

## LIDERANÇA E O NOVO PARADIGMA DO PODER

Mailson Alan de Godoi<sup>53</sup>

Sarah Aparecida da Cruz<sup>2</sup>

### RESUMO

O artigo trata da crise no desenvolvimento de liderança e dos novos paradigmas ligados a Gestão de Pessoas. Por meio da revisão bibliográfica sobre as novas tendências da liderança, pretende-se realizar uma análise histórica da relação entre líder e liderado nas organizações e corporações a fim de compreender o contexto atual da liderança. Parte do pressuposto de que a liderança mudou e se faz necessário um novo contrato social que regulamente a relação entre líder e liderado. Três conceitos serão determinantes na abordagem: poder, autoridade e influência. Percebe-se que com o passar dos tempos, o modelo tradicional de liderança – fundado na autoridade e no status – entrou em crise devido a uma ascensão de influência dos seguidores. Dois fatores contribuíram para o fortalecimento dos seguidores: as transformações na cultura e a revolução tecnológica – com a globalização impulsionada pelos meios de comunicação em massa. Em meio a estas transformações, urge refletir sobre a função do líder e do seguidor nas instituições coerente com o contexto do século XXI. A abordagem mostra que o contexto atual da liderança é paradigmático e a ideia de um novo contrato social merece ser estudada a fim de entender o desenvolvimento da liderança na sociedade. O fato é que a cultura das pessoas mudou e o impacto na liderança foi direto. Propõe-se, portanto, um modelo de liderança não centralizado no líder, mas que envolva o seguidor como elemento constituidor do poder.

**Palavras-chave:** Liderança. Poder. Influência.

---

<sup>53</sup> Graduado em Filosofia pela PUC-Campinas. Pós-graduado em Docência no Ensino Superior pelo UNIS e pós-graduando no curso de MBA em Gestão Estratégica e Inteligência nos Negócios na mesma instituição. Atua como tutor a distância nas instituições: UNIS e UFLA. E-mail: alangodoi1@hotmail.com

<sup>2</sup> Tecnóloga em Gestão de Marketing pelo UNIS. Professora Esp. em MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios. E-mail: sarahcruz@unis.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisas bibliográficas sobre Liderança indicam que os estudos sobre o tema têm aumentado nas últimas décadas. No século XXI, ser líder tornou-se um trabalho complexo, uma vez que os padrões de dominância e deferência não são os mesmos de tempos remotos. Na pós-modernidade, a ideia comum é a seguinte: ser líder tornou-se um caminho para ter dinheiro e poder, para adquirir status e ganhar dinheiro. No entanto, o líder não desfruta mais de uma autoridade inquestionável como antes, se perpetuar no poder não consiste em tarefa fácil por diversos fatores.

Na história, percebe-se uma ascensão dos seguidores em detrimento dos líderes, movimento este impulsionado pela mudança de cultura e pela revolução tecnológica. Nesse sentido, a gestão de pessoas no século XXI tornou-se uma função mais exigente: a autoridade dos chefes está em crise e os subordinados mais críticos em relação às atividades das instituições nas quais atuam; além disso, a visão de direito ampliou-se em direção da democracia e as pessoas estão mais resistentes a ordens. A posição de autoridade não justifica mais o poder de liderança, pois o líder deve merecer o cargo que ocupa, apresentando dois requisitos essenciais: a ética e a eficácia.

A tecnologia deixou os líderes expostos a todo o mundo. Três elementos da comunicação devem ser frisados: o acesso à informação, a expansão dos meios de expressão e a conexão entre pessoas e instituições. Os meios de comunicação possibilitam ao público ter acesso a informações sobre a vida dos líderes e qualquer deslize moral é monitorado, divulgado e julgado pela massa. Assim, o poder do líder ficou frágil e os seguidores adquiram influência sobre o poder.

Agora não existe a dicotomia de dominador e dominado, a liderança está diante de um novo paradigma. A submissão do liderado ao líder dotado de autoridade se quebrou com os tempos e a realidade é inversa: os liderados estão mais fortes e resistentes em relação ao domínio. A função do líder não é mais a de mandar e desmandar e sim guiar os seus liderados por meio de projetos eficazes, sugestões e conselhos. O contrato social mudou, a relação entre líder e seguidor é de reciprocidade e não mais unilateral.

Neste contexto, a problemática que emerge é a seguinte: quais os fatores contribuíram para a mudança nas relações entre líder e seguidor? Quais os princípios

devem ser considerados para a criação de um novo contrato social que regulamente essa nova relação entre pessoas e instituições? Diante da realidade presente se faz necessário entender este novo paradigma da liderança que a sociedade está enfrentando e repensar a função do líder em meio às transformações culturais, políticas e tecnológicas.

Especialistas falam da crise na liderança, justamente por causa do líder-centrismo. A crença existente no mercado é que a liderança é estática, mas ela também muda e as instituições estão sendo afetadas pelos seus efeitos: inconstância dos líderes, insatisfação dos liderados, quedas inesperadas de CEOs (Chefes Executivos de Ofício). Portanto, seguindo a visão de Kellerman - professora de Liderança Pública da Universidade de Havard - o objetivo deste artigo é justamente realizar uma análise histórica da liderança por meio de revisões bibliográficas e enfatizar as tendências do ramo nas organizações e corporações.

Os fatos indicam que a liderança mudou, a ética e a eficácia são características que determinam o líder; a visão líder-centrista se esvaziou de significado e agora o seguidor é coparticipante do poder, sendo a razão tanto da promoção como queda dos líderes. A criação de um novo contrato social centrado nos liderados surge como uma solução plausível para regulamentar as relações humanas. Vale ressaltar que a compreensão da trajetória da liderança e de seu contexto atual contribui para o desenvolvimento de líderes por empresas do ramo de treinamentos profissionais e ensino. Para observar como os seguidores conquistaram o seu espaço no poder, segue uma análise da trajetória da liderança desde a antiguidade.

## **2 O FENÔMENO DA LIDERANÇA**

Sobre o título 'líder' e 'liderança', o site de busca GOOGLE aponta mais de 150 mil resultados de livros relacionados aos termos. A explosão de obras sobre o assunto demonstra que os estudiosos estão preocupados com as mudanças na liderança e o assunto está atraindo as atenções da sociedade. O título do livro de Robert Greene e Joost Elffers em pleno século XXI é sugestivo: 'As 48 leis do Poder'. A liderança pode ser ensinada? O poder é um jogo com leis próprias? Maquiavel está certo ao defender que, na política, os fins justificam os meios? (CHAUÍ, 2000).

Para analisar como a liderança mudou é preciso estabelecer algumas definições que farão parte da discussão neste artigo científico. Primeiro serão definidos o que é liderança e os dois elementos que a constituem: o líder e o seguidor<sup>54</sup>. Posteriormente, apresenta-se a definição de três conceitos essenciais para compreender o fenômeno da liderança: o poder, a autoridade e a influência.

De modo geral, a liderança é um relacionamento interpessoal que envolve poder e influência de um em dirigir e controlar seus próprios; o poder e a influência são distribuídos na relação entre líder e seguidor de forma que o líder é capaz de determinar até que ponto influencia no comportamento dos seus seguidores (BERGAMINI apud SOUZA, 2012). Aqui a liderança tem relação com a ideia de condução e influência na ação de pessoas.

Segundo Selman (2010) todo ser humano possui a capacidade de liderar ou seguir os líderes; em sua concepção a liderança “é um fenômeno social, bem como uma expressão individual do talento e das circunstâncias”. A liderança nesse sentido é uma disposição individual que se relaciona com as situações da vida e está ligada a organização social e, portanto, a cultura de um povo e ao seu contexto político. Todavia, ao se referir ao termo líder supõe-se a existência de seguidor. “Os líderes e seus seguidores escolhem um relacionamento com as circunstâncias que pode ser uma fonte de inovação e poder” (SELMAN, 2010).

A liderança é um fenômeno humano, necessitamos liderar a nossa própria vida e isso pode ser ampliado para a sociedade. Nas organizações, liderar implica uma relação de liberdade entre o líder que se dispõe a conduzir e o liderado que se dispõe a seguir (HOCK, 2006). Ser líder então é guiar e orientar pessoas em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linha de ideia (VIZIOLI, 2010). Poder, autoridade e influência são elementos fundamentais do processo de liderança.

No contexto atual, a distinção entre esses conceitos é extremamente importante para entender a liderança. Para a professora Kellerman, poder é definido como “a capacidade de A em obter de B tudo que A mandar, seja qual for a preferência de B e, se necessário, à força” (2012, n.p.). Nesse sentido, o poder é a possibilidade de se conseguir fazer algo através de outra pessoa, supondo uma ordem e sua irrevogável obediência. No conceito de autoridade a professora acrescenta um dado interessante: “é

---

<sup>54</sup> Será usada a denominação ‘liderados’ com o mesmo significado de ‘seguidores’ no artigo científico.

a capacidade de A de obter de B tudo que A quer, com base na posição de A, status ou posto” (KELLERMAN, 2012, n.p.). O líder obtém o que quer com base em sua posição de chefe, de superior; o subordinado obedece porque respeita de alguma forma a decisão do outro que ocupa um cargo hierárquico. Por fim, a influência está ligada a ideia de astúcia e manipulação: “capacidade de A de persuadir B em concordar com o que A quer e planeja, por vontade do próprio B” (KELLERMAN, 2012, n.p.).

Vale ressaltar que nem todos estes elementos envolvem completamente a liderança. Por exemplo, se o comportamento do seguidor é motivado por fatores externos, seja por necessidade ou por ameaça, a relação é entre superior e subordinado e não entre líder e seguidor (HOCK, 2006). Esclarecido os conceitos que envolvem o tema, é o momento de entender o movimento da liderança na história da sociedade ocidental.

Na concepção de Kellerman (2012), a liderança assume diferentes aspectos na história da humanidade. Em cada época é possível encontrar características peculiares relacionadas ao contexto cultural, político e econômico. Na antiguidade, tem-se a figura do líder-herói com as concepções de Platão e Confúcio, por exemplo. Na idade média a liderança estava ligada ao poder religioso e, no renascimento, Nicolau Maquiavel traz o poder para o plano prático. Na modernidade surge a ideia do contrato social entre líder e liderado com Thomas Hobbes e o aprimoramento com John Locke. Indo a além de seus predecessores, Rousseau contribui para a promoção da democracia e da igualdade nos direitos (CHAUÍ, 2000). Com as revoluções dos séculos XVIII e XIX, o contexto muda, percebe-se uma ascensão dos seguidores em relação aos seus líderes. No século XX, a tecnologia aproxima as pessoas e a globalização transforma a cultura dos povos. Com a intensificação das relações sociais, o contrato social idealizado pelos iluministas entra em crise e surge a ideia de um novo contrato social.

## **2.1 Os líderes-heróis ou ideais**

Um olhar atento à história da sociedade humana evidencia que a liderança tem uma trajetória possível de ser esquematizada de acordo com cada contexto. O contexto constitui uma noção chave na análise da trajetória da liderança tanto no passado como no presente (KELLERMAN, 2012). O que caracteriza a liderança na antiguidade é a

veneração do líder como herói. Confúcio e Platão idealizam o líder perfeito representando o contexto tanto do Ocidente como do Oriente.

Confúcio nasceu em 550 a.C na China sendo quase contemporâneo de Platão, nascido no ano de 428 (STRATHERN, 1998). A imagem do líder ideal para o filósofo chinês era de um cavalheiro virtuoso capaz de testemunhar a justiça em sua vida; a liderança se daria pela atração de seguidores por meio da sua postura ética (KELLERMAN, 2012). Para a professora Kellerman (2012), o líder para o filósofo Chinês dirige por meio da persuasão moral, ou seja, o seu exemplo de vida atrai seguidores e as ordens são sempre medidas pela virtude.

Na obra ‘A República’, Platão defende que cada indivíduo tem uma função na cidade (BOTTER, 2012) e a função do líder é governar a cidade. O ‘filósofo-rei’ é a pessoa educada para governar com justiça; não é uma pessoa jovem, mas alguém engajado no mundo perfeito das ideias – da filosofia (BOTTER, 2012). O conhecimento torna o filósofo a pessoa mais apta a governar. Kellerman (2012) ressalta o aspecto tirano do líder platônico: o poder centralizado nas mãos de um homem perfeito inquestionável e irrevogável.

Confúcio era contra a tirania, pregava a mediania no poder: nem muito nem pouco; o líder de Platão tendia para o lado da tirania e do poder absoluto (KELLERMAN, 2012). Embora exista essa divergência de concepção, os dois pensadores têm visões parecidas a respeito do líder: “aproximam-se da perfeição; coroam um contexto que é líder-cêntrico; e pertencem a um momento histórico em que a boa governança parecia depender da boa – e até da grande – liderança” (KELLERMAN, 2012, p. 7). Portanto, Confúcio e Platão idealizaram o líder perfeito, um homem que governasse a cidade com justiça e virtude capaz de acabar com a maldade e a corrupção. A visão de ambos está centrada no líder e não nos indivíduos que estão ao seu redor. Essa concepção é mantida na Idade Média, mas com um ingrediente diferente: o poder provém de deus.

## **2.2 O poder divino e o rompimento maquiavélico**

Na opinião de Pontes (2008) o período da idade média é visto pelos renascentistas como obscuro, mas equivocadamente. Para Chauí (2000), nesse período

todo o pensamento estava subordinado ao princípio da autoridade, a influência, portanto, não existia nas instituições - predominantemente religiosas no período. O poder estava nas mãos da Igreja Católica e a sua transmissão passava pelo clivo da doutrina religiosa (SOUZA, 2010). Embora a dicotomia dominador - dominado fosse evidente durante todo o período, na idade média tardia um evento marcou o século XIII: a assinatura da Carta Magna por João – rei da Inglaterra.

O rei João fora forçado a assinar um documento em que limitava o próprio poder; a carta declarava que o poder do rei não era absoluto e as suas ordens suscetíveis de contestação (KELLERMAN, 2012). O fato marcou o início da ascensão dos súditos, dos seguidores. “A assinatura da Carta Magna foi uma linha divisória na história ocidental, no qual o líder foi forçado a sucumbir a seus seguidores, que se reuniram e assim ficaram até conseguir o que queriam de sua majestade” (KELLERMAN, 2012, p. 8). Entretanto, o apogeu dos seguidores foi um processo lento, somente com Maquiavel o poder foi transferido dos céus para a terra.

O fundamento do poder da Igreja Católica encontrava-se em Deus e todo o pensamento era tirado da Bíblia (CHAUÍ, 2000). Diferentemente de seus antepassados, apegados ao ideal e ao divino, Maquiavel traz a questão do poder para o plano prático e isso constitui uma reviravolta no entendimento do poder (CHAUÍ, 2000). O líder maquiavélico - O Príncipe - governa conforme a condição humana e suas reais necessidades e a perpetuação no poder depende da astúcia do líder em estabelecer meios eficazes para bem governar e se manter na posição de autoridade (KELLERMAN, 2012). Maquiavel é considerado um dos maiores teóricos da política - senão da liderança. Para Kellerman, embora tenha pregado o pragmatismo do poder, a revolução maquiavélica não rompeu com o modelo de liderança do passado; isso só aconteceu com os contratualistas.

### **2.3 O acordo entre líder e seguidores**

Para Kellerman (2012), Thomas Hobbes representa o nascimento de uma nova relação entre líder e liderados fundada no contrato social. A boa nova de Hobbes no campo do direito mudou a relação entre líder e subordinado: de deveres naturais para direitos naturais. O poder do soberano é legítimo na medida em que os súditos aprovam



a sua autoridade por meio de um pacto, em que o líder se propõe a governar conforme os direitos naturais e os súditos se propõem a obedecer ao poder soberano (REALE, 2005).

Pela primeira vez na história, o liderado desfruta de direito em relação ao seu líder: a reflexão agora parte dos direitos naturais e não mais dos deveres naturais (STRAUSS apud KELLERMAN, 2012, p. 9). Para Costa (2012), “Hobbes acreditava que todo líder tende a ser autoritário, por isso deveria estabelecer um contrato social com seus liderados. Por esse acordo, os subordinados concordavam em ser mandados e o líder ficava responsável por criar um ambiente agradável para se viver”.

Aberta as portas por Hobbes, Locke seguiu os passos de seu predecessor levando a frente o contratualismo no século XVII. Além de acrescentar a noção de propriedade privada no contrato, Locke defende que o poder do líder só é legítimo com a aprovação e consentimento dos governados (KELLERMAN, 2012). Nesse sentido, a insatisfação dos liderados poderia custar a queda do líder. Essa visão amplia novamente o direito dos liderados de intervenção no poder e a autoridade aos poucos é questionada. Para a professora Kellerman (2012, p.11), “Locke forneceu a base moral, legal e filosófica a um sistema de governança baseado numa distribuição razoavelmente equitativa de poder entre líderes e liderados”.

O Iluminismo marca o fim do círculo do sagrado; o século das luzes constitui outro paradigma da liderança justamente por enterrar os modelos religiosos e absolutistas de dominação (KELLERMAN, 2012). Em 1762, Rousseau publica ‘Do Contrato Social’, na qual estabelece princípios para um pacto político fundado na vontade geral e na igualdade de direitos (DERATHÉ, 2009). A obra influenciou movimentos contra o poder absoluto por toda Europa no século XVIII. Sobre o pensamento de Rousseau, o poeta H. Heine afirma que Robespierre nada mais foi do que a mão executora de seu projeto político na Revolução Francesa (apud REALE, 2005, 277).

Com esta ampliação na compreensão do direito dos liderados, várias revoluções se sucederam: Revolução Gloriosa, Revolução Francesa, Revolução Americana. Depois vieram movimentos como a abolição da escravidão na Europa e América, além da ampliação dos direitos da mulher a partir século XIX. Nas palavras de Kellerman, “por intermédio da evolução e da revolução, o equilíbrio entre aqueles que tinham poder,



autoridade e influência e os que não tinham havia mudado de tal maneira que nunca, jamais, seria anulado” (KELLERMAN, 2012, p. 15). O resultado foi a inversão do poder e o fortalecimento contínuo dos liderados.

## 2.4 A ruptura e a inversão no poder

A trajetória da liderança feita até aqui mostra que aos poucos os liderados foram conquistando o direito de intervir no poder e influenciar seus líderes. Na visão de Kellerman (2012) o líder era considerado um herói na antiguidade, uma figura ideal que tinha o poder de governar os mais fracos. Na Idade Média o poder fora sacralizado e a Igreja desfrutara de uma autoridade divina. Todavia, a partir do movimento contra a autoridade do rei João da Inglaterra, outros movimentos se sucederam em direção do rompimento dos liderados em relação aos líderes. Se até o século XVII o poder partia de cima para baixo, após a divulgação das teorias contratualistas e a propagação do projeto iluminista, aos poucos, se percebe uma troca no poder em que a influência parte de baixo para cima.

Thoreau e Stuart Mill se consagraram como promotores da igualdade nos direitos no século XIX, obras como ‘Desobediência Civil’ e ‘Sobre a Liberdade’ enfatizavam a autonomia do indivíduo na sociedade (KELLERMAN, 2012). No século XX, grandes líderes se destacaram como promotores da descentralização do poder: Gandhi, Mandela, Luter King. Entretanto, viu-se nascer e se fortalecer poderes totalitários no mesmo século: facismo, stalinismo, nazismo. Mesmo com essa contradição, para Kellerman (2012), é razoável afirmar que o século passado foi um tempo de

política radical, política social, política dos cidadãos, política participativa, protestos sociais, protestos de rua, ativistas sociais, atividades cidadãos, organizadores de comunidade, ação comunitária, ação radical, ação afirmativa, ação política, ação política, democracia em ação. Líderes foram ameaçados, seguidores, incentivados, e filósofos como o brasileiro Paulo Freire puderam ser ouvidos em alto e bom som (KELLERMAN, 2012, p. 19).

Freud defende que todo ser humano tem necessidade de um líder, de uma autoridade que o guie, de uma força externa e superiora que sirva de inspiração para

alimentar suas próprias fantasias (OLIVEIRA, 2011). No entanto, esta ideia parece ser questionada no século XX – como afirmado acima considerado o tempo da luta pelo poder. A autoridade do líder entra em crise. Para Kellerman (2012), dois fatores contribuem para a ascensão dos liderados em relação aos líderes: os avanços tecnológicos e a mudança na cultura.

#### **2.4.1 Tecnologia: informação, expressão e conexão**

Para o jornalista norte-americano Thomas Friedman (apud COSTA, 2012), “a globalização integrou os mercados e a tecnologia aproximou as pessoas”. O mundo hoje está interligado, o que acontece do outro lado do Atlântico tem seus efeitos aqui na América. Libâneo (2005, p. 67) afirma que “os meios de comunicação, melhor dizendo, as mídias exercem cada vez mais um papel de mediação e de tradução da realidade social. A seu modo - um modo editado e, por vezes, manejado -, elas contam o que acontece no mundo, fazendo com que grande parte da realidade seja percebida de forma virtual”. A tecnologia permite uma comunicação em massa; a virtualização da realidade potencializa o indivíduo que tem acesso a uma gama de informações sobre o mundo em suas diversas faces.

Kellerman (2012) aponta a tecnologia como um instrumento a favor dos liderados; em sua concepção, três elementos da tecnologia contribuíram para a mudança na relação da liderança: a informação, a expressão e a conexão. Com os aparatos tecnológicos, a informação não é mais trocada, mas “partilhada, disseminada e difundida, o potencial de impacto é significativo” (KELLERMAN, 2012, p. 42). Desse modo, as pessoas que ocupam lugar de destaque na sociedade estão expostas para todos e o cuidado com a reputação passa a preocupar os líderes. A vida do líder passa a ser de interesse público e se os dois requisitos básicos da liderança não são atendidos – ética e eficácia – a possibilidade de uma revolta contra o seu poder é possível e realizável. O líder então fica enfraquecido frente a força dos liderados proporcionada pela informação compartilhada.

A liberdade de expressão é um dos direitos básicos da democracia. No entanto, com os meios de comunicação em massa, esse direito se ampliou na mesma proporção que os seus efeitos. No século XXI, a liberdade de expressar ganha outra face: “a de

dizer qualquer coisa a qualquer um sobre qualquer coisa ou qualquer um, em qualquer lugar, a qualquer momento, em tempo real” (KELLERMAN, 2012, p. 47). As redes sociais permitem tudo isso: Twiter, FaceBook, Blogs ... são espaços específicos para se manifestar, expressar o que está sentindo, o que pensa e o que está fazendo. A boa nova é: alguém em algum lugar está ouvindo (KELLERMAN, 2012, p. 50). Nesse sentido, a liberdade de expressão é uma ameaça contra os maus líderes. Pois quanto mais os seguidores se expressam mais encorajadas a lutar contra as estruturas de poder ficam. No setor corporativo, Costa (2012, p. 28) fala que “o funcionário ganhou poder de influência graças, principalmente, às redes sociais, que permite criar laços com pares e líderes de todas as áreas que têm interesses em comum”. A informação, portanto, é transformada em opinião – e existem inúmeros veículos tecnológicos para transmiti-la a milhares de pessoas.

A ficha dos líderes ainda não caiu. Houve mudanças e evidentemente isso causa impacto direto nas organizações e na liderança. Para Kellerman (2012), os líderes ainda estão se adaptando a era da conexão. Todavia, no contexto atual é indispensável o líder se conectar por meio das redes sociais e usá-lo para trocar informações com profissionais, clientes. No entanto, alguns “estão desperdiçando a oportunidade de liderar e gerenciar um ciberespaço” (KELLERMAN, 2012, p. 53), ação que pode ajudar no processo de conhecimento do novo paradigma da liderança centrado no seguidor.

Embora o espaço seja virtual, essa troca de informações gera ações, as ideias difundidas nas redes sociais poder ser concretizadas e seus efeitos podem ser sentidos na realidade. O cotidiano mostra que os internautas acostumaram a usar dos espaços virtuais para questionar e até parodiar os que detém poder, autoridade e influência. Pois, no FaceBook existem várias páginas de humor, em suas publicações estão estampadas as paródias da presidente Dilma. Isso acontece nos programas humorísticos da televisão também: existem quadros reservados para parodiar as autoridades políticas no programa da Globo - ‘Zorra Total’ –, por exemplo. Kellerman (2012) acredita que o poder da mídia vem perdendo a sua força, hoje a internet possibilitou uma individualização da opinião.

Santos (2003), ao discursar sobre a autonomia e a inserção das novas tecnologias na vida das pessoas, afirma que para compreender a sociedade contemporânea é preciso indiscutivelmente considerar a tecnociência como fator

determinante nas relações humanas e estudá-la a fim de conhecer a sua atuação e seus limites. Essa crítica à técnica seria uma forma de intervir no processo tecnológico, verificando os pontos positivos e negativos das tecnologias. Isso pode ser considerado um sinal de emancipação do indivíduo e da própria sociedade. Mas, o que deve ficar claro é que a tecnologia esta causando efeitos exorbitantes na humanidade, o contexto mudou e houve mudanças na cultura dos liderados.

#### **2.4.2 A mudança na cultura**

Os líderes agora são “limitados pela cultura em que operam, e por seguidores que se sentem mais livres do que antes para humilhar e rebaixar os que estão no topo” (KELLERMAN, 2012, p. 37). Pela facilidade de comunicação e transmissão de ideias, tornou-se mais fácil ‘vigiar’ as ações dos líderes e, qualquer insatisfação dos seguidores, a campanha é colocada em rede e todos têm a possibilidade de participar de um levante contra as “autoridades”. Os líderes, portanto, perderam o controle sobre os liderados, não existem delimitações no poder, pois todos influenciam o processo de liderança.

Como visto, obras intelectuais sobre a ampliação do direito e a valorização do indivíduo como ser autônomo foram publicadas por pensadores – Thoreau e Mill - e os liderados foram assimilando aos poucos essa ideia de ‘eu posso’. A visão de líder transformou juntamente com o contexto: a autoridade é questionada e não mais aceita pacificamente; nos anos 1950 e início de 1960 nas organizações “era apenas o líder que tinha, ou parecia ter, a maior parte do poder, toda a autoridade e grande parte da influência” (KELLERMAN, 2012, p. 25). Já nos anos de 1960 os seguidores passaram a quebrar essa estrutura de autoridade e se ver de um modo diferente na sociedade (KELLERMAN, 2012).

Os seguidores passaram a ser os protagonistas do poder, influenciando a liderança. Os seguidores não são os mesmos de antes. Na visão do presidente do Grupo Libra, Marcelo Araujo, existe um grande desafio para a liderança: “as pessoas não aceitam mais simplesmente fazer as coisas por obrigação. Eles têm objetivos maiores para si” (ARAUJO apud COSTA, 2012, p. 30). Como dito, os seguidores estão exigindo mais de seus líderes do que a simples ordem. Os seguidores passaram a se sobrepor aos líderes. “Como resultado, o poder e a influência de líderes, de pessoas em posição de

autoridade, diminuíram, enquanto o poder e a influência dos seguidores, das pessoas comuns, aumentaram” (KELLERMAN, 2012, p. 34).

Em suma, a liderança mudou e a missão dos líderes é resgatar a sua importância para a sociedade. Os liderados não são os mesmos e os líderes devem mudar a sua visão sobre a liderança. Hoje os líderes são avaliados e criticados por seus subordinados, a relação não é mais unilateral, de cima para baixo, agora a relação é recíproca e em certas circunstâncias de baixo para cima (KELLERMAN, 2012). Essa reviravolta nas relações de poder, autoridade e influência causa efeitos na função dos líderes. Os líderes devem trabalhar para se manter vivos na condução de pessoas e a melhor forma é ouvir aqueles que têm o poder de impactar em sua posição. O contrato entre líder e seguidor tem que ser reformulado, pois desde Hobbes muita coisa rolou e hoje a ideia de um novo contrato social deve ser discutida.

### 3 UM NOVO CONTRATO SOCIAL

O contrato social idealizado por Hobbes e assumido pelos iluministas abrange a coletividade enquanto comunidades, instituições, organizações, nação e Estado, mas não os indivíduos (KELLERMAN, 2012). A realidade é outra: o líder não possui poder superior e nem divino, muito menos desfruta de uma autoridade absoluta. Com os tempos, o liderado foi transformando a sua cultura, o seu modo de compreender a realidade e a sua visão de líder. O contexto indica que as relações humanas se modificaram, influenciadas por novas ideias e fatores que foram determinantes na troca de poder. Não há espaço para o líder-centrismo, agora é o seguidor que está no poder; e se a liderança quiser sobreviver tem que reconhecer este fato.

Como afirma Kellerman, “tornar-se líder passou a ser um mantra” (2012, 143), ou seja, uma profissão super lucrativa. Ser líder é sinal de vida boa, salário acima do piso, hospedagens caras. No entanto, a professora salienta que este modelo de poder que coloca o líder no centro está sendo desafiado, o contrato entre líder e seguidor está perdendo sua força: primeiro pela expansão da democracia política e segundo pela tomada de posse por parte dos seguidores que sentem no direito de interferir nos assuntos que lhes afetam (KELLERMAN, 2012). Como visto acima, antes o poder se

identificava com o direito, a autoridade gerava o direito de fazer, de mandar. Mas, as antigas justificativas pelo poder, autoridade e influência minaram.

Segundo Kellerman (2012), hoje os seguidores se dispõem a seguir o líder por duas razões: por obrigação (profissional, por exemplo) ou por vontade própria (porque se identifica com os anseios de seu líder). Mas, o contrato evoluiu na direção da participação do poder, da democracia. O novo contrato deve estar fundado no mérito do líder, na sua capacidade de gerir e criar soluções para os problemas de organizações, corporações e de Estados. O seguidor hoje tem as ferramentas para monitorar seu líder e detém o poder de destituí-lo de sua posição. Se o líder não atendeu os dois requisitos essenciais da liderança - ética e eficácia - a possibilidade de queda é grande.

No mundo globalizado, a boa liderança é julgada por dois critérios: ética e eficácia (KELLERMAN, 2012). A falha do líder é facilmente percebida pela massa e pistas de corrupção pode gerar incerteza no seu poder, autoridade e influência. Essa falta de confiança na liderança gera a diminuição do poder, a desvalorização da autoridade e o declínio da influência (KELLERMAN, 2012). O resultado final é a destituição do poder, da posição de líder, “é o fim dos altos salários”. Mas como identificar os bons líderes e julgar os maus-líderes – ou monstros-líderes? A própria história de vida do indivíduo prova que ela é capaz de liderar e gerir projetos eficazes que atendam os interesses corporativos e públicos (Kellerman, 2012):

tanto na política como na religião, o contrato entre líderes e seguidores é algo assim: eu, o seguidor, farei o que você, líder, quer que eu faça, desde que mantenha nosso acordo – desde que seja razoavelmente honesto e competente. Mas, senão for, o contrato entre nós está acabado. Sob tal circunstância, eu lhe devo pouca ou mesmo nenhuma lealdade, e tenho o direito de recusar meu apoio (KELLERMAN, 2012, p. 2012).

A professora Kellerman (2012) acredita que o contexto atual é de desilusão em relação a liderança, senão o seu fim. Os seguidores estão cada vez mais desanimados com os líderes. Para Marcio Fernandes (apud COSTA, p. 28), “os jovens não permitem mais que os gestores sejam controladores e autoritários, exigem que eles sejam facilitadores e que abram caminho para carreiras e oportunidades”. O contrato que rege a sociedade é o mesmo, mas com uma novidade: é o seguidor que está no centro e não o

líder, pois para se aprender a liderar deve-se antes aprender sobre liderança, o que envolve o conhecimento sobre os liderados e sobre os seguidores estão apoiando seus líderes (KELLERMAN, 2012). Do contrário, corre-se o risco da liderança tornar algo sem sentido na sociedade, corre-se o risco do contrato social se esvair:

a liderança corre o risco de se tornar obsoleto. Não os líderes – eles sempre existirão -, mas a liderança resultante dos liderados, a liderança como o aprendizado que devemos adquirir, a liderança como algo melhor do que negócios, a liderança como solução para todos os nossos problemas e a liderança como um acordo que tem o mérito como componente. Para evitar essa possibilidade – a de sua própria obsolescência -, a indústria de liderança deve fazer, no mínimo, quatro alterações. Precisa acabar com o líder-centrismo, que restringe a conversa; transcender as especificidades situacionais que a tornam tão míope; submeter-se a uma análise crítica e refletir o objeto de sua afeição – mudar com a mudança dos tempos (KELLERMAN, 2012, p. 189).

As Mudanças nas relações sociais e interpessoais transformaram os princípios e valores que regem o contrato entre as pessoas; as revoluções e as ideologias influenciaram na inversão da influência pelo poder (GODOY, 2009). Líder sempre existirá na sociedade, mas para resgatar a liderança é preciso estudar profundamente o contexto de hoje e olhar primeiro o seguidor ao invés de colocar o líder no centro. O líder é convidado a ser mais um gestor de pessoas do que um chefe no comando.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As mudanças não ocorreram somente entre líder e liderado. A discussão sobre a reformulação do contrato social não envolve somente a liderança, mas toda a sociedade. Em 2012, aconteceu no Rio de Janeiro a Conferência da ONU ‘RIO +20’. A reunião teve como tema o desenvolvimento sustentável e o cuidado com o meio ambiente (SACHS, 2012). Um dia antes do término da Conferência Internacional, foi realizado um encontro – promovido pelo Instituto Ethos e pelo Unitar - entre estudiosos para discutir a ideia de um novo contrato social para o século XXI. O grupo de estudiosos discutiu as bases e princípios da sociedade contemporânea. A preocupação com a crise



nas relações políticas abrange todos os setores da sociedade. O momento é de crise nas instituições de poder e os estudiosos apontam que a solução é a construção de um contrato social planetário, entre nações e países.

A trajetória da liderança indica uma ascensão dos liderados em relação aos líderes. Se antes o poder do líder era irrevogável e sua autoridade inquestionável, houve uma troca: o seguidor detém o poder e, por meio da tecnologia, influencia o processo de liderança. O suposto direito de governar não justifica mais a autoridade do líder, agora a permanência no poder depende de ações éticas e eficazes nas organizações. A mudança na cultura e o fenômeno da tecnologia contribuíram significativamente para esta reviravolta. A informação, a liberdade de expressão e a conexão aumentaram a influência dos seguidores. O líder-centrismo está fora de contexto, para sobreviver a liderança deve aprender com o seguidor.

O uso da tecnologia possibilitou identificar os maus líderes. A vida dos líderes está exposta na mídia e nas redes sociais. Essa ideia é compreensível em nível de globalização, mas se for relativizada, podem surgir impasses. No Brasil, por exemplo, a ampliação do acesso à internet está em progressão, cerca de 40% das residências têm acesso a rede WEB. Na política, o povo brasileiro ainda convive com casos de corrupção e seu poder de influência parece estar em expansão. Os brasileiros ainda estão a caminho desta conquista da tecnologia e da conquista por um espaço no poder.

Sobre o desenvolvimento de líderes, a indústria de liderança brasileira ainda segue o modelo de dominância líder-centrista. No Brasil, diversas instituições de ensino têm criado programas de pós-graduação Lato Sensu em MBAs, denominação norte-americana que quer dizer: Mestrado em Administração de Empresas. As propagandas dos cursos ecoam como um mantra: uma oportunidade para uma vida no controle e no comando, ou seja, uma chance para alavancar a carreira. Entretanto, a atenção agora se volta para o seguidor e a indústria deve compreender este novo paradigma da liderança. Talvez a indústria de liderança tenha que objetivar menos a promoção de líderes e se preocupar também com a identificação dos maus líderes formando bons seguidores.

Em suma, liderar é uma ação necessária nas instituições humanas, mas é preciso compreender as mudanças nos padrões de dominância e deferência. A análise da trajetória da liderança indica que ela está diferente e no século XXI está difícil de exercer o poder. Nos noticiários, vê-se que grandes CEOs são demitidos das

corporações, a autoridade de governos é questionada – Egito e Turquia são exemplos claros. Os líderes são convidados a rever o processo de liderança e reconhecer a necessidade de um novo contrato social. O novo contrato social deve contemplar o seguidor como elemento constitutivo do poder para a liderança continuar desempenhando o seu papel na sociedade.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Quase 81 milhões de pessoas e 40% das residências acessam a Internet no Brasil. Disponível em:  
<<http://www.tribunadabahia.com.br/2013/06/20/quase-81-milhoes-de-pessoas-40-das-residencias-acessam-internet-no-brasil>> Acessado em: 25 de maio de 2013.

BOTTER, Barbara. **Ética I**: guia de estudos. Lavras: UFLA, 2012.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

COSTA, José Eduardo. O Chefe em Crise. **VOCÊ S/A**, São Paulo, 2012, 174, pp. 26 – 31, Dez. de 2012.

DERATHÉ, Robert. **Rousseau e a ciência política de seu tempo**. São Paulo: Barcarolla e Discurso Editorial, 2009.

GODOY, Claudio Luiz Bueno de. **Função social do contrato** - Os novos princípios contratuais. São Paulo: Saraiva, 2009.

HOCK, Dee. **Nascimento da Era Caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2006. Disponível em:  
<[http://books.google.com.br/books?id=8i-TUQBjtYYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=1%C3%ADder&f=false](http://books.google.com.br/books?id=8i-TUQBjtYYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=1%C3%ADder&f=false)>

LIBÂNEO, J.C. **As transformações técnico-científicas, econômicas e políticas**. In: LIBÂNEO, J.C, OLIVEIRA, J.F; TOSCHI, M.S. Educação escolar, políticas, estruturas e organização. Ed 2. São Paulo: Cortez, 2005.

OLIVEIRA, Priscilla Corrêa de. A Liderança do ponto de vista da Psicanálise. **Revista Psicologia em Destaque**. Ano 01, número 01, pp. 78 – 80, 2011. Disponível em:  
<<http://www.mar.mil.br/sspm/pdf/artigo20.pdf>>

PONTES, Milena Bregalda Reis. **Guia de Estudo - Ciência Política**. Varginha: GEAD-UNIS/MG, 2008.

REALE, Giovanni. **História da Filosofia: de Spinoza a Kant**. V. 4. São Paulo: Paulus, 2005.

SACHS, Ignacy. **Um novo contrato social para o século XXI**. Disponível em: <<http://pagina22.com.br/index.php/2012/03/um-novo-contrato-social-para-o-seculo-xxi>> Acessado em: 10 de maio de 2013.

SANTOS, L. G. dos. **Politizar as novas tecnologias: o impacto sócio-técnico da informação digital e genética**. São Paulo: Editora 34, 2003.

SELMAN, Jim. Prefácio. In: Selman, J. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, Fabiula Fernandes de. **A evolução da liderança ao longo do tempo**. Disponível em: <<http://www.simonsen.br/pic/relatorios/relatorio-parcial-6.pdf>> Acesso em: 26 de março de 2013.

SOUZA, José Antônio de C. R. de. **As relações de poder na Idade Média tarde**. Disponível em: <[http://www.lusosofia.net/textos/souza\\_jose\\_antonio\\_as\\_relacoes\\_de\\_poder\\_na\\_idade\\_media\\_tardia.pdf](http://www.lusosofia.net/textos/souza_jose_antonio_as_relacoes_de_poder_na_idade_media_tardia.pdf)> Acessado em: 15 de maio de 2013.

STRATHERN, Paul. **Confúcio em 90 minutos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.