

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

LIDERANÇA EM (DE)FORMAÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE UM SITE POPULAR DE CONTEÚDO
SOBRE ADMINISTRAÇÃO

Rosevânia Aparecida Guimarães (UFOP) - rosevania_guimaraes@hotmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto

David Silva Franco (UFMG e IFMG) - davidf.jf@gmail.com

Professor Efetivo no Instituto Federal de Minas Gerais; Mestre e doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Pesquisador do NEC-TraMa e NECOP

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são consideradas como fatores cruciais para o desenvolvimento de uma organização. Nestes ambientes, os indivíduos não estão isolados, mas sim inseridos em grupos, sendo comum nestes a existência da figura de um líder, um sujeito que exerce algum tipo de influência sobre os demais. Em seu conceito mais simples, a liderança pode ser definida como um ato de conduzir alguém. Neste sentido, para que exista a condução de outras pessoas a um objetivo comum, há normalmente uma figura capaz de influenciá-las a partilharem e a seguirem os objetivos de um grupo específico, sendo essa a figura do líder (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

O campo científico da Administração (ou aqueles a ela vinculada) é um dos mais proeminentes quando se trata da formação teórica acerca da liderança. Contudo, é importante levar em consideração a influência dos conteúdos não-científicos, que podem exercer impactos sobre a forma como as pessoas em cargos de liderança atuam e se guiam. Os conhecimentos em Administração vêm evoluindo constantemente, e com, essa evolução, surgiram os “gurus do *management*”, geralmente executivos que pregam técnicas milagrosas de gestão, nas mais diversas esferas da vida.

Nos últimos anos, surgiu e se estabeleceu um tipo específico de literatura que promove a utilização desmedida e demasiada dos conceitos de gestão. O termo conhecido como “*management*”, ou gestão empresarial, ultrapassou as barreiras de uma área do conhecimento e passou a impactar definitivamente os tipos de conhecimentos adquiridos pelos indivíduos, estando estes em uma escola de ensino superior ou não (WOOD; PAULA, 2002b).

Considerando os diversos conceitos difundidos amplamente pelos mais diversos meios de comunicação, torna-se relevante a reflexão crítica para analisar que nem todos os textos, livros e artigos divulgados são passíveis de serem considerados como “corretos” ou coerentes com a realidade. Além disso, enquanto fruto e resultado de relações sociais, a liderança também não pode ser considerada algo imutável e que deva ser seguido como receita, tampouco como livre de ideologias (SILVA; CAEIRO, 2016).

Por diversas vezes, as mídias de comunicação têm menos compromisso com a formação crítica do que com a busca de resultados econômicos. Assim, a ausência de uma consciência crítica das pessoas pode facilitar com que os meios de comunicação consigam utilizar desses conceitos desmedidamente e em benefício próprio, promovendo teorias e até mesmo produtos, conforme salienta Paula e Wood Jr.(2003).

Diante deste cenário, o objetivo deste estudo foi compreender como determinado *site* popular sobre Administração, de grande acesso e visibilidade, utiliza e veicula os assuntos relacionados aos conceitos e papéis da liderança em seus textos.

O estudo do tema justifica-se em função de suas contribuições para a academia, para a sociedade e para os profissionais. A contribuição social e acadêmica está no fato de que com este estudo são levantadas informações acerca dos conhecimentos em Administração “extraoficiais”, normalmente não utilizados nas universidades e demais instituições de ensino, mas que são utilizados em larga escala no ambiente social ampliado. Dessa forma, visa proporcionar aos indivíduos uma visão mais ampla e clara sobre como as teorias e práticas organizacionais podem ser usadas de maneiras desmedidas e enviesadas, levando os indivíduos a terem uma percepção rasa da realidade.

A contribuição profissional está relacionada ao fato de que, para os profissionais do mercado, também é interessante conhecer e perceber as distorções entre a teoria e a prática existentes sobre a liderança. Em posse desse conhecimento, torna-se mais palpável a possibilidade de buscarem obter um pensamento mais crítico em relação à realidade e, assim, compreender o papel social do líder para além das prescrições massificadas na mídia, que, por vezes, conduzem a uma frustração dos profissionais, em função da não correspondência com o padrão idealizado.

Este trabalho está dividido em cinco partes, incluindo essa introdução. Na segunda encontra-se o referencial teórico, onde se faz uma retomada ao conceito de liderança e, posteriormente, tem-se uma apresentação do *pop management* e suas principais manifestações no contexto relativo ao conhecimento acadêmico em Administração. Na terceira seção encontram-se as informações sobre os aspectos metodológicos utilizados para a construção do estudo empírico. Na sequência, tem-se a descrição e análise dos resultados. E, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituação de liderança

A liderança pode ser entendida como “um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social” (LIMONGI-

FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 259). O processo da liderança se dá nas organizações, tanto as formais quanto as informais:

(...) as organizações são compostas por pessoas, com emoções e motivos racionais distintos, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam a conduta do ser humano e da equipe onde ele se situa. O gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017, p. 32).

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2011), as primeiras abordagens em relação ao assunto eram voltadas para a explicação de que a liderança era algo natural aos indivíduos, uma característica intrínseca a estes, transmitidas geneticamente. Com o decorrer dos estudos sobre o tema, essa percepção sobre a liderança foi alterada e as teorias passaram a apresentar conceitos nos quais as características relativas ao líder poderiam ser adquiridas pelos indivíduos ao longo do tempo.

Os primeiros estudos empíricos realizados, cujas análises dos resultados versaram acerca da liderança e sua influência nos indivíduos, são relacionados à experiência realizada por Elton Mayo. Essa pesquisa foi feita em uma fábrica de componentes elétricos em Hawthorne – Chicago. Avaliando a dinâmica de grupos de trabalhos, percebeu-se a influência das organizações informais, e, intrinsecamente, das relações de liderança nas atividades desenvolvidas pelo grupo. Inicialmente, se tratava de um estudo com propósito diferente, mas desencadeou na melhor compreensão dos grupos informais e alguns de seus principais componentes (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

De acordo com Barnard (1938 *apud* KNICKERBOCKER, 1961, p. 138), a maior parte da “literatura a respeito de liderança representa uma tentativa de estudar o líder como uma entidade dotada de características peculiares, ocupando passivamente uma posição de ‘status’ em relação a outros indivíduos que não estão claramente relacionados com ele”. Dessa forma, muito se é difundido que um indivíduo deve possuir certas características padronizadas para ser um bom líder, como por exemplo, inteligência emocional, autoestima, autoconfiança, fluência verbal, carisma, motivação, criatividade, capacidade de influenciar pessoas a buscarem por objetivos alheios a elas, dentre outras (SCHERMERHORN JR, 2007). Todavia, pouco se aprofunda quanto às restrições e os papéis contraditórios que lhes são atribuídos (HILL, 1993).

Para Limongi-França e Arellano (2002), existem diversas teorias sobre a liderança, dentre elas: a teoria dos traços, teoria dos estilos de liderança e a teoria dos enfoques situacionais, sendo cada uma voltada para a definição de características básicas específicas

que são necessárias a um líder. A teoria dos traços apresenta quais as peculiaridades de personalidade do indivíduo interferem na liderança exercida por este, enfocando a questão de o sujeito já nascer um líder. A teoria dos estilos de liderança apresenta a percepção de que os indivíduos podem ser desenvolvidos para exercerem tais atividades. Já a teoria dos enfoques situacionais acredita que a liderança é um processo mutável em relação ao ambiente no qual se está inserido, portanto, esta depende do perfil do líder e dos liderados, bem como das situações vivenciadas por estes.

Um dos modelos de liderança muito difundido é o da liderança transformacional, a qual “ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses de seus funcionários, quando geram conscientização e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando eles agitam seus funcionários para olhar além de seu próprio interesse visando o bem da equipe” (BASS, 1990, p. 21, tradução livre). Dessa forma, a liderança transformacional pode ser considerada como o meio ideal de se alcançar as metas e objetivos estabelecidos por um grupo. Tais resultados são alcançados pela figura impulsionadora de ações, o líder do grupo, que exerce suas atividades motivadoras em função dos benefícios, tanto para a equipe, quanto para a empresa como um todo (SCHERMERHORN JR, 2007).

Importante levar em consideração que os processos que envolvem a liderança não estão restritos somente às empresas, tal qual a maioria dos estudos enfocam. A liderança existe em várias esferas da sociedade e em inúmeras situações, como, por exemplo, na escola, na família, no esporte, no trabalho, no comércio e na vida pública. Deste modo, adotando como definição de liderança orientadora para este estudo, temos as contribuições de Limongi-França e Arellano (2002), que consideram que a liderança pode ocorrer em diversos locais e situações e, a partir do momento em que os indivíduos estão expostos a essas situações, estes se tornam capazes de exercer a liderança, sendo qualquer pessoa apta a ser um líder.

Atendo-se ao fato de que a liderança é um processo social intrínseco e primordial às mais diversas organizações, percebe-se a movimentação do mercado, sociedade e academia rumo a um tipo de comportamento direcionado ao consumo rápido de conhecimentos, o *pop management*, onde a necessidade de informações tem sido divulgada maciçamente, ocasionando nas pessoas a urgência em buscarem por diversos sites e revistas para suprirem seus desejos e necessidades de dominação do saber. Tradicionalmente, os líderes possuem características que os diferenciam dos demais indivíduos em um grupo. Contudo, o modo como essas peculiaridades são divulgadas e reforçadas pelas mídias, empresas e instituições de ensino suscita a necessidade de estudo e avaliação destes conceitos. Por diversas vezes, ignora-se a questão de o líder ter comportamentos basicamente humanos, como insegurança,

despreparo para algumas situações imprevistas e necessidade de apoio. Nesse sentido, reforça-se a importância de desvendar o fenômeno do *pop management* e todos os seus pilares de sustentação na sociedade atual, destacando suas implicações na vida dos indivíduos inseridos nos mais diversos grupos da sociedade.

2.2 A literatura do *pop management*

O atual cenário dos conhecimentos relacionados à Administração foi configurado a partir de diversas transformações e evoluções ao longo dos anos. O *pop management* é um dos novos modelos disseminados de como se gerir os diversos aspectos relacionados à vida humana, funcionando como receitas de sucesso. Dessa forma, são veiculados inúmeros materiais relacionados à administração de negócios vinculados ao sucesso pessoal dos personagens envolvidos. De acordo com Wood Jr e Paula (2002a), o conteúdo dos documentos em que são veiculados esses tipos de conhecimentos de gestão seguem modelos padronizados, construindo mitos que ilustram histórias de superação para a ascensão profissional, ilustrando que o sucesso alcançado por determinado empreendedor seria igualmente alcançável por qualquer um que se esforçasse o suficiente, ignorando as especificidades do contexto que abarca tal trajetória.

O surgimento, manutenção e sucesso do “*pop management*” nos dias atuais podem ser explicados, em parte, pelo contexto histórico, econômico e social em que se está inserida uma sociedade, pois “o contexto, real ou imaginário, de turbulência e competição contribuiu para a geração de uma literatura voltada para as questões, ansiedades e dilemas dos profissionais da administração: a literatura de *pop-management*” (WOOD JR; PAULA, 2002a, p.1).

Pode-se dizer que a cultura do *management* se instaurou no país, sendo essa cultura entendida como uma junção de normas que regulam as ações humanas, sejam elas individuais ou coletivas, e estão presentes nos diversos aspectos da vida, como, por exemplo, as formas de sobrevivência, padrões de comportamento, crenças, dentre outros. A cultura do *management* se difere da cultura organizacional, no sentido de que esta tem como ambiente comum todas as organizações e é materializada por meio de livros, revistas e objetos referentes ao mundo dos negócios (WOOD JR; PAULA, 2006). Além disso, segundo Wood Jr e Paula (2006), pode-se afirmar que essa faceta da ideologia gerencialista possui alguns pontos-chaves característicos, que envolvem:

primeiro, a crença numa sociedade de mercado livre; segundo, a visão do indivíduo como auto-empresendedor; terceiro, o culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo; quarto, o culto de símbolos e figuras emblemáticas, como “palavras de efeito” (inovação, sucesso, excelência) e “gerentes

heróis”; e quinto, a crença em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizacionais (WOOD JR; PAULA, 2006, p. 94).

Claramente, os autores não deslegitimam a importância de se gerir e planejar as atividades produtivas, a fim de que sejam melhor desenvolvidas e se evite o retrabalho, visando o alcance do propósito para o qual foram criadas. Contudo, atualmente, surgiu um tipo específico de literatura que promove a utilização desmedida e demasiada dos conceitos de gestão. O termo conhecido como “*management*”, ou gestão empresarial, ultrapassou as barreiras de uma área do conhecimento e passou a ser considerado um *status* para o mundo dos negócios. Hoje em dia, caracteriza-se como uma indústria bem-sucedida e que possui reforços constantes com quatro pilares: as escolas de administração, as empresas de consultorias, os gurus empresariais e a mídia de negócios. (WOOD JR; PAULA, 2002 b).

O termo *management* e seus correlatos na língua portuguesa (gestão, administração, gerenciamento) estão associados a um corpo de conhecimento aplicado, de modo geral, para intervir na forma como uma empresa está estruturada, organizada e como o trabalho nela é realizado visando racionalizar seu funcionamento e otimizar o seu desempenho. Porém, o *management* não é simplesmente um corpo de conhecimento, mas, essencialmente, um discurso e um mecanismo de poder. A palavra e suas derivações entraram no vocabulário popular e seu uso aparentemente comum mascara as construções e os significados historicamente criados fazendo com que o significado racional de eficiência que lhe foi atribuído não seja questionado (HOLANDA, 2011, p.57).

O referido termo apresenta a ideia relacionada a “arranjar, instalar, providenciar, mas sobretudo traz à lembrança a ideia de ‘arrumação’, sendo conotado positivamente, como sinal de sucesso, de modernismo, de dinamismo” (HOLANDA, 2011, p.57). Todavia, seu significado é bem mais abrangente, pois o termo “gestão”, que fora inicialmente utilizado para se remeter à ideia de dirigir e conduzir algo, hoje assume características mais amplas, remetendo às relações existentes com o mundo, com o outro e consigo mesmo. Dessa forma, pode ser considerado como parte de um poder característico na sociedade moderna, ou seja, enquanto um fruto de uma ideologia dominante nos dias atuais (GAULEJAC, 2007).

De acordo com Gaulejac (2007, p. 36), o *management* “é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios”. Buscando apoiar-se nas ciências exatas, a cultura da gestão visa obter suporte para a disseminação do poder gerencialista, legitimando seu pensamento objetivista, utilitarista e funcionalista, desenvolvendo uma imagem de que os seres humanos são como recursos, e estão disponíveis a todo o tempo a serviço das empresas, e dessa forma, busca tornar mais fácil a sua instrumentalização na sociedade (GAULEJAC, 2007).

Indo mais a fundo, em relação ao conteúdo contido nas revistas e livros considerados como leituras populares de gestão, estes são identificados pelos padrões recorrentes contidos em suas páginas, e são caracterizados como “relatos de feitos heróicos de gerentes, exaltação de novas tecnologias gerenciais e conselhos para o sucesso profissional” (WOOD JR; PAULA, 2006, p. 92). Grande parte das literaturas desenvolvidas para esses tipos de veículos de comunicações aparentam ser normalmente desenvolvidas por profissionais no assunto, que obtiveram grande sucesso em sua trajetória, e por especialistas do *management*, os denominados “gurus”. Dessa forma, Donadone (2001) afirma que:

Com o incremento na divulgação de notícias econômicas surgiram diversos indivíduos que buscavam orientar os gerentes/leitores sobre as mudanças na economia e suas influências nas empresas, os denominados “gurus”. Estes, atuando em áreas específicas da empresa, passaram a divulgar um conjunto de ideias gerenciais, apresentando-as como a melhor forma de resolução para a crise que as empresas enfrentavam (DONADONE, 2001, p. 70).

A presença em larga escala dos “gurus” nas mídias econômicas teve grande influência na criação de espaços para a atuação e divulgação das empresas de consultorias. E, ainda, a divulgação maciça dos procedimentos e ensinamentos dos gurus fez com que o mercado criasse uma hegemonização das ideias gerenciais, o que vai de encontro às ideias dos gerentes, que necessitavam de apoio e suporte em suas decisões, devido às incertezas e mudanças recorrentes nas posições e ambientes em que atuam (DONADONE, 2001).

No tocante ao gerenciamento das organizações, são inúmeros os modismos, soluções simplistas e fórmulas mágicas que visam solucionar os diversos problemas de gestão dos negócios. Entretanto, considera-se que as soluções mecânicas e rígidas, inseridas em realidades altamente mutáveis, não seja o melhor caminho para o alcance de bons resultados, qualidade e produtividade desejada pelas empresas brasileiras.

Nesse sentido, muitas organizações desconhecem sua própria estrutura e como devem responder às mudanças do mercado, sendo mais prudente desenvolver a capacidade de adaptação aos fatores macroambientais, para que possam satisfazer os desejos dos clientes e serem competitivas mediante os concorrentes, em vez de aderir a modismos preconizados pela cultura do *management* (OLIVEIRA, 2001). Com isso, torna-se importante ressaltar que o ambiente acadêmico não fica a parte dessas alterações sociais acerca da forma como a liderança e a gestão são vistas popularmente.

2.3 *Pop management* e o conhecimento acadêmico em Administração

O meio acadêmico também pode ser considerado como um dos responsáveis pelo sucesso e manutenção das literaturas relacionadas ao “*pop management*”. De acordo com Alcadipani (2011a), o campo científico da Administração tem deixado a desejar quando o assunto é a formação efetiva de bons profissionais. O autor destaca que o ensino superior está constantemente se transformando em uma empresa de *fast food*, com ensinamentos rápidos e sem profundidade, caracterizando, dessa forma, o processo de “*McDonaldização*” do ensino.

O ensino superior está cada vez mais apresentando cursos moldados e fixos, de forma que assim passa-se a existir a redução da reflexão e a imposição de barreiras à liberdade acadêmica. De maneira gradativa, visa-se ensinar o que tem aplicação prática e o que realmente funciona. Ademais, percebe-se a adoção do uso indiscriminado de apostilas, da transformação do aluno em mero consumidor, da disseminação e propagação de formas de se avaliar o desempenho dos professores, tal qual é realizado nas empresas, e ainda há a quantificação da produção acadêmica realizada por estes (ALCADIPANI, 2011a).

Além disso, o ensino nas universidades é marcado por características que condicionam a perpetuidade dos conhecimentos massificados. O meio acadêmico apresenta normalmente “cursos enlatados, professores mal remunerados, livros-texto de baixa qualidade a rodo” (ALCADIPANI, 2011b, p. 1174), o que culmina em profissionais em Administração esvaziados de essência e autenticidade, que procuram cada vez mais por literaturas dos ditos “gurus” (ALCADIPANI, 2011b).

Curiosamente, a leitura popular de gestão é largamente consumida como referência de informações, conhecimentos e comportamentos não somente por diversos gestores de variadas empresas, mas também por estudantes e até mesmo professores dos cursos de administração. Pois além de oferecerem interpretações acerca da realidade gerencial, a literatura do *pop-management* promove a seus leitores a interpretação e padronização de suas realidades, nos mais diversos aspectos relacionados à vida pessoal e organizacional (WOOD JR; PAULA, 2006).

De acordo com Alcadipani (2011b) o ambiente universitário foi tomado pela lógica gerencial, se transformando em um local voltado para o crescimento e o lucro, o que acaba gerando grandes interferências no ensino e aprendizado dos indivíduos, que ao invés de serem capazes de construir suas próprias reflexões, apenas repetem sucessivamente o que lhes são repassados pela lógica gerencial. Isso resulta em grandes perdas para o meio acadêmico, pois se observa que ao longo dos anos há, gradualmente, a existência do crescimento exponencial

de “artigos fracos, discussões rasas, falta de inovação conceitual, argumentos pouco rigorosos, artigos metodologicamente pífios” (ALCADIPANI, 2011b, p. 1175).

Oliveira (2001) afirma que somente a adoção e reprodução de modelos prontos não faz com que o profissional obtenha sucesso em sua empreitada de implementação do método na empresa, ele apenas torna-se um incentivador e reproduzidor de modismos. Dessa forma, é necessário que os profissionais possuam uma postura mais crítica, capaz de realizar reflexões e, portanto, melhorar as relações e práticas organizacionais (OLIVEIRA, 2001). Neste contexto, os esforços acadêmicos para a desconstrução das receitas de lideranças ainda não têm sido efetivos.

É possível tranquilamente afirmar que, em termos simbólicos e gerais, o Homem de negócios desfruta, nos mais diversos países e regiões, deste reconhecimento público atrelado ao “sucesso” na vida. De modo geral, a nossa sociedade nos leva a observar uma pessoa bem sucedida nos negócios como alguém que conseguiu relativo êxito na competição do mercado e “venceu na vida”, quer seja por meio de um negócio próprio “que deu certo”, quer seja por meio de um “bom” posto numa “boa” empresa (SÁ, 2012, p. 4).

Da mesma forma que o *pop management* impacta os leitores desse tipo de conteúdo literário, as empresas conseqüentemente são afetadas direta e indiretamente por conhecimentos sem grande aporte teórico, com embasamentos superficiais e até mesmo conhecimentos divulgados por indivíduos sem conhecimento de causa.

Conforme Adorno e Horkheimer (1985) apresentam, os mitos acabam se transformando em conhecimentos e a natureza fica relegada a um segundo plano, tendo em vista que a dominação da mesma, através da ciência e tecnologia, permanece como foco principal nas relações humanas. Nesse sentido, o preço pago pelos indivíduos na busca incessante pelo poder é a alienação exatamente sobre aquilo que se tem e exerce o poder. Portanto, para que ocorra uma movimentação do indivíduo em direção ao pensamento crítico, é necessário que os mesmos reconheçam que o poder é o que marca o início de qualquer tipo de relação existente nas sociedades atuais.

Assim, percebe-se a importância de pesquisas que busquem desmitificar a figura do líder, dos “gurus”, da cultura instalada do “*pop management*”, trazendo e proporcionando uma visão mais humana e crítica, que possa estar embasada em valores mais solidários e condizentes com cada realidade, do que na busca desenfreada pelo lucro e sucesso a partir de receitas prontas existentes no mercado.

3 METODOLOGIA

Para a execução dos objetivos já mencionados, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, levando-se em consideração os textos coletados que versam sobre o tema liderança em um site online com conteúdo sobre Administração. A terminologia qualitativa implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível e, após este tirocínio, o autor interpreta e traduz em um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competências científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa (CHRIZZOTTI, 2003).

Primeiramente, procedeu-se a escolha do site a ser analisado, considerando a sua amplitude, fama e relevância no meio virtual. Foi escolhido o site “administradores.com”. Posteriormente, realizou-se a seleção dos textos para análise. Para tanto, foi digitado no campo de busca do site, em duas pesquisas, as palavras “líder” e também “liderança”. Como os resultados obtidos foram bastante numerosos, optou-se por selecionar apenas aqueles textos que versavam em seu título e conteúdo acerca do que é ser um líder e das características necessárias a um líder. Além disso, foram utilizados apenas textos dos últimos cinco anos. Assim, chegou-se a um montante de quinze (15) artigos online.

Em posse do material, foi então feita a análise de conteúdo dos dados, considerando a sua vertente com foco qualitativo. A análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos diversificados, pautando-se na hermenêutica controlada, baseada na inferência. E, à medida que a análise de conteúdo for tida como um “esforço de interpretação, ela oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito, retido por qualquer mensagem” (BARDIN, 2011, p. 15).

Essa técnica é composta basicamente por três etapas, sendo a primeira relacionada à pré-análise, momento de preparação e escolha dos materiais que serão utilizados no estudo, que pode ser auferida por meio de quatro etapas menores, a saber: a) leitura “flutuante”, que marca o contato inicial de conhecimento dos textos em análise; b) a escolha dos documentos, textos ou trechos que serão efetivamente utilizados para a análise; c) formulação de hipóteses ou objetivos e d) a elaboração de indicadores, de acordo com os textos analisados. Todavia, algumas análises podem ser realizadas sem hipóteses prévias (BARDIN, 2011; MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011).

A segunda etapa se refere à exploração do material, onde se aplica as formulações estabelecidas na fase de análise dos documentos. Ocorre, portanto, o contato mais profundo com os materiais selecionados e aplica-lhes as técnicas para que ocorra a descrição analítica dos mesmos. Por fim, mas não menos importante, tem-se a etapa de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, que é o momento onde são destacadas as principais conclusões realizadas; é o momento em que ocorre a análise reflexiva e crítica acerca dos textos em questão (BARDIN, 2011; MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011).

A análise do material possibilitou a construção de três categorias de análise (*a posteriori*), as quais são apresentadas e analisadas na seção a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O site administradores.com é um dos sites de conteúdos em Administração mais acessados no Brasil e se auto intitula como o principal e maior canal on-line voltado à área de Administração e Negócios na América Latina, de acordo com a definição de apresentação da proposta no próprio site. Além disso, ainda em sua definição, é tido como um grande portal de “networking” para o compartilhamento e troca de informações, conhecimentos entre administradores, professores, estudantes, empresários e demais profissionais interessados. Tendo como missão a evolução dos administradores e o desenvolvimento da administração.

Ainda segundo definição do próprio site, eles possuem sua estrutura funcional pautada em:

um competente time de jornalistas, videomakers e designers, que produzem diariamente conteúdos multimídia (notícias, artigos, reportagens, infográficos, ilustrações, vídeos etc.) relevantes e atualizados sobre Administração e áreas afins, como Marketing, Finanças, Estratégia, Recursos Humanos, Tecnologia, Educação etc. (ADMINISTRADORES.COM, 2018).

No sentido de se promover a análise dos conteúdos textuais, divulgados pelo site, tem-se que os artigos analisados, com seus respectivos títulos, autor(es) e ano de publicação, em ordem cronológica, são visualizados no Quadro 01.

Quadro 01- Artigos extraídos do site administradores.com utilizados na pesquisa

Nº	Título	Autor	Data de publicação
01	O bom líder foca em quatro coisas que fazem a diferenças na liderança	Ladmir Carvalho	29/07/2013
02	Líder: coach ou mentor?	Dolores Affonso	14/01/2015
03	4 preciosas lições de liderança que você deve aprender com Jesus Cristo	Pablo de Paula Bravin	11/08/2015
04	Liderança assertiva: motivando e gerenciando equipes	Franciele Portes Justo	18/11/2015
05	Tudo começa e termina com a liderança	Carlos Casarotto	28/01/2016
06	Líder Tóxico	Elazier Barbosa	21/04/2016
07	Liderança e Persistência	Priscila T. Mendonça	02/05/2016
08	Por que ser um líder?	Luiz Dias	10/08/2016
09	Principais estilos de liderança e suas consequências na organização	Carlos Basso	16/08/2016
10	A importância da liderança e as características de um líder	Allisson Martins	08/09/2016
11	Estilos de liderança: descubra qual é o seu	Monica Hauck	19/09/2016
12	Liderança Transformadora: a VERDADEIRA liderança!	Ana Cristina Paula da Silva	26/10/2016
13	Como o papel de liderança pode ser um diferencial competitivo de uma organização?	Lucia Quintino	24/01/2017
14	O que é preciso para se tornar um líder inesquecível?	Bruna Lopes Valente	27/10/2017
15	O líder que educa cria um legado próspero	Robson Rodriguez	30/10/2017

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do site administradores.com (2013 - 2017)

Em relação às categorias estabelecidas, definidas a partir da análise de conteúdo, elencou-se as seguintes: o líder super-herói; o líder educador; e o líder disfuncional. Houve casos de alguns artigos estarem presentes em mais de uma das categorias elaboradas. Isso se deve ao fato de estes retratarem diversos pontos acerca da liderança e das características dos líderes, sendo, portanto, cabível a análise deles em mais de uma categoria em análise. As categorias encontram-se descritas e analisadas nas subseções seguintes.

4.1 O líder super-herói

Em diversos trechos dos artigos analisados, percebe-se uma visão mais romantizada da liderança e do papel do líder dentro das organizações, naturalizando a visão de único protagonista no ambiente de trabalho. Muitos dos textos descrevem as características básicas dos líderes, os impactos positivos que eles podem promover nas estruturas organizacionais e, em alguns casos, acabam delegando a responsabilidade pelo sucesso da organização exclusivamente aos líderes. A título de exemplificação de líderes sendo considerados como “super-heróis”, têm-se os que estão disponibilizados no Quadro 02:

Quadro 02- Trechos dos textos que caracterizam o líder como super-herói

Nº	Trecho	Autor
01	“O verdadeiro líder é aquele que não se intimida perante ambientes ilusórios, trazendo a luz da verdade para descortinar as alegorias fantasmagóricas com o intuito de restabelecer a ordem pondo a justiça no píncaro supremo da regente e supracitada pirâmide”.	Pablo de Paula Bravin
02	“Um bom líder está sempre em busca da verdade e disposto a trazer resultados para a empresa por meio da justiça, confiança e respeito. Quando um verdadeiro líder passa confiança e transparência para a sua equipe, ele consegue atrair seguidores, e esses seguidores acreditam em seus objetivos e estão dispostos a atingir os resultados estabelecidos”.	Franciele Portes Justo
03	“A liderança para ser assertiva é preciso: determinação, ser firme, otimista, compreender a equipe e saber equilibrar a razão dos sentimentos. Um líder assertivo é capaz de tudo para influenciar de forma positiva a vida das pessoas”.	Franciele Portes Justo
04	“O Líder é o CARA e tem que ser acima da média, não pode se contentar em apenas manter o que tem, precisa buscar mais, ser mais, fazer mais, surpreender a cada ação, a cada gesto, a cada meta alcançada. Precisa vestir a camisa da liderança a cada dia, se empossar do que é seu, envolver sua equipe e gerar valor para a Organização, seja em que nível estiver esse Líder”.	Carlos Casarotto
05	“O líder deve estar sempre disponível e ser um bom ouvinte, ser responsável e ético, demonstrar amor pelo que faz, ser criativo e entusiasmado, além de estar sempre atento aos resultados”.	Priscila Theodora Mendonça
06	“Empresas que possuem ou desenvolvem líderes, tendem com certeza a alcançar o sucesso. O líder tem um papel extremamente importante nos processos de qualquer organização, o líder é alguém que veste a camisa da empresa e se torna a própria organização em pessoa”.	Allisson Martins
07	“Quando o assunto é o mundo empresarial, não há nada no mundo mais importante do que a presença de um líder forte e que coloque tudo nos trilhos corretos. Por isso, o papel de liderança chega a ser um grande diferencial competitivo”.	Lucia Quintino
08	“O líder consegue ser muito visionário e ter ideias que poucas pessoas conseguem. Ele faz com que as pessoas sigam o que ele diz e que elas se sintam motivadas em seu dia a dia de trabalho”.	Lucia Quintino
09	“Líderes mexem com a cultura de uma empresa, são arquitetos sociais de suas organizações, criam e mantêm valores sólidos”.	Ladmir Carvalho
10	“O líder ouve, dialoga, é claro, transparente e leva a sua equipe rumo ao sucesso. Bons líderes tem o espírito criativo, estão em constante movimento e animados com as mudanças”.	Luiz Dias
11	“Ser líder é muito mais do que comandar pessoas, é acreditar no impossível, ter paixão por aquilo que faz, é enxergar oportunidades onde ninguém enxerga, é proteger a sua equipe, é ser ético, é ser inspirador, ser referência para sua equipe e acima de tudo ser um líder por carisma, não por autoridade”.	Bruna Lopes Valente
12	“Um líder transformador é aquele que é exigente com sua equipe estabelecendo metas e objetivos desafiadores, mas ao mesmo tempo é capaz de exemplificar a equipe “colocando a mão na massa” para mostrar o que esperam”.	Ana Cristina Paula da Silva
13	“Os bons líderes transferem poderes, responsabilidade e autonomia a seus subordinados, aumentando a motivação sem precisar instituir um sistema de prêmios e castigos”.	Ladmir Carvalho

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A pesquisa de Hill (1993), realizada com gerentes de diversos níveis hierárquicos (mas todos eles em cargo de liderança), desfaz de diversos mitos que ainda hoje são propagados na mídia. Segundo a autora, é bastante comum que essas pessoas sofram o sentimento de insegurança, receio de não serem bem aceitos pela equipe e apresentem elevado nível de estresse mediante a alta carga de trabalho. Além disso, a tradicional figura do líder traçando

estratégias e delegando funções também não é o mais comum, na realidade. Sua pesquisa revela que, na maior parte do tempo, os líderes estão envolvidos com atividades burocráticas (telefonemas, papéis e planilhas), resolvendo imprevistos e tendo que lidar com a cobrança de outros agentes (sejam os acionistas, sejam os gestores de níveis hierárquicos acima). Por isso, considera-se romantizada a visão do líder que não abarca a ambiguidade de sua função, que não revela as suas inseguranças, enfim, que não o humaniza, colocando-o sempre num patamar diferenciado.

A análise dos trechos selecionados permitiu verificar que a maioria dos artigos se refere ao líder como uma pessoa capaz de promover profundas mudanças na realidade organizacional, e sendo assim, é capaz de fazer a diferença em qualquer espaço que esteja atuando. Estes trechos transpassam a ideia de que os líderes são considerados como seres dotados de características superpoderosas, que os demais indivíduos não possuem, dessa forma, acabam promovendo-os a patamares de quase entidades. Nesse sentido, os líderes são retratados como os “gurus” da sua área, como os responsáveis pelos sucessos empresariais, e como o fator chave para a alavancagem das empresas. Revelam que as pessoas ou são ou não são líderes, não deixando margem para interpretações de que as pessoas podem estar líderes, durante determinado período.

Características de exaltação são disseminadas, em todos os trechos selecionados, e ainda são repassadas receitas completas de como ser um bom líder, as características de um bom líder, e os impactos de uma liderança efetiva e eficaz dentro das organizações. Dessa forma, como nos mostra Wood Jr. e Paula (2006), os gurus da liderança são retratados como seres heroicos, e os textos relacionados aos líderes são divulgados no sentido de orientarem para o sucesso profissional. É possível perceber passagens nas quais os autores das matérias os desenvolvem, no sentido de apresentarem receitas para a solução dos problemas e/ou exaltarem pontos cruciais no perfil dos líderes e sua interferência no comportamento dos funcionários para o melhor desempenho das empresas. Desconsideram o contexto e as adversidades, sendo o possível fracasso sempre de responsabilidade individual, nunca coletiva.

Utilizando-se das ideias preconizadas por Donadone (2001), pode-se perceber que há a predominância nos trechos selecionados de ensinamentos de procedimentos, de características a serem exaltadas em bons líderes, e que estas devem ser desenvolvidas por aqueles que um dia querem chegar a essa posição de destaque dentro das organizações. O que demonstra uma tentativa de divulgação maciça das informações a fim de criar uma hegemonização dos

pensamentos em relação ao assunto, nas mídias e nas mentes de gestores e demais leitores do site.

Ao longo dos onze primeiros trechos, pôde-se perceber a presença de fortes traços de romantização e supervalorização do líder, como exemplo: os líderes estão “em busca da verdade” (02), “sabem equilibrar a razão e sentimentos” (03), “o líder é o cara, e tem que ser acima da média” (04), deve “surpreender em cada ação, gesto e meta alcançada” (04), “empresas que possuem ou desenvolvem líderes, tendem com certeza a alcançar o sucesso” (06), e “não há nada no mundo empresarial mais importante do que a presença de um líder forte e que coloque tudo nos trilhos” (08), dentre outras tantas em que os autores fazem verdadeira idolatria aos líderes e aos benefícios da liderança.

Todavia, da mesma forma que os líderes são endeusados, sobre eles recaem grandes responsabilidades, e se espera um retorno muito grande e gratificante em relação às suas atividades, por conseguinte, uma contrapartida muito alta é exigida. Tal contrapartida, na realidade, pode causar diversos problemas de adoecimento físico e mental, pois tal pressão não é livre de efeitos adversos, conforme corrobora Hill (1993).

Os dois últimos trechos selecionados possuem uma visão menos romântica e mais palpável e real do líder nas organizações, sendo que este é caracterizado como alguém que está disposto a promover ensinamentos para a sua equipe e não hesita em se dar como exemplo, sendo responsável por transferir à sua equipe autoridade e responsabilidade de forma natural, sem precisar de sistemas de coerção. Nesse sentido, estes trechos retratam uma visão mais natural do indivíduo, sem a necessidade de exaltação deste profissional, conforme salienta Limongi-França e Arellano (2002) nas teorias dos estilos de liderança e dos enfoques situacionais.

4.2 O líder educador

Dos artigos selecionados, quatro podem ser classificados como os que os autores consideram ou caracterizam os líderes como indivíduos voltados para a formação de pessoas, ainda que possam agir de forma autoritária. Nesse sentido, mesmo buscando ressaltar a importância do líder educador, alguns trechos os retratam como agressivos, devido às suas características mais incisivas. Ressalta-se, contudo, que a agressividade não é bem-vista pelos autores dos textos analisados, embora esse atributo não seja suficiente para romper a percepção de que se está descrevendo um possível líder. Alguns questionamentos que cabem à construção conceitual de líder, então, seriam: se a liderança é um tipo de comportamento tão louvável, não se tratando simplesmente da posição de cargo, por que a agressividade e a

violência não desfazem a visão de que se trata de um líder? Por que são naturalizadas as relações sociais que permitem um suposto líder ser agressivo, mas o que é condenável é apenas este comportamento e não a forma de organização social? Por fim, por que a visão de líder educador é dissociada da de líder manipulador, se na maioria dos casos a função dessa liderança é “educar” para manter relações de poder assimétricas em prol de benefícios instrumentais também assimetricamente distribuídos?

Os trechos que melhor transpassam a imagem de líder educador, devendo evitar o comportamento autoritário, estão contidos no Quadro 03.

Quadro 03- Trechos dos textos que caracterizam o líder como educador

Nº	Trecho	Autor
14	“Alguns comportamentos como agressivo, manipulativo e passivo não fazem parte do papel de um líder. Um comportamento agressivo, como gritar e tratar o outro com ofensa causam medo nas pessoas deixando-as para baixo, essa atitude acontece com pessoas que se sentem superiores aos demais”.	Franciele Portes Justo
15	“Quando o líder age com um comportamento agressivo, manipulativo ou passivo ele cria um clima ruim para a empresa e para a vida das pessoas, os colaboradores não acreditam em seus objetivos e não conseguem mais trabalhar com ânimo, vivem sob pressão”.	Franciele Portes Justo
16	“Líderes com elevada dominância geralmente comandam, usam sua autoridade para distribuir tarefas e impor a ordem, e possuem pulso firme para conduzir equipes inteiras rumo a metas e objetivos maiores. De forma extrema, esses líderes podem ser extremamente autoritários, teimosos e até mesmo violentos e brutos em alguns casos”.	Monica Hauck
17	“Há chefes com o estilo equivocadamente de dominância. Quando essa característica aflora, o líder com esse traço passa a agir como se seus colaboradores fossem simples peças em seu jogo político e de dominação – destituindo-os de qualquer traço humano e passando a concentrar esforços apenas em ganhar as metas, e não em como o fará”.	Monica Hauck
18	“O legado de um líder que educa quem o segue pode ser momentaneamente esquecido, mas nunca, apagado”.	Robson Rodriguez
19	“Quando um líder se torna educador, ele não só influencia as pessoas que lidera, mas também influencia todas aquelas que são influenciadas por eles”.	Robson Rodriguez
20	“Líder Coach, segundo o IBC (Instituto Brasileiro de Coaching) é aquele que desenvolve capacidades e habilidades num processo de mudança através do desenvolvimento de competências pessoais, emocionais, comportamentais etc.”.	Dolores Affonso
21	“Líder, torne-se coach e mentor e transforme as pessoas ao seu redor, ao mesmo tempo em que transforma a si mesmo, sua carreira e a sua vida para melhor!”.	Dolores Affonso

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Analisando os trechos acima, pode-se perceber que há diversas caracterizações dos líderes educadores. As formas como as manobras impositivas deste tipo de líder são realizadas estão diretamente relacionadas ao medo provocado por estes indivíduos nos seus pares organizacionais. Esses “líderes” com um comportamento mais incisivo causam medo nas pessoas, o que as tornam contraproducentes e, nesse sentido, o trecho 14 orienta que este traço não deva ser parte do papel de um bom líder, pois as pessoas não devem se sentir

retraídas em seus locais de trabalho, bem como não devem deixar de acreditarem nos objetivos propostos e muito menos trabalharem sob pressão (15).

Complementando as possíveis características do líder focado na formação de pessoas, há também a aparição das nuances do tipo de líder manipulador, com perfil acentuado de dominância, sendo característica deste o tratamento dos membros da equipe somente como peças a serem utilizadas para o cumprimento de metas, não se importando com os mesmos enquanto indivíduos de um grupo. Os trechos ainda apresentam as vantagens de os líderes serem multiplicadores de seus conhecimentos para os membros de suas equipes, ressaltando todas as “glórias” que estes ensinamentos, quando passados adiante, podem proporcionar ao indivíduo ao longo dos anos.

Há ainda a divulgação de um modelo bastante utilizado no mercado voltado à liderança, que é o líder *coach*. Segundo definição da autora (20), o líder *coach* visa promover o desenvolvimento das competências pessoais, emocionais e comportamentais dos indivíduos. A utilização e repetição do termo podem ser entendidas como uma atuação da indústria do *management*, pois o líder *coach* está constantemente sendo divulgado e reproduzido pelos quatro pilares que caracterizam o *management*, conforme apresentado anteriormente pelas afirmações de Wood Jr e Paula (2002b).

Por fim, tem-se uma indução, um conselho mais claro e direto de uma das autoras para que os líderes se empenhem em buscar desenvolver competências de desenvolvimento de talentos e novas lideranças (21), mais diretamente, indica que o líder deve ser um *coach*. Esse ponto novamente faz associação com o movimento do *management*, pois uma de suas características é o fato de as organizações aderirem aos inúmeros modismos e soluções simplistas existentes no mercado mundial, sem a devida análise de sua realidade, acreditando em fórmulas mágicas, conforme salienta Oliveira (2001).

4.3. O líder disfuncional

Na categoria de líder disfuncional, chegou-se a um total de cinco trechos ilustrativos selecionados, presentes em três artigos. Cada um, a sua maneira, descreve os tipos de líderes que fazem com que as atividades e organizações sejam menos produtivas do que efetivamente o poderiam ser, conforme apresentado no Quadro 04.

Quadro 04 – Trechos dos textos que caracterizam o líder como disfuncional

Nº	Trecho	Autor
22	“Liderança autocrática é aquela em que o “chefe” é o centro de decisões e é bastante centralizador. O subordinado deve se contentar com ordens, com pouco espaço para questionamento ou sugestões. É um estilo que costuma causar insatisfação entre os colaboradores, desmotivando-os e deixando o ambiente mais sensível a conflitos”.	Carlos Basso
23	“O estilo condescendente de liderança visa atingir metas e concretizar planos, geralmente seguindo a risca os processos e protocolos existentes e agindo de modo focado e até metódico”.	Monica Hauck
24	“Líderes condescendentes estão abertos a opiniões e até mesmo são inseguros a ponto de aceitá-las sem muita discussão – desde que essas opiniões não contrariem padrões, metas e objetivos estabelecidos”.	Monica Hauck
25	“Lideranças formais dão valor apenas ao trabalho árduo, ao esforço e à dedicação de seus funcionários em relação ao projeto. Esse estilo é controlador, e se apoia sempre nas regras para afirmar sua autoridade. O relacionamento humano e o diálogo tendem a ser breves e até apressados, mas a valorização da produtividade é algo intrínseco”.	Monica Hauck
26	“O Líder Tóxico está sempre se envolvendo com um comportamento controlador acima do adequado, asfixiando o desejo de luta dos liderados para investir seus esforços nos objetivos visados. O que é um contrassenso. Pois o superior do Líder vai sempre entender que os resultados obtidos foram consequência da sua liderança”.	Elazier Barbosa

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Ao analisar os trechos selecionados, pode-se perceber que os tipos de líderes elencados, de alguma maneira, promovem entraves ao desenvolvimento dos trabalhos a serem executados por seus liderados. Dessa forma, são tidos como contraproducentes ou disfuncionais e, por diversas vezes, conservadores. Nessa perspectiva, ficam evidentes os perfis de liderança voltados para a postura de autocráticos, condescendentes, formais e líderes tóxicos, cada qual com sua breve definição e características expostas no quadro acima.

À vista disso, são realizadas diversas afirmações acerca deste grupo de indivíduos, tais quais: “liderança autocrática em que o chefe é bastante centralizador” (22), “líderes condescendentes são inseguros” (24), “líderes formais dão valor apenas ao trabalho árduo, ao esforço e dedicação de seus funcionários” (25), “o líder tóxico mina o desejo de luta dos liderados” (26), dentre outras. Estas são afirmações genéricas e que não consideram o tempo-espaço onde ocorrem tais ações, não levam em questão que uma cultura organizacional autocrática ultrapassa a capacidade de ação de um único líder, por exemplo. Neste sentido, embora inserido em relações sociais, em estruturas organizacionais e em ambientes políticos, as funções e os comportamentos dos líderes são sempre vistos e reforçados de modo altamente individualizante, fruto de mera opção subjetiva do seu modo de comportamento psicológico.

Esse quadro volta a reforçar a visão do líder super-herói, como se fosse o ser capaz de ultrapassar todas as imposições e limitações do contexto social, podendo adotar o

comportamento que lhe seja mais produtora a qualquer momento. “O que é um contrassenso. Pois o superior do Líder vai sempre entender que os resultados obtidos foram consequência da sua liderança” (26). Esse trecho demonstra que, de fato, há um contrassenso em relação aos resultados organizacionais serem vistos como fruto apenas do comportamento individual de líder, contudo, esse equívoco não parece ter sido desfeito por nenhum dos artigos analisados, incluindo o que apresentou tal contradição, a qual é simplesmente naturalizada pelo autor da passagem e demonstra implicitamente que é uma normalidade aceitável.

Ao resgatar e reforçar a imagem do líder super-herói, os trechos selecionados retratam a necessidade da presença dos “gurus” do *management* nas diversas organizações. Nesse sentido, as matérias divulgadas pelo site, nessa categoria em análise, reforçam veementemente a importância de que os líderes não sejam contraproducentes, conforme considerados assim pelas matérias, e que sempre sejam capazes de promover constantemente melhores resultados para as organizações. Acabam por deixar claro na escrita que os líderes conservadores e os que estão mais sujeitos a aceitarem opiniões dos liderados não são bons indivíduos para ocuparem cargos de liderança nas empresas.

Apresentadas as análises, parte-se para as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de compreender como determinado site popular sobre Administração, de grande acesso e visibilidade, utiliza e veicula os assuntos relacionados aos conceitos e papéis da liderança em seus textos. A análise dos resultados permitiu perceber que, em diversos trechos dos artigos selecionados, os autores apresentam características e definições dos líderes que já estão consolidadas pelo mercado. Descrevem, como numa receita de sucesso, o que consideram comportamentos importantes e até mesmo fundamentais para um bom líder, para que este cumpra o seu papel de promover o avanço de uma equipe, rumo a um objetivo estabelecido. Naturalizam a presença de líderes agressivos e manipuladores, reforçam o individualismo e supervalorizam a capacidade de um líder individual de promover transformações sócio-organizacionais e de moldar o próprio comportamento – independentemente do contexto onde está inserido.

Ficou perceptível que um único texto pode trazer diversos significados ao tema “líder”, o que permite que estes tenham diferentes classificações, segundo os parâmetros seguidos da análise de conteúdo. Nesse sentido, pôde-se perceber que, com frequência, o

mesmo autor fora citado em mais de uma categoria de análise. Isso demonstra uma tentativa dos autores em abarcar o maior volume de conhecimentos em um único documento, o que pode ocasionar falhas nos textos, devido à falta de foco e estratégia de como desenvolver o assunto. Dessa forma, as informações ficam rasas e/ou superficiais. Em alguns casos, os textos são desenvolvidos sem grande inovação conceitual e com argumentos considerados fracos, atendendo a uma necessidade de conteúdo de negócios em escala taylorista, conforme Alcadipani (2011b) salienta. Muito se produz, pouco se aprofunda. Soluções individuais para problemas que são sociais. Na crítica do referido autor, tal apontamento é aplicável tanto ao conteúdo da mídia do *pop management*, como até mesmo à produção científica da área da Administração.

De todos os textos elencados, a maioria faz referência à liderança e/ou ao líder como procedimentos a serem adotados, expressando uma espécie de manual a ser seguido para o alcance do sucesso, reforçando ainda mais a prática do *management*, em que os processos a serem implementados são como receitas de bolo, e são aplicadas às organizações em diversos contextos, sem grandes pesquisas e reflexões sobre a realidade em que se encontram. A análise desenvolvida por este estudo permite perceber que as matérias disseminadas pelo site administradores.com apresentam fortes traços das características que identificam o *pop management*, e, além disso, são grandes responsáveis pela promoção e disseminação dos conteúdos voltados para a massificação e padronização dos pensamentos relacionados ao tema “líder” e/ou “liderança”.

Este estudo não esgota as discussões em torno das manifestações do *management* nos artigos de sites de conteúdos de administração. A partir dos resultados encontrados, sugere-se a continuação dos estudos, realizando o acompanhamento de novas publicações ao longo dos anos, visando também promover a verificação da evolução/regressão da presença da cultura de gestão nos artigos divulgados no site. Além disso, estudos de outras vertentes cabíveis ao tema são recomendáveis, como pesquisas que busquem compreender como os próprios líderes se veem – e se essa visão é aderente ou não ao *pop management*.

Outro caminho possível seria a ampliação do estudo para outros tipos de mídias, verificando a ocorrência do *management* também nos meios de comunicação impressos e/ou televisivos, por exemplo. Desse modo, seria possível compreender como se portam as diversas mídias em relação aos conhecimentos de gestão, como elas os transmitem para a sociedade, e qual viés é apontado como características nos seus discursos, textos e programas. Assim, espera-se que, a partir desta pesquisa, sejam incentivadas e desenvolvidas maneiras de se combater e resistir ao enraizamento total do *management*, de forma indiscriminada pela

sociedade, visto que há diversos indícios de que tal cultura prejudica a construção de relações sociais saudáveis.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

ADORNO, T.W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**. Tradução: Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011 a.

_____. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação Acadêmica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1174-1178, 2011 b.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B.M. From transactional to transformational. Leading to share the vision, 1990. Disponível em: <http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2017.

CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C., e KLOECKNER, M.C. Liderança. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CHRIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v.16, n.2, p. 221-236, 2003.

DONADONE, J. C. **‘Os hunos já chegaram!’: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias**. 123 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

FILARDI, F.; AGELONI, M.T.; COZZATTI, F.A. Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina. **Revista de Gestão - REGE**, v. 18, n. 2, p. 131-143, 2011.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista, e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOLANDA, L. A. de. **Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular**. 249 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 137-161, 1961.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, T, M, de. Modismos em relações públicas – da adoção a rejeição. In: Congresso Brasileiro da Comunicação, XXIV, Campo Grande/ MS, 2001. **Anais**. Campo Grande/MS: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2001, p. 1-15.

PAULA, A.P.P.; WOOD Jr. T. Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos. **Revista Administração em Diálogo**, v.1, n.5, p. 77-86, 2003.

PRESTES MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RUFFATTO, J; PAULI, J; FERRÃO, A.R. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-44, 2017.

SÁ, M. O homem de negócios contemporâneo: uma síntese da trajetória investigativa. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/1822/20280> >. Acesso em: 10 jan. 2018.

SILVA. J.F, da.; CAEIRO, M. O ensino de administração no Brasil: uma reflexão sobre a gestão simplista e palpável decorrente do *pop management*. **Revista de Administração da FATEA**, v. 12, n.12, p. 97-109, 2016.

SCHERMERHORN Jr., J.R. **Administração**. Tradução Mário Persona. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

WAGNER, J.A.; HOLLENBECK, J.R. Liderança de grupos e Organizações. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

WOOD Jr. T., PAULA, A.P.P. A mídia especializada e a cultura do management. **Revista O&S**, v.13, n.38, p. 91-105, 2006.

_____. *Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil*. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador. **Anais...** Salvador, 2002a.

_____. *Pop-Management: A Literatura Popular de Gestão no Brasil*. **Núcleo de Pesquisas e Publicações – FGV/EAESP**. Relatório de pesquisas n.3, 2002 b.