENTA

Bases históricas da administração. Abordagens: clássica, humanista, burocrática, estruturalista, sistêmica, contingencial, neoclássica e as novas teorias contemporâneas.

III. OBJETIVOS

OBJETIVOS GERAIS:

- Proporcionar ampla revisão conceitual e discussão sobre temas pertinentes às teorias administrativas e de organização.
- Conhecer os modelos de gestão e estabelecer conexões com as teorias administrativas e organizacionais.
- Estabelecer bases para a continuidade da discussão a propósito do pensamento administrativo e organizacional.
- Estimular o interesse crescente pela pesquisa, a análise e a avaliação organizacionais.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desenvolver uma visão ampla da ciência da Administração como consequência da evolução das organizações
- Identificar um corpo de conhecimentos sistematizados, de modo a desenvolver uma compreensão crítica do pensamento administrativo, sua evolução e significado para a empresa e administrador, seu relacionamento e base para as demais disciplinas, além de sua importância no cotidiano da administração pública e privada..

IV. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO, COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES

Conteúdos básicos:

- Antecedentes da Administração. Estruturação das teorias de administração e de organização.
- Teoria da Administração Científica.
- Teoria Anatômica.
- Teoria das Relações Humanas.
- Teoria Comportamentalista.
- Teoria Burocrática.
- Teoria Estruturalista.
- Teoria Geral dos Sistemas.
- Teoria Contingencial.
- Teoria do Desenvolvimento Organizacional.
- Teoria Neoclássica.
- Novos enfoques de gestão.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
E SÓCIO-ECONÔMICAS – ESAG



- As teorias e a prática de administrar.

Competências (o saber agir) que devem ser desenvolvidas:

- * Capacidade para entender a evolução do pensamento administrativo e organizacional.
- * Capacidade para identificar as habilidades e atitudes do administrador requeridas pelo mercado em constante processo de mudança.
- * Capacidade para identificar e diferenciar as principais características que fundamentam a história do pensamento administrativo frente as escolas de administração e aos novos enfoques contemporâneos.

Habilidades (o saber fazer) que devem ser desenvolvidas:

- Aplicar os fundamentos básicos das teorias administrativas e de organização nas empresas, visando a busca de diferenciais competitivos.
- Dramatizar conceitos e procedimentos concernentes às teorias de administração e de organização.
- Identificar problemas, soluções e perceber oportunidades em função da compreensão da teoria de administração predominante.
- Interpretar soluções identificadas para os problemas diagnosticados nas empresas sob a ótica das teorias.
- Reconhecer as relações das escolas de administração com outras áreas do saber, tecnologias e instâncias sociais, especialmente as contemporâneas da Administração Empresarial.
- Elaborar relatórios, trabalhos para publicação, seminários e palestras associados às teorias administrativas e organizacionais.

Atitudes (o saber ser) que devem ser priorizadas:

- demonstrar iniciativa na busca de novos métodos de trabalho para facilitar a implementação dos fundamentos básicos da Teoria Geral da Administração I.
- demonstrar ética nos relacionamentos sociais e empresariais.
- demonstrar laços de cooperação, visando a consolidação de trabalhos em equipe.
- demonstrar honestidade nas ações desenvolvidas junto as empresas e ao meio.
- demonstrar atos de responsabilidade social internamente como junto ao meio.

V. METODOLOGIA DE ENSINO

O conteúdo programático será desenvolvido através de aulas expositiva-dialogada, estudo dirigido, dinâmica de grupo, seminário, dramatização, visitas técnicas, estudo de casos, *position papers*, palestras e trabalhos extra classe.

VI. SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem será feita por meio de:

- 2 (duas) avaliações escritas do tipo reflexiva/interpretativa e de modo individual - a primeira avaliação no mês de abril e a segunda avaliação no mês de junho de 2010: (30% cada).
- atividades de grupos: 10%
- estudos de casos: 10%
- trabalho final: 20%

Informações sobre realização de Prova de 2ª Chamada

A Resolução nº 018/2004-CONSEPE regulamenta o processo de realização de provas de segunda chamada.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
E SÓCIO-ECONÔMICAS – ESAG



Segundo esta resolução, o aluno que deixar de comparecer a qualquer das avaliações nas datas fixadas pelos professores, poderá solicitar segunda chamada de provas na Secretaria Acadêmica através de requerimento por ele assinado, pagamento de taxa e respectivos comprovantes, **no prazo de 5 (cinco) dias úteis**, contados a partir da data de realização de cada prova, sendo aceitos pedidos, devidamente comprovados, motivados por:

- I - problema de saúde, devidamente comprovado, que justifique a ausência;
- II - doença de caráter infecto-contagiosa, impeditiva do comparecimento, comprovada por atestado médico reconhecido na forma da lei constando o Código Internacional de Doenças (CID);
- III - ter sido vítima de ação involuntária provocada por terceiros;
- IV - manobras ou exercícios militares comprovados por documento da respectiva unidade militar;
- V - luto, comprovado pelo respectivo atestado de óbito, por parentes em linha reta (pais, avós, filhos e netos), colaterais até o segundo grau (irmãos e tios), cônjuge ou companheiro(a);
- VI - convocação, coincidente em horário, para depoimento judicial ou policial, ou para eleições em entidades oficiais, devidamente comprovada por declaração da autoridade competente;
- VII - impedimentos gerados por atividades previstas e autorizadas pela coordenação do respectivo curso ou instância hierárquica superior;
- VIII - direitos outorgados por lei;
- IX - coincidência de horários de exames finais, fixados por edital próprio;
- X - convocação para competições oficiais representando a UDESC, o Município, o Estado ou o País.

Leia a resolução na íntegra na página da Secretaria dos Conselhos: <http://secon.udesc.br/>

VII. BIBLIOGRAFIA

BÁSICA:

FERREIRA, et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1998.
MOTTA, Fernando Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1980.

Livro texto do semestre: ANDRADE, Rui Otávio B. de Andrade, AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: M. Books Editora. 2009

Livro do projeto interdisciplinar: ASSIS, Machado de. **O Alienista**

COMPLEMENTAR:

BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral de administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a TGA**. São Paulo: Atlas, 1993.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1987.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

STONER, James. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
E SOCIO-ECONÔMICAS – ESAG



PLANO DE ENSINO

I. IDENTIFICAÇÃO

Curso: Administração		
Departamento: Departamento de Administração Empresarial		
Disciplina: Teoria Geral da Administração II	Código: 21TGA2	
Carga horária: 72 horas	Período letivo: 2010/1	Termo: 2º
Professor: Nério Amboni		
Contato: amboni30@yahoo.com.br ; 48 99228770		

II. EMENTA

O administrador frente às transformações. Posturas e habilidades. Organização estratégica. Ciclo de vida das organizações. Planejamento estratégico empresarial: conceitos, tipos e metodologias para implantação, acompanhamento e avaliação. Poder, liderança, autoridade, comunicação e tomada de decisão. Processo de controle organizacional. Auditorias estratégicas.

III. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

- Desenvolver competências, habilidades e atitudes, por meio da assimilação dos fundamentos teóricos e práticos concernentes às funções do administrador frente ao contexto de incerteza, instabilidade e de imprevisibilidade.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- entender as transformações que ocorrem no meio e nas organizações, assim como o seu impacto na performance das organizações.
- identificar e diferenciar as características que embasam as organizações sociais organizadas, semi-organizadas e não organizadas em relação ao ciclo de vidas em que elas se encontram.
- descrever as principais fases do processo de organizar e de constituição de empreendimentos em níveis ambientais, organizacionais, operacionais, legais e de infraestrutura.
- compreender as diferentes metodologias para a implementação, acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico empresarial por meio da base estratégica corporativa, gerencial e operacional.
- entender a dinâmica do poder, da liderança, da autoridade, da comunicação e do processo de tomada de decisão face às mudanças internas e externas.
- compreender os diferentes tipos de controle utilizados pelas organizações, independente do seu porte, visando o aperfeiçoamento contínuo.

IV. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

O administrador frente às transformações

Posturas e habilidades

A FUNÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AMBIENTE EXTERNO

- conceito e importância
- tipos de planejamento
- metodologias para a elaboração e implementação do planejamento estratégico
- controle e avaliação do planejamento

A FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO E O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

- conceito e importância
- o processo de organizar frente à departamentalização tradicional e moderna

Centro de Ciências da Administração e Socio-Econômicas – ESAG;
Av. Madre Benvenuta, 2037 – Itacorubi – 88.035-001
Florianópolis SC Fone (48) 3221 8200 – www.esag.udesc.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
E SOCIO-ECONÔMICAS – ESAG



- ciclo de vida das organizações
- a função organização frente as novas tendências

A FUNÇÃO DIREÇÃO, PODER, AUTORIDADE, LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

- conceito e importância
- tipologias de poder, autoridade e de liderança
- O processo de comunicação nas organizações: conceitos e tipos de comunicação
- O processo de tomada de decisão: conceitos, tipos, etapas do processo de tomada de decisão, participação, centralização e descentralização.
- a função direção frente ao contexto

A FUNÇÃO CONTROLE E COORDENAÇÃO

- conceito e importância
- tipos de controle
- a função controle frente ao contexto
- auditorias estratégicas

V. METODOLOGIA DE ENSINO

O programa será desenvolvido com base em:

Aulas expositivas

Debates

discussão de casos práticos

trabalho de campo

projeto leitura (debates de textos de periódicos e de capítulos de livros)

IV. SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A avaliação do aprendizado será realizada com base em:

- 02 avaliações discursivas do tipo *position paper* (25% cada). **A primeira será realizada em abril e a segunda em junho de 2009.**
- trabalho de campo (40%).
- projeto leitura (10%)

Informações sobre realização de Prova de 2ª Chamada

A Resolução nº 018/2004-CONSEPE regulamenta o processo de realização de provas de segunda chamada.

Segundo esta resolução, o aluno que deixar de comparecer a qualquer das avaliações nas datas fixadas pelos professores, poderá solicitar segunda chamada de provas na Secretaria Acadêmica através de requerimento por ele assinado, pagamento de taxa e respectivos comprovantes, **no prazo de 5 (cinco) dias úteis**, contados a partir da data de realização de cada prova, sendo aceitos pedidos, devidamente comprovados, motivados por:

I - problema de saúde, devidamente comprovado, que justifique a ausência;

II - doença de caráter infecto-contagiosa, impeditiva do comparecimento, comprovada por atestado médico reconhecido na forma da lei constando o Código Internacional de Doenças (CID);

III - ter sido vítima de ação involuntária provocada por terceiros;

IV - manobras ou exercícios militares comprovados por documento da respectiva unidade militar;

V - luto, comprovado pelo respectivo atestado de óbito, por parentes em linha reta (pais, avós, filhos e netos), colaterais até o segundo grau (irmãos e tios), cônjuge ou companheiro(a);

VI - convocação, coincidente em horário, para depoimento judicial ou policial, ou para eleições em entidades oficiais, devidamente comprovada por declaração da autoridade competente;

VII - impedimentos gerados por atividades previstas e autorizadas pela coordenação do respectivo curso ou instância hierárquica superior;

VIII - direitos outorgados por lei;

IX - coincidência de horários de exames finais, fixados por edital próprio;

X - convocação para competições oficiais representando a UDESC, o Município, o Estado ou o País.

Leia a resolução na íntegra na página da Secretaria dos Conselhos: <http://secon.udesc.br/>

Centro de Ciências da Administração e Socio-Econômicas – ESAG;
Av. Madre Benvenuta, 2037 – Itacorubi – 88.035-001
Florianópolis SC Fone (48) 3221.8200 – www.esag.udesc.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
E SOCIO-ECONÔMICAS – ESAG



V. BIBLIOGRAFIA

Básica

AMBONI, Nério. **Planejamento e pensamento estratégico**. Florianópolis, 2009 (mimeo).
 AMBONI, Nério. Base estratégica corporativa. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, ano XII, nº 37, p. 08-16, junho, 2002.
 ANDRADE, R. O. B. de., AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. (livro texto)
 STONER, JAMES A. F., FREEMAN. R. EDWARD **Administração**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1999. (livro texto)

Complementar

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2003
 CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
 KIM, W. Chan. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tomar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
 NEVES, E. **Tempo de pensar fora da caixa**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008. (capítulo: **Pensar fora da caixa**)
 SEMLER, R. **Você está louco! uma vida administrada de outra forma**. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE DISCIPLINA

DISCIPLINA: EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

CÓDIGO: SA050 SEMESTRAL (X) ANUAL ()

CRÉDITOS: 4

CARGA HORÁRIA TEÓRICA: 60 CARGA HORÁRIA PRÁTICA: 0

**DEPARTAMENTO OFERTANTE: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
GERAL E APLICADA**

PRÉ-REQUISITO(S): NÃO TEM.

PERÍODO RECOMENDADO: 1º SEMESTRE

OBJETIVOS:

Conhecer a evolução do pensamento administrativo, em suas várias correntes, seus contextos e implicações; Propor um domínio conceitual básico da teoria administrativa; Estabelecer relações entre as referências conceituais e situações concretas.

EMENTA: Os Primórdios da Administração. As Perspectivas da Administração. Administração Científica. A Teoria Clássica da Administração. A Teoria das Relações Humanas. A Teoria Neoclássica. A Teoria Estruturalista. A Teoria *Behaviorista* (Comportamental) da Administração. Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A Teoria dos Sistemas. A Teoria da Contingência. A Teoria da Administração Estratégica. A Teoria da Qualidade Total. Trabalho e Tecnologia. Formas Alternativas de Gestão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

1. Os Primórdios da Administração: do mercantilismo à revolução industrial;
2. As Perspectivas da Administração: a globalização e a economia coletiva; O Contexto da Administração;
3. Administração Científica: o taylorismo e o fordismo; As críticas à Organização Científica do Trabalho;
4. A Teoria Clássica da Administração; As críticas à Administração Racional;
5. A Teoria das Relações Humanas; Decorrências da Teoria das Relações Humanas; As críticas à Teoria das Relações Humanas;
6. A Teoria Neoclássica; Administração por Objetivo; As críticas à Teoria Neoclássica;
7. A Teoria Estruturalista; As críticas ao estruturalismo;
8. A Teoria *Behaviorista* (Comportamental) da Administração; As críticas ao *behaviorismo*;
9. Teoria do Desenvolvimento Organizacional; As críticas ao DO;
10. A Teoria dos Sistemas; Críticas à abordagem sistêmica;
11. A Teoria da Contingência; Críticas ao contingencialismo;
12. A Teoria da Administração Estratégica;
13. A Teoria da Qualidade Total;



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
 SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
 COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

14. Trabalho e Tecnologia: a administração flexível e o *toyotismo*;
15. Formas Alternativas de Gestão: gestão participativa; Comitês de fábrica; Co-gestão; e Gestão Cooperativa e Associativismo.

FORMAS DE AVALIAÇÃO:

O curso será apresentado através da análise e discussão dos diversos tópicos do programa. Os alunos serão avaliados através de resenhas, provas escritas e seminários.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

1. CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração**. São Paulo: Negócio, 1999.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

2. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
3. FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
4. FINANCIAL TIMES. **Dominando administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.
5. GABOR, Andréa. **Os filósofos do capitalismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
6. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. Atlas 2000.
7. MONTANA, Patrick, J.; CHANOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
8. MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
9. MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
10. PARK, Kil H. (Coord). **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
11. ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio De Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
12. RAGO, Luzia Magareth; MOREIRA, Eduardo, F.P. **O que é taylorismo?**. São Paulo: Brasiliense, 1996.
13. SILVA, Reynaldo G. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
14. TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
CAMPUS DE ARARAQUARA

PROGRAMA DE ENSINO

CURSO: Administração Pública

MODALIDADE: Bacharelado

DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL: Administração Pública

IDENTIFICAÇÃO:

DISCIPLINA OU ESTAGIO: **FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO
ADMINISTRATIVO**

CÓDIGO: **ADM 9400**

SERIAÇÃO IDEAL: 1º. Ano / 1º Semestre

OBRIGATÓRIA

PRÉ-REQUISITOS: não há

ANUAL/SEMESTRAL: semestral

CRÉDITOS: 04

CARGA HORÁRIA: 60

DISTRIBUIÇÃO DA CARGA HORÁRIA SEMANAL:

TEÓRICA: 60

PRÁTICA:

TEÓRICA/PRÁTICA:

OUTRAS:

OBJETIVOS:

Apresentar de forma crítica a evolução do pensamento administrativo moderno, mostrando a historicidade de cada Escola de Administração, seus pressupostos e seus enfoques administrativos, visando fornecer ao aluno elementos que aumentem sua capacidade de compreender e analisar as organizações e sua gestão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Origens da Administração

A abordagem Clássica:

- Administração Científica

- Teoria Clássica

A Escola de Relações Humanas

O Behaviorismo

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
CAMPUS DE ARARAQUARA

PROGRAMA DE ENSINO

A Escola Neoclássica

METODOLOGIA DE ENSINO:

Aulas expositivas, seminários, filmes e debates

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

MOTTA, F. C. P. Teoria Geral da Administração: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1995.

MOTTA, F. C. P. & I. F. VASCONCELOS São Paulo: Pioneira, 2002;

CHIAVENATTO, I. Teoria Geral da Administração. vol I e II, São Paulo: McGraw Hill, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e Ideologia. Editora da Unesp, 2006.

MOTTA, F. C. P. Organização e Poder. São Paulo: Atlas, 1990.

MOTTA, F. C. P. & Bresser Pereira, L. C. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1995.

Obs.: textos escolhidos

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM:

Provas escritas e seminários.

EMENTA (Tópicos que caracterizam as unidades dos programas de ensino):

Os primórdios da Administração, seu enfoque na administração de empresas. Os fundamentos da Organização Científica do Trabalho e da Escola de Relações Humanas e seus desdobramentos.

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
CAMPUS DE ARARAQUARA

PROGRAMA DE ENSINO

CURSO: Administração Pública

MODALIDADE: Bacharelado

DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL: Administração Pública

IDENTIFICAÇÃO:

DISCIPLINA OU ESTAGIO: TEORIAS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CÓDIGO: ADM 9442

SERIAÇÃO IDEAL: 1º Ano / 2º. Semestre

PRÉ-REQUISITOS: não há

ANUAL/SEMESTRAL: semestral

CRÉDITOS: 04

CARGA HORÁRIA: 60

DISTRIBUIÇÃO DA CARGA HORÁRIA SEMANAL:

TEÓRICA: 60

PRÁTICA:

TEÓRICA/PRÁTICA:

OUTRAS:

OBJETIVOS:

Apresentar de forma crítica a evolução das teorias organizacionais modernas, seus pressupostos e seus enfoques administrativos, visando fornecer ao aluno elementos que permitam analisar as possibilidades de sua aplicabilidade ao setor público, estabelecendo as correspondentes quebras de paradigmas da Administração Pública ao longo da evolução do Estado Brasileiro.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

O Estruturalismo

A Teoria da Burocracia

A Teoria Sistêmica

O Desenvolvimento Organizacional

A Teoria Contingencial

Abordagens recentes em administração – toyotismo, reengenharia, empowerment, downsizing, etc.

A Administração Gerencial (New Public Management)

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
CAMPUS DE ARARAQUARA

PROGRAMA DE ENSINO

METODOLOGIA DE ENSINO:

Aulas expositivas, seminários, filmes e debates

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

MOTTA, F. C. P. Teoria Geral da Administração: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1995.
MOTTA, F. C. P. & I. F. VASCONCELOS. São Paulo: Pioneira, 2002;
CHIAVENATTO, I. Teoria Geral da Administração. vol I e II, São Paulo, McGraw Hill, 1993
MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola clássica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
TRAGTENBERG, M. Burocracia e Ideologia. São Paulo: Editora da Unesp, 2006.
MOTTA, F. C. P. Organização e Poder. São Paulo: Atlas, 1990.
PAULA, ANA PAULA PAES de. Entre a Administração e a Política: os desafios da gestão pública democrática. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, 2003
ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n.10, 1997.
_____. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional. Em: BRESSER PEREIRA, L.C. e SPINK, P. (orgs) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998
ABRUCIO, F. L. e COSTA, V. M. F. Reforma do Estado e Contexto Federativo Brasileiro. São Paulo: Konrad-Adenauer- Stiftung, 1998.
BRESSER PEREIRA, L.C. Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. Para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996
_____. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v.120, n.1, 1996b.
_____. Reforma do Estado nos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Brasília: MARE, Cadernos MARE, n.1, 1997.
WAHRlich, B. A reforma administrativa no Brasil: Experiência anterior, situação atual e perspectivas – uma apreensão geral. Revista de Administração Pública, v.18, n.1, p. 49-59, jan./mar. 1984.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM:

Provas escritas e seminários.

EMENTA (Tópicos que caracterizam as unidades dos programas de ensino):

Estudo de tipologias das organizações
A questão do poder nas organizações

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
CAMPUS DE ARARAQUARA

PROGRAMA DE ENSINO

As organizações como sistemas abertos Os modismos empresariais e seu impacto na administração pública
--

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**Plano de Ensino**

Disciplina: CAD040 - TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO II

Créditos : 4

Departamento : DEPTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ementa Origem do pensamento administrativo; características de uma teoria administrativa; evolução do pensamento administrativo: principais variáveis administrativas; papel da administração de organizações: teorias administrativas principais: administração científica, clássica, de sistemas, do desenvolvimento organizacional e contingencial. Temas administrativos atuais: adhocracia, cultura organizacional, estratégia empresarial, excelência empresarial qualidade pessoal e organizacional, impacto da tecnologia na administração, mudança e inovação, comunicação e habilidades interpessoais. tendências futuras da administração.

Conteúdo

- Teoria Neoclássica e Administração por Objetivos
- Teoria Comportamental
- Teorias do Desenvolvimento Organizacional
- Teoria Sistêmica
- Teoria Contingencial
- Novas Tendências

Bibliografia CHIAVENATO. 1. Teoria Geral da Administração. Ed. 6. Vol. 1 e II. São Paulo, Campus. 2001(livro-texto)
G. MORGAN. Imagens da Organização. São Paulo. Atlas, 1996.
ROBBINS. 5. P. e COULTER, M. Administração. Rio de Janeiro. Prentice-Hall, 1998.
STONER. James A.F.. FREEMAN. R. Edward. Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1995.
Artigos diversos fornecidos pelo professor referentes aos temas abordados.

**Bibliografia
(continuação)**

**Bibliografia
complementar**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Plano de Ensino

Disciplina: CAD018 - TEORIA GERAL DA ADMINISTRACAO I

Créditos : 4

Departamento : DEPTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ementa	Destinada a fornecer elementos de compreensão aprofundada do desenvolvimento das teorias administrativas, seus conteúdos e momentos históricos que as demarcam como formas de consciência a partir das demandas socialmente determinadas da produção. O graduando terá a oportunidade de se aproximar das principais manifestações do pensamento administrativo, isto é, dos principais teóricos, das características específicas de suas elaborações e as suas diferenças distintivas. Será, pois, capaz de identificar e diferenciar as diferentes elaborações históricas acerca das unidades produtivas em suas distintas manifestações.
Conteúdo	01. Contexto Empresarial 1.1. Ambiente organizacional interno e externo 1.2. Processo tecnológico e organização 1.3. Processo de inovação e organização 02. Funções Administrativas 2.1. Planejamento estratégico] 2.2. Planejamento institucional 2.3. Estruturação organizacional(departmentalização, descentralização e participação) 2.4. Direção (motivação, lideranças, relações interpessoais, administração do tempo e comunicação) 2.5. Controle 03. Funções Empresariais 3.1. Recursos Humanos (processos e técnicas) 3.2. Marketing (processos e composto mercadológico) 3.3. Finanças (administração de curto prazo) 04. Tópicos Especiais 4.1. Qualidade 4.2. Terceirização
Bibliografia	Chiavenato, I. Teoria geral da administração. Vol 1 e 2. São Paulo: Campus, 2001. Motta, Fernando C. P. Teoria geral da administração. 12ª ed., São Paulo: Pioneira, 1985 Marx, K. O Capital. Vol. 1, 2. São Paulo: Nova Cultural, 1985. Taylor, F.W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1953. Fayol, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1964 [1916].

- Mayo, E. Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión, 1959.
- Barnard, C. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1979.
- Ramos, G. A. Uma introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho. Brasília: Conselho federal de administração, 2009.

**Bibliografia
(continuação)**

- Bibliografia complementar** Braverman, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1974.
- Faria, J.H. Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração, vol. 2, 4ª tiragem, Curitiba: Juruá, 2007.
- Morgan, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- Tragtenberg, M. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1974.
- Weber, Max. Economia e Sociedade. 2 volumes. Editora: UNB.

<http://www.ufjf.br/administracao/curriculos-ativos/grade-curricular/plano-de-ensino/?CodDisciplina=CAD018>



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE ENSINO

I – IDENTIFICAÇÃO

Curso Bacharelado em Administração	Período 2º	Ano/Semestre 2013/1
Disciplina Teoria das Organizações	CH. Semanal 4h/a	CH Total 64h/a
Professor Dr. Thiago Alves (thiagoalves@face.ufg.br)		

II – EMENTA

As organizações e a sociedade: impactos e responsabilidade social. Noções de empreendedorismo, administração virtual, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Desempenho das organizações: eficiência, produtividade, eficácia e competitividade. Enfoque sistêmico do Processo Administrativo. Planejamento. Organização: organograma; estruturas organizacionais atuais e tendências; Aproveitamento racional do espaço físico. Direção. Controle.

III - OBJETIVOS

Abordar a evolução do pensamento administrativo moderno de forma que os alunos possam compreender e apreender os pressupostos e os enfoques administrativos de cada Escola de administração de forma crítica. Demonstrar as mudanças e as transformações no ambiente organizacional, bem como abordar aspectos administrativos práticos no sentido de demonstrar a relação da teoria com a prática cotidiana das organizações.

IV – CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

- 1.1. Novos paradigmas organizacionais
- 1.2. O processo de mudança
- 1.3. Visões tradicionais e modernas de empresa
- 1.4. A transição e a consolidação da sociedade de organizações
- 1.5. Evolução do conceito de organização
- 1.6. Evolução do conceito de "homem organizacional"
- 1.7. Evolução da relação organização-meio ambiente

2. PRINCIPAIS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

- 2.1. A escola clássica de administração e o movimento da administração científica
- 2.2. A escola de relações humanas
- 2.3. Teorias sobre motivação e liderança: da administração de RH à gestão de pessoas
- 2.4. O estruturalismo e a teoria da burocracia
- 2.5. A teoria dos sistemas abertos e a perspectiva socio-técnica das organizações
- 2.6. O sistema e a contingência: teoria das organizações e a tecnologia
- 2.7. Novas Tendências em teorias da administração



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- 3.1. Ambiente externo: impactos diretos e indiretos
- 3.2. Ambiente interno: tecnologia, pessoas, estrutura, autoridade, responsabilidade e comunicação.

4. ASPECTOS ESTRUTURAIS E FUNCIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES

- 4.1. Os modelos Organizacionais
- 4.2. As relações formais na organização
- 4.3. As estruturas organizacionais
- 4.4. Os organogramas
- 4.5. Os processos organizacionais

5. DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

- 5.1. Definições
- 5.2. Eficiência e desperdício
- 5.3. Eficácia
- 5.4. Excelência
- 5.5. Produtividade
- 5.6. Competitividade

6. TEMAS EMERGENTES NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

- 6.1. Responsabilidade Social
- 6.2. Empreendedorismo
- 6.3. Aprendizagem organizacional e organizações que aprendem

V – BIBLIOGRAFIA

1. Bibliografia básica

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. 3ª Ed. Revista. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. *Teoria Geral da Administração*. 5ª . Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

2. Bibliografia complementar

BERNARDES, C.; MARCONDES, R.C. *Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLEGG S. R. *et al.* *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* – Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HAMPTON, D.R. *Administração Contemporânea: teoria, prática e casos*. S.P.: McGraw Hill, 1992.

MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. R.J.: Record, 1996.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Edição Executiva. São Paulo: Atlas, 2008.

STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E. *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro : LTC, 2002.

VI- ESTRATÉGIAS DE ENSINO

Aulas expositivas; Exercícios individuais e em grupo; Seminários.

VII- AVALIAÇÃO

A avaliação do desempenho discente será realizada por meio de diferentes atividades. A nota final da disciplina será obtida a partir da média aritmética das seguintes notas:

N1 = Nota da 1ª Prova

N2 = Nota da 2ª Prova

N3 = Relatórios de leitura

N4 = Notas obtidas em atividades acadêmicas como apresentação de seminários e visitas técnicas.

Profº Dr. Thiago Alves
Professor responsável pela disciplina

Profª. Dra. Estela Najberg
Coordenadora do Curso



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACE – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
COORDENADORIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE ENSINO

I – IDENTIFICAÇÃO

Curso Bacharelado em Administração	Período 1º	Ano/Sem 2013/1
Disciplina Fundamentos de Administração	CH Semanal 4 h/a	CH Total 64 h/a
Professora M.Sc. Maria Clarice Silva Patriarca	Código da Disciplina GADM01	

II – EMENTA

Conceitos básicos: Administração; natureza da ação administrativa; perfil e responsabilidades do administrador. As organizações: tipos, níveis hierárquicos, funções organizacionais; funções administrativas; tecnologia. Ambiente organizacional: variáveis do contexto interno e externo e suas relações. Globalização: conceitos, características e consequências no contexto organizacional. Contexto contemporâneo da administração. Evolução do pensamento administrativo: escolas das eras Clássica, Neo-Clássica e da Informação. Tendências da Administração.

III – OBJETIVOS

Apresentar os princípios fundamentais e tendências da administração, num enfoque sistêmico e prático, capacitando o acadêmico a entender os aspectos da estrutura e dinâmica organizacional de forma a permitir-lhe analisar, interpretar e intervir nos processos de gestão das organizações..

IV – CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Unidade I – Administração, administradores e organizações – conceitos e princípios.

Unidade II – Áreas funcionais e ambiente organizacional:

- função Produção/Operação;
- função Financeira;
- Função Marketing e Vendas;
- função Recursos Humanos/Pessoas;
- função Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)/Inovação.

Unidade III – Processo Administrativo: planejamento, organização, direção e controle.

Unidade IV – A evolução das teorias da administração: teoria clássica, abordagem humanística, abordagem sistêmica e abordagem contingencial.

Unidade V – Tendências e perspectivas na Administração.

V – BIBLIOGRAFIA

1. Bibliografia básica

- LACOMBE, F.; HEILBORN, G.. Administração: princípios e tendências, São Paulo: Saraiva, 2003.
 MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006
 SOBRAL, F.; PECL, A.. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro, São Paulo: Pearson, 2008.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACE – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
COORDENADORIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

2. Bibliografia complementar

3. BATEMAN, T.; SNELL, S. Administração: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
4. CERTO, S. C. Administração Moderna. São Paulo: Prentice Hall, 2003
5. KWASNICKA, E. L. Teoria Geral da Administração: uma síntese. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
6. CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7 ed. São Paulo: Campus, 2003
7. MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
8. MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
9. OLIVEIRA, D. P. R. Introdução à administração: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.
10. RIBEIRO, A.L. Teorias da Administração. São Paulo: Saraiva, 2003
11. ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.
12. SILVA, A. T. Administração básica. 4 ed. São Paulo: Atlas.

VI- METODOLOGIA

Aulas expositivas e dialogadas; Trabalhos individuais ou em grupo; Estudos de casos; Interpretação de filmes; Avaliações escrita ou oral; Pesquisa bibliográfica.

VII - AVALIAÇÃO

A avaliação do desempenho discente é regida pelo RGCG. Será obtida pela fórmula a seguir:

A avaliação do desempenho discente é regida pelo RGCG. Será obtida pela fórmula a seguir:

PB1 = Nota obtida na 1ª Prova

PB2 = Nota obtida na 2ª Prova

TR = (Trabalho = 9,0 + Notas obtidas em outras atividades acadêmicas desenvolvidas durante o semestre = 1,0) /10

$\text{Média Final} = \frac{4 \times (PB1 + PB2) + 2 \times (TR)}{10}$
--

Será considerado aprovado na disciplina o aluno que obtiver a frequência mínima legal e Nota Final (NF) igual ou superior a 5,0 (cinco)

Será considerado aprovado na disciplina o aluno que obtiver a frequência mínima legal e Nota Final (NF) igual ou superior a 5,0 (cinco)

 Visto da Professora

 Visto da Coordenação