

## **LIDERANÇA COM PESSOAS: UMA ABORDAGEM À LUZ DE FOUCAULT**

**ANTONIO CÉSAR BARBARINI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à orgão de fomento:

O autor é bolsista Mackpesquisa.

# LIDERANÇA COM PESSOAS: UMA ABORDAGEM À LUZ DE FOUCAULT

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança tem importância crucial no ambiente de negócios atual, pois pode trazer uma vantagem competitiva para as organizações, ao criar condições para o engajamento das pessoas (JHA, 2019). No entanto, as pessoas estão deixando as organizações por causa da relação com os gestores; um em cada dois funcionários já deixou um emprego em algum momento da carreira em função de um mau gestor (GALLUP, 2017). Nesse contexto, os modelos de desenvolvimento de lideranças devem estar alinhados às necessidades atuais das organizações, promovendo e fortalecendo o engajamento das pessoas e das equipes.

As organizações estão inseridas em uma sociedade com características pós-modernas, marcada pelas contradições, instabilidade e incertezas. A pluralidade é cada vez mais valorizada, contemplam-se as diferenças, os ambientes de trabalho são mais participativos, com relações mais horizontais (YIN, 2018). Porém, a análise da literatura revela que as organizações ainda utilizam teorias e modelos universais e prescritivos, associados aos paradigmas modernos para o desenvolvimento de suas lideranças, que enfatizam o poder centralizado no líder. Mesmo com o vasto corpo de teorias de liderança disponíveis, a maior parte dessas teorias são baseadas em modelos racionalistas e normativos e há necessidade de se atualizar essas teorias para torná-las mais aplicáveis para enfrentar os desafios e contradições que surgem no contexto atual, típicos da pós-modernidade, marcado pela complexidade, competição, volatilidade, turbulência econômica e rápidas mudanças tecnológicas (TURNER; BAKER, 2018).

Este ensaio teórico propõe reflexões sobre abordagens para o desenvolvimento de lideranças por meio de um olhar pós-moderno, a partir de alguns aspectos da obra de Michel Foucault. Dentre outros pontos analisados pela perspectiva foucaultiana, reflexões sobre as relações de poder e a forma de governo, sugerem uma abordagem com foco no desenvolvimento de comportamentos de liderança entendida como um processo relacional, em vez de abordagens que enfatizem apenas o papel do líder formal. Liderar “com pessoas” pode ser uma alternativa para fortalecer o engajamento das pessoas no trabalho. O desenho de experiências inovadoras de aprendizagem a partir dessa perspectiva, pode configurar uma alternativa interessante para o desenvolvimento de uma cultura relacional de lideranças, em todos os níveis da organização, fazendo com que as pessoas se sintam mais valorizadas e empoderadas.

Visando atingir o objetivo proposto, este ensaio está estruturado em mais três seções, além desta introdução. A seção dois contempla a revisão da literatura sobre alguns desafios atuais da liderança, teorias de liderança, características do pós-modernismo e da obra de Foucault. A seção três apresenta uma discussão sobre abordagens de liderança à luz de Foucault. Na seção quatro são apresentadas as considerações finais. Os termos líder(es) e gestor(es) serão utilizados de maneira intercambiável neste artigo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são revisados os fundamentos teóricos que serviram de base para a elaboração deste artigo.

### 2.1 Desafios da liderança no contexto atual

A necessidade de líderes eficazes é evidente em uma sociedade cada vez mais global que enfrenta desafios significativos de liderança (McCLELLAN, 2022b). Nas organizações, os líderes têm um papel central e são responsáveis pela orientação e comunicação estratégica, por

criarem ambientes de trabalho saudáveis, positivos e psicologicamente seguros, pelo desenvolvimento dos talentos, equipes e novos líderes. De acordo com estudos da consultoria Gallup (2017), os líderes respondem por pelo menos 70% da variação nos índices de engajamento das pessoas no trabalho. No entanto, são recorrentes os casos e relatos de comportamentos nocivos de gestores em organizações de todos os tipos, variando de comportamentos mais coercitivos, passando por casos de comportamentos inapropriados, assédio moral e ainda casos de liderança tóxica, afetando a saúde mental dos funcionários. Estudos de Kiliç e Günsel (2019) demonstram que as atitudes e comportamentos negativos dos líderes tóxicos levam a muitos resultados negativos no local de trabalho, não apenas em função da diminuição do comprometimento com as organizações, mas também da diminuição do desempenho dos funcionários.

Há um ditado bem conhecido que diz que os funcionários deixam os seus líderes, não as organizações (JHA, 2019; GALLUP, 2017). Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria global DDI em 2019 (*The Frontline Leader Project*), mostrou que esse ditado continua atual. De acordo com a pesquisa, 57% das pessoas deixaram um emprego especificamente por causa do gestor. Além disso, 14% das pessoas tiveram que deixar vários empregos por causa dos gestores. Outro terço das pessoas (32%) ainda não havia pedido demissão, mas tinha considerado isso seriamente em função da relação com os gestores. Ainda de acordo com a pesquisa, na maioria das vezes, as pessoas diziam que seus gestores não mostravam respeito pelo trabalho delas, não eram profissionais ou não ouviam suas preocupações e não tinham empatia.

Em meio à pandemia de Covid-19, novos termos surgiram nos EUA para representar os fenômenos envolvendo as relações dos trabalhadores com as organizações, como a “grande renúncia” (*great resignation*), uma onda de saída voluntária de trabalhadores em massa, e a “demissão silenciosa” (*quite quitting*), movimento no qual os trabalhadores decidem “desacelerar” o ritmo de trabalho, priorizando a vida pessoal. Porém, esses podem ser novos nomes para temas antigos, relacionados ao engajamento no trabalho e às relações com os gestores e que não se restringem à realidade americana. Zenger e Folkman (2022) analisaram dados coletados desde 2020 com 2.801 gestores, que foram avaliados por 13.048 subordinados diretos. Os dados indicaram que a “demissão silenciosa” geralmente tem menos a ver com a disposição do funcionário para o trabalho e mais com a capacidade dos gestores em construir relacionamentos e ambientes positivos com os trabalhadores. Os gestores menos eficazes têm de três a quatro vezes mais trabalhadores que se enquadram na categoria de “demissão silenciosa” em comparação com os gestores mais eficazes.

As evidências indicam que funcionários engajados têm melhor desempenho, experimentam menos esgotamento e permanecem nas organizações por mais tempo (STEIN et al., 2021). Para criar condições mínimas para o engajamento, os líderes devem conhecer as pessoas e entender suas motivações e expectativas, criando relações mais abertas e horizontais. Manter foco nos resultados é importante, mas os líderes não podem se esquecer que os resultados são obtidos com as pessoas. Normalmente, atividades como reuniões “um a um” e *coaching*, por meio das quais os gestores se conectam com as pessoas, são vistas como trabalho “extra” e tendem a ir para o final da lista de prioridades dos líderes; as empresas precisam deixar claro que isso é essencial e parte das responsabilidades de todos os gestores (KESWIN, 2022).

## **2.2 Teorias de liderança e desenvolvimento de lideranças**

Do ponto de vista acadêmico, a liderança é um dos fenômenos mais complexos e multidimensionais nas ciências sociais. Tem sido estudado extensivamente ao longo dos anos, assumindo uma importância muito maior atualmente, em um mundo de rápidas transformações

e cada vez mais globalizado. Além disso, o tema continua gerando muito debate por sua complexidade (BENMIRA; AGBOOLA, 2021).

As teorias de liderança são diversas e dinâmicas, e estão alinhadas às diferentes perspectivas teóricas e filosóficas. Foram identificadas mais de 49 diferentes teorias de lideranças, e, embora o número seja significativo, parece não haver uma compreensão clara e compartilhada sobre a natureza da liderança eficaz (MUESER et al., 2016). Alguns teóricos argumentam que o problema se deve à quantidade e variedade de definições, outros sugerem que a maior parte das pesquisas confiam de maneira excessiva nos métodos quantitativos, que podem falhar em revelar *insights* mais substanciais sobre o estudo da liderança. Outros ainda, apontam que sabemos muito mais sobre os resultados da liderança do que sobre os processos que contribuem para o alcance desses resultados. De maneira geral, as abordagens tradicionais de liderança colocam o poder como tema central (STURM et al., 2021).

Um dos desafios significativos associados à educação e desenvolvimento de lideranças é que muitos dos modelos de liderança atuais e historicamente publicados são baseados em tradições culturais ocidentais e são etnocêntricos; um segundo desafio surge porque essas mesmas teorias são amplamente prescritivas, teóricas e de natureza normativa (McCLELLAN, 2022a). Como resultado, os modelos ocidentais de liderança são exportados para todo o mundo como representantes de formas ideais de se entender e desenvolver a liderança.

De acordo com Steers et al. (2013), considerando uma abordagem contemporânea, as teorias globais de liderança podem ser de três tipos: universais, normativas e contingenciais. As teorias universais são baseadas na suposição de que a liderança é um comportamento generalizável ou universal, independentemente de onde é exercido. Assim, os líderes ou profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de liderança, precisam apenas selecionar um modelo e replicá-lo. Essa suposição é a base sobre a qual a maioria das teorias ocidentais, como as teorias transformacional, adaptativa, servidora, relacional, carismática e outras são construídas. Highs (2022) destaca que, embora essas teorias possam demonstrar validade em diferentes culturas, é importante reconhecer suas limitações, pois outros estudos sugerem que esses modelos não representam abordagens verdadeiramente universais para a liderança.

A abordagem normativa sugere que a liderança global é diferente da liderança que se concentra nas configurações de interação intercultural e multicultural, mas relativamente universal na medida em que é culturalmente aplicável em qualquer lugar (STEERS et al., 2013). Para Highs (2022), isso se deve ao fato de que o contexto de liderança global exige uma abordagem que depende das habilidades e características necessárias em um contexto multicultural, em oposição àquelas necessárias nos níveis interpessoal, de grupo e organizacional em um contexto monocultural. Alguns exemplos de teorias de liderança normativa que se concentram em delinear essas habilidades e competências como ideais prescritivos incluem a teoria da inteligência cultural, modelos de mentalidade global e outros modelos de liderança global. Poucas pesquisas foram realizadas para explorar sua validade em relação à eficácia da liderança (STEERS et al., 2013).

A abordagem contingencial, sugere que a liderança é de natureza situacional e varia de cultura para cultura. Essa abordagem geralmente tenta descrever as preferências culturais na liderança em oposição à prescrição de comportamentos ou abordagens (STEERS et al., 2013). Alguns estudos nessa abordagem incluem o projeto de pesquisa Globe, Hofstede e a liderança simbólica. Embora essa abordagem também tenha mérito, ela é limitada como abordagem para o desenvolvimento de lideranças, pois esses modelos também apresentam uma lacuna entre a teoria e a prática. Saber que um país valoriza a liderança voltada para o desempenho e carismática não ajuda a entender como praticar essa abordagem de liderança em um contexto específico (HIGHS, 2022).

Para Steers et al. (2013), é importante reconhecer que a liderança é uma construção cultural, tendo seu significado atrelado às diversas culturas em que é exercida, ajustando-se a

elas; não é, portanto, uma construção ocidental que é facilmente expandida para dimensões globais. Na mesma linha, Leonard (2003, p.11), destaca que “uma abordagem pós-moderna para desenvolver lideranças deve necessariamente considerar o contexto local, com temas emergentes próprios e não prescritos globalmente”.

Embora não haja consenso sobre a melhor teoria de liderança ou modelo de desenvolvimento de liderança, pode-se constatar que a literatura continua dominada por teorias e modelos focados em líderes. Para Zhu et al. (2019), cerca de 70% dos estudos continuam adotando o foco no líder, enquanto reivindica-se uma mudança para um foco mais relacional. A tendência para o desenvolvimento de teorias de liderança mais relacionais está associada a um crescente interesse e importância na relação entre liderança e engajamento das pessoas no trabalho. No entanto, o foco da pesquisa nesta área ainda se concentra principalmente em como o líder utiliza a relação como meio de alcançar as metas estabelecidas pela organização (HIGHS, 2022).

### **2.3 O pós-modernismo e a obra de Foucault**

O pós-modernismo é um movimento cultural, filosófico e artístico que surgiu como uma crítica à modernidade, questionando seus princípios e ideias e buscando desconstruir as noções de progresso, razão objetiva e verdade universal. Embora as ideias do pós-modernismo tenham emergido com mais força a partir da década de 1960, suas raízes podem ser encontradas nas obras de pensadores anteriores. Para Kumar (1997), o pós-modernismo marca um tempo de muitas opções, onde todas as tradições têm alguma validade, como consequência da explosão de informações, do advento do conhecimento organizado, das comunicações e tecnologia. É uma época marcada pelo pluralismo, de crítica à originalidade e unidade, pois tudo se mistura e se combina. A nova tecnologia da informação e da comunicação vem ocupar a posição dominante na infraestrutura econômica, relegando à tecnologia de manufatura um papel subordinado. A transformação digital cria uma nova ordem para as empresas e sociedade.

Para Cooper e Burrell (1988), o discurso pós-moderno começa com a ideia de que os sistemas têm vida própria, o que faz deles independentes do controle. Há também uma crítica à ideia de um fundamento sólido que explicaria todas as coisas. Tudo o que foi produzido como sendo um conhecimento definitivo, é na verdade uma narrativa, um discurso, uma possibilidade (KUMAR, 1997). As “grandes narrativas” estabelecidas na cultura e sociedade são questionadas, o que contribui também para se revelar as contradições, instabilidades, complexidade e confusões, inerentes a qualquer prática cultural ou científica. Ao desconstruir as “grandes narrativas”, o pós-modernismo coloca atenção nas “minis narrativas” que explicam os eventos menores e práticas locais, em vez apenas de conceitos globais e universais (LEONARD, 2003).

Michel Foucault (1926-1984) foi um filósofo, historiador e teórico social francês, reconhecido como uma das figuras mais influentes no campo da filosofia e das ciências humanas no século XX. Suas obras abrangem uma ampla gama de temas, incluindo poder, conhecimento, as relações entre saber e poder, a sexualidade, a punição e a loucura.

Foucault desenvolveu uma abordagem única para a análise do poder. Ele rejeitou a ideia de que o poder é exercido exclusivamente de cima para baixo nas instituições. Seu conceito de "microfísica do poder" enfatiza como o poder é exercido nas interações cotidianas, nas práticas disciplinares e nas formas de controle social. Como destaca Foucault (1979), “[...] de fato, o poder em seu exercício vai muito mais longe, passa por canais muito mais sutis, é muito mais ambíguo, porque cada um de nós é, no fundo, titular de um certo poder e, por isso, veicula o poder”.

Para Foucault, o poder não é uma entidade fixa e centralizada, mas uma força que permeia todas as relações sociais. Não é algo que algumas pessoas possuem e outras não, mas sim algo que está presente nas interações e nas estruturas sociais (THIRY-CHERQUES, 2017).

Embora ele mesmo não se identificasse explicitamente como pós-moderno, estudiosos e teóricos o associam a esse paradigma devido às semelhanças em suas ideias e contribuições teóricas que abordam as questões de poder, conhecimento e subjetividade.

A crítica de Foucault à modernidade e ao humanismo, juntamente com sua proclamação da “morte do homem” e o desenvolvimento de novas perspectivas sobre sociedade, conhecimento, discurso e poder, fizeram dele uma importante fonte do pensamento pós-moderno. (BEST; KELLNER, 1991, p. 34)

Como visto anteriormente, uma das características-chave do pensamento pós-moderno é a crítica às metanarrativas, ou seja, às “grandes narrativas” que pretendem explicar e dar sentido universal a aspectos da sociedade e da história. Foucault compartilha dessa crítica ao rejeitar a noção de uma verdade única e universal. Ele argumenta que o conhecimento é construído socialmente e está intrinsecamente ligado às relações de poder. Em vez de buscar uma verdade objetiva, Foucault analisa como as relações de poder moldam o conhecimento e a forma como as pessoas são subjetivadas. Outro aspecto importante do pensamento pós-moderno e presente na obra de Foucault é a ênfase na diversidade e nas diferenças individuais. Foucault também critica as normas e as instituições que restringem e disciplinam os indivíduos, questionando a ideia de uma identidade fixa e estável (BEST; KELLNER, 1991).

Além do conceito de poder, Foucault (1997) também concebe o governo como algo que vai além das estruturas formais, enfatizando a governança como uma prática que abrange diferentes domínios da vida social e que não se limita ao exercício de autoridade e controle. Com essa perspectiva, pode-se entender que a liderança não é exclusiva ou está atrelada unicamente às posições de poder hierárquico, mas pode ser exercida em diferentes âmbitos e contextos sociais, o que abre espaço para uma análise mais ampla das dinâmicas de poder e influência (LEMKE, 2017).

### **3. DISCUSSÃO**

Como destacam Megheirkouni e Mejheirkouni (2019), apesar do progresso significativo na pesquisa sobre liderança e desenvolvimento de liderança desde os anos 2000, o campo ainda está repleto de áreas para o avanço da literatura sobre a relação entre teorias de liderança e teorias de desenvolvimento de liderança, a fim de abordar ou superar desafios enfrentados pelas organizações de hoje. As abordagens de liderança, em sua maioria, são racionalistas, acreditando predominantemente no conhecimento e poder exercido pelos líderes para controlar o ambiente, incluindo as pessoas. Além disso, tendem a ser universalistas e prescritivas, com a aplicação de modelos e soluções importadas e pouco localizadas, principalmente pelas empresas multinacionais (McCLELLAN, 2022a).

Na abordagem contemporânea de teorias de liderança proposta por Steers et al. (2012), pode-se entender que as teorias universais e normativas estão mais relacionadas aos paradigmas modernos. As teorias contingenciais se aproximam em alguns aspectos de pressupostos dos paradigmas pós-modernos, mas ainda posicionam o líder como o ator proativo e os “liderados” como o objeto da liderança. Portanto, considerando-se os paradigmas de liderança existentes, o poder ainda se concentra nas mãos de poucos privilegiados (SUL; JHA, 2018). Entendendo-se a liderança como um processo relacional, como sugere Foucault, é importante reconhecer que líderes e “liderados” deveriam ser participantes ativos do processo (HIGHS, 2022). Na mesma linha, Yin (2018) destaca:

Por mais nobre que pareça a missão pós-moderna, sua celebração da diferença não leva necessariamente ao empoderamento dos marginalizados. A pluralidade só é significativa quando os participantes têm representação equivalente, acesso a recursos e oportunidades e um mínimo de igualdade em termos de poder. No entanto, a celebração pós-moderna da diferença e da pluralidade ocorre apenas no discurso e deixa intactas a estrutura de poder e a desigualdade reais.

No contexto atual, os líderes encontram ambientes dinâmicos, instáveis, complexos, trabalham de maneira virtual, com equipes diversificadas e multiculturais, em diferentes projetos e redes interconectadas. Essas características do contexto atual são muito diferentes das características dos ambientes estáveis do passado, onde abordagens de liderança mais normativas e prescritivas predominavam e poderiam trazer resultados. Hoje, as pessoas valorizam ambientes mais participativos e esperam maior envolvimento nos processos de trabalho. Na mesma linha, as organizações querem criar entornos de trabalho onde as pessoas possam maximizar seu talento, potencial e contribuições, e para isso, necessitam de líderes preparados para lidar com as demandas atuais. Nesse sentido, pode ser interessante a reflexão sobre novas abordagens de desenvolvimento de lideranças por uma perspectiva pós-moderna, considerando-se alguns aspectos do pensamento de Foucault:

- Compreensão do poder: ao se incorporar as ideias de Foucault (1997) para o desenvolvimento de lideranças, pode-se pensar em experiências que levem os líderes a se tornarem mais conscientes das relações de poder presentes nas organizações e como elas afetam as pessoas e os grupos. Isso pode ajudar os líderes na reflexão sobre suas práticas, sendo mais sensíveis às dinâmicas de poder, buscando maneiras mais éticas e eficazes de exercer influência e adotando abordagens mais justas e equilibradas.
- Narrativas de liderança: Foucault (1997) ressalta a importância da análise do discurso e como ele reflete e molda as relações de poder. Os líderes podem se beneficiar dessa perspectiva, desenvolvendo uma consciência crítica da linguagem que utilizam e como ela influencia a percepção e as interações das pessoas na organização. Eles podem buscar uma comunicação mais inclusiva e construtiva, evitando discursos que reforcem desigualdades ou estigmatizem determinados grupos, o que muitas vezes ocorre por meio de micro agressões, de maneira inconsciente. Como destaca Leonard (2003), é importante se criar espaços para que os líderes examinem de maneira crítica suas “grandes narrativas”, pressupostos, que possam inibir soluções mais criativas e que façam sentido ao contexto local.
- Ambiente positivo de aprendizagem: A perspectiva foucaultiana também destaca a importância do conhecimento e do saber como instrumentos de poder. Os líderes podem buscar formas de promover um ambiente de aprendizado e diálogo, incentivando a produção e compartilhamento de conhecimentos diversos, e sendo vulneráveis (compartilhando suas dúvidas, erros, buscando retroalimentação e sugestões da equipe). Isso pode levar a uma liderança mais horizontal e colaborativa, que valoriza a participação e o empoderamento dos membros da equipe.
- Valorização da diversidade e das diferenças: Foucault enfatiza a importância de reconhecer e valorizar a diversidade e as diferenças individuais (BEST; KELLNER, 1991). Os líderes podem aplicar essa perspectiva criando espaços de trabalho psicologicamente seguros, onde diferentes perspectivas sejam valorizadas e onde todos os membros da equipe tenham a oportunidade de contribuir e se desenvolver plenamente.
- Liderança em todos os níveis: considerar abordagens de desenvolvimento centradas na liderança como processo relacional, em linha com o pensamento foucaultiano sobre

governo, e não apenas centradas no líder formal ou posições de gestão na hierarquia da empresa. Assim, a organização poderia desenvolver líderes em todos os níveis, que poderiam liderar de maneira situacional (com base na competência, experiência, necessidades específicas da situação etc.), ampliando o entendimento da relação “líder e liderado”, e valorizando os envolvidos no processo. Para isso, além do alinhamento com a cultura da organização, seria importante preparar as pessoas para que possam atuar como líderes e liderados, de acordo com a situação, como destacam Amorim e Perez (2010, p. 16):

[...] dado que o poder só se configura como relação entre pessoas, aprender a ser liderado é tão necessário quanto aprender a liderar. No entanto, as organizações investem na formação em liderança e deixam para a cultura, em grande medida, não controlável, a função de ensinar como ser liderado.

As relações de poder podem ser mais equilibradas e não necessariamente resultam em uma privação de liberdade nas relações entre líderes e liderados (como poderia ocorrer na abordagem “comando e controle”). Pela perspectiva de Foucault, uma relação de poder pode resultar em um “empoderamento” ou em “responsabilização” dos sujeitos, fazendo com que tomem decisões “livres” em campos de ação (LEMKE, 2017). Em linha com os desafios atuais, parece fazer sentido que as organizações maximizem o talento humano, e que as pessoas sejam empoderadas para utilizar seu potencial de liderar nos diferentes níveis e situações. Nessa abordagem, pessoas poderiam liderar com pessoas, criando espaços com possibilidades para revelar talentos, promover a diversidade, impulsionar a inovação e fortalecer o engajamento de pessoas e equipes.

Com base nos pontos discutidos, os profissionais de gestão humana, ou da área de desenvolvimento de pessoas e lideranças, poderiam considerar a construção de experiências e jornadas práticas de aprendizagem inovadoras, criando espaços para reflexão crítica, que poderiam contribuir com o desenvolvimento de comportamentos e uma cultura de liderança mais alinhada aos desafios organizacionais atuais.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs reflexões sobre alternativas para o desenvolvimento de lideranças, considerando teorias de liderança, as características e desafios do contexto atual para as organizações, a partir de alguns aspectos da obra de Foucault. Embora os principais desafios contemporâneos das organizações estejam relacionados às influências dos paradigmas pós-modernos, parece haver uma contradição com as teorias e modelos utilizados para o desenvolvimento de lideranças, predominantemente racionalistas, universalistas e prescritivos.

Parece haver também uma contradição com o discurso de muitas organizações que estão repensando a maneira de trabalhar, diante da nova realidade pós-pandemia com ambientes híbridos, criando espaços e experiências de trabalho inovadoras, apenas sob a ótica tecnocêntrica. Isso pode explicar o desengajamento das pessoas, que decidem, em muitos casos, pelas saídas voluntárias das empresas. Na maioria das vezes, as pessoas, na verdade, estão deixando seus líderes, insatisfeitas pela relação que se estabelece entre líderes e liderados. Utilizando uma metáfora, muitas empresas podem estar utilizando o “*hardware*” pós-moderno, com um “*software*”, ou *mindset* de liderança ainda estacionado na modernidade.

Para que os líderes possam criar espaços e experiências de trabalho onde as pessoas se comprometam, de fato, com os propósitos da organização, e tragam o seu melhor para o ambiente de trabalho, se sentindo empoderadas, incluídas e valorizadas, torna-se necessário também repensar os modelos de desenvolvimento de lideranças, que são importantes para atualização do “*software*” da liderança nas organizações. Nesse sentido, uma abordagem à luz



de Foucault, visando o desenvolvimento de comportamentos de liderança como um processo relacional mais equilibrado e não apenas centrado no papel hierárquico e formal da liderança, pode configurar uma alternativa interessante para o desenvolvimento pessoas e de lideranças em todos os níveis da organização.

As reflexões propostas neste artigo podem contribuir com um novo olhar para o desenvolvimento de comportamentos de liderança, mais alinhados às necessidades atuais das organizações. A transição de uma abordagem de “liderar pessoas” para “liderar com pessoas”, além de favorecer uma cultura de inclusão e corresponsabilização por resultados, com potenciais reflexos positivos no engajamento das pessoas e equipes, poderia também promover ambientes mais favoráveis para o desenvolvimento de talentos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, M. C. S. A.; PEREZ, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 189-220, 2010.

ARDICHVILI, A.; NATT OCH DAG, K.; MANDERSCHIED, S. Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. **Advances in Developing Human Resources**, v. 18, n.3, p 275– 285, 2016. <https://doi.org/10.1177/1523422316645506>

BENMIRA S., MOYOSOLU A. Evolution of leadership theory. **BMJ Leader**, v.5, n.1, p. 3–5, 2021. <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

BEST, S., KELLNER, D. Foucault and the Critique of Modernity. In: **Postmodern Theory. Communications and Culture**. Palgrave, London, 1991, p. 34-75. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-21718-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-21718-2_2)

BURRELL, G. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault. **Organization Studies**. v.9, n.2, p. 221-35. 1988.

CLEGG, S.; CREVANI, L.; UHL-BIEN, M.; TODNEM, R. Changing Leadership in Changing Times. **Journal of Change Management**, v. 21, n. 1, p.1–13, 2021.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis: An Introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112. 1988.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 13ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Edições Graal. 1979.

HIGGS, M. Reflections: Insomnia? Try Counting Leadership Theories, **Journal of Change Management**, v. 22, n.4, p. 355-372, 2022. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2139246>

HOSKING, Dian Marie. Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B. et al. (org). **Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich, CT: Information Age Publishing. 2006.

JASER, Z. The connecting leader. Aligning leadership theories to managers' issues. **Leadership**, v. 17, n. 3, p. 376–382, 2021. <https://doi.org/10.1177/1742715020981188>

JIAN, G. From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. **Human Relations**, v. 75 n. 5, p. 931-955, 2021.

JHA, S. Determinants of employee retention: a moderated mediation model of abusive leadership and psychological empowerment. **Industrial and Commercial Training**, v. 51, n. 7 p. 373-386, 2019. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0047>

KEMPSTER S.; SCHEDLITZKI, D.; Edwards G. Where have all the followers gone? **Leadership**, v. 17, n.1, p. 118–128, 2021. <https://doi.org/10.1177/174271502098322>

KESWIN, E. To Retain Your Best Employees, Invest in Your Best Managers. **HBR.org**, 2022, Disponível em: <<https://hbr.org/2022/12/to-retain-your-best-employees-invest-in-your-best-managers>>. Acesso em 14/07/23.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna**. Novas Teorias sobre o Mundo Contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

LADKIN, D; Probert, J. From sovereign to subject: Applying Foucault's conceptualization of power to leading and studying power within leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 32, 4, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101310>

LEMKE, T. Foucault, governamentalidade e crítica. **PLURAL - Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP**, v.24, n.1, p.194-213, 2017.

LEONARD, H. S. Leadership Development for the Postindustrial, Postmodern Information Age. **Consulting Psychology Journal**, v. 55, n. 1, p. 3-14, 2003. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.1.3>

KILIÇ, M.; GÜNSEL, A. The Dark Side of Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. **European Journal of Social Sciences**, v. 2, n. 2. 2019. <https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>

McCLELLAN, J. Addressing the problem of global leadership theory: proposing a cognitive process model for leadership training and development. **European Journal of Training and Development**, v. 46 n. 5/6, p. 607-626, 2022a. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0041>

McCLELLAN, J. L. Reimagining leadership theory: A cognitive process model of leadership. **International Leadership Journal**, v. 14, n. 3, p. 3–24, 2022b.

MEGHEIRKOUNI M.; MEJHEIRKOUNI A. Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. **Journal of Management Development**. v 39, n 1, p. 97-124, 2019. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0114>

MUESER, K. T.; DRAKE, R. E.; BOND, G. R. Recent advances in supported employment for people with serious mental illness. **Current Opinion in Psychiatry**, 29(3), 2016, p. 196–201. <https://doi.org/10.1097/YCO.0000000000000247>

NOLAN, T. The N° 1 Employee Benefit That No One's Talking About. **Gallup.com**, 2017. Disponível em: <<https://www.gallup.com/workplace/232955/no-employee-benefit-no-one-talking.aspx>>. Acesso em 14/07/23.

ROWLINSON, M.; CARTER, C. Foucault and History in Organization Studies. **Organization**, v. 9, n. 4, p. 527-47. 2002. <https://doi.org/10.1177/135050840294002>

RUBEN, B. D.; GIGLIOTTI, R. A. Explaining incongruities between leadership theory and practice: integrating theories of resonance, communication, and systems. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 42, n. 6, p. 942-957, 2021. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0072>

SCANDURA, T. A.; MEUSER, J. D. Relational Dynamics of Leadership: Problems and Prospects. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. v. 9, p. 309–37, 2022. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091249>

SCHWEIGER, S.; MÜLLER, B.; GÜTTEL, W. H. Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero? **Leadership**. v. 16 n. 4, p 411-433, 2020. <https://doi.org/10.1177/1742715020935742>

SCOTT C. L.; KLEIN, L. B. Advancing Traditional Leadership Theories by Incorporating Multicultural and Workforce Diversity Leadership Traits, Behaviors, and Supporting Practices: Implications for Organizational Leaders. **Journal of Leadership Accountability and Ethics**, v. 19, n. 3, 2022.

STEERS, R.M.; NARDON, L.; SANCHEZ-RUNDE, C.J. **Management Across Cultures**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

STEIN, D; HOBSON, N; JACHIMOWICZ, J; WHILLANS, A. How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now. **HBR.org**, 2021. Disponível em: <<https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>>. Acesso em 14/07/23.

STURM, R. E.; HOLGER, H.; ANTONAKIS, J. The science of leader power. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 4, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101550>

THE FRONTLINE LEADER PROJECT. **DDIWorld.com**, 2019. Disponível em: <<https://lp.ddiworld.com/eg/flp>>. Acesso em 14/06/23.

THIRY-CHERQUES, H. R. Foucault e a gestão do trabalho. **Estudos de Administração e Sociedade** v.2 n.1, 8–20, 2017. <https://doi.org/10.22409/eas.v2i1.28>

TURNER, J. R.; BAKER, R. A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. **European Journal of Training and Development**, v. 42 n. 7/8, p. 470-498, 2018. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0054>

WILSON, S.; LEE, H.; FORD, J.; Harding, N. On the Ethics of Psychometric Instruments Used in Leadership Development Programmes. **Journal of Business Ethics**, v. 172, p. 211–227, 2021.

YIN, J. Beyond postmodernism: a non-western perspective on identity, **Journal of Multicultural Discourses**, 2018, p. 193-219. <https://doi.org/10.1080/17447143.2018.1497640>

ZENGER, J.; FOLKMAN, J. Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees. **HBR.org**, 2022. Disponível em: <<https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>>. Acesso em 14/06/23.

ZHU, J.; SONG, L. J.; ZHU, J.; JOHNSON, R. E. Visualizing the landscape and evolution of leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 2, 2019, p. 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>