

As múltiplas dimensões da liderança: um estudo cronológico de um conceito ainda em construção

Allan Cavichio de Queiroz ¹

Resumo: Este trabalho descreve o desenvolvimento dos conceitos de liderança ao longo do tempo, enunciando os principais modelos em diferentes períodos históricos. Deste modo, o artigo destaca os marcos teóricos mais relevantes, assim como suas aplicações práticas e as demandas contemporâneas de liderança. O objetivo geral deste trabalho é oferecer uma visão cronológica da liderança, permitindo uma melhor compreensão dos desafios e das perspectivas atuais deste conceito que permanece em construção. Utilizou-se pesquisa bibliográfica de artigos e literatura nacionais e internacionais relevantes, buscando oferecer uma base sólida para futuras discussões sobre o tema. A análise histórica da liderança demonstra que, no último século, o desenvolvimento de teorias e práticas de liderança foi significativamente mais intenso e produtivo. A construção dessas teorias resulta de observações que integram os fatores sociais, culturais, psicológicos e históricos, evidenciando a complexidade do tema e as particularidades de cada modelo no contexto organizacional e social.

Palavras-Chave: Liderança; Modelos de liderança; Marcos teóricos; Desenvolvimento conceitual.

The multiple dimensions of leadership: a chronological study of a concept still under construction

Abstract: This paper describes the development of leadership concepts over time, outlining the main models in different historical periods. Thus, the article highlights the most relevant theoretical frameworks, as well as their practical applications and contemporary leadership demands. The overall objective of this paper is to offer a chronological overview of leadership, allowing a better understanding of the challenges and current perspectives of this concept, which remains under construction. Bibliographic research of relevant national and international articles and literature was used, seeking to provide a solid foundation for future discussions on the topic. The historical analysis of leadership demonstrates that, in the last century, the development of leadership theories and practices was significantly more intense and productive. The construction of these theories results from observations that integrate social, cultural, psychological, and historical factors, highlighting the complexity of the topic and the particularities of each model in the organizational and social context.

Keywords: Leadership; Leadership models; Theoretical frameworks; Conceptual development.

¹ Mestrando em Administração PPGA Unigranrio Afya – allancavichioadm@gmail.com

1. Introdução

A liderança se apresenta em diversos ambientes, como escolas, quartéis, empresas e comunidades, sendo de interesse multidisciplinar (Bass, 2008). Para Schein (2007), “particularmente nas áreas de Gestão e Administração de Negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, sendo veículo fundamental na criação de valor nas empresas”. Logo, o estudo da liderança é um campo amplo e dinâmico.

Os estudos sobre liderança mostram que ela, mesmo com o passar do tempo, sempre foi baseada nas relações de interação social e poder. John e Azambuja (2020), afirmam que é importante o papel do líder em todo o processo administrativo e relacional, pois ele tem o poder de influenciar pessoas e cativá-las. Desta forma é possível alcançar grandes resultados em benefício de causas comuns.

Bergamini (2009) diz que:

Conseguir ter seguidores motivados depende de dois aspectos: primeiro o líder deve possuir sensibilidade suficiente que lhe capacite descobrir que necessidade está energizando o comportamento do seguidor em um determinado momento. Segundo: o líder precisa dispor de autonomia e recursos suficientes, que lhe possibilitem oferecer exatamente aquele fator valorizado pela necessidade do seguidor. (Bergamini, 2009, P. 88).

Percebe-se que, atualmente, a liderança é abordada em um formato diferente dos que já foram muito utilizados no passado (John; Azambuja, 2020), logo este estudo torna-se necessário para compreender essa mutabilidade conceitual da liderança.

John e Azambuja (2020) destacam que, mesmo com tantas mudanças, não se pode esquecer o quão importante é a figura do líder dentro de uma instituição, pois é ele quem norteará, inspirará e motivará a equipe.

Frossari apud Lapolli (2013), evidencia a importância do contexto histórico e temporal da liderança ao afirmar que nossa história é marcada por diversos líderes como Mahatma Gandhi, Franklin Delano Roosevelt, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Jesus Cristo, Nelson Mandela, que mudaram o rumo da humanidade. Entretanto, esses líderes nem sempre alcançaram o êxito esperado, mas deixaram seus registros que até hoje são recordados e mencionados. Tendo isso em vista, o presente artigo descreve a evolução da liderança sob o aspecto temporal, embasando sua teorização em paralelo com a contextualização histórica na qual o tema está inserido.

A elaboração deste artigo se deu através da metodologia de pesquisa bibliográfica, buscando considerar materiais relevantes em âmbito nacional e internacional em bases de dados como Google Acadêmico e Scielo. Realizou-se primeiramente uma leitura flutuante acerca dos textos e posteriormente foram filtrados materiais que se alinhassem mais com a proposta da pesquisa.

2. Fundamentação teórica

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais (Turano; Cavazotte, 2016). A sua evolução histórica acompanha as necessidades de contextos sociais, econômicos e organizacionais.

O termo liderança é estudado ao longo da história, dando origem a vários conceitos entre os pesquisadores, principalmente os de comportamento humano (Assis; Maia, 2013). Esta gama de conceitos tem levado a uma dificuldade maior e abrangência do tema.

A etimologia da palavra líder deriva do verbo to lead, que Meneghetti (2008), afirma ser originária da língua viking, sendo comumente utilizada para indicar uma ação típica dos capitães das suas embarcações, que sinalizavam o caminho para a tripulação. O termo denota condução, indicação ao caminho destinado (John e Azambuja, 2020). Neste sentido, um líder precisa saber orientar, sinalizar, sugerir e fazer o acompanhamento de sua equipe na execução de suas atividades.

Até o final da década de 1970, de acordo com Burns (1978), já haviam mais de 130 diferentes definições sobre o tema, sem que houvesse alguma conceituação definitiva ou amplamente aceita, principalmente por ser um tema multifacetado (Day; Antonakis, 2012).

Turano e Cavanotte (2016) afirmam que as perspectivas políticas e filosóficas se estendem desde os clássicos da antiguidade até as abordagens críticas da pós-modernidade, evidenciando a liderança como foco em estudos sobre estratégia, redes e cultura. Os autores também afirmam que foi a psicologia “que talvez tenha mais contribuído para a formação das teorias contemporâneas sobre liderança” (Turano; Cavanotte, 2016, p.437), tendo em vista que o fenômeno aborda conceitos como personalidade, diferenças individuais, comportamento grupal e interações sociais.

Grint (2011), descreve as abordagens clássicas emergentes do contexto histórico, político e cultural que remontavam à antiguidade, evidenciando as figuras de conquistadores e líderes mundiais. Segundo Day e Adonakis (2012), este modelo de abordagem clássica é presente em textos populares atualmente e que foram escritos na era antiga e medieval, como A Arte da Guerra, escrito por Sun Tzu entre 400-320 a.C. e O Príncipe, em que Maquiavel descreve a política e suas práticas entre 1513 e 1514.

Na era vitoriana, a figura do herói inicia a busca pelo entendimento das características definidoras de um líder (Grint, 2011). House e Aditya (1997) e Northouse (2010), afirmam que até o final dos anos de 1940, a escola dos traços, também conhecida como teoria do grande homem, considerada teoricamente como a primeira escola entre as perspectivas formais sobre liderança, teve papel dominante nos estudos sobre o tema. Ela partia do pressuposto que líderes já nasciam predestinados a esse papel, e com o tempo foi declinando por ser vista como determinista, ignorando fatores situacionais e não tratando o papel da liderança de forma mais abrangente.

A partir do expansionismo industrial e pelo surgimento das grandes corporações e atenção aos sistemas e processos racionais administrativos, o pensamento de liderança se afasta do conceito heroico e o correlaciona com papéis de gestão eficaz (Grint, 2011). Yukl (2006), mostra que na década de 1950, o movimento comportamental passou a se atentar nas ações dos líderes no ambiente de trabalho.

Com a expansão da dominação norte americana globalmente, o entendimento racional sobre o tema criou uma abordagem de liderança mais baseada no contingencial. Essa escola da contingência, passa a explorar certos aspectos do contexto em que a liderança ocorre e que podem alterar efetivamente o poder de influência dos líderes (Yukl, 2006).

Após o movimento das teorias contingenciais, surge a escola relacional da liderança, que toma a relação entre o liderado e o líder com objetivo central em interesses. Dansereau, Graen e Haga (1975), afirma que o movimento começa com a teoria dos vínculos didáticos

verticais e evolui até o desenvolvimento da teoria das trocas entre líder e seguidores conhecida pela sigla LMX (Leader-Member Exchange) (Graen; Uhl-Bien, 1995).

Graen e Uhl-bien (1995), explicam que relacionamentos verticais entre líder e liderados podem variar em termos qualitativos desde uma troca limitada ao contato formal de trabalho até um relacionamento de alta performance calçados na confiança, respeito e alto envolvimento no qual os indivíduos possuem papéis mais expandidos.

Gerstner e Day (1997), afirmam que relacionamentos de alta qualidade entre um líder e seus seguidores promovem melhores resultados do que aquele relacionamento que é ausente de respeito e confiança. Com isso, nos anos de 1970 e 1980, surgiram estudos nos quais o foco também eram os seguidores. Lord, Forti e De Vader (1984), procuraram compreender o papel das cognições, afetos, identidade dos seguidores e da prototipicalidade dos líderes no processo de liderança.

No fim dos anos 1980 a escola denominada de nova liderança (Day; Antonakis, 2012) emergiu a partir do conceito de liderança carismática, voltando ao passado pelo enfoque em líderes inspiradores (Grint, 2011), desenvolvendo-se as ideias de Max Weber (1920/1947), que aplicou o conceito de carisma aos líderes originalmente.

Com isto, o impacto das habilidades carismáticas dos líderes auxiliaria no estímulo e engajamento dos seguidores (House, 1977; Shamir, House e Arthur, 1993), onde os líderes teriam uma forte autoconfiança e convicção dos seus próprios ideais e crenças, assim como uma alta necessidade de poder (Yukl, 2006).

No princípio dos anos 2000, em meio a escândalos corporativos, ataques terroristas, crises econômicas e desafios socioambientais, surgiu uma nova teoria baseada na filosofia e psicologia positiva: a teoria da liderança autêntica (Yukls, 2006). Este modelo busca discutir como uma liderança poderia ser mais ética e efetiva para lidar com os desafios contemporâneos (Luthans; Avolio, 2003).

Mesmo com esse pensamento ético na liderança, os modelos capitalistas pautados na produtividade e na desvalorização do trabalhador, trouxeram em pauta a discussão das más lideranças. Barreto e Heloani (2015), explicitam que esse aumento pelo nível de exigência sobre os trabalhadores em busca de competitividade, afeta diretamente a saúde do indivíduo.

A partir de então, são vistas discussões acerca dos modelos negativos de liderança, sendo amplamente divulgados através do conceito de lideranças tóxicas (Assad, 2017), tendo em vista que nem sempre a figura do líder pode ser vista como positiva (Lipman-Blumen, 2005). Williams (2005) mostra que a tendência deste líder não é ser incompetente, pelo contrário. São líderes fortes mas com a veemência incorreta.

Do conceito abordado pelos vikings até os dias de hoje é possível perceber que, por mais que haja variabilidade na conceituação, a ideia de orientação, controle e resultado sempre esteve presente.

3. Método de pesquisa

A metodologia utilizada neste artigo será a pesquisa bibliográfica, fundamental em qualquer estudo acadêmico, partindo da premissa que é por meio dela que se busca embasamento teórico, bem como informações relevantes para a elaboração do conhecimento acerca da temática proposta (Guerra, 2023).

A presente pesquisa adota como procedimento metodológico a abordagem qualitativa, cuja modelo se dedica a investigar os aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e do comportamento humano (Cardano, 2017). Esta abordagem permite elaborar uma compreensão da evolução histórica e conceitual do termo *liderança*, considerando suas múltiplas interpretações e significados ao longo do tempo. Essa perspectiva possibilita analisar não apenas definições, mas também os contextos sociais, culturais e organizacionais que moldaram o entendimento do fenômeno em diferentes períodos.

Utilizou-se também, a pesquisa bibliográfica como método, uma vez que ela permite o levantamento, a sistematização e a análise crítica de produções científicas já existentes sobre o tema. Essa estratégia possibilitou identificar os marcos teóricos e as principais contribuições acadêmicas relacionadas à liderança, permitindo estabelecer uma cronologia do termo e evidenciar como sua compreensão foi se transformando diante das mudanças históricas e organizacionais.

Neste contexto, a busca por artigos, livros e registros nas principais plataformas científicas como Google Acadêmico, SciELO e plataforma CAPES é fundamental para garantir qualidade e precisão dos dados extraídos. Ao utilizar as plataformas acima, utilizou-se palavras-chave específicas relacionadas a sofrimento no trabalho, saúde mental no trabalho e precarização do trabalho, a fim de obter resultados mais precisos e relevantes.

4. Resultados

Espera-se com este artigo, demonstrar a cronologia do conceito de liderança de modo didático, evidenciando as formas pelas quais o termo foi desenvolvido e aplicado em diferentes momentos históricos. Pretende-se também, identificar as principais correntes teóricas e autores que contribuíram para a evolução do conceito, partindo das abordagens clássicas centradas no poder e na autoridade, até as perspectivas contemporâneas que ressaltam as dimensões relacionais, motivacionais e comportamentais.

Como resultado, busca-se promover um panorama da liderança, a fim de proporcionar arcabouço necessário para a aplicabilidade prática da liderança nas organizações bem como a compreensão mais profunda dessas práticas, relacionando tais mudanças às transformações sociais, culturais, econômicas e organizacionais. Além disso, espera-se elaborar um referencial teórico capaz de subsidiar futuras pesquisas e debates acadêmicos, bem como contribuir para a compreensão e aprimoramento das práticas de liderança no contexto organizacional contemporâneo.

4.1. Primeiro momento da liderança: a liderança heroica

Silva (2014), mostra que desde o início das civilizações, é possível identificar a influência da liderança, que através de suas condutas, personalidades, causas sociais e objetivos, mobilizaram pessoas em prol de diversas ações. A autora ainda enfatiza que o ato de liderar vem acompanhando a humanidade bem antes de existirem as teorias sobre liderança (Silva, 2014).

O autor define a importância de estudar a evolução da liderança pois “somente através do levantamento histórico é possível conhecer os hábitos antigos e tentativas passadas que ajudam

na compreensão de procedimentos que são utilizados atualmente nas empresas, nas publicações atuais referentes a liderança” (Silva, 2014, p.120).

É importante desmembrar as teorias de liderança das teorias da Administração, visto que na ideia de sobrevivência e competitividade entre grupos, a concepção de liderança existe desde o princípio das civilizações, não somente a partir das revoluções industriais em si, principalmente quando abordamos a sua definição tradicional (Silva, 2014). Neste sentido é possível afirmar que a liderança pode ser percebida a partir de traços de personalidade, comportamentos, influência exercida sobre outras pessoas, padrões de interação interpessoal, papéis exercidos e autoridade mediante uma posição formal em qualquer organização, independentemente de contexto empresarial ou social preestabelecido (Yukl, 2006).

O Período Antigo e Medieval é remontado à figuras de emblemáticos conquistadores e líderes militares, tendo como marco inicial nas discussões a respeito de liderança, o texto A Arte da Guerra de Sun Tzu, produzido entre 400-320 a.C (Turano; Cavazotte, 2016). Em um segundo momento a obra de Maquiavel traz mais uma contribuição para a literatura em liderança em seu cânone O Príncipe, escrito entre 1513 e 1514 (Turano; Cavazotte, 2016). Nos dois textos é possível compreender a liderança através das práticas políticas de seu tempo.

Este primeiro período da liderança ajudou na construção da ideia vitoriana de fascínio pela busca do herói, o colocando em uma figura de destaque, como afirma Grint (2011). O poder divino dos reis e rainhas, viriam a contribuir com essa ótica.

4.2. Segundo momento da liderança: a liderança técnica

Em um segundo período, delimitado pela transição do período antigo para o período moderno, podemos enunciar diversos estudos de liderança inseridos no contexto das revoluções industriais. Entretanto, o pensamento industrial e moderno se deu a partir do racionalismo pregado pela Revolução Francesa (Melo; Donato, 2011). O pensamento que veio a conduzir a sociedade estaria calçado pelo conhecimento científico sobreposto ao religioso e do senso comum, e haveria um olhar mais apropriado para a natureza e a sociedade.

Segundo Santos (1987), a partir do Iluminismo, o conhecimento avançaria as fronteiras do imaginário e teria um caráter mais calçado na observação científica, quando, portanto, instituiu-se a filosofia do progresso. Esta filosofia defendia que “os seres humanos, as sociedades, as ciências, [...] melhoraram com o passar do tempo, acumulam conhecimentos e práticas, aperfeiçoando-se cada vez mais, de modo que o presente é superior comparado ao passado e o futuro será ainda melhor” (Chauí, 2000, p.59). Este período foi liderado pela teorização iluminista de Montesquieu (1689-1755), Rousseau (1712-1804), e aos empiristas ingleses Locke (1632-1704 e Hume (1711-1776) (Melo e Donato, 2011).

Os textos desse período envolviam a discussão sobre liberdade individual, que se torna o centro da discussão política de seu tempo. A ideia de liberdade ou o princípio do que viria a se tornar o liberalismo, foi preconizado por Locke (Vizeu, 2011).

Embasados nesses pensamentos que é possível entender como o modelo histórico, social e político facilitou a ascensão do pensamento industrial. De todos os processos e eventos que têm sido trazidos pela história como ponto de partida da era moderna, o advento da produção capitalista é o evento pelo qual as ciências sociais mais entram em consenso como protagonista (Dobb, 1980).

Marx apresenta como ponto principal de mudança do período histórico atual, o estabelecimento do capitalismo; sistema econômico com amplas implicações políticas e sociais que irá, portanto, marcar a transição das sociedades pré-modernas para a era moderna (Vizeu, 2011).

O papel das escolas de administração em relação ao desenvolvimento do pensamento administrativo (management) como campo disciplinar foi a virada de chave para os estudos contemporâneos da liderança (Vizeu, 2011).

4.3. Terceiro momento da liderança: a liderança comportamental

O capitalismo gerencial oriundo do management, vai desenhar um novo paradigma social e econômico (Chandler, 1977). Neste sentido este terceiro momento surge levando em consideração a autorreprodução do sistema capitalista, refinando-se ao longo dos anos os seus mecanismos de controle direto da produção de mercadorias pelos interesses do capitalismo.

Este fato favoreceu o surgimento de uma ordem econômica e produtiva que se viabilizou através do auxílio de novas formas de controle do trabalho, mais centrada na figura do administrador profissional e especializado (Vizeu, 2011). Com isto, as teorias de Ford (1863-1947), Fayol (1841-1925) e Taylor (1856-1915) foram ganhando espaço com modelos mais gerencialistas, tendo uma leitura mais autoritária liderança (Vizeu, 2011).

É possível afirmar que as modulações para explicar os modelos de autoritarismo nesse período não eram estáveis, visto que os fatos passariam a estar sempre em processo de mudança (Deleuze, 1992), e essa mutabilidade constante nas empresas geraria muito mais rivalidade entre seus membros.

E no período contemporâneo o papel ativo do sujeito na construção da realidade ganhou lugar de destaque. O sujeito se tornaria mais ativo em seu processo de vida, e em sua história não haveria mais espaços para a busca de um começo. (Torres; Castro, 2009). Com isto a ideia de representatividade, ascensão social, meritocracia, liderança e poder ganham características mais diversas e em escala muito maior que no período antigo e moderno.

Destarte, foi no período contemporâneo que as várias teorias da liderança surgiram com mais intensidade. O período de transformação da sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento contempla uma nova leitura sobre as empresas, com equipes variadas e complexas (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021), destacando o papel do indivíduo.

A sequência histórica do estudo sobre liderança possui uma larga nomenclatura, entretanto, o presente estudo terá o foco em algumas que foram mais preponderantes e que construíram o que é conhecido atualmente.

5. Discussão

O desenvolvimento dos modelos teóricos de liderança esteve diretamente associado às diferentes fases pelas quais o conceito foi sendo construído ao longo do tempo. Na fase heroica, prevaleceu a ideia de que a liderança era um dom ou uma característica inata. A crescente complexidade das relações de trabalho, emergiu a fase técnica, que deslocou o foco da liderança para a eficiência dos processos e para a racionalização das atividades. Posteriormente, consolidou-se a fase comportamental, na qual a ênfase passou a ser o estudo dos estilos de liderança e dos comportamentos adotados pelos líderes em sua interação com os liderados.

Dessa forma, observa-se que cada fase contribuiu de maneira significativa para a formulação dos modelos teóricos da liderança, ao mesmo tempo em que refletiu as demandas e transformações sociais, culturais e organizacionais de seu contexto histórico.

5.1. Lideranças Contingenciais

A liderança contingencial se refere à capacidade de adaptabilidade a novas demandas no trabalho (Godoy; Mendonça, 2020). Godoy; Mendonça (2020, p.744) salientam que o líder adaptativo possui “um comportamento de auto evolução constante e de mudanças no comportamento e de percepção do cenário.” Este conceito de adaptabilidade passa a orientar o que é conhecido por Lideranças Contingenciais ou Situacionais.

Blake e Mouton (1982) afirmam que, durante os anos sessenta e setenta, os teóricos e práticos da liderança debateram-se numa controvérsia ao que os estudiosos se referiam como situacional versus o one best style (melhor estilo) de liderança. A abordagem situacional ou contingencial afirma que na liderança não existe o one best way, e a eficácia da liderança depende da situação. Ou seja, cada situação vai requerer um estilo diferente de liderança. (Blake; Mouton, 1982).

Fred Fiedler (1922-2017), destaca-se como autor seminal sobre liderança contingencial, utilizando a distinção entre estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo (Jesuino, 2005).

5.2. Lideranças Motivacionais e Comportamentais

Embora Maslow tenha sido um dos maiores expoentes em motivação, a partir da sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, partindo das percepções dos indivíduos, Vroom (1964), trouxe uma concepção mais completa e que constrói o que se espera pelo relacionamento liderado/liderança (Perez-Ramos, 1990). Para Vroom (1964), o processo motivacional se desenvolve conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que priorizam, para alcançar um determinado objetivo ou meta, e o valor que lhes atribui. Segundo Perez-Ramos (1990):

A intensidade desses esforços dependerá, em todo caso, da interação dos três fatores cognitivos VIE; isto é, da Valência (força de atração ou repulsão sentida ou percebida); da Instrumentalidade (relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho), e da Expectância (representação antecipada da decisão a ser tomada). (Perez-Ramos, 1990, p. 134)

Landy e Trumbo (1980), afirmam que a combinação desses fatores (VxIxE), determinam o grau de motivação dos indivíduos. Perez-Ramos (1990), corrobora afirmando que quanto maior a intensidade das forças que incidem nesses fatores, tanto maior será o nível de motivação dos trabalhadores. Para Perez-Ramos (1990), este modelo leva em conta as diferenças individuais, tanto nas atribuições de valor bem como na percepção das forças que atraem ou repelem o liderado a tomar uma atitude.

Outros autores também contribuíram para as teorias motivacionais, destacando-se a Teoria da Dissonância Cognitiva (Festinger, 1964), Teoria da Equidade (Adams, 1961-1963), a Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke, 1968-1975), Teoria do Desempenho-Satisfação

(Porter e Lawer,1968), a Teoria de Atribuições (Kelly, 1971), a teoria da Autopercepção (Bem, 1972), a Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci e Ryan, 1985), (Perez-Ramos, 1990).

5.3. Lideranças Transformacionais e Transacionais

Apresentada pela primeira vez por Burns (1978), centraliza-se em um entendimento alternativo à visão gerencial do contingencialismo – onde o gerente é o principal, se não o único ator da liderança – visão que predominava na década de 1970 (Vizeu, 2011). O modelo de liderança transformacional concentra-se na ideia de que a liderança é um fenômeno dual, explicando-se necessariamente pela relação entre líderes e liderados, e não apenas foca-se no comportamento dos líderes (Burns, 1978).

Sustentado pelas ideias de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e de Kolberg sobre o desenvolvimento moral (Bailey; Axelrod,2001; Dvir et al., 2002), Burns (1978) apresenta dois modelos distintos sobre liderança, comuns tanto na vida política quanto na esfera privada: a liderança transacional e a liderança transformacional. A primeira consiste no estilo de liderança baseado na capacidade do líder em atender os interesses particulares dos seguidores; já o segundo estilo corresponde à liderança centrada no desenvolvimento dos seguidores, de maneira a permitir que esses adotem um comprometimento com valores coletivos substantivos. (Vizeu, 2011, P.58).

Neste contexto transformacional é que se encontra um dos estilos de liderança mais discutidos: a Liderança Carismática. Genuinamente, o carisma está ligado a um ambiente de revolução, de transformação. (Vizeu, 2011)

Weber, (2004), afirma que “o poder do carisma [...] fundamenta-se na fé em revelações e heróis, na convicção emocional [...]. Esta fé revoluciona os homens de dentro para fora e procura transformar as coisas segundo se quer ser revolucionário” (p.327).

Transformar toma um sentido revolucionário quando, Viseu (2011), afirma que o maior desafio para se estabelecer a liderança transformacional nas empresas é pelo fato de esses espaços sociais serem fortemente condicionados para a postura psicológica de negação de valores existenciais e de grupos.

5.4. Lideranças Empreendedoras

O empreendedor é aquele indivíduo que gosta do que pratica, tem sinergia para gerenciar seus negócios, acredita na realização dos seus projetos, trabalham em equipe, é comunicativo e conhece profundamente o ramo do negócio que trabalha (Antonakis; Autio, 2007). Para Bennis (1996):

[...] os líderes empreendedores podem ser visionários em nível local em termos de capacidade de discernir necessidades locais e soluções correspondentes; no nível mais amplo do mercado em termos de sua capacidade de reconhecer oportunidades para gerar riqueza social através de transações envolvendo bens e serviços; e no nível sistêmico em termos de sua capacidade de identificar questões sociais globais significativas e mobilizar recursos para enfrentar esses desafios. (Bennis, 1996, p. 58)

Dentro do contexto do empreendedorismo, os caminhos traçados pela inclusão, permitem inserir a ótica da diversidade nos conceitos de liderança em si. Essa diversidade deve

ser compreendida e não instrumentalizada, ressignificando, portanto, o conceito de liderança (Silva, 2014).

Ao passo em que a sociedade passa a se orientar e se pautar – pelo menos a nível de discurso – na maior importância da subjetividade humana, no desejo de inovação, criatividade, brilho nos olhos -, as discussões acerca de um modelo feminino de liderança ganham espaço, por exemplo (Miltersteiner et al., 2020).

Neste sentido, as questões de gênero também têm sido abordadas nos estudos referentes à liderança. Por exemplo, o foco da cultura em pessoas e a facilidade da comunicação da mulher são trazidos como competências em lideranças associadas à figura feminina (Nogueira, 2012). Fischer (2001) destaca na mulher um talento natural de comunicação, de compreensão, negociação, trabalho em equipe, sensibilidade emocional, empatia e eficiência ao desempenhar várias tarefas.

Na prática, entretanto, para a mulher gestora é muito difícil seguir um estilo de liderança feminina. Miltersteiner et al. (2020) evidenciam que elas, infelizmente, esbarram com estereótipos de gênero, em preconceitos e nos preceitos masculinos arraigados nas organizações.

A comunidade negra e seus empreendedores também necessitam de destaque, ao se tratar sobre liderança empreendedora. A luta dos negros no Brasil “ainda é a conquista de um lugar e de um papel de participante legítimo da sociedade nacional” (Ribeiro, 2022, p.166).

Ao considerar a valorização do empreendedorismo negro na sociedade contemporânea, é possível considerar o surgimento conceito de Black Money no cenário empreendedor, possuindo o intuito de buscar autonomia da população negra em diversos países (Nascimento, 2020).

Zanella e Magalhães (2023) explicitam a importância do Black Money para os empreendedores e lideranças negras:

De acordo com um estudo feito pelo Movimento Black Money (2021), 51% dos empreendedores brasileiros são negros e o afro empreendedorismo movimenta cerca de 1,73 trilhão por ano. O termo Black Money nasceu nos Estados Unidos para se referir ao dinheiro ilegal, mas foi ressignificado pela comunidade negra para impulsionar o consumo de produtos e serviços produzidos por afrodescendentes e levar ao público consciência social, econômica e financeira (Dias, 2018). (Zanella; Magalhães, 2023, p.22)

Outro nicho de lideranças importante de se mencionar são as lideranças LGBTQIA+. Os profissionais e lideranças LGBTQIA+ encontram maior resistência para alcançar cargos de liderança (Rosaboni, 2023). Para Carvalho (2023), “a liderança ainda é feita por homens cis, heterossexuais e branco, ou seja, o modelo de super-homem. “Além do preconceito e discriminação, líderes homossexuais precisam mostrar alta performance em suas atividades, como forma de compensação por integrarem a sigla LGBTQIA+” (Rosaboni, 2023). Neste sentido, cabe às lideranças empreendedoras implementarem mudanças no cenário de trabalho, para equilibrar a quantidade de homens e mulheres, trazer mais expoentes negros a cargos de liderança, bem como trazer mais pessoas LGBTQIA+ para integrar o quadro de funcionários (Carvalho, 2023).

5.5. Más Lideranças

Kellerman (2004) e Ciulla (2004) descrevem a má liderança em duas categorias principais: a ineficaz e a antiética. Segundo Abelha et al. (2020) ao líder ineficaz faltam capacidades e habilidades necessárias para suas decisões, enquanto o antiético ou imoral é aquele que apresenta padrões de comportamento que são opostos às virtudes pessoais, não praticando a liderança para um bem comum.

Kellerman (2004) organizou os tipos de diferentes maus líderes. Na tabela abaixo (tabela 1), onde os dois primeiros tipos são competentes ao líder ineficaz e os cinco últimos ao líder antiético.

Tabela 1 – Tipos de má liderança.

Tipos	Descrição
Incompetente	Falta ao líder a vontade e/ou habilidade para sustentar ações eficazes. No que diz respeito aos desafios da liderança, ele não cria mudanças positivas.
Rígido	O líder é rígido e inflexível. Embora possa ser competente, ele é incapaz ou relutante ao se adaptar a novas ideias, novas informações ou mudanças.
Destemperado	Falta ao líder autocontrole. Ele é dado a excessos.
Insensível	O líder é insensível e cruel. Ignora as necessidades e desejos da maioria dos membros do grupo ou organização.
Corrupto	O líder mente, trapaceia ou rouba. Num grau que ultrapassa a norma, ele coloca os interesses pessoais à frente do interesse público.
Insular	O líder desconsidera a saúde e o bem-estar daqueles que estão fora do grupo ou organização pela qual é diretamente responsável.
Perverso	O líder comete atrocidades. Ele usa a dor como instrumento de poder. O dano feito aos outros é severo. Ele pode ser físico, psicológico ou ambos.

Fonte: Adaptado de Kellerman (2004).

No contexto internacional, sínteses sobre a pesquisa acerca da má liderança observam que os estudos sobre o tema são mais escassos do que a vertente que investiga a liderança virtuosa (Craig; Kaiser, 2013; Dihn et al., 2014). Diferentes conceitos foram propostos, como a liderança negligente ou laissez-faire, o lado sombrio do carisma, a supervisão abusiva e o narcisismo destrutivo (Harms et al., 2018; Watkins; Fehr; He, 2019), sem que haja, contudo, uma articulação sistemática entre essas concepções (Craig; Kaiser, 2013). No contexto nacional, a escassez de estudos sobre a má liderança é notável: buscas em bases de dados nacionais, como SCIELO e SPELL, com os termos “má liderança”, “liderança tóxica”, “liderança destrutiva” e “liderança abusiva” nos últimos dez anos geram resultados nulos para publicações em periódicos, e alguns poucos artigos apresentados em congressos (Andrade Et Al., 2019; Abelha E Cavazotte, 2016). (Abelha, 2020, p.43)

Kellerman (2004), acrescenta que os líderes têm um mal comportamento simplesmente por serem quem são e pelo seu objetivo, em referência à sua ganância por poder. Neste sentido é considerado o termo Tríade Escura, introduzido por Palhus e Williams (2002), que se reúne

traços de narcisismo, maquiavelianismo e psicopatia, e que estaria intrinsecamente ligado a um comportamento interpessoal, insensível e manipulador (Abelha, 2020).

6. Conclusões

Traçar uma linha do tempo da liderança é uma pesquisa longa e um trabalho complexo, especialmente quando envolve percepção individual e teoria. Desde análise de Sun Tsu, até as ideias contemporâneas de liderança, evidencia-se que o último século foi mais produtivo do que os dois mil anos anteriores juntos.

Este artigo buscou elaborar um breve enquadramento temporal acerca do conceito de liderança, especialmente quanto à abordagem histórica vinculada à multidimensionalidade do conceito.

Transformar um conceito ou uma prática humana em teoria requer uma longa observação. Todas as teorias buscadas para referenciar este trabalho foram constituídas a partir dessa observação, que alinhou diversos fatores sociais, culturais, psicológicos e históricos em uma dinâmica que é sintetizada pelo termo “liderança”, onde cada modelo traz sua particularidade, o que demonstra a grandiosidade do estudo sobre liderança na realidade organizacional e social.

A linha do tempo construída buscou oferecer uma base para a compreensão da evolução da liderança, destacando a importância de se contextualizar teorias clássicas e contemporâneas. Buscou-se ainda integrar diferentes perspectivas (social, cultural, organizacional), abordando a liderança não apenas como um fenômeno estático, mas em constante construção. Essa perspectiva amplia o entendimento sobre os desafios contemporâneos e oferece estrutura para práticas de liderança mais eficazes.

Devido à composição deste estudo ser apenas a descrição de uma linha do tempo acerca dos conceitos de liderança, cabe propor um estudo mais aprofundado sobre cada definição apresentada a fim de apresentar um cenário mais lapidado acerca da influência que a liderança exerce nas atividades laborais.

Embora o texto apresente uma ótica objetiva sobre o conceito, emergiu com o estudo uma relação entre o termo e a necessidade de adequação temporal com as práticas efetiva de liderança, onde o período histórico, expectativas humanas e expressões sociais, determinam qual modelo se revela congruente à determinada situação.

Futuras pesquisas podem explorar temas emergentes, como liderança em ambientes híbridos, a diversidade interseccional e a liderança ética em cenários de crise, ampliando o debate e promovendo uma liderança mais inclusiva e responsável. Assim, este estudo reforça a importância de continuar investigando a complexidade da liderança, reconhecendo tanto suas potencialidades quanto seus riscos em contextos organizacionais dinâmicos.

Referências

ABELHA, D. M.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NIEMEYER, J. R. L.; VILLAS BOAS, O. T. O lado sombrio da força: a má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 55, p. 38–57, 2020.

ASSAD, Alessandra. **Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do Perfil de Liderança do Bibliotecário Gestor na Cidade de Goiânia - Go. **Informação & informação**, v. 19, n. 1, p. 185, 2013.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**, 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BENNIS, W. **A essência da liderança**. 1. ed. São Paulo: Campus, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLAKE, R.; MOUNTON, J. How to choose a leadership style; **Training and Development Journal**, v. 36 n.2, p.38-47, 1982.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CARVALHAL; F. In: ROSABONI, C. (2023). Profissionais LGBTQIAPN+ encontram maior resistência para alcançar cargos de liderança. **Jornal da USP**. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/diversidade/profissionais-lgbtqia-encontram-maior-resistencia-para-alcancar-cargos-de-lideranca/>>. Acesso em 03/01/2025.

CHANDLER, A. D. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CIULLA, J. B. What is Good Leadership? **Leadership Magazine**, John F. Kennedy School of Government for Public Leadership, Harvard University: Forthcoming, 2004.

DANSEREAU, F., Jr; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. **Organizational behavior and human performance**, v. 13, n. 1, p. 46–78, 1975.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo - ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2012.

DELEUZE, G. **Conversações**. 1 ed. São Paulo, SP: Editora 34, 1992. DOBB, M. (1980). A evolução do capitalismo. 7 ed. Rio de Janeiro: Zahar.

DOBB, M. (1980). **A evolução do capitalismo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Zahar.

GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**. v.82, n.6, p.827-844, 1997.

GODOY, M. T. T. D. E.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE BR**, v. 18, n. spe, p. 742–756, 2020.

- GRAEN, G. B.; UHL-NIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**. v. 6, n.2, 219-247, 1995.
- GRINT, K. A history of leadership. In A. BRYMAN, D. COLLINSON, K. GRINT, B. JACKSON; M. UHL-BIEN (org.), **The sage handbook of leadership**. p. 3-14. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001
- HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: Quo Vadis? **Journal of management**, v. 23, n. 3, p. 409–473, 1997.
- JESUÍNO, J. **Processos de liderança**. 4. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 2005.
- JOHN, M. N.; AZAMBUJA, L. M. B. O processo evolutivo da liderança. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, v. 4, p. 225-236, Ponta Grossa, 2020.
- KELLERMAN, B. **Bad leadership**: what it is, how it happens, why it matters. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- LANDY, F.; TRUMBO, D. **Psychology and Work Behavior. Homewood**. 3. ed. Dorsey, 1980.
- LAPOLLI, E. M. et al. **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. 1.ed. Florianópolis: Editora Pandion, 2013.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. **Leader to Leader**, v. 2005, n. 36, p. 29, 2005.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: a positive developmental approach. In: K. S. CAMERON; J. E. DUTTON; R. E. QUINN (org.). **Positive organizational scholarship**, p. 241-261. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.
- MELO S. V. D.; DONATO, A. M. R. O Pensamento Iluminista e o Desencantamento do Mundo: Modernidade e a Revolução Francesa como marco paradigmático. **Revista Crítica Histórica**, v. 2, n. 4, 2011.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2 ed. rev. Recanto Maestro: Ontopsicologica. São João do Polêsine: RJ, 2008.
- MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B. D.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. D. S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, 2020.
- NASCIMENTO, L. (2020). Black Money: movimento favorece negócios de pessoas negras. **Agência Brasil**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-11/black-money-movimento-favorece-negocios-de-pessoas-negras>> . Acesso em: 03/01/2025
- NOGUEIRA, E. C. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 7 ed. Sage Publications: California, 2010.
- PARRY, K. W.; BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (org.). **Sage handbook of organization studies**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2006. p. 447-468.
- PEREIRA, G.; AIDAR, S.; ROSALEM, V. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança. **Enciclopédia Biosfera**, v. 18, n. 37, 2021.
- PEREZ-RAMOS, J. Work motivation: theoretical approaches. **Psicologia-USP**, São Paulo, v.1, n.2, p.127-140, 1990.
- SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- SILVA, J. de B. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**. v. 15, n. 1, p.119-127, 2014.
- TORRES, M. C. E.; CASTRO, L. R. D. Resgatando e atualizando os sentidos da autoridade: um percurso histórico. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 19, n. 42, p. 87–96, 2009.
- TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, 2011.
- VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York, John Wiley, 1964.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 6.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.
- ZANELLA, N.; MAGALHÃES, Y. Empreendedorismo e Black Money. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 5, n. 3, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/8347>>. Acesso em: 3/01/2025.