

## PONTOS NOTÁVEIS DO TRIÂNGULO POR MEIO DO GEOGEBRA

**Ademir Gargary<sup>1</sup>, Cíntia Dietrich Hoffmann<sup>2</sup>, Simone Carla Delfino Franco<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Historiador, Especialista em Gestão de Pessoas, acadêmico do Mestrado em Administração na Faculdade Novos Horizontes.

<sup>2</sup> Psicóloga, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, acadêmica do Mestrado em Administração na Faculdade Novos Horizontes.

<sup>3</sup> Psicóloga, Pedagoga, Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Especialista em Educação à Distância, acadêmica do Mestrado em Administração na Faculdade Novos Horizontes.

### Resumo

Burrell e Morgan, em 1979, categorizaram quatro paradigmas: funcionalismo, estruturalismo, estruturalismo radical e humanismo radical. Sendo que os dois primeiros compõem a sociologia da regulação e os dois últimos, a sociologia da mudança radical. A liderança é fundamental para as organizações que desejam alcançar seus objetivos. O presente trabalho tem por objetivo identificar teorias de liderança em cada um desses paradigmas.

**Palavras-chaves:** liderança, paradigmas, organizações.

### Abstract

In 1979, Burrell and Morgan defined four paradigms: functionalism, structuralism, radical structuralism and radical humanism. The first two make up the sociology of regulation and the last two sociology radical change. Leadership is fundamental for organization that wish to reach their target or goal. The study aims to identify the leadership theories in each of these paradigms.

**Key Words:** leadership, Paradigms and organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança, no século XXI, tornou-se uma ferramenta indispensável para se trabalhar dentro das corporações das mais diversas áreas e com os mais diversos tipos de profissionais. Para Stoner (1999), liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. O conceito de liderança surge em um momento em que as empresas procuraram socializar as decisões e diminuir o tempo de execução das tarefas bem como os custos de produção.

Burrell e Morgan, com a publicação do livro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, em 1979, sistematizaram paradigmas a fim de

facilitar o entendimento sobre estes construtos. Essa classificação é amplamente difundida e aceita no âmbito científico (CARRIERI; LUZ, 1998).

Eles classificaram em 4 paradigmas científicos distintos: Funcionalista ou Positivista, Interpretativo ou Nominativo, Humanista Radical e Estruturalista Radical.

O presente trabalho tem por objetivo identificar teorias de liderança e correlacioná-las a cada um dos paradigmas. A reflexão sobre as teorias de liderança e os paradigmas são fundamentais para um posicionamento científico. Não como algo que amarra, mas como auxílio na construção de um pensamento científico e coeso.

Os paradigmas são incomensuráveis, ou seja, não podemos classificá-los como um melhor do que o outro. Como são pontos de vista, trata-se de um recorte sobre um acontecimento ou hipóteses sobre algo. Olhares distintos possibilitam teorias distintas e, por vezes, antagônicas, mas não superlativas. Cada autor irá se encaixar num determinado paradigma conforme sua visão de mundo.

Na humanidade sempre existiu uma figura principal, a do líder. Era o que comandava o grupo e era visto pelos demais como o mais forte, o mais capacitado, o mais inteligente e o único que era capaz de levá-los à vitória nos combates e de protegê-los de um mal maior. A figura do líder sempre foi vista como um ser que não temia e que podia causar temor nos demais.

Segundo Motta (1999), várias questões constroem o imaginário sobre liderança. A liderança pode estar associada a personalidades históricas, como os faraós no antigo Egito ou Alexandre, o Grande, ou ainda Napoleão Bonaparte. Já, na era contemporânea, pode-se pensar em Hitler, Gandhi, Nelson Mandela, dentre outros. Mas também, pode-se pensar na liderança como algo mágico, vinculada a características inatas que constroem o líder.

Para Drucker (1996), líder é aquele que possui seguidores e para se ter seguidores o carisma é fator primordial para conseguir alavancar a sua condição de líder.

A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim! (DRUCKER, 1996, p. 75)

Conforme Braverman (1974), o papel da “gerência” teve início quando vários trabalhadores são empregados por apenas um capitalista, a fim de organizar as pessoas e o capital.

A divisão do trabalho em especialidades produtivas subdividiu os

operários da liderança, ou seja, aqueles que executam daqueles que pensam, supervisionam e controlam a produção.

Na Administração Científica, Taylor (1970), fundamentado no paradigma positivista, a fim de alcançar a máxima produtividade, abordou quais seriam as funções do gerente, embora essa questão não fosse a principal. Planejar, organizar e selecionar as melhores metodologias de trabalho, além de treinar e controlar os funcionários, faziam parte do escopo de funções do gerente.

A sistematização de ideias sobre gestão e administração nasceu nesta época. Dessa forma, a Administração apropriou os conceitos acerca da liderança a fim de otimizar os processos produtivos, ocupando função imprescindível na dinâmica organizacional (Silva, Laros & Mourão, 2011).

Com o desenvolvimento organizacional, o conceito de liderança também se modificou, existindo várias óticas e tentativas de conceituação sobre este tema, que tentam chegar à construção de uma figura ideal de líder.

A “Teoria dos Traços” foi uma das primeiras que surgiu, em meados de 1920. Depois vieram a “Teoria Comportamental” e a “Teoria dos Estilos”, em torno de 1940. Em 70, “Teoria Contingencial” e “Teoria Situacional”. Mais recentemente, a partir da década de 90, advieram as “Teorias Neocarismáticas”, com novas perspectivas de liderança, trazendo os conceitos de “Liderança Carismática” e “Liderança Transformacional”. Essas teorias citadas são algumas das mais representativas e constroem uma evolução do pensamento sobre liderança no mundo ocidental.

## **2. DISCUSSÃO**

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos e teorias sobre liderança em relação aos paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical.

### **2.1. Paradigma Funcionalista**

A teoria dos traços de Liderança de 1904-1948 deu origem a vários desdobramentos. Este modelo acredita que as pessoas nascem com traços de liderança, sendo condição intrínseca a cada líder. Dessa forma, não seria possível o desenvolvimento de líderes, pois eles nasceriam com traços determinados. Esta teoria enfatiza, principalmente, as qualidades pessoais do líder. (BOWDITCH; BOUNO, 2002)

A teoria dos Traços da liderança pode ser classificada dentro do paradigma funcionalista. Esta orientação tem raízes na corrente da regulação e sua abordagem é objetiva, caracterizando-se pela preocupação em explicar o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a satisfação de necessidades e a realidade.

O ponto de vista é realista, positivista, determinista e nomotético, pois a ideia que é defendida é que a liderança é inata, ou seja, você nasce com esse traço de personalidade. É criado um determinismo, pois não é possível, segundo essa teoria, a mudança do *status quo* da pessoa.

O autor Allport (1966) fez um estudo em um dicionário e encontrou 18.000 termos que podem ser usados para definir/ encontrar traços de personalidade. Ele eliminou os verbetes sinônimos e reduziu para 4500 termos. A pergunta que ele queria responder era: Quais são as características essenciais para a personalidade de um líder?

Com isso ele criou três tipos de traços: cardinais, centrais e secundários:

**Traço cardinal:** É uma característica única que orienta a maioria das atividades da pessoa (uma pessoa generosa por natureza pode dirigir a sua atividade para ações de caráter humanitário; alguém que tenha uma inesgotável sede de poder pode orientar a sua vida pela sua permanente necessidade de controle); Regra geral as pessoas não desenvolvem este tipo de traços cardinais abrangentes, em vez disso, possuem um conjunto de

*traços centrais* que constituem a base da personalidade.

**Traços centrais:** Como honestidade e sociabilidade são características fundamentais da pessoa; Habitualmente são entre cinco e dez.

**Traços secundários:** São características que influenciam o comportamento em menor grau, em menos situações, sendo menos centrais que os *traços cardinais*. (gostar de praticar esportes radicais, ou não gostar de arte moderna). (ALLPORT, 1966, p.14)

Por outro lado, Goldberg postula que não seriam somente três, mas cinco traços que compõem a personalidade, que denomina de “*Big Five*”: extroversão, concordância, consciência, neuroticismo e abertura à experiência. Nessa ótica, a pessoa para ser considerada líder tem de possuir o *Big Five*, e todas as demais características são irrelevantes no âmbito da teoria dos traços. (CARROL, 1982)

Com o avanço dos estudos da psicologia e da administração, outras teorias sobre liderança surgiram e a teoria dos traços deixou de ser tão usada para justificar a liderança na administração e nos demais processos. Dessa forma, o enfoque da liderança toma um novo rumo.

## 2.2. Paradigma Interpretativo

Como representante do paradigma interpretativo, surge a teoria dos estilos. Este paradigma pretende compreender a natureza fundamental do mundo no nível da experiência subjetiva, procurando a explicação dentro da consciência individual e da subjetividade, no quadro de referência do participante, enquanto oposto ao observador da ação.

Esta abordagem é nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica, considerando o mundo social como um processo emergente, criado pelos indivíduos. Seu ponto de vista adere ao pressuposto de que o mundo é coeso, ordenado, integrado.

White e Lippitt desdobram a teoria dos estilos da liderança em três grandes grupos: Autocrática, Democrática e Liberal. No estilo autocrático, o líder fixa diretrizes sem qualquer participação do grupo. As providências e as técnicas são determinadas pelo líder sem tomar conhecimento das necessidades do grupo, exercendo um papel dominador. Já o estilo democrático, tem como característica o estímulo do debate do líder com os comandados. O próprio grupo toma as providências quando é necessário. As divisões das tarefas ficam a critério do grupo. Por fim, o estilo liberal permite uma liberdade completa das decisões dos grupos ou individualmente. O líder não faz nenhuma tentativa de validar ou regular o curso daquilo que está acontecendo.

Segundo Possi (2006), White e Lippitt fizeram um estudo em 1939 para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos. Cada um desses grupos era liderado por uma pessoa que utilizava estilos de liderança diferentes: autocrática, liberal e democrática.

Verificou-se que os meninos se comportaram conforme as exigências de cada grupo. As crianças expostas ao líder autocrático demonstraram forte tensão e frustração. A agressividade do grupo foi aumentada de uma forma não esperada. As crianças não fizeram grupos de amizade e também não tinham ânimo para nada. Na execução das tarefas, não demonstraram satisfação, e o trabalho só era exercido se o líder estivesse presente junto ao grupo; quando este se ausentava, as atividades cessavam e as crianças do grupo expandiam seus sentimentos reprimidos, tendo explosões de indisciplina e de agressividade. As crianças passaram a ser dependentes do líder.

Com as crianças do grupo do líder democrático, a experiência foi diferente. Houve um bom relacionamento entre as crianças e o líder, além da formação de grupos de amizade e relacionamentos. As crianças se mostraram mais responsáveis,

exercendo suas atividades mesmo na ausência de seu líder. O trabalho teve um ritmo mais suave e seguro. O líder, neste caso, podia deixar o recinto que tudo continuava sendo feito da mesma forma.

Por sua vez, as crianças que, na presença de um líder liberal, tiveram uma atividade intensa, obtiveram uma baixa produção. Houve muita perda de tempo e discussões. A maioria voltada para motivos pessoais ou fúteis. As tarefas foram desenvolvidas ao acaso. Notou-se, no grupo, um agressivo individualismo e pouco respeito em relação ao líder.

### **2.3. Paradigma Humanista Radical**

O Paradigma Humanista Radical tem um viés da mudança radical do ponto de vista subjetivo. Sua abordagem é nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica. O referencial teórico é comprometido com uma visão de sociedade que enfatiza a importância de transcender os limites dos arranjos sociais existentes. Uma das noções básicas deste paradigma é que o homem é dominado pelas superestruturas ideológicas com as quais interage e que criam uma ruptura cognitiva entre ele e sua verdadeira consciência. A ênfase teórica é colocada na mudança radical, nos modos de dominação, emancipação, privação e potencialidade. (CARRIERI, LUZ, 1998)

Como representante desse paradigma, pode-se destacar a teoria transformacional, que busca motivar os colaboradores a alcançarem os resultados organizacionais acima dos interesses particulares de cada indivíduo (BASS, 1985).

Segundo Vizeu (2011, p.7):

Entre os autores da liderança transformacional, certamente dois dos mais profícuos são Bernard Bass e Warren Bennis, o primeiro, influenciando significativamente a produção de pesquisas acadêmicas de cunho empírico, e o segundo, com uma popularidade crescente particularmente no círculo corporativo. Em relação a Bennis, que constitui uma espécie de

discurso pop sobre liderança, severas críticas são feitas ao viés gerencialista presente em sua proposta, críticas essas merecidas, tendo em conta que ele se esforçou nos últimos anos em se afastar do academicismo tão demonizado pelos praticantes da gerência. Entretanto, é preciso considerar que a concepção de liderança gerencialista se contradiz em relação à concepção original de Burns (1978), porque, por um lado, se condiciona demasiadamente a tendência de instrumentalização do conhecimento a serviço da prática gerencial e, por outro, ao atendimento do interesse econômico que permeia essa atividade. Nesse ponto, é preciso reconhecer que a orientação exclusivamente voltada para o interesse econômico que perpassa o discurso gerencialista é, sob o ponto de vista da teoria social crítica de Habermas (1987), um dos grandes obstáculos ao estabelecimento da emancipação no contexto da modernidade, algo que deve ser considerado dentro de uma análise crítica da literatura sobre liderança.

Essa teoria traz a ideia de que a liderança é um fenômeno dual, ou seja, é necessário estudar líder e liderados para poder conseguir entender e compreender os seus diversos aspectos. Por isso, hoje, a ideia de liderança transformacional é difundida em muitas organizações, pois ela objetiva que o liderado tenha autonomia para conseguir atingir os objetivos (BENNIS e NANUS apud VIZEU, 2011). Assim, a ênfase passa à delimitação dos fatores que permitem a transformação do padrão de comportamento do liderado, de maneira a permitir-lhe o autodesenvolvimento, mas também o desenvolvimento coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador.

Os líderes transformacionais, segundo Burns (1978), inspiram moralmente seus seguidores, e, assim fazendo, estimulam o desenvolvimento de

necessidades de autorrealização e comprometimento com valores e interesses coletivos. Como sugerem Dvir et al., (2002, p. 736), "diferentemente dos líderes transacionais, que se concentram no atendimento de necessidades atuais, os líderes transformacionais fazem emergir necessidades latentes". Sob o ponto de vista do desenvolvimento moral, o líder transformacional leva seus seguidores a transcender seus interesses egoísticos em nome dos valores da coletividade na qual estão inseridos. Para tanto, eles utilizam competências interativas específicas, tais como a inspiração visionária, a comunicação e o "empoderamento". (BENNIS e NANUS apud VIZEU, 2011, p.14).

Nesta teoria, o líder é um articulador que reflete os valores e a missão organizacional, alinhando a equipe na direção dos resultados almejados.

#### **2.4. Paradigma Estruturalista Radical**

Nesta perspectiva, procura-se mudar a sociedade em seus modos de cognição e de consciência. É uma inversão do paradigma funcionalista, sendo representado por autores da linha marxista.

Trabalhar com a liderança, neste olhar, é criticar o modo como ela é empregada pelas organizações. Neste viés, o líder tem um papel social importante, ligado à transformação do ambiente do trabalho, também a organizações sindicais e a lutas por melhores salários e melhores condições de trabalho.

Só existe movimento social quando a ação coletiva é dotada de objetivos sociais, quer dizer, reconhece a existência de valores e interesses sociais gerais e, em consequência, não reduz a vida política a um confronto entre campos ou classes, ainda que organize e acirre conflitos. Somente nas sociedades democráticas é que os movimentos sociais se formam sozinhos, pois a livre escolha política obriga cada ator social a lutar simultaneamente pelo bem comum e pela defesa de interesses particulares. Por essa razão, os movimentos sociais mais

expressivos recorreram a temas universalistas: liberdade, igualdade, direitos do homem, justiça, solidariedade, temas que estabelecem um nexo direto entre o ator social e o programa político. (ALEXSANDER apud TOURAINÉ, 1994, p. 88)

A dialética marxista tem sido associada ao paradigma estruturalista radical, mas é a que menos tem sido utilizada nas organizações para realizar as mudanças necessárias. A liderança, vista sob este prisma, pode gerar um desconforto na organização, pois vai de encontro com o que o capitalismo moderno prega a respeito do papel do líder moderno, que deve conseguir persuadir seus liderados a realizarem o melhor para a empresa, visando ao lucro. Se levar em consideração a questão abordada por Karl Marx da mais-valia, o colaborar tem a falsa impressão de que a empresa está lhe pagando o justo, pois a mesma se utiliza de diversos argumentos, comunicados pelas lideranças e de convencimento para que o trabalhador sinta que está sendo valorizado e recebendo em troca um salário justo.

Esse empenho do líder em atingir o objetivo traçado pela empresa leva a uma alienação que, segundo Marx, é o processo pelo qual o homem se torna alheio a si, ao ponto de não se reconhecer. Com isso, ele se utiliza do processo de alienação que sofreu e passa a fazer com que os colaboradores da sua equipe também passem por este processo.

Dessa forma, a liderança, na visão do paradigma estruturalista radical, é uma forma de alienação do líder e de seus trabalhadores em prol do aumento da mais-valia.

Os adeptos do pensamento alicerçado no paradigma Estruturalista Radical advogam uma mudança radical da sociedade sob o ponto de vista objetivo, buscando fins fundamentalmente diferentes do funcionalismo. O paradigma é comprometido com a mudança radical e a potencialidade, numa análise que enfatiza o conflito estrutural, os modos de dominação, a contradição e a privação.

Para mudar algo, afirma Leitão e Machado (2004), é necessário entender como cada indivíduo percebe uma situação, processa-a e se dispõe à mudança. Essas modificações, se assim realizadas, gerarão uma aprendizagem que repercutirá em novas ações, permitindo novos conhecimentos.

Mudanças que alterem o paradigma vigente conduzem a mudanças substanciais e não apenas marginais.

Aceitar uma mudança de segunda ordem, ou mudança transformadora, implica uma transformação das pessoas com repercussões nos negócios como na vida como um todo. (...) Aceitar a transformação requer o abandono das premissas e pressupostos de conhecimento que cremos verdadeiros, altera nossa forma de pensar-sentir o mundo em que vivemos. Obriga-nos a refletir sobre o que pensamos saber. (LEITÃO, MACHADO, 2004, p.8)

Se não houver um rompimento da continuidade do pensamento vigente, cria-se um círculo vicioso. Nesta perspectiva, para a verdadeira mudança é necessário romper com o pensamento enraizado, provocando uma nova ordem (LEITÃO, MACHADO, 2004).

### **3. CONCLUSÃO**

O presente trabalho baseou-se na evolução sobre Liderança e a ótica dos paradigmas por meio de um levantamento bibliográfico dos principais conceitos e suas respectivas definições.

Para fazermos essa releitura, baseamos nos paradigmas que fundamentam a administração. Buscou-se identificar teorias de liderança relacionadas a cada um dos paradigmas: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical.

O conceito de liderança foi apropriado pela Administração para ser usado no meio empresarial a fim de alavancar os resultados.

Por meios dos estudos apresentados ao longo da história, o conceito de liderança sofreu ajustes e passou a ter novos significados de acordo

com cenários em que foram apresentados.

A figura do líder foi construída a partir das representações simbólicas que eram designadas a ele. Mas, para que houvesse a confirmação deste *status quo*, era preciso a presença dos liderados. Não existe liderança se não existem liderados.

Para alguns teóricos a liderança é nata, por isso, não há necessidade de desenvolvimento, para outros, há a necessidade do autoconhecimento e desenvolvimento.

Para cada organização, o conceito de liderança estará embasado dentro da sua filosofia e missão. E ela só se concretizará por meio destes princípios e valores.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXSANDER, Jeffrey. **Ação coletiva, cultura e sociedade civil**: secularização, atualização, inversão, revisão e deslocamento do modelo clássico dos movimentos sociais. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.13, n.37, 1998.

ALLPORT, G. W. **Personalidade padrões e desenvolvimento**. São Paulo: Herder. Editora da Universidade de São Paulo, 1966.

ARAUJO, Luís Cesar G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BOWDITCH, C. W.; BUONO, A. F. Liderança e gerência. In: **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, cap 7

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. Caps. 2 a 5, p. 61-123.

CARRIERI, Alexandre P., LUZ, Talita R. **Paradigmas e metodologias**: não existe pecado do lado de baixo do Equador. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-

Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, 1 CD-Rom.

CARROLL, J. B. **The measurement of intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (p. 29-122). New York: Cambridge University Press. 1982.

DRUCKER. Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura. 1996

LEITÃO, S. P.; MACHADO, S. J. Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 6, p. 1041-1065, nov./dez. 2004.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: teoria e prática de inovar. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1999. 225p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento projetos guia do profissional**: aspectos humanos e interpessoais. v 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SILVA, W; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Como atuam os gerentes?: o desenvolvimento de uma medida. In: **XXXI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro. Set, 2007.

STONER, James A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5ª edição. 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TOURAINÉ, Alain. **Crítica da Modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

VIZEU, Fábio. **Uma aproximação entre liderança transformacional da ação comunicativa**. Revista de Administração Mackenzie, v.12, n.1, São Paulo, jan./feb. 2011.

