

**O DISPOSITIVO DA FOTOLINGUAGEM EM ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO:  
desvendando o imaginário da liderança**

**ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA**  
FUNDACAO DOM CABRAL  
anderson@fdc.org.br

**ANA DE SANTA CECÍLIA MASSA**  
FUNDACAO DOM CABRAL  
ana.massa@fdc.org.br

**FATIMA BAYMA DE OLIVEIRA**  
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS (FGV)  
fbayma@fgv.br

## O DISPOSITIVO DA FOTOLINGUAGEM EM ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: desvendando o imaginário da liderança

### INTRODUÇÃO

A fotolinguagem consiste em dispositivo utilizado pela psicossociologia como suporte ao trabalho de reflexão do sujeito em grupo - e do grupo - sobre temática previamente definida. Esta técnica tem sido utilizada em grupos de orientações profissional, em intervenções junto a equipes de trabalho dentro de organizações, em acompanhamento psicológico de indivíduos, mas também em pesquisas nas ciências humanas e sociais. Seus usos são os mais variados, podendo ser exploradas diferentes temáticas. Cada participante, ao escolher uma imagem para se expressar sobre determinada questão, traz uma representação de si que oferece ao grupo.

Nessa direção, o compartilhamento de ideias, afetos e experiências individuais favorece a construção dos vínculos grupais e a formação de um grupo de reflexão sobre determinado tema. A reflexão, desse modo, é construída em um vai-e-vem entre o indivíduo e o grupo no âmbito do qual a fotolinguagem se realiza. Assim sendo, a (re-)construção de significados, a confrontação de diferentes sentimentos em suas contradições e ambivalências provocadas pelas múltiplas significações de cada imagem poderão se processar no grupo.

Mais especificamente, o pequeno grupo é apreendido como um suporte, um interlocutor de cada participante, representante de diferentes extratos da sociedade, pela diversidade dos membros que o compõe. Será sob o olhar desse grupo que cada participante poderá dar significado a cada imagem escolhida, elaborar sobre a temática do encontro e se envolver em um processo de mudança:

O sujeito humano é aquele que tenta sair tanto da clausura social quanto da clausura psíquica, bem como da tranquilidade narcísica, para se abrir ao mundo e para tentar transformá-lo. Quando digo que o sujeito transforma o mundo, as relações sociais, as significações das ações, não quero identificá-lo ao grande homem que tem uma visão globalizante, que visa a transformação da totalidade enquanto tal. Quero simplesmente dizer que cada um, aceitando as determinações que o fizeram tal como é, tem como projeto voluntário, nos lugares da vida cotidiana, em sua vida de trabalho, em suas relações sociais de todos os dias, tentar introduzir uma mudança em si mesmo e nos outros, por mínima que seja, a respeito de qualquer tipo de problema (ENRIQUEZ, 2001, p. 34).

Nesse sentido, a abordagem avança em suas construções epistemológicas e metodológicas integrando a elaboração subjetiva do sujeito em situação social, postura que vai de encontro às tendências de nossas sociedades contemporâneas de “*exibir o sintoma para que ele seja tratado em exterioridade*” (GIUST-DESPRAIRES, 2004), buscando sair de explicações reducionistas entre causa e efeito para se situar em lógicas complexas, as quais articulem dimensões psíquicas, sócio-históricas, afetivas, inconscientes, imaginárias e simbólicas que atravessam a construção da realidade social. Esse tipo de metodologia permite dessa forma analisar como agem as representações, o imaginário, o simbólico que só podem ser apreendidos por meio de uma fala autêntica do sujeito, articulando experiências sociais e subjetivas, que afirmam a singularidade de cada existência.

Inspirando-se no dispositivo da fotolinguagem (GIUST-DESPRAIRES, 2004) buscou-se neste estudo investigar, por meio de pesquisa em torno do constructo *Liderança*, o imaginário de executivos e gestores acerca dessa noção, competências requeridas ao seu exercício, assim como formas de seu desenvolvimento. Os participantes do estudo consistiram de pós-graduandos de programa de desenvolvimento de executivos ofertado por renomada escola de

negócios brasileira, envolvendo turmas realizadas nos estados do Ceará, Goiás, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Conforme aponta Massa (2013) tal dispositivo possibilita, por meio da exploração de imagens, expressões mais efetivas daquilo que se quer transmitir, de forma mais contundente que apenas por meio de palavras e números.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. A dimensão imaginária**

A dimensão imaginária foi explorada por diferentes autores que pesquisaram organizações e sujeitos em situações sociais (BARUS-MICHEL, 2004; ENRIQUEZ, 1997; LAPIERRE, 1995; MORGAN, 2009; ZALEZNIK e KETS DE VRIES, 1995).

Enriquez (1997) identificou dois tipos de imaginário presentes em tais contextos: o ‘imaginário motor’ e o ‘imaginário enganador’. Segundo esse autor, o ‘imaginário motor’ é essencial para os processos de mudança. Ele se expressa pelo sonho, pelo desejo, pelo processo criativo, sendo aquele que leva à ação. “Se o imaginário é sempre irreal (‘desreal’), ele é também o que fecunda o real. Sem o imaginário, o desejo se detém porquanto ele é proibido ou não pode nem se reconhecer como desejo nem encontrar as vias que lhe permitam tratar de se realizar” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35).

O ‘imaginário enganoso’, por sua vez, é aquele que busca restaurar a perda da onipotência infantil, amarrando os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos e afirmações narcísicas. Ele busca corresponder aos desejos mais excessivos e mais arcaicos, à ilusão de unidade, buscando transformar o fantasma em realidade. Ele se apresenta como “a verdade”.

Para Enriquez (1997), as organizações tendem a desenvolver o segundo imaginário em detrimento do primeiro, o imaginário motor sendo dificilmente suportável por estas, exigindo a existência de um espaço transicional (WINNICOTT, 1995), que favoreça a atividade criativa, o espaço lúdico, a possibilidade de transgredir para construir. Se uma organização dificilmente poderá evoluir sem o imaginário motor, “[...] este será sempre dominado pelo imaginário enganador, porque é graças a esse engodo que um grupo social estabilizado pode aparecer a seus olhos como aos olhos de seus membros como uma comunidade” (ENRIQUEZ, 1997, p.36).

Giust-Desprairies (1996) e Gaulejac (2008) apontam ainda a paralisia da atividade imaginária provocada por momentos de crise ou pela precariedade que invade o psiquismo do sujeito, impedindo a capacidade de desejar e de construir projetos a serem realizados na realidade objetiva. O imaginário bloqueado (GAULEJAC, 2008) se apresenta como uma reação defensiva, a inibição e o vazio de imagens sendo um modo de não se confrontar à realidade.

De acordo com Giust-Desprairies (2004), o momento de crise apresenta-se como uma experiência subjetiva e social, indivíduos e coletivos são tomados por um sentimento de ruptura, concretizado em uma paralisia da qual eles não podem mais se desprender. A sideração impede a mobilidade psíquica, bloqueando a função imaginária sob seu aspecto integrador, projetivo e criador. Ocorre assim uma colagem entre realidade interna e realidade externa do sujeito, que se torna incapaz de pensar devido a interiorização das limitações exteriores. O mundo externo parece se impor, e parece “ultrapassar os limites do representável”.

Ainda segundo esse autor, a intervenção psicossocial clínica, agindo por meio da análise da linguagem e do sentido, trabalha pela escuta de uma “fala mais associativa do que explicativa” do sujeito, daquilo que se imobiliza em si. Este trabalho permite explorar outros sentidos, dissociar ligações estabelecidas e (re-)construir significados. Neste sentido, a escuta realizada por meio do suporte de imagens, reinstaura o jogo, a dimensão criativa, favorecendo

rearranjos, o deslocamento de representações, sustentados pela intersubjetividade, possibilitando a elaboração psíquica:

O pensamento pela imagem, o deslocamento metafórico que permite dizer uma coisa pela enunciação de outra, representa uma via para desligar do discurso que busca causas, mas também para se esquivar do poder de uma fala por meio da qual o sujeito adere às representações que lhe mantêm fechados em seu mal-estar. Estes conteúdos desconhecidos, imobilizados, que se apresentam por meio de uma objetivação como independentes do sujeito, porque eles estão carregados de afetos, podem ser abordados pela via figurativa. Colocar em imagem renova, com efeito, a relação estabelecida a esta violência de tipo traumática inerente ao aparecimento de conteúdos impossíveis de serem associados. Porque a imagem estabelece uma função de interface entre o externo e o interno” (GIUST-DESPRAIRIES, 2004, p.139).

A imagem encadeia o pensamento sustentado por processos de mobilidade metafórica, favorecendo o trabalho associativo. Neste sentido, o sujeito produz um discurso para um outro, para o grupo, para o facilitador, “solicitado na criatividade da sua escuta”. A construção de novas representações advém de uma relação que instaura um espaço de jogo, favorecendo operações de substituição. Tal deslocamento só se consolida como um novo sentido na medida em que uma nova apreensão é feita pelo sujeito:

O momento de eficácia metafórica corresponde a este ponto onde é possível reencontrar o jogo entre coisas e palavras, porque o poder metafórico retém a articulação de representações de palavras e representações de coisas. [...] No entanto, se o pensamento metafórico como processo constitui um modo de acesso para o sujeito ao que se apresenta como verdade para ele, para que se recoloca em circulação o que estava bloqueado ou embalado, ele deve ser diferenciado de um pensamento da imagem que se coloca, frequentemente sutilmente, como fala da verdade” (GIUST-DESPRAIRIES, 2004, p. 141).

Neste sentido, o processo metafórico busca abrir uma passagem em direção ao impensado, ao que se apresenta como verdade para o sujeito, mas que não deve ser tido como a verdade. A abordagem psicossocial clínica pressupõe que jamais se estabeleça em significações ou saberes instalados. A imagem colocada em palavras abre a uma nova maneira de apreender a situação, produzindo novas associações entre o que associa o mundo interior e o mundo exterior, produzindo um sentido inédito, o júbilo de uma surpresa, uma mudança de fala, ou de postura. Tal processo é de mesma natureza para o facilitador, professor ou pesquisador, ele deve suspender seu saber teórico para se colocar disponível para a “escuta desarmada” que permita a criação de novas aproximações de imagens, laços e significações que serão retomadas posteriormente na articulação de uma construção teórica.

## **2.2. Liderança: da imagética do “grande homem” à do “sujeito-relacional”**

A liderança consiste em antiga empreitada humana. Segundo Bass (1990) atribui-se aos egípcios, em 2.300 a.C, o primeiro registro escrito sobre o tema. Nesse escrito, a liderança deriva de algo transcendental ao ser humano e designa qualidades superiores. Em uma tentativa mais pragmática de entendimento do fenômeno, Maquiavel em “O Príncipe” (1513) descreve tipos de governo e formas como o líder deveria conduzir-se diante de “amigos”, assim como procedimentos para se manter no poder. Já no século XIX, de forma mais sistemática, os estudos se orientam à identificação de características e atributos de “grandes personalidades”, as quais deveriam servir de modelo e base para as ações de formação de novos líderes. Tais estudos acabaram por culminar na denominada “Teoria dos Traços”, que se concentra na construção de listagens de aspectos gerais de personalidade que, desenvolvidos, aumentariam o potencial da liderança (SETERS e FIELD, 1990).

Ao não apresentarem consistência e consenso quanto a seus resultados (STODGILL, 1974), estudos seguintes, capitaneados por Kurt Lewin, direcionam-se à compreensão da dinâmica do “comportamento” dos líderes, por meio do estudo de indivíduos em posição de liderança. Avançando nessa perspectiva, pesquisadores da Ohio University (EUA) realizam inúmeras investigações buscando articular o desempenho de líderes e eficácia empresarial. Dentre os resultados encontrados verifica-se que parte das atividades do líder encontra-se ligada a “coisas ou tarefas” e outra parte a “pessoas”, configurando-se duas predisposições ou dimensões distintas da liderança. Blake e Mouton (1964) operacionalizaram esses estudos em programa de treinamento gerencial e de desenvolvimento organizacional, por meio do clássico “*Grid Gerencial*”. Recebida com entusiasmo no meio empresarial, a abordagem foi, todavia, fortemente criticada pela ausência de fundamentação empírica.

Ampliando essa perspectiva, os trabalhos de Fiedler (1967), bem como de Hersey e Blanchard (1969), apontam para o caráter “contingencial” da liderança. Logo, a questão passa ser identificar o estilo mais eficaz para uma determinada situação, ao invés de o melhor estilo de liderar. Afinal, “o líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não se sair bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições” (FIEDLER, 1967, p.16).

Alguns críticos, todavia, mostram-se céticos quanto à aplicação das teorias contingenciais, em especial, ao conferirem ênfase à mudança das pessoas, esperando, desse modo, estabelecer estilos comportamentais que se diferenciam frente à multiplicidade de situações organizacionais (BADARACCO e ELLSWORTH, 1989).

Partindo de estudos de líderes políticos, James McGregor Burns propicia uma nova perspectiva ao campo da liderança, notadamente, ao enfatizar a “sensibilidade a pessoas” como aspecto-chave da liderança. Burns, em essência, propõe uma teoria que engloba dois tipos de líderes: “transformacionais” e “transacionais”, a qual veio a ter grande influência em diversas abordagens desenvolvidas no final do século XX, dentre elas a de Bennis e Nanus (1988).

No âmbito das organizações do século XXI, o estudo do processo de liderança indica a diversidade e quantidade das variáveis a que se submete a figura do líder (YAMMARINO, DANSEREAU, KENNEDY, 2001). Relacionada a este aspecto e na esteira dos recentes estudos sobre sustentabilidade e responsabilidade social registra-se recente preocupação com os impactos da atuação do líder para além das fronteiras organizacionais e de sua *performance* específica, compreendendo os impactos de suas ações sobre diferentes *stakeholders*, assim como um entendimento mais amplo de como se organiza a dinâmica de forças que lhes conferem poder (SMITH, MONTAGNO, KUZMENKO, 2004).

Nesse contexto ganha amplitude abordagens em torno da noção de liderança relacional. Sob tal perspectiva assume-se que a liderança decorre da inter-relação entre diferentes dimensões além daquelas individuais e unidirecionais entre “superior hierárquico-subordinado”, englobando também fatores interorganizacionais e societais (UHL-BIEN, 2006; GITTELL, 2011). Seu foco são, portanto, as dinâmicas e interações complexas subjacentes às dinâmicas de influência e mudança, em diferentes esferas e níveis. Para Uhl-Bien (2006), a problemática central que orienta suas investigações são os processos relacionais em que a liderança emerge e é exercida.

Diferentemente, portanto, de abordagens que se orientam à investigação de traços, atributos individuais ou comportamentos eficazes à liderança, majoritariamente centrados no indivíduo ou, no máximo, na díade indivíduo-organização, as dinâmicas de liderança relacionais enfatizam as relações, por meio das quais as relações inter, intra-organizacionais e societais são construídas, ativadas, exercidas e reconfiguradas. Suscita, desse modo, novas abordagens teórico-metodológicas que visem apreender elementos latentes e associados às subjetividades que marcam o encontro entre sujeitos e alteridades, incluindo dispositivos como a fotolinguagem e as técnicas de evocação de imagens.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Características básicas da pesquisa

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa, a investigação que subsidiou os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como um estudo de campo, de natureza qualitativa, desenvolvido por meio do método do estudo de casos múltiplos.

Segundo Azevedo (2001), as estratégias qualitativas se adaptam melhor à análise, em profundidade, de fenômenos complexos. Além disso, por irem além da produção de medidas e do registro, criam possibilidades de compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pela população, contribuindo para a percepção de fatos e fenômenos de forma mais sistêmica.

Igualmente, conforme salienta Bonoma (1985), os estudos com fins descritivos correlacionam-se com as *teorias em construção* e, nessa direção, os estudos de caso, ao permitirem um entendimento mais profundo do fenômeno em análise, apresentam-se indicados. Desse modo, optar-se-á pelo método de estudo de casos múltiplos, considerando a análise de fenômenos individuais complexos e a presença de vários agentes (SOY, 2005; YIN, 2001; EISENHARDT, 1989).

#### 3.2. Sujeitos de pesquisa

Como sujeitos da pesquisa tem-se 176 participantes de programa de desenvolvimento de executivos conduzido por renomada escola de negócios brasileira, distribuídos em turmas realizadas nos estados do Ceará (Fortaleza), Goiás (Goiânia) Minas Gerais (Belo Horizonte), Santa Catarina (Blumenau) e Rio Grande do Sul (Porto Alegre), conforme detalhado no Quadro 2.

**Quadro 2.** Sujeitos de pesquisa.

Estado	Turma	Quantitativo de Pesquisados
Ceará	Fortaleza I	17
	Fortaleza II	21
Goiás	Goiânia	23
Minas Gerais	Belo Horizonte	28
Santa Catarina	Blumenau I	20
	Blumenau II	20
Rio Grande do Sul	Porto Alegre I	22
	Porto Alegre II	25
<b>TOTAL</b>		<b>176</b>

Cabe salientar que a opção pelo estudo junto ao programa indicado deriva da reputação da instituição no desenvolvimento de organizações e executivos, bem como sua tônica no desenvolvimento de liderança, com destaque para abordagens de traços (competências em liderança), comportamental, situacional-contingencial e relacional.

#### 3.3. Estratégia de coleta de dados

No que se refere à estratégia de coleta de dados, solicitou-se aos participantes selecionar uma única imagem que melhor representasse seu entendimento sobre o constructo Liderança,

justificando as escolhas. Igualmente, foi solicitado apontarem as principais competências esperadas ao exercício e desenvolvimento da liderança. Como resultado foram coletadas 176 imagens, bem como delineado um conjunto de atributos de competências associadas ao fenômeno em análise, conforme discutido mais adiante. Uma particularidade do presente estudo é que foi dada aos participantes a possibilidade de aportar imagens da Internet, jornais ou revistas que melhor retratassem seu entendimento acerca da Liderança. O dispositivo da fotolinguagem, diferentemente, oferece, aos participantes, imagens previamente selecionadas, tendo como característica serem abstratas e em preto e branco.

Convém registrar que a solicitação da imagem se deu como atividade preliminar à disciplina de liderança inserida na grade do programa, no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2016. Juntamente com demanda pela imagem foi solicitado ao participante justificar, por escrito, a escolha, bem como competências associadas ao exercício e desenvolvimento da liderança, conforme imaginarizadas. A disciplina, com carga horária de 15 horas, teve como eixo discussões em grupos e em plenária em torno das imagens evidenciadas e suas relações com a noção de liderança e formas de seu desenvolvimento, considerando: 1. os imaginários subjacentes às principais teorias da liderança (traços, comportamental, situacional-contingencial e relacional); 2. os imaginários que permeiam as experiências pessoais e profissionais dos participantes; 3. os imaginários de competências associadas ao exercício e desenvolvimento da liderança. Igualmente, as discussões culminaram com a análise de relações entre imaginário e realidade vivida pelos participantes em seus contextos pessoais, organizacionais e sociais.

### **3.4. Tratamento e análise dos dados**

Para análise das imagens compartilhadas pelos participantes, adotou-se o referencial psicossocial utilizado no dispositivo da fotolinguagem (GIUST-DESPRAIRIES, 2004). Cabe salientar que as imagens e narrativas foram analisadas individualmente, iniciando-se pela leitura flutuante. Na sequência, procedeu-se à codificação e à categorização dos seus elementos constituintes. Vale registrar, que as categorias consideradas - “imaginários e metáforas subjacentes à noção de liderança” e “intercessões entre liderança e gerenciamento” - foram definidas a partir de dados decorrentes da evocação de metáforas, por meio da livre associação de imagens, assim como de relatos escritos pelos participantes.

## **4. ACHADOS E DISCUSSÃO**

Neste tópico são apresentados dados e discussões, considerando as categorias de análise emergentes: “imaginários de liderança” e “intercessões entre liderança e gerenciamento”.

### **4.1. Imaginários de liderança**

A partir do conjunto das imagens obtidas foi possível, com o envolvimento dos pós-graduandos, identificar duas categorias principais de imagens.

Uma primeira categoria reúne imagens associadas a pessoas que se destacam em seus diferentes campos de atuação - Esporte, Política, Religião, Organizações -, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3.** Categoria: “Grandes Personalidades”

<b>Contexto</b>	<b>Personagem</b>
Política	Nelson Mandela
	Churchill
	Lincoln
	Margaret Thatcher
Organizações	Steve Jobs (Apple)
	Silvio Santos (Grupo Silvio Santos)
	Sheryl Sandberg (Facebook)
	Roberto Setubal (Itaú)
	Salim Mattar (Localiza)
	Richard Branson (Virgin)
	Abílio Diniz (Pão de Açúcar)
	Sônia Hess (Dudalina)
	Harry Schmelzer Jr (Weg)
	Marcel (Ambev)
	George Welch (GE)
	Alan Mullaly (Ford)
	Carlos Brito (AB Inbev)
	Eggon João da Silva (WEG)
Militar	Péricles
	Napoleão
Esporte	Bernardinho (Treinador, Seleção Brasileira de Vôlei)
	Alex Ferguson (Treinador, Manchester United)
	Tite (Treinador, Seleção Brasileira de Futebol)
	Fernandão (Capitão, Internacional)
Religião	Papa Francisco
	Jesus Cristo
	Gandhi
	Dalai Lama

Já em uma segunda categoria poder-se-ia considerar representações mais abstratas, com referências diretas ou indiretas a temas intrínsecos à dinâmica da liderança em si, tais como hierarquia, resultado, sedução, ideiação e coletividade (Quadro 4).

**Quadro 4.** Categoria: “Grandes Temas”

<b>Contexto</b>	<b>Tema</b>
Impessoalidade	Bonecos despersonalizados
Hierarquia	Pirâmides
	Mestres-escravos
	Leão
	Patinhos-seguidores
Resultado	Setas
	Círculos
Sedução	Reuniões
Coletividade	Lâmpadas-ideias
	Coletivos
	Orquestra-Maestro
	Mãos entrelaçadas

A partir dos dados dos Quadro 3 e 4 é possível constatar que os dispositivos metodológicos aplicados produziram efeito similar ao obtido na abordagem de fotolinguagem convencionalmente aplicada nas escolhas de imagens e na construção de significações associadas. Como anteriormente mencionado, o dispositivo convencional da fotolinguagem tem por base um conjunto de fotos previamente estabelecido, as quais são apresentadas aos indivíduos para que selecionem a melhor representação das suas ideias sobre determinada

temática. Nesse caso, o *setting* de trabalho visa favorecer a criação de um espaço de jogo (WINNICOTT,1975), em que foi possível observar um vai-e-vem entre a foto, objeto externo-mundo interno, desejos, representações individuais- coletivas. As fotografias abstratas e em preto e branco utilizadas incitam a associação metafórica e projeção de conteúdo inconsciente, convidando o indivíduo a produzir um sentido para imagem que não é previamente definido.

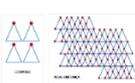
Neste estudo, a possibilidade dada aos pós-graduandos de recorrer à Internet, assim como a jornais e revistas, para a seleção de imagens que melhor representassem suas ideias em relação à liderança colocou em evidência a interiorização procedida pelos indivíduos do discurso em relação ao papel e à função do “líder” disseminado pela tradição do *Management*, segundo a qual o “líder” é responsável por conduzir o indivíduo e a equipe à realização dos interesses organizacionais.

No Quadro 5 é apresentada uma seleção de imagens e respectivos trechos de relatos utilizados com vistas a justificar as definições atribuídas à noção de liderança.

**Quadro 5. Liderança: Exemplos de Imagens e Imaginário**

	“Um dos elementos fundamentais para a escolha desta imagem foi a visão estratégica associada a consolidação de valores e uma visão clara da missão”.
	“Vejo na figura de Napoleão um líder que sabia como trabalhar com sua equipe, sabia como posicionar cada batalhão nas mãos de seus generais e montar estratégias tão boas que são estudadas pelos exércitos ainda nos dias de hoje”.
	“Além de um grande líder presente na imagem, que lutou pela união dos E.U.A, a frase é de extrema importância e atualidade. Um bom líder precisa desenvolver sua equipe, estimulá-la, aproveitar o máximo de cada um, para juntos chegarem ao caminho desejado”.
	“Escolhi a foto de Margaret Thatcher que foi a primeira mulher a ser primeira-ministra do Reino Unido e buscou, com firmeza e determinação, reverter o que via como o declínio do país. Ao sobreviver à tentativa de assassinato, a dura oposição aos sindicatos e de sua forte crítica à União Soviética, acabou ganhando o título de "Dama de Ferro””.
	“Escolhi essa foto que mostra Jesus durante a refeição pascoal. Ele se levanta, tira sua capa, pega uma toalha e lava os pés dos anfitriões. Ao fazer o serviço de um servo, ele estabelece um modelo para as pessoas. Ele conseguia vender uma causa, fazer com que as pessoas o seguissem pelo exemplo e acreditando no que estavam fazendo.
	“Como espectro de liderança, Ghandi parece ter sido a melhor representação de um líder completo: ético, sonhador, agregador de nobres princípios, exemplo de conduta, disciplina, consciência e focado nos seus objetivos. Influenciou lideranças com posição de mando em sua nação (Índia), levando à sua libertação como colônia da Inglaterra, influenciou pessoas em função de liderança como a sua (Martin Luther King e Nelson Mandela) levando-os também a resultados transformadores nas suas sociedades, liderou toda uma nação simples e pobre e foi capaz de produzir grandes transformações”.
	“A capacidade natural de influenciar e criar um clima motivacional para as pessoas se motivarem na direção de uma mesma ideia, de um mesmo objetivo, sem a necessidade de uma oficialização da liderança e sim uma legitimidade dada pelos liderados, que seguem o líder em busca do objetivo comum”.
	“Dalai Lama é um exemplo nato de liderança, pois sua figura uniu povos e gerações com seus ensinamentos sobre liberdade, paz e não violência. Criou varoas propostas de paz para o Tibet. Um grande número de universidades e instituições lhe conferiram prêmios e Títulos reconhecendo-o por a filosofia budista e serviço pela paz. Possui número imenso de seguidores, de diversas culturas e várias religiões”.
	“Desde sua nomeação, o Papa Francisco age com humildade a simplicidade. Está muito próximo ao povo e com atitude em seu papado. O papa vem promovendo a discussão de assuntos que a igreja se recusava em discutir. O Papa, também, tem promovido mudanças que deixaram muitos admirados pela coragem e risco que está assumindo. O Papa é um exemplo da renovação na gestão da igreja católica e traz esperança para uma transformação ética e social para as organizações”
	“Silvio Santos, a meu ver é um dos maiores exemplos de liderança no Brasil, tem o dom de atrair pessoas, discernimento para administrar suas empresas buscando sempre inovação gerando valor para os seus negócios, possui entusiasmo para gestão e adora o que faz, ele se sente parte da equipe e não se coloca melhor e nem maior que os seus funcionários”.
	“Escolhi a figura do Silvio Santos por acreditar que ele tem duas das principais características que um líder precisa ter: empatia e espírito empreendedor”.
	“Quando ocupou a presidência da Dudalina Sônia Hess já tinha experiência nas áreas comercial, marketing e de produto da empresa. Sempre foi muito participativa, conhecendo em detalhes o funcionamento do negócio. Segundo relato de pessoas próximas a ela, uma de suas habilidades é fazer as pessoas se sentirem à vontade. Sempre trabalhou com a porta de sua sala aberta, recebendo clientes, funcionários com a mesma informalidade e senso humor”.
	“Escolhi Abílio Diniz como representação de liderança pois ele acredita e dissemina a ideia de líderes <i>Coaching</i> ”

	“A Ambev é uma empresa extremamente agressiva e que possui estratégias bem definidas. As aquisições e fusões dos últimos tempos tem se mostrado bastante assertivas, o que demonstra eficiência estratégica e competência de seus líderes”.
	“Escolhi o treinador Bernardinho porque ele ensina, empodera, engaja, encoraja, sofre e comemora junto. O time o levanta no final da partida, pois reconhece que a liderança faz toda diferença para que a equipe chegue aos resultados de sucesso”.
	“Sua principal característica era aliar a cultura da empresa com a competitividade e busca pelo resultado”.
	“A escolha pela qual eu optei o empresário Roberto Setúbal, presidente do Banco Itaú foi que ele é um líder que aprecia as atitudes, as ações como sendo muito mais importantes que as palavras, onde expõe que lidera pelo exemplo”.
	“Ele conseguia disseminar a visão da GE para todos os níveis da empresa, possibilitando que as pessoas enxergassem um propósito naquilo que faziam”.
	“Alex Ferguson treinador do Manchester United, que permaneceu na função como treinador por 26 anos com excelentes resultados, algo sem precedentes na história de futebol”.
	“O líder precisa inspirar, e precisa mais do que tudo acreditar no trabalho a ser realizado. Alan Mullaly Ex-CEO da Ford, representa muito bem o papel de líder atual”.
	“Minha escolha por Harry Schmelzer Jr., Diretor Presidente Executivo da WEG, está relacionada, pelos resultados apresentados por este líder, que teve a difícil tarefa de renovar a administração de uma empresa, que na gestão anterior passou expressiva expansão e internacionalização.”
	“Escolhi o treinador Tite, pois penso que um time de futebol tem algumas semelhanças com uma empresa. A maior dificuldade das empresas é a relação interpessoal. Assim como nas equipes de futebol, muitas vezes profissionais de excelente qualificação juntos não formam uma grande equipe, sendo necessário que alguma liderança faça com que essas pessoas joguem por um objetivo comum. O treinador Tite tem obtido excelentes resultados demonstrando humildade, coerência, consistência e respeito aos seus subordinados”.
	“A foto escolhida foi de Richard Branson, fundador da Virgin Group. Escolhi este personagem por ser um empreendedor arrojado de sucesso e pelo fato de ser um líder por exemplo. Claro que a maior parte da exposição que ele sofre é por propaganda, mas ele parece ser o tipo de líder que eu admiro, que desenvolve o negócio junto com os funcionários e sócios, ao invés de arbitrariamente”.
	“Embora a imagem esteja ruim, pois trata-se de uma foto durante a fala do Fernandão, capitão do Internacional, antes de entrar em campo para a partida mais importante da história do clube. Estavam na roda diretores, o presidente, o treinador, além de grandes jogadores, talvez até com salários superiores ao dele. Mas a posição dele é de líder, fez com que fosse dele a palavra final antes de entrar em campo”.
	“Considero Sheryl Sandberg, da Facebook, uma referência de liderança feminina. Na figura acima, ela está palestrando, o que representa uma situação de poder, domínio de conteúdo e desenvoltura perante o público”
	“Escolhi Salim Mattar do grupo Localiza. Trata-se de um líder que fez crescer muito a sua empresa, por ter quebrado paradigmas e ser revolucionário no que se trata de locação de carros”
	“Sr. Eggon João da Silva, um dos fundadores da Weg, escreveu uma das mais bonitas e vitoriosas páginas da história das indústrias catarinense e brasileira”.
	“Os fatores que levaram a escolha desta imagem são estão ligadas a minha maneira de liderar, na qual para mim um bom líder consegue extrair o melhor de cada pessoa, comandando sua equipe de modo que seus integrantes possam ter suas próprias ideias e agir de acordo com elas, em prol da organização, isso sempre alinhado aos valores que nela estão como direcionadores”.
	“Escolhi esta imagem, pois a liderança não deve ser impositiva e sim participativa. Os líderes devem ser inspiradores e assim gerar bons resultados para a empresa e para os colaboradores. Um bom líder será admirado e seguido pelos seus colaboradores”.
	O líder com sua equipe na mão, sem nenhum fora do controle. Com certeza um líder que se impõe pelo exemplo, que tem seguidores, que estão trabalhando com ele para mesmo objetivo, com mesmo foco”.
	“O líder em seu papel, precisa ser enxergado como um leão: o rei do seu <i>habitat</i> , sábio, força, topo da cadeia, astuto na caça, ágil, garra, valentia, destemido. O bebê (liderado) que talvez ainda não se reconheça como um leão, mas com toda certeza é capaz de ser e o líder o convida a isso, o inspira a tal”.
	“Minha escolha para a figura abaixo se dá por esta definição: <b>Líder é alguém que possui seguidores</b> ”

	“Eu escolhi essa imagem porque ela representa o poder de convencimento e argumentação que um líder tem sobre os seus liderados e por demonstrar que as pessoas lideradas estão felizes e por isso dão legitimidade ao seu líder”.
	“Na imagem escolhida tem-se um tabuleiro de xadrez (cenário limitante), com peças que possuem especificidades e recursos diversificados, posicionadas de forma diferente, em um ambiente externo que concorre contra seus objetivos, mas que estrategicamente, e de forma coletiva, tem um alvo: o xeque-mate!”
	“Eu escolhi esta imagem porque para mim o líder é aquele que tem a visão de futuro e consegue fazer com que os outros o compreendam e comprem sua ideia seguindo-a como se fosse sua. A imagem mostra o líder a frente indicando o caminho e as pessoas o seguindo determinadas a alcançar o objetivo. A liderança depende de relações de confiança”.
	“Ressalto a imagem basicamente por um motivo, que é o exemplo”.
	“Enxergo liderança como uma atitude, um fator comportamental, uma capacidade única de engajar, convencer, orientar e mesmo ser visto como exemplo e norteador de direção por um grupo. Isso pode ser visto no trabalho, no estudo, em grupos de amigos, na família, em qualquer ambiente coletivo”.
	“A imagem demonstra setas no qual interpretei como um grupo de pessoas ou equipe, por sua vez a de cor vermelha poderia ser representada por um líder, onde este orienta as demais setas através da exploração da capacidade de cada um e execução de planos e metas através dos pontos fortes de cada equipe, a fim de que, todos alcancem um objetivo comum. Na busca por este objetivo maior, todos derrubam barreiras e se auto desenvolvem, através das dificuldades encontradas no cotidiano, sendo orientados pelo líder com sua capacidade de organizar, motivar, explorar, influenciar, desenvolver, discutir, compartilhar e traçar um caminho para todos”.
	“Tentei encontrar uma imagem que evidenciasse Influência. Na minha opinião, o líder é acima de tudo um influenciador (não em seu sentido negativo). Ele é capaz de induzir comportamentos e direção, apenas por ser quem ou aquilo que é. Nas imagens vemos um indivíduo influenciando e/ou dando direção a um grupo”.
	“Liderar é despertar no outro, mesmo que de forma involuntária, a admiração, para fazer bem e melhor. Na foto acima isto está estampado, tanto pelo olhar admirado para alguém que ensina algo”
	“A melhor, mais simples e mais objetiva definição de liderança e que acredito é uma dita pelo Vicente Falconi onde ele define liderança como processo de obter resultados através do trabalho da equipe, fazendo o certo”.
	“A imagem transcreve de uma forma sintética os atributos de um líder em uma empresa”.
	“A liderança não pode ser representada como uma ou outra habilidade isolada”.
	“A imagem escolhida, embora bem simples, traz uma mensagem bastante interessante: “Ninguém atinge metas sozinho”.
	“A figura ilustra que através do processo comunicativo, os líderes influenciam colaboradores na realização de suas tarefas na organização além de se comprometerem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico. Portanto, a comunicação é uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança”.
	“Os grandes feitos não são alcançados com o “líder perfeito” e sim com a união de “liderados + líderes” estabelecendo-se assim um “Ecosistema de Liderança””.
	“Não há como você ser um maestro de uma grande equipe sem sensibilidade, sem ter intimidade com o que a equipe tem de melhor, de frágil, de potencial. Sozinho você não alcança uma bela música. Sozinho você não é nada, não constrói nada”.
	“O bom líder sabe que em um ambiente tão volátil e competitivo nada pode ser feito por apenas uma pessoa ou um só pensamento. Por isso a escolha da figura acima anexada. Ela traduz a evolução do modelo de liderança, onde a força vem dos elos da organização e da atuação em cadeia”.
	“A figura representa o trabalho em conjunto, em equipe. Líder e liderados lado a lado compartilhando ideias, construindo soluções, co-criando”
	“A imagem foi selecionada por transmitir a ideia uma relação mais profunda e personalizada, indo na contramão de uma visão deturpada de que o contato entre líder e liderado deve se dar de forma impessoal e objetiva. Além disso, a foto dá a impressão de um vínculo de confiança mútua, fator indispensável à concepção de liderança”.

	“Na minha perspectiva liderança remete à construção conjunta, ou melhor, estímulo à construção de ideias, ao aprendizado e à autonomia. O objetivo da liderança é apontar o caminho e, ao mesmo tempo, construir as ferramentas para que os liderados tenham condições de trilhá-los da melhor maneira possível”.
	“Achei que a figura representa a interação recíproca entre “líder-liderado” e “liderado-líder”.
	“Escolhi esta imagem, pois para mim representa um líder influenciando um grupo de pessoas. Outro fator que me fez escolher a imagem foi a organização e alinhamento que a equipe demonstra ter, representando um propósito e objetivo comum”.
	“Os principais fatores são a dedicação e o cuidado que o líder demonstra com sua equipe. Vejo esta entrega verdadeira no processo de educação de um filho”.
	“O líder é aquele que faz com que as pessoas tenham vontade de fazer o que deve ser feito porque abraçam uma ideia. Uns podem abraçar a ideia porque acreditam nela e outros podem fazê-lo porque acreditam na autoridade legítima do líder, ainda que não acredite na ideia”.
	“Para mim a imagem acima representa uma liderança, pois ela representa que o líder e os liderados estão “ligados” entre si, trocam informações, ideias e preocupações, deve haver uma conexão entre pessoas”
	“A imagem representa a diversidade de competências que um líder deve ter, a visão de negócio, o cuidado com pessoas, a exigência contínua, o exemplo através de atitudes coerentes e adequadas com sua posição. Adquire o respeito pelo seu conhecimento e motiva pelas suas características”.
	“A motivação desta figura como representação da liderança tem como pilar o entendimento da mobilização, conexão e participação de pessoas para um propósito comum sustentando como consequência o crescimento / resultado desejado. Na figura escolhida algumas representações de pessoas possuem tamanhos diferenciados, neste caso pensei nas lideranças. Este tamanho não está relacionado a cargos e sim a capacidade de influenciar e desenvolver pessoas a partir do seu comportamento observável, coerência entre discurso e prática, ou seja, pelo modelo para o crescimento a partir do seu contínuo autodesenvolvimento”.
	“A figura escolhida evidencia três pessoas com as mãos juntas, com alto grau de dependência e confiança, fazendo uma atividade em equipe, por meio de relações interpessoais. Se qualquer um dos indivíduos soltar as mãos, todos cairão. Neste sentido, não há relação de superioridade. Assim, esta imagem representa bem a noção de liderança”.
	O principal motivo foi o fato de a figura sintetizar algumas das principais características necessárias para um líder. A capacidade de fornecer apoio e motivação à sua equipe, ajudando a mesma à alcançar suas metas, contribuindo para o sucesso da empresa, sempre trabalhando com o grupo e partilhando com o grupo o motivo das decisões”.
	“A imagem representa diferentes pensamentos e sinergia entre eles. O líder deve ter habilidade para trabalhar com as diferentes opiniões, para que tragam crescimento para empresa e ainda qualidade de vida para os envolvidos. Para isso acredito em um líder educador”.
	“Inicialmente eu buscava uma imagem que representasse uma situação de ensino-aprendizagem, de forma que remetesse à figura do Líder <i>Coach</i> . No entanto, ao me deparar com essa imagem, percebi que além da ideia de aprendizagem ela ilustra também o relacionamento, a confiança, a meta, o desafio, a superação e o trabalho em equipe. Acredito que todos esses fatores estão relacionados com o papel exercido pelas lideranças no ambiente organizacional”.
	“A imagem que busquei traduz um pouco do que acredito ser uma liderança. Os fatores que levei em consideração foram: Equilíbrio, laços fortes entre os indivíduos, engajamento, sintonia e colaboração”.
	“A noção de liderança está ligada à propósito de um grupo de pessoas ou organização. Escolhi esta imagem porque as pessoas mostram alegria, consequência de uma boa liderança; as pessoas estão unidas; a confiança provavelmente está presente; não conseguimos identificar um líder, embora com certeza existe uma referência”.
	“Desde de pequenos já vemos a figura do professor como um líder. Ele é quem lidera na sala de aula, mantém os alunos atentos, ensina a trabalhar em equipe, desenvolve o conhecimento, a curiosidade, a criatividade”.
	“Escolhi a imagem da comemoração de uma conquista, pois ela demonstra que um ambiente composto por líderes consegue inspirar e dar sentido para as pessoas, fazendo com que o coletivo, o resultado da equipe, se sobreponha aos interesses individuais”

A partir do conjunto das imagens selecionadas e posterior análise pelos coletivos de pós-graduandos inscritos em cada uma das turmas alvo deste estudo tem-se como principais significantes associados à noção de liderança: “Comando”, “Direção” e “Controle”. Destaca-se, também, referência a esse construto como de sinônimo de “Influência” e “Resultado”, seguidos de sua representação como “Inspiração”, “Persuasão”, “Sedução”; bem como, “Integração” e “Conexão”.

Vale registrar, também, profusão de imagens com referências a grandes personalidades que tiveram trajetórias de sucesso, marcando época; ou a representações comumente utilizadas para ilustrar o papel do “líder” como responsável pela condução de sua equipe ou de determinados grupos ao êxito. As imagens e os sentidos conferidos às imagens desvelam, com efeito, não um processo de elaboração do sujeito sobre o tema liderança, o que implicaria uma fala autêntica, associada à sua experiência pessoal. Ao contrário, o que denotam é a reprodução de discursos estereotipados, marcados pela ideologia organizacional, que investe a imagem do “líder” como herói, figura de exceção, capaz de mobilizar e influenciar o grupo na direção dos resultados estabelecidos pelas organizações.

Concomitantemente, os achados permitem evidenciar características da dimensão imaginária, tais como conteúdo projetivo, simbolização, associações inconscientes, assim como construção de significações e de representações (Quadro 6).

**Quadro 6.** Imaginário da liderança versus características da dimensão imaginária

<b>Características</b>	<b>Evidências</b>
Conteúdo Projetivo	“Líder” como modelo/exemplo a ser seguido. “Líder” como imagem do super-herói. “Líder” como aquele que conduz “Líder” como aquele que mostra o caminho
Simbolização	Liderança como influência. Personalidade como algo fixo
Associações Inconscientes	Identificação com resultado Exigência por soluções Indivíduo como recurso, como instrumento para a realização dos objetivos organizacionais.
Construção de Significações e de Representações	Discurso sobre as organizações estereotipado e padronizado O indivíduo como não sujeito de sua própria fala Restrição aos processos de elaboração e reflexão individual Inibição de processos reflexivos e analíticos Estereotipação do discurso como defesa do sujeito à falta de sentido Fala autêntica do sujeito <i>versus</i> fala estereotipada do “líder”

Além da significativa associação do construto liderança a grandes personalidades-celebridades, assim como à despersonalização-instrumentalização dos sujeitos envolvidos em tal fenômeno, é marcada pela recorrência de atributos de competência. Dentre eles evidenciam-se: capacidade de comunicação (38), empatia (27), capacidade de lidar com pessoas (24), visão sistêmica (24) e autoconhecimento (19). Além desses atributos, valores como humildade (16), disciplina (15), determinação (9), coragem (6) e persistência (5) apresentaram-se como os mais requeridos ao exercício da liderança. Importante observar que correntemente à ideia de competência como fenômeno dinâmico e contextual, diferenças entre os respondentes relacionadas à formação profissional, ao setor de atuação, à natureza do controle das organizações a que se vinculam (multinacional, nacional ou estatal) e localização geográfica apresentam-se contingentes aos imaginários relatados.

## 4.2. Desenvolvimento de liderança *versus* desenvolvimento gerencial

Recorrendo à díade Liderança-*Management* analisada por Zaleznik (1977), o conjunto dos dados coletados corroboram as considerações desse autor de que os objetivos que se espera de um gerente derivam de necessidades, não de vontades. Enquanto esses se sobressaem ao apaziguar conflitos e, ao mesmo tempo, assegurar que atividades do dia-a-dia da organização sejam cumpridas. Aos “líderes”, ao contrário, esperam-se atitudes pessoais e proativas em relação aos objetivos, que busquem oportunidades e recompensas que estão logo ali, inspirando subordinados e estimulando o processo criativo com sua própria energia. Seus relacionamentos com os “subordinados” são intensos e o ambiente de trabalho, habitualmente, caótico. Para esse autor, no entanto, para sobreviverem e serem bem-sucedidas, as organizações são desafiadas a identificar e reter pessoas que articulem ambas essas posições.

Enfim, quatro décadas após, o imaginário delineado por Zaleznik (1977) parece apresentar-se, ainda mais evidente resultando, como efeitos, quer a recrudescência de uma lógica de desenvolvimento de personalidades gerenciais que dependem de padrões disciplinados de trabalho e se esforçam, sobremaneira, para os conservar; quer por tentativas de disseminação de uma certa ética gerencial que enfatiza uma “liderança coletiva”, porém, procura, ao máximo, eliminar incertezas e vulnerabilidades decorrentes de dependências individuais; quer, ainda, pela difusão de uma mística em torno da própria noção de liderança, a qual pressupõe que somente pessoas de grande valor ou competência sejam dignas do drama do poder e da política.

Logo, se à época de Zaleznik (1977), a concepção tradicional de gerenciamento, centrada na estrutura e processos organizacionais pouco flexíveis, favorecia relações éticas de base gerencialista, com ênfase na qualificação, controle e “equilíbrio” adequado de poder; atualmente, o que se verifica é a inflação de imaginário calcado na ampliação do escopo de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de inovação, agregação de valor e diferenciação competitiva a partir - ou a despeito - da mobilização da subjetividade humana. Como efeito, condiciona-se os indivíduos ao desenvolvimento e crescimento profissional em competências passíveis de lhe permitir assumir cargos de liderança, com efetiva contribuição para os objetivos organizacionais.

Nessa direção, relatos dos respondentes associam ao exercício da liderança além de atributos de competência tipicamente associados a funções gerenciais - recrutamento e seleção, gestão do clima interno; gestão do desempenho organizacional e do desempenho individual -; temas a até pouco tempo restritos à demanda a ocupantes de posições na alta administração - direcionamento estratégico, cultura, processo decisório, planejamento estratégico, desenho organizacional -; tornando ainda mais sofisticadas as competências vinculadas ao exercício da liderança, mesmo em níveis hierárquicos em que atributos clássicos de gestão tenderiam a prevalecer (ZALEZNIK, 1977).

Ainda em torno da dicotomia liderança-gerenciamento emergente dos dados coletados, bem como as dificuldades dada à ampliação do escopo de competências requerido ao exercício da gestão, é significativa a introjeção de discursos que visam atribuir a metodologias e instrumentos formais de gerenciamento, o papel de substitutivos da liderança. Daí, a ênfase em como principais dispositivos de desenvolvimento da liderança: *coaching*, *mentoring*, *feedback*, planos de desenvolvimento individual – PDI, instrumentos de preferências psicológicas - MBTI, FACET -, programas de desenvolvimento de liderança, coletivos colaborativos (trabalho em equipes, grupos de trabalho, grupo de tarefas, grupos de projetos, comunidades de práticas, redes de alta densidade, espaços compartilhados de aprendizagem, grupos de ideação, sessões de *brainstorming*, *job rotation*), competências em liderança e avaliação de desempenho 360°.

Cabe observar que ao centrar na dimensão objetiva do trabalho, em soluções pautadas pela resolução de problemas, sob uma racionalidade puramente instrumental, assim como ao evidenciarem uma fantasia de poder que subtrai a dimensão subjetiva e afetiva, o profissional pode vir a cair na armadilha de se ver não como um indivíduo na organização, mais como um indivíduo da organização, buscando forjar uma imagem que o associa a um vencedor, a um herói carismático, ao senhor da verdade e das vontades (MELO Jr.; RONCHI, 2015; LASCH, 1983).

Tal risco parece associar-se, dentre outros fatores, à própria compreensão da liderança como uma resultante de “[...] disposições, de qualidades e de atributos pessoais da pessoa que ocupa posição de autoridade, que fazem com que ela suscite, para determinada comunidade, atração e adesão” (LAPIERRE, 1995, p. 51). E, desse modo, a seu entendimento, como um processo de natureza recíproca, que mobiliza, sob diferentes configurações, as instâncias do Real, do Simbólico e do Imaginário (ZALEZNIK e KETS DE VRIES, 1995; LACAN, 1975).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do dispositivo da fotolinguagem e sua articulação com os referenciais teóricos adotados cabe destacar a possibilidade de apreensão da prevalência de imaginário de liderança que aponta para tendências quanto a caráter neo-carismático da liderança (UHL-BIEN, 2006; GITTELL, 2011; SMITH, MONTAGNO, KUZMENKO, 2004), associada ao recrudescimento do culto a “grandes personalidades-celebridades”. Aponta-se também para a “despersonalização-instrumentalização” dos sujeitos que vivem do trabalho (GAULEJAC, 2008; GIUST-DESPRAIRIES, 2004; ENRIQUEZ, 1997; LAPIERRE, 1995; ZALEZNIK e KETS DE VRIES, 1995), com forte apelo a substitutivos da liderança, capazes de superação da subjetividade, desejo e volidade humana.

Outra lição relevante aprendida por meio deste estudo nos remete a considerações de Giust-Desprairies (1996) e Gaulejac (1999), quanto à paralisia da atividade imaginária provocada por momentos de crise ou pela precariedade que invade o psiquismo do sujeito, impedindo a capacidade de desejar e de construir projetos a serem realizados na realidade objetiva. O imaginário bloqueado (GAULEJAC, 1999) se apresenta, então, como uma reação defensiva e a inibição e o vazio de imagens sendo como modos de não se confrontar à realidade. Além disso, como observa Giust-Desprairies (2004), momentos de crise e imprevisibilidades, os quais caracterizam situações em que a liderança se faz requerer – consistem em experiências subjetivas e relacionais, nas quais indivíduos e coletivos são tomados por sentimentos de ruptura.

Em contextos marcados pela objetificação do humano e a tônica no desenvolvimento de competências gerenciais, não raro limitadas à aplicação a processos que se limitam à alocação de recursos a necessidades - senão ao monitoramento de processos, indicadores e metas previamente definidas - a capacidade de resposta a situações fora do previsto podem resultar em paralisia, da qual não se pode mais desprender. A sideração impede a mobilidade psíquica, bloqueando a função imaginária sob seu aspecto integrador, projetivo e criador. Ocorre assim uma colagem entre realidade interna e realidade externa do sujeito, que se torna incapaz de pensar em decorrência da interiorização das limitações exteriores. O mundo externo parece se impor, e ultrapassar os limites do representável (GIUST-DESPRAIRIES, 2004).

Face a esse quadro sombrio sinaliza-se para a urgência de formas alternativas de compreensão e desenvolvimento da liderança, que resgatem a dimensão ‘humana’, a partir das narrativas dos sujeitos e, por meio de dispositivos como a fotolinguagem, adentrar na polissêmica, complexa e multifacetada tessitura que marca as relações de poder intra e extra-organizacional.

Outro aprendizado consiste na possibilidade de compreensão da liderança dentro de perspectiva que considera a instância da subjetividade, dando-lhe materialidade histórica, confere-nos, sem dúvida, a oportunidade de presentificar lembranças, resgatar trajetórias, lampejos de memória, atos falhos e estórias, evidenciando o imaginário como expressão do simbólico e apreensão fugidia do “Real” que marca o cotidiano das relações indivíduo-grupo-organização-sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, R. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BADARACO, J.; ELLSWORTH, R. *Leadership and quest for integrity*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BARUS-MICHEL, J. *Sens, souffrance et croyance*, Toulouse: Ed, Érès, 2004.
- BASS, B. M. *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1985.
- BLAKE, R.; & Mouton, J. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- BONOMA, T. V. Case-research in marketing: problems and opportunities and a process. *Journal of Marketing Research*, XXII, pp. 199-208, 1985.
- EISENHARDT, K. M. B. Theories from case study research. *Stanford University. Academy of Management Review*. Stanford, n. 4, v. 14, 1989.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- GAULEJAC, V. *Les sources de la honte*. Paris: Éd. Desclée de Brouwer, 2008.
- GIUST-DESPRAIRIES, F. *Le désir de penser*. Paris: Éd. Téraèdre, 2004.
- GITTELL, J. H. *Relational Leadership*. Waltham, MA: Brandeis University, 2011.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969.
- LACAN, J. O Seminário, livro 22: R.S.I. (Inédito), 1975.
- LAPIERRE, L. *Imaginário e liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LASCH, C. *A cultura do narcisismo*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- MASSA, A. S. C. *Jeunes de banlieues et jeunes favelados: l'expression artistique dans la construction du sujet en territoires stigmatisés*. Tese (Doutorado em Sociologia Clínica) - Diderot/Paris VII, Paris, 2013.
- MELO Jr.; J. S. M.; RONCHI, C. C. (2015) O reino mágico das organizações: um ambiente para a ressonância da narrativa narcisista. *Business and Management Review*, 4, p. 126-138, 2015.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, v. 3, Issue 3, p. 29, 1990.
- SMITH, B. N.; Montagno, R. V.; Kuzmenko, T. N. Transformational and servant leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4): 80-91, 2004
- SOY, A. K. *The case study as research method*. University of Texas. Disponível em <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>>. Acesso em 08 de agosto de 2005.
- STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership*. New York: MacMillan, Free Press, 1974.
- UHL-BIEN, M. Relational leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 17: 654-676, 2006.
- WINNICOTT, D. W. *O brincar e a realidade*, São Paulo: Imago, 1995.
- YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A. Multiple-level Multidimensional approach to leadership. *Organizational Dynamics*, 29(3): 143-163, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALEZNIK, A.; KETS DE VRIES, M. *Da liderança enquanto "texto"*. In: Lapierre, L. *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 78: 67-78, 1977.