

PUCRS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

Orientador: Prof. Dr. Jacques A. Wainberg
LEANDRO BIGNARDI ROSA

DISCURSOS PASTORAIS NA EDUCAÇÃO DAS LIDERANÇAS EXECUTIVAS NO BRASIL:
A normatividade das ficções constitutivas dos sujeitos da organização.

Porto Alegre
2023

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

LEANDRO BIGNARDI ROSA

**DISCURSOS PASTORAIS NA EDUCAÇÃO DAS LIDERANÇAS
EXECUTIVAS NO BRASIL:**
A NORMATIVIDADE DAS FICÇÕES CONSTITUTIVAS DOS SUJEITOS DA ORGANIZAÇÃO.

Dissertação apresentada como requisito final de obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Jacques A. Wainberg

Porto Alegre
2023

aos meus pais pela educação
à minha esposa pela iluminação
ao meu filho pelo propósito
ao meu orientador pelo passeio
à espiritualidade pelas alternativas
...pelo tempo e pela vida
Graças!

RESUMO

O presente trabalho tem como foco uma reflexão crítica sobre a normativa pastoralidade percebida nas produções discursivas da educação das lideranças executivas no Brasil. Para que seja possível evidenciar o processo pastoral (Foucault, 1978) de construção de verdades nessa educação, pretende-se explorar os modos de produção e construção dogmática nos discursos construídos acerca de programas de formação executiva voltados a lideranças, relacionando os discursos produzidos e reverberados virtualmente por instituições conceituadas e outras adicionais referências no tema, incluindo páginas de sítio eletrônico, vídeos, podcasts, postagens em redes sociais, obras, entre outros. Além, disso acredita-se ser possível evidenciar nessas produções discursivas, as relações entre sujeitos propostas ou estabelecidas. Escolhendo o pensamento sistêmico (Morin, 2006), como paradigma conceitual em sua não linearidade, para dar conta do entendimento das organizações enquanto sistemas imaginários, as construções simbólicas que as compõem e relações de poder exercidas na dispersão de verdades dogmáticas, foram utilizadas como estratégias metodológicas, além da Análise do Imaginário (Durand, 2012; Enriquez, 1997; Lippmann, 2017), a Hermenêutica de Profundidade (Thompson, 1995) e Análise de Discurso (Orlandi, 2015, p. 10; Foucault, 1996; 2008a). Foram utilizadas ainda a Arqueologia e Genealogia de Foucault (2008a; 2006) como dimensões simultâneas de estudo das emergências dos discursos e respectivas condições de aparição. A reflexão propõe ficções constitutivas dos sujeitos dispersas em dimensões pastorais dos discursos presentes na educação executiva, sendo evidenciada a recursividade entre todo esse conjunto relacional com as crises por ele criadas.

Palavras-chave: liderança; discurso; pastoralidade; imaginário; organizações; ficções constitutivas; dimensões da pastoralidade; crise; educação executiva.

ABSTRACT

The present work focuses on a critical reflection on the normative pastorality perceived in discursive productions of executive education for leaders in Brazil. To make it possible to explore the pastoral process (Foucault, 1978) of constructing truths in this education, it is intended to evidence the modes of production and dogmatic construction in the discourses constructed regarding executive training programs aimed at leaders, relating the discourses produced and reverberated virtually by reputable institutions and other additional references on the topic, including website pages, videos, podcasts, posts on social networks, works, among others. Furthermore, it is believed that it is possible to highlight in these discursive productions the relationships between proposed or established subjects. Choosing systemic thinking (Morin, 2006), as a conceptual paradigm in its non-linearity, to account for the understanding of organizations as imaginary systems, the symbolic constructions that compose them and power relations exercised in the dispersion of dogmatic truths, were used as methodological strategies, in addition to Imaginary Analysis (Durand, 2012; Enriquez, 1997; Lippmann, 2017), Depth Hermeneutics (Thompson, 1995) and Discourse Analysis (Orlandi, 2015, p. 10; Foucault, 1996; 2008a). Foucault's Archeology and Genealogy (2008a; 2006) were also used as simultaneous dimensions to study the emergence of discourses and their respective conditions of appearance. The reflection proposes constitutive fictions of the subjects dispersed in pastoral dimensions of the discourses present in executive education, highlighting the recursion between this entire relational set with the crises created by it.

Keywords: leadership; discourse; pastorality; imaginary; organizations; constitutive fictions; dimensions of pastorality; crisis; executive education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	10
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
3.1 Novos tempos.....	13
3.2 Que poder é esse e a serviço de que ele está?.....	14
3.3 O imaginário e a topografia do interesse.....	16
3.4 Pastoralidade.....	20
4 AS FICÇÕES CONSTITUTIVAS DO SUJEITO ORGANIZACIONAL.....	24
4.1 A Organização.....	26
4.2 O Volksgeist Corporativo.....	30
4.3 O Verdadeiro Líder.....	34
5 AS DIMENSÕES PASTORAIS DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA.....	37
5.1 A revelação em recortes do mundo invisível.....	39
5.2 A instrumentalização do êxodo.....	42
5.3 A glória da paz e da divisão.....	54
5.4 A recursividade da crise na pastoralidade.....	61
6 CONSIDERAÇÕES.....	65
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
8 APÊNDICE.....	77
8.1 Vídeos.....	77
8.2 Podcasts.....	83

1 INTRODUÇÃO

A racionalidade neoliberal, debruçada sobre a análise do trabalho, nos trouxe a figura do “*homo oeconomicus*, empresário de si mesmo, sendo ele seu próprio capital, sendo para si mesmo seu produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] renda” (Foucault, 2008b, p.311). Nessa concepção, o homem que consome, ao fazê-lo, é então produtor da própria satisfação e, sendo a realização do consumo possível pela alocação de capital por ele produzido, deve-se considerar o consumo nada mais que um fruto da atividade empresarial. O salário, nesse contexto, enquanto renda atribuída à aplicação do capital humano, torna-se potência de satisfação. Para além da moralidade protestante descrita por Weber (2020)¹, criou-se um outro (e talvez mais potente) liame entre trabalho e prazer que chega, de certa forma, a propor quase que uma sinonímia entre os termos e insere o trabalho e tudo que abarca no campo das paixões.

Han (2019) ao discorrer sobre o sujeito da modernidade, afirma que este “não se submete a nenhum trabalho compulsório. Suas máximas não são a obediência, lei e cumprimento do dever, mas liberdade e boa vontade. Do trabalho, espera acima de tudo alcançar prazer” (*Ibidem*, p. 670-684). Num olhar mais cuidadoso, talvez encontremos a possibilidade de que a pós-modernidade venha sendo um espaço de perversões em vários sentidos. Porém, interessa, como foco desse trabalho, que flerta com o exercício de uma ciência novo-paradigmática² (Vasconcellos, 2018), refletir de forma crítica sobre a normativa pastoralidade³ (Foucault, 1978) percebida nas produções discursivas da educação executiva (Doh e Stumpf, 2006) voltados a lideranças no Brasil. Para que seja possível evidenciar o processo pastoral (Foucault, 1978) de construção de verdades nessa educação, pretende-se explorar os modos

¹ Weber (2020) considerava, nos estudos sobre a ética protestante, que o trabalho como uma das ações mais nobres e dignas da sociedade pois a movia com a produção de bens enquanto provinha o sustento da própria família de forma honesta.

² Vasconcellos (2018) propõe as dimensões do novo paradigma da ciência (complexidade, instabilidade e intersubjetividade) que, entre outras reflexões, afastam a possibilidade de causalidade linear e inscrevem a noção de múltiplas verdades provenientes de diferentes narrativas.

³ Segundo o autor, a atividade pastoral criada pela igreja cristã desenvolveu a ideia de “que cada indivíduo, quais sejam sua idade, seu estatuto, e isso de uma extremidade a outra da sua vida e até no detalhe de suas ações, devia ser governado e devia se deixar governar, isto é conduzir à sua salvação, por alguém que o ligue numa relação global e, ao mesmo tempo, meticulosa, detalhada, de obediência”.

de produção e construção dogmática nos discursos construídos acerca de programas de formação executiva voltados a lideranças, relacionando os discursos produzidos e reverberados virtualmente por instituições conceituadas e outras adicionais referências no tema, incluindo páginas de sítio eletrônico, vídeos, podcasts, postagens em redes sociais, obras, entre outros. Acredita-se ser possível, ao refletir sobre as condições de possibilidade dessa construção, a recursividade das relações de poder em devir entre os sujeitos implicados.

Posta em caminho contrário ao pensamento crítico, a condição pastoral alinha-se à questão fundamental de como governar quando, através das verdades construídas como dogmas, coloca ao sujeito que delas suspeita o risco de ser considerado desinteressante à organização e condenado pela “ciência [que] vai desempenhar um papel cada vez mais determinante no desenvolvimento das forças produtivas” (Foucault, 1978, p. 7). Ao aproximar esse quadro à complexidade de Morin (2006), que alerta sobre a mutilação da realidade pelos modos simplificadores de conhecimento, percebemos o interesse da educação executiva no assujeitamento do indivíduo pela obediência às pretensas certezas da prosperidade, sucesso e/ou salvação. Apresentada em viés emancipatório, a educação executiva declara almejar a própria autonomia de pensamento do sujeito enquanto propõe soluções prontas para cada problema/verdade providencialmente advindo, soluções que exigem o devido preparo/treinamento/competências para que sejam implementadas com sucesso, para o sucesso por ela significado.

A palavra *educar* carrega em sua origem a ideia de levar alguém para fora de si. Essa logística imaginada permitiria ao mesmo tempo a entrada do mundo exterior nos sujeitos dessa relação atendendo a variadas finalidades. Ocorre que essa revelação do mundo exterior é planejada por alguém que acredita já conhecê-la a um grau que torna possível a replicação de seu acontecimento sistematicamente. Logo, é provável que os discursos contidos em cada formação sejam construídos com base em verdades dogmáticas que carregam os ideais de competências e atuação.

Devido ao elevado número de propostas encontradas no mercado, é preciso fazer um filtro que atenda ao objetivo desse estudo de forma a manter a relevância de seu objeto. Para a seleção, procurou-se utilizar referências reconhecidas com, por exemplo, a revista Financial Times que indicou a Fundação Dom Cabral como a nona

melhor escola de negócios do mundo no ranking das cinquenta melhores, sendo a única brasileira da lista (Cremonezi e Chan, 2020). Outra referência possível é a Forbes Brasil que publicou seu ranking das melhores vinte e cinco escolas de negócio para formação executiva (Castro, 2021), o qual reafirma a presença da Fundação Dom Cabral e amplia a presença das brasileiras com a inscrição da Ise Business School, Fundação Getúlio Vargas, Business School São Paulo e Insper na lista, incrementada ainda com a Amana Key. Em princípio, todas ofertam cursos voltados ao desenvolvimento de lideranças. A Ise Business School apresenta o programa *O líder e a comunicação*; a FGV, o programa *Formação executiva de líderes*; já a Business School São Paulo apresenta o programa *MBA em liderança de alta performance*; a Fundação Dom Cabral, surge com dois programas *Liderança de impacto: conexão e ação para resultados* e *Liderança transformadora*; o Insper que apresenta o programa *Liderança e gestão de pessoas*; e por último, a Amana Key com a formação *APG - programa de gestão avançada*.

Para a reflexão nesse trabalho, então, são propostas três dimensões nas quais o acontecimento da pastoralidade pode ser percebido: *a revelação em recortes do mundo invisível*; *a instrumentalização do êxodo*; e *a glória da paz e da divisão*. Tal acontecimento produz e reforça as verdades no contexto das organizações que, apoiadas nas ficções constitutivas do sujeito da organização, que pululam no imaginário coletivo (Durand, 2012), também propostas nesse trabalho: *a organização*; *o volksgeist corporativo*; e *o verdadeiro líder*, compõem um grande tecido normatizador de relações, constitutivo de um saber que, por sua vez, garante o exercício de poder (Foucault, 2015) na formatação do sujeito organizacional.

Reside nas possíveis consequências da adoção dessas práticas a inquietação motora desse trabalho. Hohlfeldt (2011), quando conjectura sobre a importância social da pesquisa e o campo de ação da comunicação social que “lida com os seres-humanos, instáveis e inesperados [...] por natureza.” (*Ibidem*, p. 98), afirma que a pesquisa “nos coloca a necessidade de não apenas conhecermos as rotinas e as práticas de cada atividade do campo, como sermos capazes de avaliá-las e renová-las, constantemente” (*Ibidem*, p. 99). Logo, deslocando o olhar para o objetivo aqui proposto, e entendendo a noção foucaultiana de que não há vácuo de poder nas relações humanas (Foucault, 2008b), uma possível consequência, apoiada em otimismo, talvez seja o desdobramento da reflexão que se pretende apresentar a

seguir entendido como oportunidade para repensar de maneira crítica (Foucault, 1978) a formação de lideranças executivas no Brasil, no sentido da “arte⁴ de não ser tão governado” (Foucault, 1978, p. 16). Ao explorar como se apresentam/relacionam os discursos pelos quais se exercita esse poder, talvez se apresente algo próximo ao *Aufklärung* proposto por Kant (1783/1985) convidando as lideranças executivas a um primeiro passo para fora de sua menoridade⁵, mas ainda ciente sobre a distância da impossível libertação.

2 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Por entender as organizações, seguindo Schirato (2004), como “um complexo de sistemas imaginários” (*Ibidem*, p. 54) sem os quais “o sistema simbólico e cultural teriam dificuldade em se estabelecer” (Enriquez, 1997, p. 35), o referencial teórico-metodológico proposto inclui, inicialmente, a Análise do Imaginário (Durand, 2012; Enriquez, 1997; Lippmann, 2017). Ao tratar sobre o imaginário, acreditamos ser possível entender seu papel central na ação dos sujeitos acerca das organizações, o que inclui, principalmente a adesão voluntária a causas, por vezes, contraditórias. Abordaremos as ficções constitutivas dos sujeitos organizacionais que devem ilustrar de forma mais aprofundada o cerne dessa questão.

Além da Análise do Imaginário, temos a Hermenêutica de Profundidade (Thompson, 1995) por considerar o objeto de análise “uma construção simbólica significativa, que exige uma interpretação” (*Ibidem*, p. 355). Através de uma retomada sócio-histórica, procuramos percorrer os contextos sociais e históricos em que se constroem territórios de poder e conflito. Procuramos trazer desde o advento da administração científica, as condições que tornaram possível a reverberação de discursos sobre os quais apresentamos, alternadamente com a análise discursiva, uma reinterpretação crítica das verdades construídas de forma dogmática para evidenciar a funcionalidade a que se aplicam.

⁴ A noção de arte proposta por Foucault (1978) considera um conjunto de práticas e discursos voltados para expressão de alguma ideia.

⁵ Kant (1783/1985) considera a noção de menoridade como a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção de outro indivíduo.

Também nos apoiamos na Análise de Discurso por considerar o assujeitamento do indivíduo, sua relação com a linguagem, história e ideologia, nas “formas de controle de interpretação [...] historicamente determinadas” (Orlandi, 2015, p. 10). Acreditamos possível encontrar nessa tentativa de condução, as relações de poder exercidas na dispersão e no funcionamento recíproco da reprodução pastoral (Foucault, 1996; 2008a) dos discursos acerca das lideranças executivas.

Pretendemos ainda considerar a Arqueologia e Genealogia de Foucault (2008a; 2006) como “dimensões simultâneas da mesma análise [...] que deveriam permitir, na sua própria simultaneidade, retomar [...] as condições que tornam aceitável uma singularidade” (Foucault, 2006, p.39). Entendendo como singularidade o estabelecido operante no contexto das lideranças executivas, trazemos como Arqueologia um arquivo de discursos relacionados com suas condições de emergência; e como Genealogia uma tentativa de restituir as condições de aparição de uma singularidade a partir de múltiplos elementos determinantes” (Foucault, 1978, p. 38).

Utilizamos como base discursos disponibilizados eletronicamente (conforme Tabela 1. Materialidade dos discursos sobre liderança) por instituições como Ise Business School, Fundação Getúlio Vargas, Business School São Paulo, Insper, Amana Key, que ofertam cursos voltados ao desenvolvimento de lideranças. Referenciadas como as mais expressivas instituições operantes nesse mercado, entendemos que possam produzir potentes reverberações influenciando de forma importante essa construção simbólica, independentemente da efetiva participação nas formações ofertadas. Como forma de ampliar o olhar sobre o campo de influência na formação de verdades sobre liderança executiva, também foram utilizados enunciados disponibilizados por autoridades no tema como Daniel Goleman, que popularizou o tema *Inteligência emocional* no meio executivo; Rafael Souto, especialista em carreira e CEO da Produtive, empresa especializada em gestão de carreira e uma das maiores consultorias de outplacement do Brasil; e Simon Sinek, escritor inglês, etnógrafo fundador da empresa The Optimism Company, dedicada à aprendizagem e desenvolvimento de lideranças.

Tabela 1. Materialidade dos discursos sobre liderança

Instituição de Referência	Material utilizado	Fonte
FGV	Sítio eletrônico	https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/live/curta-media-duracao-live/formacao-executiva-de-lideres-1?oferta=102015
FGV	vídeo FGV Formação Executiva de Líderes	https://www.youtube.com/embed/T8ptbNvvdis?autoplay=1
FGV	podcast FGV – 3 competências fundamentais para o mercado de trabalho atual, com Paloma Almeida, de outubro de 2021	https://open.spotify.com/episode/4QA53SnXCqNQLW2110UiwK
FDC	Sítio eletrônico	https://www.fdc.org.br/cursos-curta-duracao/lideranca-transformadora
FDC	vídeo FDC - Você é um líder transformador?	https://www.youtube.com/watch?v=JlUm5mf7m2s
FDC	Vídeo FDC - Liderança Transformadora O autoconhecimento como influência na maturidade das equipes	https://www.youtube.com/watch?v=jdHliX0eeg
FDC	Vídeo FDC - Liderança do Futuro versus Liderança Tradicional	https://www.linkedin.com/posts/funda%C3%A7%C3%A3o-dom-cabral_lideran%C3%A7a-do-futuro-lideran%C3%A7a-tradicional-activity-7140671726505426944-VPjO/?utm_source=share&utm_medium=member_android
AMANA KEY	Vídeo AMANA KEY – APG – Programa de gestão avançada	https://www.youtube.com/watch?v=bqD22k7a9Q
AMANA KEY	Vídeo AMANA KEY – APG – Programa de gestão avançada	https://www.youtube.com/watch?v=bqD22k7a9Q
INSPER	Sítio eletrônico	https://ee.insper.edu.br/cursos/lideranca-e-pessoas/lideranca-e-gestao-de-pessoas
ISE	podcast ISE Business School - “O Que Você Faria?” Déborah Campani, Bradesco - Qual o papel do líder no desenvolvimento das pessoas?	https://open.spotify.com/episode/337RoMIHORXUzTtUBr8wV
GOLEMAN	Livro Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente	GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011
SOUTO	Live HR LAB - CARREIRA E SUCESSÃO	https://www.youtube.com/watch?v=SUtKzhzoNAo&t=1537s
SINEK	Sítio eletrônico	https://simonsinek.com/simons-bio/
GPTW	Postagem LinkedIn	https://www.linkedin.com/posts/k%C3%A1tia-c-b5672325_greatplacetowork2022-gptw2022-indaeqstriafarmaceutica-activity-6932451117029031936-tEo0/?utm_source=linkedin_share&utm_medium=android_app

É preciso, antes de qualquer avanço, explicitar a necessária escolha do pensamento sistêmico (Morin, 2006), como paradigma conceitual na complexidade, que implica a não linearidade no que tange à aplicação das estratégias metodológicas, utilizadas como guia, visando uma reflexão que se estenda de forma ampla sobre a realidade, entendendo-a como constante devir, um espaço de princípio dialógico, com ciência sobre a ação da intersubjetividade (Vasconcellos, 2018) na sua construção/percepção. Faz-se importante destacar que se trabalha com a noção de possibilidades articuladas percebidas em alternativa a respostas fechadas e definitivas.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Novos tempos

Lyotard (2009) trata a pós-modernidade como um período marcado pela crise das meganarrativas e por rupturas nos campos da epistemologia e da estética que abriram espaço para o fortalecimento do relativismo. Segundo o autor, o consenso vigente sobre a verdade foi deslegitimado e agora se constrói de forma dissolvida e baseada em jogos de linguagem. Oliveira (2018) reforça a dissolução quando afirma que

hoje, no mundo fluído, não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas apenas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos (Oliveira, 2018, p. 58).

Já Foucault (1977) associa a noção de saber e poder ao defender que não há saber politicamente neutro uma vez que “não há relação de poder sem a constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder” (*Ibidem*, p.30). Lyotard (2009), então, se aproxima dessa conjuração quando percebe na pós-modernidade simplesmente uma mudança de estatuto do saber, podendo ser considerado o saber científico como somente mais uma espécie de discurso, sendo que

o Estado e/ou a empresa abandona o relato de legitimação idealista ou humanista para justificar a nova disputa: no discurso dos financiadores de hoje, a única disputa confiável é o poder. Não se compram cientistas, técnicos

e aparelhos para saber a verdade, mas para aumentar o poder (Lyotard, 2009, p. 83).

Parece oportuno um esclarecimento que faz necessária uma reflexão sobre a noção de saber de Lyotard (2009) o qual abarca “as ideias de saber-fazer, de saber-viver, saber escutar” (*Ibidem*, p. 36). Segundo o autor, o consenso é o que permite determinar um saber e “discriminar aquele que sabe daquele que não sabe” (*Ibidem*, p. 36). Defende que a formulação do “saber tradicional” ocorre pela forma narrativa, assim, as histórias populares funcionam de forma a legitimar modelos compartilhados de uma sociedade, positivos e negativos, e definem seus critérios de competência que servem para avaliar as performances que nela se realizam. Já no desenvolvimento do saber científico, surge a figura do cientista/expert/profissional que “interroga-se sobre a validade dos enunciados narrativos” (*Ibidem*, p. 49) para trazer a luz ao obscurantismo.

Quando lançado um olhar sobre as práticas da educação executiva, ser reconhecidamente bem-sucedido com produtividade em alta-performance parece ser modelo desejado por todos sendo, para um mesmo destino, vários caminhos apresentados. Embora os experts se dividam quanto às soluções ideais para os problemas diferentemente priorizados, ninguém parece questionar a lógica dogmática do mercado de trabalho. Aparentemente nem todo consenso de verdade foi deslegitimado e a luz proposta por essa educação parece agir de forma focal, deixando o entorno sob efeito da sombra dura.

3.2 Que poder é esse e a serviço de que ele está?

Retornando a Foucault (2015), podemos entender o poder como “um dos elementos constitutivos do modo de produção” (*Ibidem*, p. 210) e a noção de poder disciplinar cuja finalidade se resume à constituição da força de trabalho, sendo seu instrumento a aquisição de disciplinas e hábitos adquiridos como normas sociais. Seguindo essa linha, “o poder assume a forma insidiosa, cotidiana e habitual da norma” (*Ibidem*, p. 217) que, na sociedade moderna, é exercido pelo discurso normatizador das ciências humanas. Inscrevendo especificamente o contexto das organizações e os discursos sobre lideranças executivas nessa reflexão, como, poderia ser explicada a potência amplificada em meio à dispersão de suas fontes?

Talvez a resposta se encontre numa rede capilar de sedutoras ficções, reproduzidas de forma pastoral (Foucault, 1978), que parecem ser constitutivas de um saber (Foucault, 2015) e cuja sujeição acontece forjada em meio ao excesso de positividade e cuja voluntariedade se faz na ausência da alteridade (Han, 2019), inscrevendo-se ainda algo mais como potencializador, considerado a seguir.

Quando pensadas as relações de poder no contexto das organizações pode, naturalmente, desenhar-se um caminho de viés marxista do qual consideramos importante o afastamento. Para além de refutar a ideia de trabalho enquanto essência do ser humano (Foucault, 2008b), não se propõe aqui que as relações de poder tenham como cerne o conflito de interesses entre classes, mas, pelo contrário, uma convergência de interesses na qual a falta de consenso surge pela diferença de lugares na topografia do mercado, tema que será aprofundado logo a seguir. É importante lembrar, contrariando a noção democrática neoliberalista (Mouffe, 2015), que “não é o consenso que faz surgir o corpo social, mas a materialidade do poder se exercendo sobre o próprio corpo dos indivíduos” (Foucault, 2012, p. 235) uma vez que “nada é mais físico, mais corporal que o exercício do poder” (*Ibidem*, p. 237).

É necessário reforçar que não é considerada para esse trabalho uma restrita noção de poder disciplinar com propriedade de docilização dos corpos, exercida pela negatividade, mas, uma proposta que reforça seu caráter produtivo e mais amplo. Trata-se de um caminho que aproxima Han (2019) quando defende que “a sociedade de hoje não é primordialmente uma sociedade disciplinar, mas uma sociedade de desempenho” (*Ibidem*, p. 648). Por tanto, utilizamos a noção de poder como “controle-estimulação” afinal, “se apenas se exercesse de modo negativo, ele seria muito frágil. Se ele é forte, é porque produz efeitos positivos no nível do desejo [...] e também no nível do saber” (Foucault, 2012, p. 239). Nesse espaço, o exercício do poder é percebido no aparecimento de saberes, na regência de enunciados (Foucault, 2012) e encontra-se disseminado capilarmente por toda espessura social, com efeito constitutivo dos sujeitos pois “todo ponto de exercício de poder é [...] um lugar de formação, não de ideologia, mas de saber” (Foucault, 2015, p. 212). Aceitando a complexidade quanto à coincidência de contrastes (Morin, 2006), entendemos como poder algo que, ao mesmo tempo que aprisiona, também move; algo que sequestra os sujeitos encerrando-os no impulso de uma linha espiral. Essa linha espiral, embora não tenha trajeto fixo, tem suas possibilidades de espaço limitadas pelas normas

fabricadas pela sociedade que, por sua vez servem como fio de conduta para a produção dos “normais” (Foucault, 2015) ou, na falta de alteridade, dos iguais (Han, 2019). No contexto das organizações, percebemos uma mentalidade fabril cuja produção em série de lideranças executivas indica que ser normal traz seu peso e tem suas vantagens a todos os sujeitos e, dito de modo mais amplo, talvez valha a pena ser normal, a depender do tamanho da pena que está proporcionalmente ligado à (falta de) capacidade de conformação.

3.3 O imaginário e a topografia do interesse

Para ampliar a cobertura dessa reflexão inscrevemos o efeito do imaginário de Enriquez (1997) que o define como energia pulsional e, de certa forma, que configura a vida humana. Durand (2012), o acompanha quando considera o imaginário como “o conjunto das imagens e relações de imagens que constitui o capital pensado do homo sapiens [...] o grande denominador fundamental onde se vêm encontrar todas as criações do pensamento humano” (*Ibidem*, p. 18). Porém, a imagem, segundo o autor, desempenha um papel efetivo no campo das motivações psicológicas e culturais, sendo a imaginação considerada a “origem de uma libertação” (*Ibidem*, p. 39). Mas libertação de que? E para onde?

Durand (2012) preserva, de certa maneira, um distanciamento da noção foucaultiana de poder quando a trabalha separadamente à noção de potência. Enquanto o poder seria da ordem da repressão, a potência seria da ordem do prazer, viés que se percebe quando entende Durant (2012) que o “imaginário não é mais que esse trajeto no qual a representação do objeto se deixa assimilar e modelar pelos imperativos pulsionais do sujeito” (*Ibidem*, p. 41). Nessa dimensão, a possibilidade de aprisionamento pelo imaginário seria uma perversão. Porém, como esse trabalho apresenta a suspeita já supracitada de ser a pós-modernidade um espaço de perversão, talvez possamos considerar como recorrente esse aprisionamento que surge na forma da “autocoação, que se apresenta como liberdade” (Han, 2019, p. 815) e, para corroborar essa possibilidade, incluímos centralmente à discussão do imaginário coletivo a noção de pseudoambientes de Lippmann (2017), entendidos como “representações interiores de mundo” (*Ibidem*, p. 476). Segundo o autor, “o mundo que temos que considerar está politicamente fora de nosso alcance, fora de

nossa visão e compreensão. Tem que ser explorado, relatado e imaginado” (*Ibidem*, p. 499). As limitações evidentes da humanidade são superadas pela completação inventada pois sabemos que

o homem não é um Deus aristotélico contemplando a existência numa olhadela. É uma criatura da evolução que pode abarcar somente uma porção suficiente da realidade que administra para sua sobrevivência, e agarra o que na escala do tempo são alguns momentos de discernimento e felicidade. E ainda sim esta criatura inventou formas de ver o que nenhum olho nu poderia ver (*Ibidem*, p. 500).

Essa entrega intercorrente de informações da realidade é analisada de forma dirigida por imagens que arquivamos, preconceitos e prejuízos. Nossa atenção e visão são influenciadas sendo que, “na maior parte dos casos nós não vemos em primeiro lugar, para então definir, nós definimos primeiro e então vemos [...] pegamos o que nossa cultura já definiu para nós, e tendemos a perceber aquilo que captamos na forma estereotipada para nós por nossa cultura.” (Lippmann, 2017, p. 1186). A noção de potência de Durand (2012) se encontra em Lippmann (2017) quando este defende que nosso sistema de crenças carrega construções mentais que “podem não ser uma imagem completa do mundo, mas são uma imagem de um mundo possível ao qual nós nos adaptamos [...] Sentimo-nos em casa ali” (*Ibidem*, p. 1337-1339). Porém, Lippmann (2017) nos alerta que devemos entender que não se trata de uma versão edulcorada pela felicidade pois “nosso mundo estereotipado não é necessariamente o mundo que gostaríamos que fosse. É simplesmente o tipo de mundo que esperávamos que fosse” (*Ibidem*, p. 1445). Isso nos faz, contrariando Durand (2012), considerar a eventual possibilidade de a imaginação ser a “louca da casa” quando ela contraria sua própria razão de ser a libertadora não-razão.

Uma vez que essa reflexão gira em torno do imaginário e interesses no contexto das organizações, parece ser oportuno o momento para inserir – de forma muito cautelosa, e com certo risco de distorção - Bourdieu (1989) e sua noção de poder simbólico, “o poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (*Ibidem*, p. 7-8), e, mantendo o foco no campo econômico, chegamos à noção de capital simbólico (Bourdieu, 2005). O autor reforça de certa forma o papel do imaginário na racionalidade do mercado - subjetivada em seu contexto - quando afirma que

as disposições econômicas mais fundamentais, como necessidades, preferências e propensões – ao trabalho, à poupança, ao investimento etc. – não são exógenas, isto é, dependentes de uma natureza humana universal,

mas endógenas e dependentes de uma história, que é aquela mesma do cosmo econômico onde elas são exigidas e recompensadas (Bourdieu, 2005, p. 23).

Fatores endógenos dependentes de uma história parecem compor uma relação recursiva (Morin, 2006) com o imaginário e, ao avançar pelo texto de Bourdieu (2005), adentramos à questão da convergência de interesses na divergência da topografia, anteriormente citada. Sendo a construção das preferências algo que se modifica pelo contexto, parece razoável aceitar que um mesmo sujeito possa desenvolver interesses diferentes a depender do que o permeia - dois sujeitos diferentes, muito mais. No entanto, aceitando que o sistema abarca todos os sujeitos que nele se relacionam, “o campo econômico impõe a todos (em graus diferentes, conforme suas capacidades econômicas) os fins (o enriquecimento individual) e os meios “razoáveis” de atingi-los” (Bourdieu, 2005, p. 23). Seguindo esse caminho, os agentes exercem efeitos potenciais sobre o campo econômico, cuja importância é proporcional ao tamanho de seu capital, estabelecendo uma relação de concorrência.

Percebemos, então, a busca por vantagens que os favoreçam no caminho da vitória, vantagens que se constroem com o “volume e a estrutura do capital que possui, sob suas diferentes formas” (Bourdieu, 2005, p. 24). As “diferentes formas” já acusam a imprudência que seria reduzir os interesses da humanidade apenas ao enriquecimento financeiro, por mais importante que se apresente na dinâmica capitalista. Para além da esfera financeira, parece ser mais plausível crer na busca de uma valiosa e desejada distinção de valor social determinado pelo *habitus*⁶ ou, como aponta Schirato (2004), na busca por “status, reconhecimento social e afetivo de sua conquista pessoal” (*Ibidem*, p. 55).

Ainda que não se identifique explicitamente a origem da subjetivação socializada, sabemos que os discursos, no seu conjunto, são reproduzidos e reforçados à medida em que se alinham aos interesses momentâneos. O neoliberalismo deixa viva a esperança de progresso individual construída sobre ideia de meritocracia ao mesmo tempo que normaliza coniventemente a desigualdade nas relações de competição. É importante destacar que aceitar a convergência de interesses não significa negar a existência de lugares privilegiados na sociedade – e,

⁶ Bourdieu (2005) define *habitus* como “subjetividade socializada, transcendental histórico, cujas categorias de percepção e de apreciação (os sistemas de preferência) são o produto da história coletiva e individual” (p 47).

por consequência, no mercado de trabalho - que acabam por facilitar o exercício de poder, no entanto é fundamental entender também que “o poder nunca está inteiramente de um lado [...] o poder não é monolítico. Nunca é inteiramente controlado de certo ponto de vista por certo número de pessoas [...] se desenrola em pequenas disputas singulares, com inversões locais” (Foucault, 2015, p. 208).

A realização profissional é sinônimo de autoestima e, para isso, o mercado estabelece suas normas ocorrendo a sujeição voluntariamente (ou nem tanto) que segue as variadas, mas convergentes motivações que, por assim dizer, giram quase sempre em torno de capital simbólico (Bourdieu, 1989). O mercado de trabalho parece funcionar analogamente a uma corrida com diferentes pontos de largadas e trajetos diferencialmente acidentados que conduzem os sujeitos a uma mesma chegada. Mas não se pode ignorar que essa chegada não é tangível, é imaginada, é simbólica. Cada sujeito a constrói no imaginário na forma de capital, não pelo capital em si, mas pelo que ele parece simbolizar: um libertador poder invisível. Ao aceitar a analogia da busca convergente, temos desfeita a opacidade que invisibiliza a origem dos conflitos. O excesso de positividade contemporânea (Han, 2015) constitui a todos os sujeitos de modo a normalizar a auto exploração “que caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade” (Han, 2017, p. 11). Nesse contexto, o *tu podes* exerce inclusive mais coerção do que o *tu deves* afinal, “a auto coerção é muito mais fatal do que a coerção alheia, pois não é possível haver nenhuma resistência contra ela” (Han, 2017, p. 11).

Percebemos uma busca perene por possibilidades, mas a onipotência definitivamente não é uma realidade. A possibilidade do sujeito por vezes se desfaz no encontro da realização da possibilidade alheia e passa a ser uma certeza de uma alta expectativa, mas muito distante de seu cumprimento. A frustração provocada por esse distanciamento precisa encontrar uma válvula de escape e, logo na saída se depara com a distinta realidade de outro que se estabeleceu confortavelmente ao desejado destino. Ao fazer o caminho contrário, utilizado por outro, o sujeito descobre um outro local de partida onde se encontra um sinal: *tu podes entrar*, mas o verso apagado, que quase ninguém consegue - ou deseja - ver, esconde: *desde que tu não sejas tu*. O conflito está posto pela dura realidade, mas, por sorte ou azar, como defende Durand (2012), o imaginário liberta. Basta um mergulho profundo que desvie o sujeito da frustração. Mas cuidado: também há pedras no fundo da imaginação.

3.4 Pastoralidade

O termo “pastoralidade” é oportunamente utilizado nesse trabalho para uma aproximação da educação executiva às atividades práticas da igreja católica voltadas para a construção e reforço de sua doutrina junto a seu corpo, que inclui sacerdotes e leigos, mas sem ignorar alguns importantes distanciamentos àquilo que se volta o *aggiornamento* pastoral proposto pelo Concílio Vaticano II (Libanio, 2005). Encerrando a etapa da Contra-Reforma, modelo que prevaleceu durante séculos, desde Concílio de Trento, o Papa João XXIII clamava por um concílio “atualizado e pastoral”, termo significado como “uma abertura ao mundo moderno de onde vinham as questões a serem respondidas e para quem se respondiam” (*Ibidem*, p. 27).

A igreja tridentina⁷, cujo funcionamento tradicionalista se apoiava na visibilidade e na necessidade da salvação da alma, e cujo principal caminho era a prática sacramental, exigia ao fiel obediência rígida à doutrina da fé e da moral ensinada pelo magistério da Igreja. Como afirma Libanio (2005), a ortodoxia de suas verdades fazia “oposição à autonomia da razão científica e à liberdade dos sujeitos, tão afirmadas pela cultura moderna” (*Ibidem*, p. 6). O esvaziamento das igrejas acusava, então, a crise de uma organização cuja sobrevivência parecia depender de mudanças significativas pautadas na “abertura” da Igreja para o mundo. Como resultado, após o enfrentamento de muita resistência interna durante seu percurso, principalmente da cúria romana que temia pela perda de poder, o Concílio Vaticano II trouxe a atualização, pretendida por João XXIII e apoiada por Paulo VI, seu sucessor, cuja materialidade mais visível aos fiéis, podemos assim dizer, foi um movimento de popularização da Igreja, antes considerada elitista, através da realização de missas nas línguas locais de cada país, a aceitação dos direitos humanos e uma atuação assistencialista, muitas vezes política, dos padres fora da igreja.

Embora a nova roupagem tenha causado mudanças na percepção da imagem da Igreja junto aos fiéis, os efeitos da descentralização que reduzia o poder do sumo pontífice, parece ter tido pouco efeito sobre a construção das verdades dogmáticas pois, como afirma Madrigal (2015, p. 135),

⁷ Relativo ao período pós Concílio de Trento, ocorrido em meados do século XVI.

um concílio é antes de tudo um ato da hierarquia da Igreja, do episcopado mundial em comunhão de fé com o Papa, que exerce a função de magistério com vistas a manter a vida de fé dos cristãos em conexão com o evento do mistério de Cristo [...] A Igreja docente é — em perspectiva horizontal — a atualização do querigma apostólico.

Antes restrito à voluntariedade exclusiva do Papa, após o Concílio Vaticano II, cabe agora aos bispos reunidos em concílio o ato de deliberar e decidir “sobre questões de fé e disciplina da Igreja universal [...] como sucessores dos Apóstolos, não como meros delegados do papa, mas em comunhão com ele” (Madrigal, 2015, p. 137). De certa forma, o que aconteceu foi uma mera ampliação/dispersão de poder no que tange a quem decide o que é verdade e qual a melhor forma de promover uma educação que a eleve. Essa educação envolve o que Madrigal (2015) define como “enriquecimento de fé” que defende, além do estado de consciência sobre as verdades, uma “atitude de crer” que significa ampliar as fronteiras da responsabilidade uma vez que é preciso “tomar consciência de que a Igreja somos nós e que somos responsáveis pela sua missão no mundo” (*Ibidem*, p. 148). A revisão dos dogmas ainda é restrita e dependente do consentimento de um grupo que aceita ou não as conclamações da parte inferior de uma rígida e obediente hierarquia, que deve apenas repetir e reforçar o verdadeiro já decidido.

Retornando a Bourdieu (2007), novamente com o devido cuidado, a “religião cumpre uma função de conservação da ordem social contribuindo [...] para a legitimação do poder dos dominantes e para a domesticação dos dominados” (*Ibidem*, p. 32), porém, ao mesmo tempo que reconhece a existência de um grupo dominado, o autor considera a religião como um sistema simbólico, veículo de poder e de política no qual discursos (res)surgentes atendem “aos interesses religiosos daqueles que o produzem, que o difundem e que o recebem” (*Ibidem*, p. 32), o que reforça a ideia de convergência de interesses para que se perpetue, assim como ocorre nos discursos percebidos no contexto das organizações. Ainda segundo o autor, percebemos nos discursos religiosos uma “estratégia dos diferentes grupos de especialistas em competição pelo monopólio da gestão dos bens de salvação e das diferentes classes interessadas por seus serviços” (*Ibidem*, p. 32). Portella (2006) reforça essa linha de pensamento quando afirma que a “instituição religiosa [...] tem em seu corpo de especialistas e hierarcas o monopólio da produção do discurso religioso e doutrinário, que se quer verdadeiro e normativo” (*Ibidem*, p. 567), assim, a legitimidade para a

construção da verdade seria asseguradamente institucional e, de certa maneira, anônima, ainda que o discurso aconteça pela voz de sua autoridade máxima.

Remontado à origem dos discursos religiosos cristãos, não parece ter havido um anonimato indiferente, pelo contrário: na ocultação, há uma dupla intenção de preservar o interessado e seu interesse. Independentemente da fé, juridicamente falando, a igreja não pertence à Deus, mas a alguma arquidiocese local, que é formada por pessoas a serviço de algo maior, comumente denominado vontade de Deus, sendo que seus representantes na Terra trabalham na tentativa de inculcar suas leis aos cristãos predispostos a recebê-las, mesmo cientes da falibilidade, apontada por Portella (2006), do intento de sequestrar dos tidos leigos o direito de construir o discurso religioso, conivente com os desvios de conduta aceitos no cotidiano do rebanho, cuja modelagem acaba por não seguir necessariamente o prescrito pela interpretação das sagradas escrituras. Ainda que, como aponta Libanio (2005), o Concílio Vaticano II tenha pretendido reinterpretar verdades de fé no novo horizonte das ciências modernas, não foi o suficiente para eliminar os efeitos do conflito entre fé e ciência que ainda perdura.

Refletindo sobre os discursos corporativos, podemos entender algumas similaridades que ocorrem na educação executiva com a “ideia singular” desenvolvida pela atividade pastoral da igreja cristã de que

cada indivíduo, quais sejam sua idade, seu estatuto, e isso de uma extremidade a outra da sua vida e até no detalhe de suas ações, devia ser governado e devia se deixar governar, isto é conduzir à sua salvação, por alguém que o ligue numa relação global e, ao mesmo tempo, meticulosa, detalhada, de obediência. (Foucault, 1978, p. 2).

As leis de Deus podem ser substituídas pelas leis/normas vigentes reforçadas pela racionalidade neoliberalista. Inevitáveis em regime de verdades (Foucault, 2012), nada parece escapar delas e ninguém parece ter autoridade para questioná-las. Pela possibilidade de haver interesse ou conforto na manutenção das regras, talvez seja essa uma questão mais de falta de disposição que impossibilidade.

A institucionalidade, nesse caso, representada pelo conjunto do mercado, por vezes é ofuscada pela autoridade conquistada de alguns enunciadores do acontecimento comunicacional (Marcondes Filho, 2008), no qual especialistas e leigos se misturam em correntes de pensamento forjadas pela pontualidade do interesse. Podemos crer que a dispersão dessas correntes é característica da pós-modernidade,

como já apontado anteriormente (Lyotard, 2009), mas no interior de cada roupagem tida como atualizada, percebemos um funcionamento restritivo e prescritivo que parece remeter a uma prática antiga de construção dogmática, na emergência de várias vertentes de uma mesma crença. Aos especialistas, legitimados por suas posições no mercado e/ou carismas construídos, parece não haver imprecisão ou espaço para dúvidas. Talvez pela aplicação excessiva do pensamento analítico, provavelmente construído sobre o viés metafórico cartesiano mecanicista organizacional (Morgan, 2002), cada qual apoiado na sua visão de mundo (Lippmann, 2017), apresenta-se de forma reveladora uma fração circunstancial de mundo que a todos rodeia, explanando sobre a genealogia do seu presente, com grifos sobre os desafios para se atingir o sucesso frente a especificidade que se revela.

Por se tratar a educação executiva de uma prestação comercial de serviço, o investimento se justifica pela potência das soluções apresentadas. A questão é que essas soluções parecem ignorar a complexidade do mundo, afinal “a complexidade é uma palavra-problema, não uma palavra solução” (Morin, 2011, p. 6). Seria plausível aceitar uma formação que coloca em xeque as certezas e deixa em aberto as possibilidades à escolha do rebanho? Parece que não. A organização talvez não resistisse a uma livre autopoiese (Maturana e Varela, 2005) quanto às configurações moldadas pelos intentos acionistas. Como em uma doutrina religiosa, prevalece a construção de um conhecimento normativo que se reforça na comunhão das mesmas verdades entre os sujeitos que buscam o sucesso/salvação e, podemos dizer visibilidade na performática pós-modernidade.

Ocorre que, dessa forma, a racionalidade obedecida pode significar clausura pois “o obedeça estará fundado sobre a autonomia” (Foucault, 1978/1990, p. 6). Seguindo a ideia de que a possibilidade de alguns enunciados torna alguns outros impossíveis (Foucault, 1996), parece mais plausível o patrocínio exclusivo do justificado *como fazer* pois, assim, não há por que perder tempo – nem correr risco de desvios - com o *que pensar* e muito menos com o *que sentir*. Afinal, a realidade já foi lida e interpretada pelos especialistas, qualificados para apontar o caminho para o sucesso/felicidade/paraíso compartilhadamente desejado. Basta “professar exteriormente a fé e participar visivelmente dos sacramentos” (Libanio, 2005), seguir em frente, passo a passo num caminho sinuoso, repleto de escolhos, muitas vezes

difícil, mas ao final, recompensador para todo aquele que preservar obediência às leis apresentadas.

4 As ficções constitutivas do sujeito organizacional

Segundo Harari (2020), a Revolução Cognitiva trouxe ao *Homo sapiens* a possibilidade de alcançar soberania sobre os demais habitantes da Terra. Além da linguagem mais complexa, sugere o autor que algo importante contribuiu para que bandos maiores pudessem ser compostos de maneira estável e cooperativa: o surgimento da ficção, mais precisamente um mito em comum no qual todos pudessem acreditar. Ainda segundo o autor,

as pessoas admitem facilmente que as “tribos primitivas” consolidam sua ordem social acreditando em deuses e espíritos e se reunindo a cada lua cheia para dançar juntos em volta da fogueira. Mas não conseguimos avaliar que nossas instituições modernas funcionam exatamente sobre a mesma base (Harari, 2020, p. 36).

Construções sociais (ou realidades imaginadas) “são a única forma pela qual grandes números de seres humanos podem cooperar efetivamente” (Harari, 2020, p. 118), logo, tendo a hegemonia humana em função da cooperação, as ficções são necessárias para evitar seu colapso. Schirato (2004) segue na mesma linha ao acreditar que “sem o referencial imaginário, [...] a concretude na convivência humana, de tão humana, talvez fosse pequena demais ou, ainda, difícil demais de suportar” (*Ibidem*, p. 55). Lippmann (2017) corrobora a necessidade humana da preservação das ficções quando afirma que “a necessidade de economizar atenção é assim inevitável, de forma que a renúncia a todos os estereótipos por uma completa inocente aproximação à realidade empobreceria a vida humana” (*Ibidem*, p. 1285) e indo além, classifica a transmissão hereditária dos estereótipos como “quase um fato biológico” (*Ibidem*, p. 1317). A proposta que segue nesse trabalho é refletir sobre como três grandes, senão as maiores, ficções são (re)construídas e reforçadas se entrelaçando para determinar a tessitura da vida executiva. São elas: a Organização, o Volksgeist corporativo e o Verdadeiro Líder. O foco deve se lançar sobre a relação triplamente

recursiva e autopoietica entre elas, sendo mais evidente a materialidade da última por formar uma indústria que movimenta bilhões de dólares anualmente⁸.

Percebemos certa ubiquidade da reprodução de discursos acerca de lideranças em livros, em palestras, nas redes, em especial no LinkedIn⁹, em programas de formação e nas práticas organizacionais em geral. Esses discursos são forjados de maneira pastoral (Foucault, 1978) e potencializado pela racionalidade neoliberalista, que leva o sujeito a uma constante autoavaliação quase sempre construída e apoiada sobre a falta. Uma vez que nessa avaliação “o que importa é o avaliado saber que poderia ter feito melhor e prometer-se sair-se melhor no futuro” (Freitas, 1999, p. 114), não se pode afirmar que ela acontece para trabalhar as razões dessa falta buscando resolvê-la; pelo contrário, acontece apenas para reforçá-la e para iluminar os trilhos que levam à utopia da perfeição/salvação. É a manutenção desse reforço que garante a perenidade da indústria que, por sua vez, se apresenta como direcionadora das soluções. Explorando a noção de organizações enquanto prisões psíquicas, afirma Morgan (2002), “os seres humanos possuem uma inclinação toda especial para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos” (*Ibidem*, p. 205). As ficções necessárias, nesse contexto, podem configurar o jardim de T'sui Pen¹⁰ (Borges, 2007), logo, a estupidez, assim considerada pela sabedoria chinesa¹¹, transforma-se em prudência, indo além de Pêcheux (1999), para olhar a lua e o dedo, com os pés na terra.

Retomando o paralelo com o procedimento da igreja católica, especificamente no que se refere à construção recursiva utilizada na narrativa que fundamenta e reforça sua crença, Santo Agostinho (2002), define a Trindade como “a causa de todas as coisas – se também puder ser chamada causa [...] Assim, o Pai, o Filho e o Espírito Santo são, cada um deles, Deus” (*Ibidem*, p. 46). Ainda de acordo com o autor,

⁸ O levantamento do portal CFO mostra investimento de U\$50 bilhões anuais em programas de desenvolvimento de lideranças. Disponível em: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/03/21/follow-the-leadership-spending/>

⁹ rede social criada em 2002 voltada para a construção de *network* profissional

¹⁰ T'sui Pen é personagem do conto Jardim das veredas que se bifurcam (BORGES, 2007) que dedicou a vida a “escrever um romance que fosse ainda mais populoso que o Hung Lu Meng e para edificar um labirinto em que todos os homens se perdessem” (p. 85)

¹¹ Referência ao provérbio chinês "Quando o sábio aponta para a lua, o idiota olha para o dedo".

no Pai está a unidade, no Filho a igualdade e no Espírito Santo a harmonia entre a unidade e a igualdade. Esses três atributos todos são um só, por causa do Pai, todos são iguais por causa do Filho e todos são conexos por causa do Espírito Santo (*Ibidem*, p. 46).

Com tímido esforço, podemos vislumbrar uma aproximação dos ensinamentos apresentados por Santo Agostinho com as ficções criadas no contexto das organizações, reforçadas em momentos dispersos pelo acontecimento da educação executiva, que constituem os sujeitos em meio a suas relações. Nesse raciocínio, a Organização poderia se equiparar ao Pai por representar o coletivo no qual todos se encerram; o Verdadeiro Líder se equipara ao Filho, pelo chamado atendido na atuação dedicada à convocação para a causa maior; e o *Volksgeist* Corporativo, ao Espírito Santo por manter a amálgama entre os membros da organização. Continuemos então a reflexão em nome da Organização, do verdadeiro líder e do *volksgeist* corporativo.

4.1 A Organização

A língua enquanto sistema de signos para além do abstrato (Orlandi, 2015), implica o risco dos descaminhos inerentes à tentativa de significar a realidade a qual não pode anteceder. Antes mesmo do século XIX, quando Savigny (1849/2004) propôs pela primeira vez à doutrina de direito alemã o termo “pessoa jurídica”, as organizações já haviam sido instituídas, como confirma o mapeamento realizado pelo site britânico Business Finance¹². Não propriamente o supracitado termo em si, mas as teorias relativas a seu advento trazem a oportuna reflexão sobre as relações no contexto das organizações. Pela teoria da ficção construída por Savigny (1849/2004), a pessoa jurídica é criada por uma ficção ou abstração legalmente aceita. Massaro (2014) lista adicionalmente quatro teorias no campo jurídico que acompanham de certa forma a ideia de ficção sendo que apenas uma delas, a teoria da realidade objetiva (ou teoria orgânica), toma um sentido um pouco diferente quando “apoiava-se na ideia de que a pessoa jurídica era um corpo social com vida autônoma e vontade própria, cujo objetivo seria o de alcançar um fim social” enfim, “uma realidade sociológica, um ente com vida própria” (Massaro, 2014). Talvez, recorrendo ao pensamento complexo de Morin (2006), é possível aceitar a contradição e afirmar que

¹² O estudo apresenta uma extensa relação das empresas mais antigas de (quase) cada país do mundo cujas datas de formação, em sua maioria, principalmente no antigo continente, antecedem esse período. Disponível em: <https://businessfinancing.co.uk/the-oldest-company-in-almost-every-country/>

as organizações são ficções vivas ou, como supõe Harari (2020), construções sociais. Porém, se essas construções sociais estão “sempre sob ameaça de colapso, porque dependem de mitos, e os mitos desaparecem quando as pessoas deixam de acreditar neles” (Harari, 2020, p. 119), encontramos uma importante questão: como se sustenta o exercício de poder dessa ficção?

A tapeçaria de Morin (2021) nos traz a noção de que uma organização não pode ser reduzida à soma de suas partes. Não são as pessoas, não são os produtos, não é a logomarca nem o edifício que a comporta, tampouco seus fornecedores e clientes que fazem a organização, mas tudo isso em relação. Já na aproximação com a biologia feita por Wheatley (2007), também encontrada em Morin (2006), percebemos a ideia de organizações enquanto sistemas vivos. Mas um incômodo hiato é deixado pelo próprio amparo na biologia, no momento que se questiona sobre a definição de identidade, enquanto geradora de sentido, proposta pela autora.

Quando se pensa no corpo humano, também enquanto sistema, a informação genética acaba por definir a identidade, os objetivos e a cooperação intra e intercelulares para que as relações ocorram em equilíbrio. Já do funcionamento de um ecossistema, poderia ser destacado o instinto animal que influencia o devir das relações de forma ampla com o meio. Porém, no que se refere a uma estrutura social, não parece suficiente afirmar que alguém trabalhe por uma causa (ou organização) sob efeito da genética ou do instinto, ainda que possa haver deles algum efeito sobre suas escolhas. Há algo faltante constitutivo do sistema que mantém sua organização ainda que a estrutura sofra modificações de maneira a preservar sua capacidade autopoietica (Maturana e Varela, 2005)¹³, algo próximo a uma mistura das instâncias mítica e sociocultural apresentadas por Enriquez (1997), que as descreve respectivamente como “uma ordem legitimadora de sua [organização] existência” (*Ibidem*, p. 41) e uma ideologia que represente “o sentido para todos... que sirva de referência derradeira” (*Ibidem*, p. 45). Schirato (2004), quando trata dos sistemas imaginários nas organizações, afirma que “tanto o imaginário do sujeito como o da

¹³ Os autores consideram como organização de um sistema as “relações que precisam existir ou ocorrer para que esse algo [sistema] exista” (MATURANA e VARELA, 2005, p. 82). Já a estrutura é entendida por “componentes e as relações que concretamente constituem uma determinada unidade [sistema] e realizam sua organização” (*Ibidem*, p. 87). O que caracterizaria um sistema vivo seria sua organização autopoietica, ou sua capacidade de produzir continuamente a si mesmo.

organização desejam, querem e criam as mesmas coisas, o mesmo clima, o mesmo universo subentendido” (*Ibidem*, p. 80), o que teria um certo sentido se a autora, seguindo Enriquez (1997), não defendesse a voluntariedade autônoma da instituição por acreditar que ela tende a substituir o seu próprio imaginário pelo imaginário dos trabalhadores. Dois pontos salientes são encontrados aqui: as organizações, enquanto ficções criadas, não possuem imaginário, se o possuem, possuem apenas no imaginário dos trabalhadores. Essa é a razão pela qual os imaginários se substituem, afinal, quando imagina a crença do crente, imagina a crença ou imagina o crente?

Propomos, então, uma nova e alternativa abordagem quanto às organizações para além da biologia, uma que contemple não apenas a condição de relações, mas também contribua na direção de “entender como esses processos estão enraizados no ser vivo como um todo” (Maturana e Varela, 2005, p.76). Seguindo esse caminho, as organizações, seriam mais bem definidas pelo termo sistema-paradigma¹⁴, algo que se entrelaça aos já constitutivos paradigmas do sujeito e inscreve o devir das relações no contexto da organização, servindo como amálgama orientativa do sentir e, conseqüentemente das decisões e ações que o procedem e o transformam. A noção de sistema-paradigma, não recusa a condição viva das organizações, apenas a considera insuficiente para defini-las, mas se faz importante tornar claro que tal condição [de vida] se dá por suas relações. Não se pode, também, negar a potência e o caráter de vitalidade de um sistema-paradigma na interferência da realidade. De maneira aproximada, Lippmann (2017) alerta sobre essa interferência quando afirma ser o comportamento humano uma resposta ao pseudoambiente, onde é estimulado, mas uma resposta que acontece no ambiente real.

No contexto das organizações, tomemos como exemplo a integração de um novo funcionário. Vasconcellos (2018), ao discorrer sobre o pensamento sistêmico enquanto novo paradigma da ciência, destaca a ação da intersubjetividade que leva a natureza a se mostrar de maneiras diferentes conforme o foco utilizado pelo cientista. Talvez seja possível aproximar a posição do novato durante a integração para seu

14 A composição com a ideia de sistema baseia-se na definição de Morin (2006) para paradigma como “princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo sem que tenhamos consciência disso” (*Ibidem*, p. 10)

novo posto de trabalho (e continuamente) a de um pesquisador que busca a compreensão da realidade que se revela no encontro com o sistema-paradigma Organização. Obviamente, a sujeição ao sistema-paradigma Organização é diretamente proporcional ao tempo na função, mas desde o primeiro momento, a relação com o que o permeia é transformada pelas novas construções de sentido validadas (ou não) por esse sistema-paradigma cuja influência transcende a atividade laboral e até mesmo a passagem pela Organização. Assim como defende Bourdieu (2007) que a religião participa da “imposição (dissimulada) dos princípios de estruturação da percepção e do pensamento do mundo [...] na medida em que impõe um sistema de práticas e de representações” (*Ibidem*, p. 33-34), O sistema-paradigma Organização, sendo constitutivo do sujeito, provavelmente o influencia ao longo de sua existência, na sua maneira de ser, pensar e sentir.

A noção de sistema-paradigma, também não ignora a tentativa de condução instrumental nas organizações. Alguns autores como Mafra e Marques (2017), referem-se aos espaços organizacionais como espaços orientados “pela racionalidade instrumental que prescreve rotinas estruturantes - e limitantes - da ação dos sujeitos, práticas voltadas à eficiência, à eficácia e ao controle” (*Ibidem*, p. 90). Na visão dos autores, o contraste instrumental com as concepções contemporâneas de democracia instaura um “indigesto paradoxo moral”. Como contraponto, temos a definição de Lippmann (2017) sobre democracia pois, uma vez que “se torna impossível às pessoas chegarem a um sentido comum das ocorrências e dos fatos e a um propósito unificado [...] é preferível falar menos em democracia como um regime do povo e mais como um regime para o povo” (Lippmann, 2017, p. 140). Mouffe (2015) acompanha o raciocínio, de certa maneira, quando faz crítica à “principal deficiência do liberalismo no campo político: sua negação do caráter inerradicável do antagonismo” (Mouffe, 2015, p. 9). Segundo a autora, o liberalismo precisa negar o antagonismo por entender que os diferentes pontos de vista existentes no mundo, quando reunidos “constituem um conjunto harmonioso e não conflitante” (*Ibidem*, p. 9) e o nega por acreditar que é possível formar um “consenso moral racional por meio da discussão livre” (*Ibidem*, p. 10). Ao reconhecer que “toda ordem é política e se baseia na exclusão” (*Ibidem*, p. 17), a autora conclui que “a tarefa da democracia é transformar o antagonismo em agonismo” (Mouffe, 2015, p. 19), dessa forma, seria possível ter relações de opostos, mas não de inimigos. O paradoxo moral, defendido

por Mafra e Marques (2017), torna-se mais digerível se, esvaziando os possíveis efeitos da recorrente hipocrisia organizacional, fosse acolhida a ideia de que os limites de auto-organização (Vasconcellos, 2018; Morgan, 2002) estão sempre demarcados pelos interesses dos acionistas e seus representantes, muito similar ao que considera Bourdieu (2007) sobre a religião quando a descreve como um sistema simbólico, veículo de poder e de política. Entre os interesses das organizações, apresentamos o engajamento à cultura, a construção do *Volksgeist* Corporativo, a segunda ficção dogmática da lista.

4.2 O *Volksgeist* Corporativo

Freitas (1999) critica a ausência da dimensão política, de maneira geral, quando sinaliza a perspectiva instrumental da produção acadêmica – majoritariamente estadunidense - sobre cultura organizacional. Para a autora, falta uma análise da cultura enquanto instrumento de poder como a que surge na França, na década de setenta, que aborda

a dimensão imaginária nas organizações, a existência de um projeto para lograr a adesão coletiva de seus membros e o modo como se captam os processos inconscientes dos indivíduos para responder a essas demandas organizacionais (Freitas, 1999, p. 96).

A transição apontada por Han (2019) de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de desempenho ocorreu por conta de a técnica disciplinar, baseada na proibição, encontrar seu limite para elevar a produtividade. Para superar o efeito desse bloqueio, “o paradigma da disciplina é substituído pelo paradigma do desempenho ou pelo esquema positivo do poder” (*Ibidem*, p. 183). O sujeito de desempenho agora está livre para explorar a si mesmo e acreditar que isso é sinônimo de sucesso. Como afirmam Lazarsfeld e Merton (1987), “o poder econômico se voltou para um padrão mais refinado de exploração psicológica” – mas uma exploração remunerada - a tal ponto de haver dedicação e aceite voluntários de “tudo aquilo ligado à presente ordem social” (*Ibidem*, p. 231) que nesse caso, surge como formas organizacionais ainda mais opressivas que as anteriores.

Independentemente da linha de pesquisa, entendendo a cultura organizacional como instrumento de poder que visa um sentido de direção e unidade, é difícil perceber seu trato como algo alheio à busca pela garantia de diferencial competitivo,

direta ou indiretamente, já que “toda empresa desenvolve uma referência de si própria e um futuro almejado” (Freitas, 1999, p. 97). Par tal, percebemos nitidamente nessa lida forçada a

tentativa de homogeneizar as maneiras de pensar e agir, de criar um modo de viver específico e de captar os inconscientes dos indivíduos para inculcar amor e lealdade à organização [...] em suma, visam substituir a identificação com a nação e com o Estado, por uma identificação com a organização (Freitas, 1999, p. 97).

Nesse momento, parece ser oportuna a aproximação com Finkelkraut (1989) que denuncia em sua obra os males da pós-Modernidade, forjada no espírito das Luzes que, ao olhar do autor, defende ilusões e opera na hipocrisia funcional. Avesso à ideia do homem enquanto indivíduo pensante, em sua crítica reacionária o autor destaca do romantismo alemão o *Volksgeist* e, na sujeição ao todo coletivo, surge a tríplice união de preconceito, felicidade e produtividade entre os componentes de uma nação. Ao evocar vários pensadores, entre eles Joseph de Maistre, o autor reafirma que “todos os povos conhecidos foram felizes e produtivos na medida em que obedeceram fielmente a razão nacional” (Finkelkraut, 1987, p. 33). Voltamos, então, a Freitas (1999) para encontrar o desejo organizacional desse tipo de funcionamento pois “submetendo-se à organização, o indivíduo trabalha com prazer, como se o fizesse para si próprio, pois ela faz parte dele” (Freitas, 1999, p. 100). Caberia uma paródia: o *Volksgeist* é gostoso e faz bem, se não fosse a utilização do coletivo como mera ferramenta da promoção multidirecional de interesses particulares, o que talvez exorcize o “espírito do povo” dessa comparação.

Havendo da empresa um fundador (ou mais), existe a transferência de um motivo pessoal à instituição dando a impressão de vontade corporativa que se materializa na descrição de missão, valores e ações daí derivadas. O aceite voluntário do contrato laboral não só sujeita o profissional à “vontade geral”, inscrita no sistema-paradigma Organização, como provoca uma espécie de transferência que parece confundi-la “a vontade coletiva” com a sua própria na medida que os discursos internos são reforçados, afinal, é preciso “vestir a camisa”, ter “espírito de equipe” e “seguir um propósito” para ser um profissional bem-sucedido e, conseqüentemente bem recompensado, ou, como aponta Schirato (2004), encontrar proteção que resolva sua fragilidade enquanto indivíduo na condição solitária. Intensifica-se, então, a necessidade de construção e manutenção de mais uma ficção dogmática: o *Volksgeist*

Corporativo, que diverge do romantismo alemão em três pontos principais: sujeição voluntária, perenidade limitada à duração do contrato de trabalho e o orgulho interesseiro. Os dois primeiros acabam por se apresentar autoexplicativos pois, independentemente do grau de necessidade, sempre haverá a opção de ingresso e/ou permanência em uma organização. A intenção de conquistar aquilo que lhe falta leva o sujeito a alugar nossa capacidade de resolução de problemas alheios. Findando-se o inquilinato, findam-se esses problemas, e junto com o crachá, se devolve a “camisa”. O terceiro requer mais esclarecimento e delimitações uma vez que é possível que a sensação de pertencimento a uma corporação se desdobre em genuíno orgulho por alguma produção ou maneira de ser, assim como uma nação tomada pelo *Volksgeist*.

Freitas (1999) promove um encontro entre cultura organizacional e narcisismo recorrendo à psicanálise. Segundo a autora, na exaltação da nobreza e virtuosidade de sua missão, a organização ganha um aspecto transcendental de um lugar sagrado, mas que vai ao encontro do profano. Fazer parte da organização significa fazer parte do “clube dos raros” e “é esse narcisismo organizacional que propõe ao indivíduo uma escolha também do tipo narcisista: amar o que ele quer ser, realizar o que ele deseja ser” (Freitas, 1999, p. 110).

Refletindo sobre as divulgações¹⁵ por parte de alguns funcionários a respeito de premiações como, por exemplo, a organizada pela GPTW¹⁶ percebemos a “cumplicidade [a qual] nada mais é que a vivência desse narcisismo compartilhado, onde um e outro se alternam e se realimentam, se adulam, se afagam e se fundem, por vezes” (Freitas, 1999, p. 110-111). Ocorre, porém, que a inscrição “#somos todos EMPRESA”¹⁷ carrega a contradição de um encontro para um desencontro. O sucesso da organização agora é o sucesso do sujeito, afinal “eu faço parte da organização e ela faz parte de mim” (Freitas, 1999, p. 111), mas quais seriam esses projetos de fala? Talvez seja predominante a intenção de querer fazer saber. Porém, nesse exemplo,

¹⁵ Exemplo de divulgação: https://www.linkedin.com/posts/k%C3%A1tia-c-b5672325_greatplacetowork2022-gptw2022-indaeqstriafarmacaeautica-activity-6932451117029031936-tEo0/?utm_source=linkedin_share&utm_medium=android_app

¹⁶ Great Place to Work (GPTW) é uma reconhecida instituição que trabalha para elencar as melhores empresas para se trabalhar no mercado criando ranking e premiações aos eleitos.

¹⁷ https://www.linkedin.com/posts/kley-hertz-sa-industria-e-comercio_somostodoskleyhertz-certificadagptw-activity-6932402522066149377-WDW_/?utm_source=linkedin_share&utm_medium=android_app

não seria fazer saber sobre a premiação recebida, mas, no caso da organização e do funcionário, fazer saber sobre a maravilha da própria existência no mercado de trabalho. Já no implícito, podemos imaginar a incitação patêmica (Charaudeau, 2007) por se caracterizar como publicidade com a intenção em fazer os usuários da plataforma acreditarem que há razões para considerar o candidato ou organização para alguma posição futura. Enquanto a organização utiliza “#somos todos Empresa” para convencer os que ficam sobre sua própria satisfação, ao mesmo tempo que tenta atrair os talentos que de fora estão, o funcionário a utiliza para aumentar sua chance de obter uma oportunidade mais vantajosa fora dela. De certa forma, a unidade, a exemplo do *Volksgeist*, provoca uma extinção temporária do indivíduo, mas não para a supremacia da nação/Organização e sim para que todos estejam legitimados a executar o projeto de fala corporativo; e o indivíduo, por sua vez, faz proveito dessa extinção para justificar a incorporação do mérito alheio.

Outra comunhão efêmera do *Volksgeist* Corporativo com o germânico acontece, antes da manutenção do coletivo, na forja do neófito pois, como alerta Finkelkraut (1987) sobre os pontos fracos da cultura, o estrangeiro é doença pois é outro. Fica evidente o paradoxo na relação que interpela o indivíduo em sujeito obrigado a abdicar de sua condição de particularidade para que seja o *nós* pois ao mesmo tempo que, para continuar como *nós*, é preciso lançar mão de seu talento individual. Enquanto é formatado, o individualismo do novato é posto a serviço do “bem maior” para o seu próprio bem, confirmando a soberania do sistema-paradigma Organização desde o programa de integração. A cultura do todo ironicamente inclui atribuição de metas e mensuração de performances individuais que, quando divergentes do esperado culminam em excomunhão e, então, “#já não somos todos EMPRESA”.

Contrariando de certa maneira Freitas (1999), aceitar a condição narcísica das relações no contexto organizacional implicaria em refutar a ideia de submissão apaixonada pois, como em toda relação narcísica, o outro só tem espaço enquanto cumprir o papel de reflexo para a auto adoração. A submissão apaixonada significaria o desejo do outro pelo outro, o que não parece ocorrer nessa ilusão que “se mantém viva enquanto for capaz de manter viva a relação com o desejo ou a promessa de realizar o desejo” (Freitas, 1999, p. 108), nesse caso, de autopromoção. Entre vantagens anunciadas em meio à ocultação das perdas, Morin (2021) já afirmava

sobre a terceira e mais difícil de entender etapa da complexidade: “o todo é ao mesmo tempo maior e menor do que a soma de suas partes”, em outras palavras, a adição do sujeito ao coletivo implica a subtração de uma parte de si.

Existe muitas vezes, segundo Schirato (2004), uma duplicidade de caráter dos dirigentes das organizações que implicam uma “esquizofrenia social e afetiva” (*Ibidem*, p. 43) a qual limita o juízo de valor das pessoas pela objetividade do institucional. Portanto, acatam em paz um código de ética que fere o seu próprio. Como consequência, “a organização é, muitas vezes, constituída de pessoas mascaradas, sem desejos próprios, sem contato mais íntimo com a própria consciência e o próprio coração” (*Ibidem*, p. 43) e, quanto menor a subjetividade, maior a fidelidade à instituição. Uma vez que “essa pode ser uma busca de vida e um encontro com a morte, na medida em que o indivíduo se anula e desaparece no reflexo” (Freitas, 1999, p. 100), o risco de viver inconscientemente essa ficção é a total subtração do sujeito, sua morte em vida de obediência. Mais uma vez, cuidado: há pedras no fundo da imaginação.

4.3 O verdadeiro líder

Debord (2000), ao dividir o capitalismo em três períodos, caracteriza o “tardio” (contemporâneo) pelo consumismo e pelo espetáculo. De acordo com o autor, a vida virou uma grande representação. Nesse espaço, a adoração de objetos acaba por estabelecer um comportamento hipnótico que faz com que o mundo real se transforme em imagens que, por sua vez, se tornam realidade. Freitas (1999) segue uma linha próxima quando afirma que

as sociedades modernas privilegiam a imagem, a aparência, a visibilidade dos símbolos que atestam o sucesso, a realização do mito do progresso e do senhor de si mesmo. Nela, o sujeito real é o sujeito dos desejos e dos impulsos que podem tornar-se visíveis para o outro, e não uma construção interior e intersubjetiva (*Ibidem*, p. 89).

Nesse ambiente, como afirma Deleuze (2005) ao discorrer sobre a potência do falso, “o homem verídico morre, todo modelo de verdade se desmorona, em favor da nova narração” (*Ibidem*, p. 161), que, nesse caso, chamamos de o Verdadeiro Líder.

Voltemos no tempo, não pela pretensão de identificar a origem desse discurso, mesmo porque, como afirma Foucault (1970), é provável que “uma voz sem nome” já

o precedia antes mesmo de ser dito, mas apenas para mostrar um ponto na história importante que parece ter sido o potencializador dessa narrativa: o início do século XIX, quando a segunda revolução industrial já havia tomado corpo e o trabalho assalariado provocava o interesse dos capitalistas no uso do tempo dentro do trabalho. Taylor (1911/1966) e Fayol (1916/1989), no desejo de aumentar a produtividade das empresas nas quais trabalhavam, produziram estudos, posteriormente publicados em suas obras, que sistematizavam os princípios da administração cientificamente medida e controlada.

O cenário apontado por Taylor (1911/1966), exigia a intensa “procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes” (*Ibidem*, p. 22) e uma vez que “a procura dos competentes excede a oferta” (*Ibidem*, p. 22) se fortalecia a “obrigação [...] em cooperar sistematicamente no treinamento e formação dessas pessoas” (*Ibidem*, p. 22). Profeticamente se adianta na previsão de que “no futuro, prevalecerá a ideia de que nossos líderes devem ser tão bem treinados quanto bem-nascidos e que nenhum homem, embora excelente [...] poderá competir com homens comuns, mas organizados, adequada e eficientemente para cooperar” (*Ibidem*, p. 22). Fayol (1916/1989) esclarece quanto à necessidade de uma explicação mais ampla sobre o sexto e último grupo de operações de todas as empresas: as “operações administrativas”, que incluíam previsão, organização, direção, coordenação e controle. Tratava-se de “constituir seu corpo social” (*Ibidem*, p. 25) e, por entender nessa constituição uma íntima relação com o “comando”, este é incluído pelo autor na relação de explicações que tratam ainda do alerta quanto à função administrativa:

é necessário não confundi-la com a direção [...] não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção. Mas ocupa tão grande lugar nas funções dos altos chefes que, às vezes, pode parecer que elas sejam exclusivamente administrativas” (Fayol, 1916/1989, p. 26).

Destacamos das doutrinas de ambos os lados do Atlântico dois pontos para essa reflexão: a grande importância dada ao papel do chefe e a necessidade (e possibilidade) de formatação de pessoas para que exerçam esse papel de maneira obediente às exigências do mercado, organizadas para cooperar. Talvez se encontre ali o embrião de a indústria de formação de lideranças que movimenta, segundo o portal CFO - já anteriormente citado - a quantia de U\$50 bilhões anuais. Embaladas pelo desenvolvimento das ciências humanas, uma série teorias na área da

administração surgiram, e continuam surgindo sistematicamente, formando um campo de conhecimento cujo tema central é a figura do líder. Podemos arriscar dizer que essas teorias conseguiram espaço de destaque provavelmente pelo caráter instrumental que, de modo geral, pretendem apresentar o ideal de líder e possibilitar um alvo a ser perseguido e talvez alcançado.

Seguindo a linha proposta por Junior *et al* (2016), na primeira posição da lista de abordagens, temos a abordagem centrada na personalidade, construída sobre a contestada Teoria dos Traços dos estudos de Allport (1927), que surge como tentativa de identificar as características inatas de personalidade necessárias para o exercício da liderança. Transcendendo as características inatas, com maior ênfase nos comportamentos necessários na relação com liderados, aparece a abordagem comportamental, apoiada na teoria de campo de Lewin (1965). Um pouco mais adiante, para além da relação líder/liderado, a abordagem contingencial (FIEDLER, 1967) leva em conta a necessidade do líder em perceber o impacto das variações ambientais e seus contextos que acabam por influenciar os resultados de liderança. Soma-se à lista a abordagem transacional apoiada em Weber (1982) que trata, de certa forma, uma relação de recompensa, exigindo que o líder reconheça a “estima social específica” de seus funcionários para promover a execução das tarefas. Já Burns (2010) trabalha com a abordagem Transformacional, trazendo a noção de motivação recíproca entre líderes e liderados que promoveria os envolvidos, através das mudanças de atitude, a elevados níveis de moralidade. Avançando no caminho da moralidade, encontramos a abordagem servidora, inspirada em Grennleaf (1977) e potencializada por Hunter (2004; 2006), que destaca valores do líder como honestidade, integridade, noção de fazer o certo para si e para os demais, em suma, cabe ao líder a preocupação em servir aos outros acima dos interesses pessoais. Para incluir a tecnologia na extensa relação de competências (Dutra, 2004), e concluir momentaneamente a lista de abordagens, surge a “liderança 4.0”, influenciada por Schwab (2018) que traz ao líder a necessidade de se antecipar às transformações digitais, conduzindo os liderados a um futuro por ele previsto.

Sendo a liderança um tema de tanto interesse, estudado de longa data, é de se imaginar que, diferentemente da imagem do bom cristão, passe por atualizações no devir da realidade percebida no mundo. Apesar de questionada a resistência ao tempo das diversas teorias sobre liderança (Bennis e Nanus, 2001) podemos perceber a

miríade de competências acumuladas pela sobreposição das teorias que não parecem dar sinal de fim. Compõem essas competências, cuja hierarquia se atualiza constantemente nos mapas mentais (Lippmann, 2017) sob a batuta do mercado, um inatingível estereótipo (Lippmann, 2017) carregado de virtudes: o Verdadeiro Líder.

Enquanto as teorias mostram o destino, os programas de formação de lideranças vendem o caminho. Esse funcionamento sujeita, ao mesmo tempo, organizações e profissionais a investir em desenvolvimento por razões distintas, mas complementares pois, enquanto organizações buscam qualificar seu time na esperança de obter melhores resultados, os profissionais buscam a captação dos recursos necessários ao desenvolvimento das competências, ocasionalmente exigidas, que os tornem mais preparados para os desafios da função e os permitam o ingresso na concorrência para melhores posições de trabalho.

O que está em discussão não é a importância dos programas de formação de lideranças. Sem dúvida, qualquer capacitação tende a mostrar resultado prático quando bem executada. A questão que se levanta é: se o ponto de chegada é uma construção imaginética, um estereótipo provavelmente impossível de se alcançar, quais seriam as consequências dessa busca inglória? Talvez seja mais um passo para o estabelecimento de uma sociedade do cansaço (Han, 2019) que não consegue dar fim ao espetáculo (Debord, 2000).

5 As dimensões pastorais da educação executiva

Afirma Morin (2000) que “o conhecimento não pode ser considerado uma ferramenta *ready made* que pode ser utilizada sem que sua natureza seja examinada” (*Ibidem*, p. 14), alertando sobre o fato de que “a educação deve mostrar que não há conhecimento que não esteja, em algum grau, ameaçado pelo erro e pela ilusão” (*Ibidem*, p. 19) seja por falha de percepção ou mesmo intelectual. Aceitando que o conhecimento, por ser sempre uma tradução da qual se segue uma reconstrução, mostrou em vários momentos da história equívocos em vários campos do saber, é importante, portanto, lançar um olhar crítico sobre o acontecimento da educação executiva.

Especificamente no caso da educação executiva para formação de lideranças, torna-se complexo determinar como erro aquilo que mais se assemelha a uma crença útil, principalmente quanto à função a que atende em nome do desenvolvimento e progresso profissional. Trata-se de uma educação para um progresso especialmente contextualizado, mas que, sob um olhar distanciado, pode ser comparada a uma catequese, ensinamento essencial da fé, na qual se inserem discursos de verdade (Foucault, 2008b), numa tentativa de sujeição e obediência, enfim, um caminho para a salvação... da organização. Quem se sacrificará por ela?

Ao propor os saberes necessários à educação do futuro, Morin (2000) defende que a racionalidade em sua abertura não seja pervertida em racionalização encerrando-se em doutrina determinista. A incerteza racional, de certa forma, caberia para dar conta da normatividade da cegueira paradigmática. Ocorre que a educação executiva parece ser construída no caminho contrário, mostrando-se uma construção dogmática, pautada majoritariamente no “como fazer”, cuja pastoralidade (Foucault, 1978) se dá em três dimensões complementares e simultâneas.

Wainberg (2023) reflete sobre o drama da desigualdade social e destaca a exortação como um suplício pela empatia da comunidade, na tentativa de resolver a invisibilidade da pobreza, ou melhor dizer, do pobre. A exortação, afirma o autor, “é, portanto, uma forma de discurso que visa clarificar o drama. Ela almeja fazer as pessoas a se comprometerem a resolver um problema” (*Ibidem*, p. 179). As dimensões pastorais da educação executiva, em suas respectivas configurações, parecem apresentar uma relação recursiva, que acaba por produzir um efeito de exortação. Assim como o funcionamento retratado por Wainberg (2023), essa exortação pretende engajar o sujeito para envidar todos os esforços para uma retirada da precariedade, dessa vez não do pobre, mas sim de si mesmo. Se o pobre pretende se fazer visível para então ter condições de conseguir o auxílio que deseja, a visibilidade almejada na exortação da educação executiva segue uma ordem distinta em sua duplicidade. É a visibilização de um problema que leva o sujeito exortado a perseguir seu desenvolvimento, mas, ao mesmo tempo, o sujeito busca resolver sua capacitação para se tornar mais visível ao mercado.

As dimensões pastorais da educação executiva são aqui denominadas “a revelação em recortes do mundo invisível”; “a instrumentalização do êxodo” e “a glória

da paz e da divisão”. A primeira indica o problema, a segunda mostra a solução enquanto a terceira eleva o indivíduo interpelado em sujeito dessa educação.

5.1 A revelação em recortes do mundo invisível

Retomando as ideias de Morin (2000), outro saber necessário para a educação do futuro, é a compreensão, mais especificamente, compreensão humana, como “condição e garantia da solidariedade intelectual e moral da humanidade” (*Ibidem*, p. 93). Em oposição à verdade relativa do axioma “quanto mais próximos estamos, melhor compreendemos” o autor apresenta o oposto em outro: “quanto mais estamos próximos, menos compreendemos [...] já que a proximidade pode alimentar mal-entendidos” (*Ibidem*, p. 94). Para além da ameaça às relações humanas, a proximidade pode restringir o campo de visão, produzindo um olhar fracionado, logo parcial, do mundo cujo resultado é a incompreensão da realidade, pervertida pelo egocentrismo e/ou sociocentrismo e que, no caso da educação executiva, talvez aconteça de forma propositada.

A tradução da realidade e sua posterior reconstrução é o primeiro passo para a prescrição, cuja credibilidade está diretamente ligada à capacidade de convencimento da narrativa na qual está contida, que se inicia revelando o mundo, mais um recorte dele que o todo, pretensamente ainda não percebido pelo sujeito. A partir desse recorte, se constrói o problema apresentado ao qual devemos ter a atenção deslocada, como mostra o vídeo de apresentação do curso “Formação Executiva de Líderes” da FGV¹⁸, por exemplo, que inicia com a coordenadora do curso, Denize Dutra, fazendo o devido recorte quando declara que “em tempos de transformação digital, cada vez mais, o papel do líder torna-se relevante para a consecução dos resultados organizacionais”. Para refletir sobre a escolha da transformação digital no acontecimento do discurso, podemos recorrer de forma reduzida à questão de Foucault (2008a): “como apareceu um determinado enunciado, e não outro em seu lugar?”. Falar em transformação digital implica considerar a condição social histórica da “velocidade como valor epocal convertido em violência” (Terra e Prazeres, 2022). Nesse contexto, o crescente número de informações

¹⁸ <https://www.youtube.com/embed/T8ptbNvvdiss?autoplay=1>

trabalha na contramão da comunicação e promove a insegurança da confusa incomunicação. O mundo em alta velocidade impõe mudanças de todos os tipos, mas cirurgicamente, Dutra informa que “a forma como essa liderança acontece é que muda” e relembra: “um líder precisa engajar as pessoas no propósito da organização e liderar pelo exemplo”. O implícito deixa o sujeito na turbidez da crise com a questão: como atuar e ser exemplo num mundo cuja velocidade dificulta sua inteligibilidade?

Para o reforço da narrativa, visando ainda sua credibilidade, a rotulagem acaba por ser utilizada para categorizar o mundo de onde surgem termos como, por exemplo, *mundo pós-pandemia*, *mundo da era digita*, ora com acrônimos *VUCA*¹⁹ (Mackey, 1992), *BANI*²⁰ (Cascio, 2020) ou qualquer outra nomenclatura enlatada que possibilite envolver e desdobrar os novos desafios à chegada ao sucesso do sujeito organizacional. É o caso do podcast *Três competências fundamentais para o mercado de trabalho atua*²¹ da FGV, de outubro de 2021, com Paloma Almeida, professora convidada das disciplinas de Gestão de Pessoas e Liderança no MBA *Desenvolvimento Humano de Gestores* da própria Fundação. Almeida é categórica ao falar sobre o impacto das mudanças tecnológicas nas empresas, que “têm feito um grande esforço para tentar dar conta dessas mudanças”. As competências técnicas perdem importância para as comportamentais, mas como aponta a professora, “para a gente entender melhor o porquê dessa importância das competências comportamentais, a gente precisa entender o estado do nosso mundo atual”. E indo além, defende que

antes da Pandemia do novo Coronavírus, estávamos no mundo VUCA [...], mas aí, então, veio a Pandemia do novo Coronavírus e as empresas e profissionais começam a correr contra o tempo para adaptar seu trabalho e negócios a essa nova lógica do trabalho [...] E aí, quando nos damos conta, nosso mundo já havia mudado novamente. Então hoje, estamos num mundo chamado BANI.

Encaminha a fala sem profundidade ou muita coerência com a rotulagem proposta para concluir que

¹⁹ VUCA é acrônimo criado pelo exército estadunidense para caracterizar o mundo no contexto pós-guerra fria. As iniciais referem-se às palavras, em português, “volátil”, “incerto”, “complexo” e “ambíguo”.

²⁰ BANI é acrônimo criado por Jamais Cascio para defender a insuficiência do acrônimo VUCA para caracterizar o mundo atual. As iniciais referem-se às palavras, em português, “frágil”, “ansioso”, “não-linear” e “incompreensível”.

²¹ <https://open.spotify.com/episode/4QA53SnXCqNQLW2110UiwK>

todas essas grandes mudanças, num curto intervalo de tempo, obrigam as empresas a repensarem seu próprio papel e, principalmente o perfil do funcionário que desejam, e sobretudo que precisam já que os novos formatos de trabalho têm requerido cada vez mais autonomia e capacidade de comunicação.

Esse tipo de apresentação convida o sujeito à angústia de questionar se ele, considerando todas as mudanças descritas, ainda seria desejável aos olhos da organização. Vai além pois funciona como um *feedback* antecipado, uma avaliação que visa reforçar as faltas (de competências do sujeito) que as mudanças do mundo acarretam, mas, ao contrário da avaliação de desempenho ocorrida nas organizações, descrita por Freitas (1999), na qual simplesmente “o que importa é o avaliado saber que poderia ter feito melhor e prometer-se sair-se melhor no futuro” (*Ibidem*, p. 114); o objetivo dessa vez é fundamentar uma proposta de solução que ilumine os trilhos que possam tirar o sujeito de uma crise recém construída/percebida em seu entorno pós-revelação do novo mundo e levá-lo a um lugar mais próximo à desejada perfeição.

Ao discorrer sobre a ideia de crises, Bauman (2016) defende que, independentemente da origem, quando com elas nos deparamos, primariamente temos um sentimento de incerteza tendo em vista “nossa ignorância da direção que as questões estão prestes a tomar” (Bauman e Bordoni, 2016, p. 16) e, junto à incerteza, vem um ímpeto de intervenção, vontade de fazer as escolhas certas com presteza em sua aplicação para seguir na direção desejada. Paradoxalmente o ingresso na crise é vetor do êxodo, mas a incerteza dá força ao pastoreio.

Bauman e Bordoni (2016) defendem o divórcio entre poder e política percebido no contexto das lideranças estadistas. Segundo os autores, percebemos a impotência no fato de haver o domínio, por parte das lideranças estadistas, apenas da política, o que torna passível a decisão sobre o que deve ser feito, mas sem poder fazê-lo de fato por conta de fatores supraestatais configurados pelo capitalismo. Podemos entender que, diferentemente das lideranças estadistas, o sujeito da educação executiva é posto em situação mais crítica pois não sabe sequer o que fazer com a crise recém-construída. Estaria o acesso à sua resolução para além de suas capacidades na líquida modernidade (Bauman, 2021).

Se, como apresenta Libanio (2005), o Concílio Vaticano II, reinterpretando as verdades de fé no novo horizonte das ciências modernas, assumiu enfrentar o problema do conflito entre fé e ciência que, segundo o autor, até hoje perdura, parece

haver uma aproximação e, ao mesmo tempo, um distanciamento quanto à educação executiva. Novas verdades pululam com o raiar do novo horizonte, mas a ciência parece andar de mãos dadas com a fé. Na abertura do vídeo de apresentação do curso da FDC *Liderança transformadora*, por exemplo, que leva o título *Você é um líder transformador?*²², Kedma Nascimento, professora da fundação, provoca: “estamos numa era digital e essa era está dizendo para você: o que mudou em relação à liderança?”. Como efeito das perguntas “o que mudou em relação à liderança?” e “você é um líder transformador?” percebemos um gatilho para a resposta por trás da pergunta: a liderança não é mais a mesma, indica Nascimento. Como seria agora? O título sugere que é preciso ser um “líder transformador”, mas o que significa ser um líder transformador?

As perguntas não precisam ser ouvidas do anonimato do mundo moderno ou da era digital, como cita Nascimento, elas têm sua origem na própria Fundação que, por sorte do sujeito, guarda as respostas e está disposta a revelá-las. Como acredita Nascimento, “nós estamos aqui para, cientificamente, [...] ajudá-los a responderem a essas inquietações e saírem com respostas efetivas para suas organizações” e, para o reforço da mensagem, no sítio eletrônico do curso²³ podemos encontrar a promessa quanto à apresentação “dos novos paradigmas da liderança e como exercê-los”. A ciência está posta pela origem onde a fé deve encontrar destino afinal, é preciso crer que o curso seja capaz de atingir “um objetivo que é aquele que nenhuma universidade vai te dar”, como promete Nascimento. Cabe então ao sujeito apenas participar dos sacramentos (Libanio, 2005) a serem propostos pelos especialistas qualificados para indicar o êxodo da crise em direção ao sucesso prometido.

5.2 A instrumentalização do êxodo

Percebemos a pluralidade nas definições sobre liderança encontradas na literatura, porém, independentemente do caminho escolhido, no que tange às propostas de educação executiva, o desenvolvimento do profissional pode ser entendido como formatação a modelos ideais e, quanto maior a capacidade de

²² <https://www.youtube.com/watch?v=JIUm5mf7m2s>

²³ <https://www.fdc.org.br/cursos-curta-duracao/lideranca-transformadora>

conformação do sujeito, maiores são as chances de reconhecimento. Nesse sentido a racionalidade neoliberalista funciona como um sistema de crenças que desenham os limites do aceitável/possível, ao mesmo tempo que a ilusão racionalizadora (Morin, 2000) insere no possível o atingimento do impossível. É preciso, então, renovar a fé constantemente para seguir o caminho tido como correto para o sucesso e, para auxiliar a caminhada, além da demarcação modelada do certo e errado, também são propostos passos ou leis que se assemelham a mandamentos travestidos de competências essenciais para o exercício da liderança.

Foucault (2006), ao tratar da hermenêutica do sujeito apresenta o liame entre “a *epiméleia heautoû* (o cuidado de si) e o *gnôthi seautón* (o “conhece-te a ti mesmo)” (*Ibidem*, p. 5) numa relação de subordinação da segunda ideia à primeira. Afirma o autor, ao recorrer aos ditos de Sócrates, que, inicialmente,

o cuidado de si vai ser considerado, portanto, como o momento do primeiro despertar [...] uma espécie de agulhão que deve ser implantado na carne dos homens, cravado na sua existência, e constitui um princípio de agitação, um princípio de movimento, um princípio de permanente inquietude no curso da existência. (*Ibidem*, p. 11)

Afastando uma primeira análise descuidada que remeteria a uma atitude egoísta, segundo o autor, a ideia do “cuidado de si” tratava-se de

uma atitude geral, um certo modo de encarar as coisas, de estar no mundo, de praticar ações, de ter relações com o outro [...] ações que são exercidas de si para consigo, ações pelas quais nos assumimos, nos modificamos, nos purificamos, nos transformamos, nos transfiguramos (Foucault, 2006, p. 14-15).

Ocorre que, em algum ponto da história, o “conhece-te a ti mesmo” ganhou força enquanto o “cuidado de si” foi desconsiderado como modo de pensamento devido a alguns fatos postos em suspeição por Foucault (2006), entre eles, uma transformação do ascetismo cristão. Nesse contexto, um “princípio positivo matricial relativamente a morais extremamente rigorosas” foi, de certa forma reinterpretado “pelo cristianismo e pelo mundo moderno numa moral do não-egoísmo” (Foucault, 2006, p. 17-18). Outro fator seria a requalificação filosófica cartesiana do “conhece-te a ti mesmo” que fez do termo o “acesso fundamental da verdade” (*Ibidem*, p. 19).

Curiosamente, o autoconhecimento é proposto como prática na educação executiva, para a busca de uma verdade, através do desenvolvimento da inteligência emocional que, como propõe Nascimento, na apresentação do curso *Liderança*

*Transformadora*²⁴ da FDC, promete ao sujeito a capacidade de não “só entrar em contato com as emoções e sentimentos que [o] tiram do eixo no dia a dia e [o] impedem o processo de liderança de equipes sinérgicas, de equipes de alta performance”, mas também, através do instrumento MBTI²⁵, identificar e analisar seu tipo psicológico para atingir a maturidade capaz de proporcionar “qualidade de vida e [de] instalar relações fidedignas”, base do processo de liderança, segundo a professora.

Ainda mais promissora que as práticas ascéticas enquanto rituais de purificação da alma a fim de “entrar em contato com o mundo divino, compreender suas significações, mensagens e verdades, reveladas sob uma forma mais ou menos ambígua” (Foucault, 2006, p. 61), a formação que reserva dois de seus cinco dias de duração para a aplicação do MBTI promete ao participante alcançar o autoconhecimento, a maturidade emocional e autonomia para o exercício da autoliderança e liderança de equipes. Se a formação por um lado é mais promissora, por outro, mais restritiva pois parece indicar - e crer - que revelará apenas a parte do autoconhecimento que servirá de base para o desenvolvimento do exercício da liderança. Mais uma questão que se levanta aqui é: seria possível colocar limite para o autoconhecimento? Havendo limite, é possível denominar essa jornada como genuíno autoconhecimento ou seria mais bem considerada um conhecimento dirigido? Como ocorre em outros campos no contexto das organizações, a liberdade é concedida desde que não ultrapasse a “autonomia bastante relativa” e a estreita tessitura imposta pelo mercado que aceita “tudo que não fira o institucional (Schirato, 2004, p. 81).

O estabelecimento desse limite pode ser percebido na apresentação direcionada de competências que formam o ideal de líder, como encontrado do sítio eletrônico da formação *Liderança e Gestão de Pessoas* do Insper²⁶, que apresenta uma noção atualizada de liderança, para além de “guiar outras [pessoas] em tarefas e projetos”. Mais que isso, traz a ideia “de um profissional capaz de tomar decisões,

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=JIUm5mf7m2s>

²⁵ MBTI ou Classificação tipológica de Myers & Briggs é um instrumento utilizado para identificar características e preferências pessoais criado por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers durante a Segunda Guerra.

²⁶ <https://ee.insper.edu.br/cursos/lideranca-e-pessoas/lideranca-e-gestao-de-pessoas>

direcionar equipes e compreender contextos”. Para viabilizar o sucesso da organização de forma sustentável, o curso propõe “reflexões e exercícios” passando por temas como cultura organizacional, estratégias de gestão de pessoas, [...] *management skills* como gestão de conflitos, feedback e motivação”. Na mesma página, antecipa uma possível pergunta da audiência: “por que fazer o curso?”, e, em caixas de texto reforçadas com ilustrações apresenta uma lista de razões que mais se assemelha a mandamentos para a liderança.

Compreender como as características e a cultura do seu negócio influenciam no modelo de gestão de pessoas;

Identificar alguns processos críticos de gestão de pessoas e a forma de gerenciá-los; entender seu perfil e as oportunidades de melhoria na sua atuação como gestor de pessoas;

Aprofundar seu autoconhecimento e construir seu plano de desenvolvimento como líder;

Usar ferramentas de gestão de pessoas como por exemplo, comunicação e feedback.

Para além de uma atualização, a postagem encontrada no perfil do LinkedIn da FDC parece viajar no tempo para trazer a imagem do líder do futuro no vídeo *Liderança tradicional versus liderança do futuro*²⁷. Nele a Professora convidada da Fundação, executiva e conselheira Paula Harraca traça um comparativo entre os dois vieses da liderança. Propõe a professora uma distinção entre a liderança tradicional e a liderança do futuro ao afirmar que “a gestão tradicional costuma chegar para seu time e fazer a seguinte pergunta: quanto nós temos de orçamento?”. Logo depois, surge a segunda pergunta: “o que nós vamos fazer este ano? O que dá para fazer?”. Reprovando no implícito essa prática, propõe a correção defendendo que “uma liderança de futuro chega e fala: o que nós queremos? E a segunda pergunta é: o que nós precisamos?” Logo em seguida, apresenta seu mandamento fundamental: “nunca subordinar objetivos a recursos, porque recursos, tempo, dinheiro, espaço... são limitados por natureza”. E finaliza em referência circular: “os recursos, a gente administra, mas os objetivos têm que nos levar para o futuro”.

Em um curto espaço de tempo, com a prolixidade costumeira nos depoimentos acerca do tema, sugere que o líder do futuro é aquele que, através ordem das

²⁷ https://www.linkedin.com/posts/funda%C3%A7%C3%A3o-dom-cabral_lideran%C3%A7a-do-futuro-lideran%C3%A7a-tradicional-activity-7140671726505426944-VPjO/?utm_source=share&utm_medium=member_android

perguntas, é capaz de levar a organização para o futuro, independentemente dos recursos disponíveis. Pensar se há condição para a execução do plano é um erro a ser evitado. Temos então como possíveis desdobramentos da linearidade proposta por Harraca, em primeiro lugar, a confusão entre um sonho e um delírio, sendo o primeiro algo exequível e outro impossível. O melhor modelo, o ideal a ser seguido, é traçar os objetivos e depois gerenciar os recursos declaradamente limitados. Talvez isso não leve ao futuro, mas à perdição da frustração. Ciente da impossibilidade de controle da realidade, como defende Morin (2006), não se trata de sustentar a defesa da exequibilidade de um planejamento que garanta o sucesso, mas, se deslocada essa forma de pensar para outros campos de decisão, pode haver implicações irremediavelmente negativas. Imprimindo uma pouco mais de força na criação de sentido, é possível, talvez, perceber um estímulo para o ingresso na jornada proposta pela Fundação, com destino à significação quanto verdadeiro líder, sem pensar nas condições que a possibilitariam. Talvez fosse mais acertada a escolha da não linearidade do raciocínio.

Retomando Foucault (2012), o exercício do poder é percebido no aparecimento de saberes, na regência de enunciados, com efeito constitutivo dos sujeitos, sendo que “a possibilidade de alguns enunciados torna alguns outros impossíveis” (Foucault, 1996). Quando se propõe, justificadas por uma visão de mundo apresentada/compartilhada, competências necessárias para o desenvolvimento de uma “liderança de alta performance”, aumenta-se a relevância do que é apresentado ao mesmo tempo que coloca à sombra quaisquer outros temas, derivados ou não, que possam surgir. Ainda de maneira dogmática, nenhuma ideia contrária tem campo para florescer pois não há espaço para a dúvida na construção desse saber.

Ainda cabe uma reflexão quanto à utilização da língua nesse discurso que reforça sua instrumentalidade (Foucault, 2008a). No sítio eletrônico da *Formação Executiva de Líderes* da FGV²⁸, deparamos com a promessa de “desenvolver ampla visão dos modelos e das ferramentas de liderança que contribuam para o exercício de uma liderança eficaz”, assim como, na página da formação *Liderança e Gestão de Pessoas* do Insper²⁹, promete-se o conhecimento para o uso de “ferramentas de

²⁸ <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/live/curta-media-duracao-live/formacao-executiva-de-lideres-1?oferta=102015>

²⁹ <https://ee.insper.edu.br/cursos/lideranca-e-pessoas/lideranca-e-gestao-de-pessoas>

gestão de pessoas como por exemplo, comunicação e feedback”. Morgan (2002), ao discorrer sobre o poder das metáforas na definição das organizações apresenta uma mais frequente “que tem orientado a organização e a administração desde a revolução industrial” (*Ibidem*, p. 33). Segundo o autor, as interpretações mecanicistas provenientes da ciência acabaram articulando tal princípio na mente e do comportamento humanos.

As organizações, tendo sua origem como “instrumentos criados para alcançar outros fins” (Morgan, 2002, p. 37) são palco para o fomento da utilização de ferramentas ou “dispositivos mecânicos inventados e desenvolvidos para ajudar a realização de alguma atividade voltada para alguma meta” (*Ibidem*, p. 37). A vantagem da utilização desse paradigma, segundo Morgan (2002), se dá “quando o ambiente é estável e previsível o suficiente para garantir que os produtos produzidos sejam adequados” (*Ibidem*, p. 50), e toma-se aqui por “produtos” dessa visão catequética “as partes humanas da "máquina" [quando] precisam ser submissas e se comportar como planejado” (*Ibidem*, p. 50).

Para além das pessoas, a potência do controle se volta aos processos pois acredita-se ser possível, na conclusão do curso da FGV, “identificar alguns processos críticos de gestão de pessoas e a forma de gerenciá-los” para “planejar, organizar e controlar as atividades da área de atuação”. O reducionismo tecnicista da comunicação, considerada como uma “ferramenta de gestão de pessoas” revela o afastamento da noção de construção dialógica (Wolton, 2010), pautada pela alteridade e a considera como um dispositivo (Foucault, 2012) capaz de controlar pessoas enquanto peças de uma máquina estrategicamente gerida. Considerando novamente a complexidade de Morin (2006), que se apresenta com os traços da desordem e da incerteza, como, nesse tecido de acontecimentos esperar o estável e previsível? Considerando ainda a proposta de pensamento relacional de Vasconcellos (2018) e a noção de sistema de Maturana e Varela (2005), como esperar ter o poder de controle de processos vivos em suas relações? Seria mais adequado pensar em poder - de tentativa - de sensibilização.

O webinar *Carreira e Sucessão*³⁰ ocorrido em outubro de 2022 para um público majoritariamente da área de recursos humanos, é um importante exemplo de como se desdobram as verdades dogmáticas, instrumentais e restritivas sobre o ideal de conduta das lideranças em meio às exigências da “realidade”. Rafael Souto, especialista em carreira e CEO da Productive³¹, ao tratar sobre o tema “pilares de carreira”, aconselha os profissionais que buscam progressão a renunciar ao desejo de uma posição específica dentro da organização para almejar macro áreas de interesse. Quanto à jornada de desenvolvimento dos indivíduos, Souto afirma caber às empresas o suporte com ferramentas para que o caminho se torne possível. Podemos entender como a principal delas [ferramentas] os “líderes educadores” cuja responsabilidade engloba a provocação da “autorreflexão, feedbacks e diálogos” que apontem para a conclusão de que “o grande *output* do mapa de sucessão³² é o próprio PDI³³”. O especialista conjectura sobre o possível questionamento do sujeito em foco: “o que que eu ganho em estar no mapa?”; e prontamente sugere a resposta: “vamos trabalhar o seu desenvolvimento. Você é considerado um potencial... mais do que isso eu não posso garantir”. A incerteza do mercado de trabalho surge dos apontamentos de Souto como “o pano de fundo”, mas é importante refletir sobre os possíveis desdobramentos de sua fala.

Considerar a liderança – e líderes - como ferramenta, por si só, já reflete o caráter instrumental pensado nesse tipo de abordagem, sendo que essa utilidade deve ser potencializada em nome da produtividade. Áreas macro, como refere Souto, podem significar necessidade macro de competências, em número e grau. Considerar o objetivo como algo aberto a várias possibilidades significa colocar o profissional à frente do desafio intransponível de estar preparado para qualquer uma delas que possa surgir. Com a justificativa de promover o desenvolvimento do profissional, coloca-se ao líder um fardo difícil de se carregar ao mesmo tempo que isenta a alta gestão do não cumprimento de algo que deveras não foi prometido. Na posição de um dos maiores especialistas em carreira do Brasil, fala com um público majoritariamente

³⁰ HR LAB Productive Carreira disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SUtKzhzoNAo&t=1537s>

³¹ A Productive é uma empresa especializada em gestão de carreira e uma das maiores consultorias de *outplacement* do Brasil.

³² Ferramenta utilizada para identificar os potenciais talentos da empresa

³³ Plano de desenvolvimento individual

da área de recursos humanos, do qual espera-se ser responsável pela preservação e desenvolvimento das relações humanas nas organizações, para sugerir que seja essa uma metodologia possível (e recomendada) cuja abordagem se justifica pelas incertezas do ambiente.

Seria confortante crer que Morin (2006) fosse o alicerce da referida prática, mas, sem assim ocorresse, ela consideraria a recursividade da relação entre sujeito e organização que nos traz a possibilidade de outra questão por parte dele: o que acontece se o indivíduo declarar, devido às incertezas do mercado, “só posso me comprometer com objetivos claramente definidos e de curto prazo. Mais do que isso eu não posso garantir”? Provavelmente haverá um convite para que outro, mais “flexível” ou mais crente da verdade apresentada, assuma sua posição presente e, conseqüentemente, talvez a futura, seja lá qual for, mas não há espaço dado para que isso aconteça.

Mais um ponto de muita importância que merece atenção é o fato de determinar ao líder, qualificado como educador, as responsabilidades nesse processo, entre elas a de autorreflexão. Educador é aquele que promove a educação que, por sua vez, parece ser entendida como uma atividade direcionada para transmitir saberes, no caso da fala de Souto, sobre o ideal de prática sobre sucessão de carreira. O líder educador é aquele que detêm um saber que deve ser repassado, e esse saber indica que a já desenvolvida autorreflexão mostra que se preparar para o inesperado é necessário.

Como do líder, exemplo a ser seguido (Kouzes e Posner, 1997), espera-se essa competência já muito desenvolvida, e sugerir a autorreflexão silencia automaticamente a crítica que possa surgir com o advento de uma verdade se oponha àquela já apresentada. O líder educador já deve saber, por si só, que as incertezas do mercado exigem seu desenvolvimento máximo para tirar proveito de toda e qualquer situação e, sempre alerta às oportunidades, sabe que não é correto, justo ou razoável esperar da organização algo concreto com relação à sua carreira, afinal, seu desenvolvimento já é seu maior prêmio. Se fosse possível tratar a organização como sujeito autônomo pensante, aproximá-la-ia de Arquimedes dizendo “dê-me uma alavanca longa o suficiente e um ponto de apoio para colocá-la, e eu moverei o mundo”. Nesse caso, a alavanca seria o líder, o ponto de apoio, seu sistema de

crença; e o mundo, os interesses pertinentes ao contexto da organização. Porém não se trata de qualquer líder, mas um que deva se aproximar do modelo esperado e agradecer pela oportunidade, dada pela organização, de poder fazer essa aproximação, chamada de desenvolvimento.

A apresentação do curso *Liderança Transformadora* da FDC, contida em seu sítio eletrônico³⁴ afirma ser a liderança “um exercício que exige autoconhecimento e constante aprimoramento de habilidades e competências”. Também defende a necessidade de o líder “entender como o seu estilo de liderança interfere no desempenho da equipe e na organização” e apresenta “a inteligência emocional como cerne da liderança”. Ocorre que a instrumentalidade também é visível no trato desastroso da inteligência emocional proposta por Goleman (2001), psicólogo e jornalista psiquiatra, considerado o principal pesquisador contemporâneo dedicado ao estudo do tema e autor do *best seller* homônimo. O autor acredita que o meio acadêmico traz abordagens opostas tendo, de um lado, o viés de sabedoria aplicada às relações humanas; e de outro, o viés de manipulação para conduzir as pessoas segundo a vontade de quem tem o domínio dessa inteligência. Parece ser a escolha inicial do autor o primeiro viés quando afirma que a inteligência emocional “contribui com um número muito maior das qualidades que nos tornam mais plenamente humanos” (*Ibidem*, p. 72), algo, enfim, que impactaria na qualidade dos relacionamentos da humanidade e imputa alguns mandamentos para que isso seja possível.

Com mais de quatrocentas mil cópias vendidas no Brasil, a leitura do livro de Goleman (2001) tornou-se obrigatória para aprofundar o conhecimento sobre tão ativa e necessária competência, digna de um bom samaritano. O autor revela sua surpresa quanto ao impacto do tema no mundo dos negócios derivado do reconhecimento pela revista *Harvard Business Review*, que considerou a inteligência emocional uma das ideias empresariais mais influentes e inovadoras. Goleman, então, viu seu trabalho render-lhe fama e ser inspiração para outras muitas iniciativas de estudos de autores variados, mesmo acreditando inicialmente não se passar de mais um modismo, característico do meio empresarial. Em seu primeiro livro sobre inteligência emocional, Goleman (2001) dedica um dos capítulos para tratar sobre

³⁴ <https://www.fdc.org.br/cursos-curta-duracao/lideranca-transformadora>

lideranças cuja leitura revela distorções derivadas da tentativa da instrumentalização de suas ideias, e talvez aprofundadas por um eufemismo hipócrita.

O título do referido capítulo (Goleman, 2001) traz a auspiciosa expressão “administrando com o coração”, mas a esperança se desmonta no decorrer de uma leitura mais atenciosa. Goleman (2001) combate anteriormente a distorção que ele aponta ser origem de uma falácia, um “equivoco comum”, e uma “afirmação absurda” de que “o QE é responsável por 80% do sucesso” (*Ibidem*, p. 16). Considerando que o autor afirma acreditar que a inteligência emocional se desdobra em “qualidades que nos tornam mais plenamente humanos” (*Ibidem*, p. 72), o estranhamento não poderia ter como objeto a taxa de sucesso, mas a própria aplicação da inteligência emocional sugerida para a obtenção de sucesso individual. Uma outra interpretação, aparentemente distorcida, poderia ser feita ligando o sucesso do líder com o bom funcionamento de seu grupo o que caracterizaria um certo altruísmo, mas o texto não deixa essa brecha quando aborda a questão de “prognosticar quem, em meio a um grupo talentoso de candidatos dentro de uma profissão intelectualmente exigente, será o melhor líder” (*Ibidem*, p. 17). Ao mesmo tempo que critica a visão de mundo que provoca o “individualismo exacerbado, o que acarreta, conseqüentemente, uma competitividade cada vez maior [...] o isolamento e a deterioração das relações sociais” (Goleman, 2001, p. 21), o autor reafirma a tendência individualista na sua instrumentalidade, que talvez seja a causa do sucesso e grande aceitação de suas ideias pois fomenta o narcisismo (Freitas, 1999; Steffens e Haslam, 2020) presente no contexto das organizações.

Goleman (2001) inicia o estabelecimento de um ideal de líder quando decreta a obsolescência do pensamento revelado pela pesquisa realizada na década de 1970 com duzentos e cinquenta executivos que afirmavam “temer que a empatia ou solidariedade para com aqueles com quem trabalhavam os pusesse em conflito com as metas organizacionais” (*Ibidem*, p. 191) e que, por essa razão, deveriam usar no trabalho “a cabeça, não o coração” (*Ibidem*, p. 191). Para o autor, a hierarquia rígida que premiava o chefe com perfil manipulador, “o combatente da selva”, começou a desmoronar na década seguinte à da referida pesquisa. Vai além e define que “liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum” (*Ibidem*, p. 191-192).

A preocupação do autor com sentimentos altruístas é relatada desde as primeiras partes do livro que transcende o ambiente corporativo abordando o resultado positivo de seiscentos e sessenta e oito estudos de programas de aprendizado social e emocional³⁵ com estudantes desde a pré-escola até o ensino médio que ajudaram “as crianças a aperfeiçoar sua autoconsciência e confiança, controlar suas emoções e impulsos perturbadores e aumentar sua empatia” (Goleman, 2001, p. 13). Quanto à esfera profissional, apresenta a estrutura que reúne os fundamentos mandatórios da inteligência emocional: “autoconsciência, autocontrole, consciência social e a habilidade de gerenciar relacionamentos” (*Ibidem*, p. 18). Porém, inevitavelmente o desalinho surge nas ilustrações de casos práticos do ambiente corporativo de forma tão gritante que não careceria de muita atenção para que fosse percebido.

Quando nos referirmos à condição humana, a exemplo de Goleman (2001), a ambiguidade vem a reboque carregando duas possíveis principais interpretações: a primeira seria a condição do sensível, aberto à alteridade (Han, 2017; Han, 2019); já a segunda, traz a imperfectibilidade inerente à humanidade. Goleman (2001), dizendo mirar na primeira, reforça a segunda e alimenta uma grave confusão acentuada quando identifica “a importância que há na utilização [...] de aptidões da inteligência emocional” (*Ibidem*, p. 192) no trabalho.

O autor traz, então, o relato de uma reunião na qual o vice-presidente de uma organização, ao término da apresentação de um engenheiro, questiona de forma sarcástica “quanto tempo você tem de formado?” e vai além da crítica quando completa: “essas especificações são ridículas. Não têm chance de serem aprovadas por mim.” (*Ibidem*, p. 192). Após alguns dias de sofrimento, para entender o que estava por trás daquela fala, o funcionário toma coragem e aborda o vice-presidente que se mostra surpreso com o efeito devastador afirmando que não pretendia descartar o projeto, que apenas carecia de uma melhor elaboração. Goleman (2001), após o relato, surge com o diagnóstico direto: “o que de fato ocorreu foi um problema de ausência de *feedback*” (*Ibidem*, p. 193) e discorre sobre os danos que essa falta pode causar em uma organização. Esse tipo de situação infelizmente é corriqueiro

³⁵ Programas de “aprendizado social e emocional”, ou SEL (*social and emotional learning*), representam, segundo o autor, a maneira pela qual o conceito de inteligência emocional foi abraçado pelos educadores.

nas organizações, mas reflexões como a de Goleman (2001) contribuem para uma distorção alarmante da realidade pois quando um psicólogo, reconhecido especialista em inteligência emocional, concentra a atenção na falta de *feedback* quando deveria tratar da humilhação pública e devastadora, consequência causada justamente pela falta de inteligência emocional de um líder, normaliza uma conduta incoerente e questionável. O “melhor líder”, aquele que domina a inteligência emocional, é o profissional cuja assertividade técnica e instrumental tem o poder de absolver sua prática criminosa de assédio moral.

Indo além, a empatia serve para perceber a novidade do “custo-benefício proporcionado pela inteligência emocional” (Goleman, 2001, p. 191) afinal, “essa deficiência tem um alto custo: [...] a eficiência, satisfação e produtividade das pessoas no trabalho dependem de como lhes são transmitidos os problemas incômodos” (*Ibidem*, p. 193). O autor ainda reflete sobre os efeitos da ocorrência de agressividade pelo líder que coloca os empregados “na defensiva, dando desculpas, ou fugiram à responsabilidade” (*Ibidem*, p. 194) e parece se afastar da benevolência quando observa que “chamar alguém de idiota ou incompetente [...] é erro de alvo. A gente põe logo o sujeito na defensiva, de modo que ele não fica mais receptivo ao que temos a lhe dizer para melhorar as coisas” (*Ibidem*, p. 196). O autor, então, recomenda direcionar a crítica, de forma hábil, ao feito do empregado, não a um traço de seu caráter. Goleman (2001) parece indicar que o líder que domina a inteligência emocional deve saber que é mais produtivo falar da idiotice que do idiota que a cometeu, sem haver nenhuma crítica quanto a referir-se a um ser-humano como tal.

O autor faz, ainda no início do texto, um alerta importante quanto à compreensão de sua obra, pois segundo ele, “infelizmente, leituras equivocadas deste livro deram origem a alguns mitos que eu gostaria de esclarecer aqui e agora” (Goleman, 2001, p. 15). Seu pensamento gira em torno da importância quantificada dirigida à inteligência emocional, mas seria prudente expandir a lista de equívocos incluindo, talvez, os do próprio autor, e aplicar um mesmo mandamento por ele indicado, entre outros: não tolerar a intolerância, tão gritante nos exemplos descritos por ele no livro. Deslocando o olhar para o cerne desse trabalho, tentando escapar da esfera moral, é difícil se opor à recomendação de administração das próprias emoções para a construção de relações mais saudáveis com quem se faça a convivência. Já trazer um ideal de líder caminha no sentido contrário, e ainda ilustrar como exemplo

de domínio da inteligência emocional situações de comportamentos reprováveis torna a consequência desse discurso mais grave. Ser o melhor líder em meio a um grupo talentoso, nesse cenário, é dominar a instrumentalização da inteligência emocional em benefício próprio para ativar a produção do outro. O obsoleto parece ter sido requentado. O verdadeiro líder agora é menos ideal, mais reprovável, e ainda sim reconhecido com novos adornos.

5.3 A glória da paz e da divisão

Para alguém que deseja estudar a genealogia do sujeito, indica Foucault (1980/2016) a necessidade de “levar em conta a interação entre esses dois tipos de técnicas – técnicas de dominação e técnicas de si mesmo”, com atenção aos “pontos em que as tecnologias de dominação dos indivíduos uns sobre os outros recorrem a processos pelos quais o indivíduo age sobre si mesmo” (*Ibidem*, p. 25). O acontecimento do êxodo da crise é prometido por vários percursos, mas que parecem levar quase sempre a um derradeiro destino, um estereótipo modelado no imaginário (Lippmann, 2017) pelas competências, possivelmente divergentes a depender do modelo, porém mandatórias, que o formam. Ser reconhecido como verdadeiro líder significa o fim do purgatório, o encontro com a paz e, ainda que seja de forma temporária por conta do risco inerente às transformações do mundo e novas realidades que ainda estão por ser reveladas, fortalece de forma sedutora o investimento nessa caminhada.

Transcendendo as práticas de vigilância disciplinar (Foucault, 1977; Han, 2019) percebemos a força da relação esquizofrênica de um novo panóptico, não mais exterior ao sujeito, não mais contendo nenhum outro agente estranho. Já não são necessários vidros escuros ou nenhum arranjo óptico que funcione como barreira visual para camuflar uma possível ausência do controlador pois esse, agora, sempre estará lá assimilado pela positividade (Han, 2019). O novo panóptico encontra-se no interior de sua consciência e carrega a imagem projetada do próprio sujeito, ao controle do corpo, prometendo as recompensas para o comportamento adequado, enfim, produzindo a expectativa, frustrada ou não, dos “efeitos positivos no nível do desejo [...] e também no nível do saber” (Foucault, 2012, p. 239) em um ritual perene de auto exortação (Wainberg, 2023).

Se a voz propulsora vem de dentro, ela reverbera, de certa forma, o externo e traduz o todo necessário para o autoconvencimento sobre a plausibilidade e benefícios do desenvolvimento do potencial de liderança em exigência. Como defendido no sítio eletrônico da FDC³⁶, “liderar é um exercício que exige autoconhecimento e constante aprimoramento de habilidades e competências” visando o objetivo principal de “obter o máximo de uma equipe em um ambiente de confiança e colaboração”. Nascimento, no vídeo de apresentação da formação *Liderança Transformadora*, ao apresentar a definição do título, parece acertar o centro da vaidade quando promete em forma de desejo

que você seja eleito por quatro coisas: primeiro, pelo seu caráter; segundo, porque você tem visão, você analisou o mercado, você analisou as tendências e você sabe para onde vai levar a organização; terceiro, por que você inspira as pessoas a fazerem a diferença; e quarto, porque você é competente, é admirado, é eleito e vai continuar brigando por isso pelo resto da sua vida, aperfeiçoando-se. Venha conosco! Vai fazer diferença na sua vida.

O problema é posto, o caminho da solução é apontado, mas seu destino ainda precisa ser percebido em sua concretude. Lyotard (2009) aborda a problemática da legitimação que surge com a ciência moderna. Duas questões são apresentadas: “como provar a prova?” e “quem decide sobre o que é verdadeiro?” para as quais a resposta encontra-se, sob os efeitos de um “debate científico”; no “consenso dos *experts*”. Resta ao povo a posição de “operadores do saber científico” (*Ibidem*, p 54-55).

Para a reflexão desse trabalho, inscrevemos uma primeira questão ainda anterior: qual é a prova que deve ser provada? Qual é a prova de plausibilidade da existência de um verdadeiro líder? Nada mais convincente que a força do exemplo. Enquanto “a Igreja Católica Romana vive do mistério de Cristo morto e glorificado, que é centro da fé vivida” (Madrigal, 2015, p. 135), vemos, no mercado, a adoração de pessoas normais com as condições para que sejam reconhecidas como verdadeiros líderes, algumas promovidas a mitos. Com excesso do imaginário e dispersão de estudos, o surgimento de gurus, coachs, consultores e palestrantes propicia a apresentação de opiniões frequentemente tratadas como teorias e, na falta de consenso na definição do que seria de fato um verdadeiro líder, termo longamente distorcido, com perceptível dificuldade de enquadramento em seu campo de

³⁶ <https://www.fdc.org.br/cursos-curta-duracao/lideranca-transformadora>

conhecimento, ora administração, ora arte, ora ciência e, na dúvida, um pouco de tudo, a prova fica um pouco menos dificultada.

Quando voltado o olhar para essa construção, parece haver técnica sob a nuvem de poeira levantada pelo excesso de informação cuja visão torna-se mais clara com a contribuição de Deleuze (2005) quanto à potência do falso. Ao discorrer sobre os regimes de imagem, o autor trata sobre a relação entre o real e o imaginário com a narração orgânica, “uma narração verídica, no sentido em que aspira ao verdadeiro, até mesmo na ficção” (*Ibidem*, p. 157). Em outras palavras, os verdadeiros líderes são construídos pela narração de outros que os acompanham independentemente da distância, sendo que, quanto mais próxima, maior a credibilidade do relato. A aproximação do tema com o campo das artes parece muito pertinente, mas contrariando os gurus Conety e Charam (2011) e Maxwell (2011)³⁷, essa aproximação ocorre não pela arte de liderar, mas pela arte da construção e narração de uma ficção, e essa obra de arte tem sua reprodutibilidade praticada, recorrendo a Benjamin (1987, p. 166), “pelos mestres, para a difusão das obras, e finalmente por terceiros, meramente interessados no lucro” ou ainda em qualquer outro capital de interesse.

Se a prova, como citado anteriormente, fica um pouco menos dificultada, provar a prova exige um pouco mais de esforço, ainda que aponte Freitas (1999) que “numa sociedade que valoriza a aparência, o sucesso e a imagem social, a idealização de modelos e qualidades se faz sem muita dificuldade” (*Ibidem*, p. 93). Ao contrário de um mestre nazareno cuja existência se deu há milhares de anos, as narrativas criadas correm o risco permanente de descompasso com a dura realidade contemporânea que comungam o mito e o real. Transformar em modelo pessoas que simplesmente obtiveram sucesso nos negócios depende, além da predisposição das próprias para exercer um papel, a habilidade de edição dos narradores que se limitam a apresentar apenas alguns recortes que possam sustentar a ficção, muito mais palatável e lucrativa. A ficção é tão convincente que assume a posição de real enquanto o real se torna seu *doppelgänger*, mas provavelmente nada lúcido ou sincero como o de

³⁷ Autores consagrados na área de gestão de pessoas, cujos títulos das respectivas obras, talvez por infelicidade na tradução para o português, enquadra como arte a prática da liderança.

Chamisso³⁸ pois se acredita como tal, afinal, “o real não é a alma, mas a celuloide” (Kittler, 2017).

A filosofia *walk the talk* consagrada no meio organizacional defende a prática da liderança pelo exemplo, como a canção do padre Zezinho³⁹ o faz para a congregação cristã. Mas o exemplo também precisa de um modelo que inspira, direciona e formata. Enquanto a referida música apresenta ser como Jesus a resposta do que é preciso para ser feliz, no contexto das organizações a felicidade é substituída pelo sucesso e o monoteísmo cai por terra com a adoração da pluralidade de ocas imagens de barro, mas com a aura passional das divindades greco-romanas. Faz-se importante um alinhamento com Morin (2000) quanto à subestimação das crenças nos deuses e nas ideias, que não devem ser reduzidas a simples ilusões pois “possuem raízes que mergulham nas profundezas antropológicas; referem-se ao ser humano em sua natureza” (*Ibidem*, p. 59). Trata-se de algo impossível de escapar.

Quando Morin (2000) discorre sobre os saberes necessários à educação do futuro, nos destaca os efeitos que o avanço do individualismo sobre nossa capacidade de compreensão, que, reduzida, favorece o egocentrismo num “mundo dos intelectuais, escritores ou universitários, [...] o mais gangrenado sob o efeito da hipertrofia do ego, nutrido pela necessidade de consagração e de glória” (*Ibidem*, p. 97). No âmago da catequese corporativa, encontramos mais um distanciamento do sagrado, como apontam os resultados da pesquisa, realizada por Steffens e Haslam (2020) com 250 líderes executivos, os quais demonstram uma relação direta entre o grau de narcisismo dos entrevistados com o nível de interesse sobre as teorias relativas à liderança. Além disso, concluem que a teorização psicológica sobre liderança, na medida que provoca a idolatria de líderes/liderança, legitima e apela para os gostos de um público narcisista. Seguido esse movimento, a prova apresentada

³⁸ Adelbert von Chamisso, em seu poema intitulado *Erscheinung* (Aparição), conta uma batalha travada com seu *doppelgänger* para definir quem é o real, na qual a cada um cabe sua autodefinição. Após se descrever repleto de virtudes, ouve a descrição implacável de seu duplo: “*Ich bin ein feiger, lügenhafter Wicht/Ein Heuchler mir und andern, tief im Herzen / Nur Eigennutz, und Trug im Angesicht*” (Sou um miserável covarde e mentiroso / Um hipócrita para mim e para os outros, no fundo do meu coração / Apenas egoísmo e engano na cara). Chamisso, então, se rende: “*Du bist es, bleib, und lass hinweg mich schleichen*” (É você, fique e deixe-me fugir).

³⁹ Referência à canção Amar como Jesus amou a qual conta a história de uma criança que pergunta ao padre o que é preciso para ser feliz. Como resposta o padre responde “sonhar como Jesus sonhou / pensar como Jesus pensou / viver como Jesus viveu / sentir o que Jesus sentia / sorrir como Jesus sorria / e ao chegar ao fim do dia / eu sei que dormiria muito mais feliz”.

pelas instituições de ensino acontece pela voz da experiência, não de famosas referências globais, mas daqueles que já trilharam o caminho e que agora consideram-se resolvidos de algum modo que os façam se autoconsiderar um exemplo bem-sucedido, destacado da massa.

O depoimento de Fábio Napoli, ex-aluno do curso *Liderança Transformadora* da FDC, mostra a satisfação da utilização do MBTI durante a formação “que trouxe o perfil e característica de cada um, ou seja, trouxe um autoconhecimento” excelente para “a vida profissional e pessoal”, resultado em consonância com o prometido pela instituição. Independentemente do que possa ser considerado um excelente autoconhecimento, o testemunho de quem atingiu o desenvolvimento de uma competência necessária, e muito desejada, através da formação, anima os demais a investirem no mesmo caminho. O testemunho é algo presente como partes das informações dispostas sobre as formações, compondo uma espécie de painel do “clube dos raros” (Freitas, 1999), contando com a voluntariedade animada dos sujeitos.

Deve haver sobre essa prática uma reflexão cuidadosa uma vez que, enquanto discurso (Orlandi, 2015), não pode ser tratada simplesmente como um conjunto de enunciados portadores de significações, “é antes um processo que se desenvolve de múltiplas formas, em determinadas situações sociais” (Orlandi, 2007, p. 54). Essa reflexão deve levar em conta “o que o texto organiza em sua discursividade” (*Ibidem*, p. 57). O vídeo *O autoconhecimento como influência na maturidade das equipes* da FDC⁴⁰ traz uma sequência de depoimentos que reforçam os efeitos da formação/formatação. Após a vinheta que apresenta o slogan da Fundação “para ser relevante”, são apresentadas, nas legendas, além da identificação dos depoentes, as reconhecidas respectivas empresas como Unicred, Scania, Federação Paulista de Futebol, Sebrae. O mesmo ocorre no vídeo de apresentação do *APG – Programa de gestão avançada* da Amana Key⁴¹, que traz o depoimento de pessoas que participaram do programa, e vai além quando destaca pelas legendas não só as empresas, mas para os respectivos cargos como, por exemplo, Marciano Testa, Presidente da Agiplan; Marcio Fernandes, Presidente da Elektro; Chieko Aoki,

⁴⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=jdtHliX0eeg>

⁴¹ <https://www.youtube.com/watch?v=bqpD22k7a9Q>

Presidente da Blue Tree Hotels; Mônica Neves Cordeiro, Presidente do Instituto de Desenvolvimento Integrado; Carlos Santacruz, Presidente da Bemis América Latina e Derly Cunha Fialho, Diretor-Superintendente do SEBRAE/RS.

No que se refere à identificação de sujeitos, faz-se necessário analisar as possibilidades de resultados desses testemunhos, sendo imprudente não levantar também a questão do esquecimento social (Orlandi, 2015) que apaga tais registros dando a impressão de originalidade a um discurso meramente reproduzido. A eleição do interlocutor presente nos vídeos, em verdade, depende mais da reverberação das verdades desejadas, o que traz a pergunta: quem está falando de fato e qual efeito de sentido se constrói? A caracterização legendada do locutor parece turvar o explícito abrindo campo para os (des)caminhos da interpretação do texto em seu implícito. Percebemos, então, a intencionalidade da instituição em afirmar comprovadamente que não só é capaz de atingir seus objetivos através de seus programas, como o faz de forma a ser relevante no mercado pois o público formado/formatado é empregado por organizações reconhecidas e ocupa posições de alto escalão em seus respectivos organogramas.

No que talvez seja um desencadeamento patêmico, ironicamente, o sujeito, trilhando o percurso na direção até sua significação enquanto o referido estereótipo, encontra o caminho de sua própria anulação quando passa a ser apenas a voz de seu cargo e/ou da organização que o emprega. O reconhecimento enquanto verdadeiro líder apresenta um preço alto nessa relação recursiva de comprovações: a prova da capacidade da instituição em formar “líderes preparados para o futuro” depende a capacidade do sujeito em provar que já o é e, para isso, deve se travestir funcionalmente a ponto de se reduzir confundindo-se com sua condição laboral. Trata-se, aparentemente, de uma questão de estratégia reputacional mútua em sua triangulação intencional (Pagnussatt, 2021) mirando o “desempenho financeiro [...]”; visibilização e valorização pública mediante boas colocações em rankings promovidos por institutos de pesquisa; e [...] maior troca simbólica emocional e vínculo com os públicos de interesse (*ibidem*, p. 208). O desejado reconhecimento poderia se bastar na conquista do capital financeiro, social e privilégios (Bourdieu, 2005) inerentes à posição, porém, chama atenção a turbidez que se estende também sobre essa estratégia que parece se confundir entre “narrativas que provocam construções simbólicas por parte de quem entra em contato com o discurso” (Pagnussatt, 2021, p.

42) e reiteram sentimentos de bem-estar pela ênfase no amor-próprio, orgulho e autoadmiração, dimensões sensíveis da reputação.

O sítio eletrônico da Merco⁴², Monitor Empresarial de Reputação Corporativa, referência na América Latina que avalia a reputação de empresas e lideranças desde 2000, mostra o ranking dos 100 líderes corporativos mais admirados baseado no reconhecimento atribuído pelos diferentes públicos de interesse, mas não é preciso ter seu nome relacionado nessa restrita lista para satisfazer a necessidade de reconhecimento, basta sentir-se preenchendo as lacunas criadas e apresentadas pelo mercado de onde se espera o retorno capital.

No podcast *Três competências fundamentais para o mercado de trabalho atual* da FGV⁴³, Paloma Almeida, professora convidada do MBA de desenvolvimento humano de gestores nas disciplinas *Gestão de Pessoas* e *Liderança*, apresenta as novas demandas derivadas da mudança do mundo, agora digital. Inteligência emocional, resiliência e criatividade são as eleitas da vez pela professora que afirma ser nosso repertório emocional “muito pobre e muitas vezes a gente não sabe ou não se dá conta do que a gente mesmo está sentindo naquele momento”. O risco em questão é o comprometimento “das nossas atitudes e nossos comportamentos a partir dessa emoção sentida”. Alinha-se a professora com Schwarz (2010) que afirma ser o pensamento humano acompanhado de experiências subjetivas, entre elas, as emoções que, enquanto respostas ao vivido, são consideradas como informações com capacidade de transformação (Leite *et al*, 2012). Logo, tendo o desenvolvimento da inteligência emocional concluído, espera-se além da habilidade de percepção/identificação das emoções, a habilidade de “utilização da emoção para facilitar o pensamento” e o raciocínio para “tomadas importantes de decisão”.

Seria interessante conhecer o resultado caso essa reflexão se prolongasse até o ponto de o sujeito alcançar o que se encontra por trás de sua caminhada. Ao invés disso, na lista de utilizações de “forma produtiva” das emoções propõe a gestão das emoções, que “seria a forma como eu consigo administrar a emoção do outro”. Talvez seja essa tentativa o principal motivo de ter a resiliência eleita demanda como segunda

⁴² <https://www.merco.info/br/actualidad/las-empresas-y-lideres-con-mejor-reputacion-en-brasil-en-2022#:~:text=A%20Natura%20lidera%20o%20ranking,rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ranking%20de%202021>

⁴³ <https://open.spotify.com/episode/4QA53SnXCqNQLW2I10UiwK>

necessidade pois administrar o outro parecer ir contra a expectativa de “perceber essa emoção no outro”, de “como eu lido com o outro”, enfim, de abertura à alteridade.

Como sabido, Narciso não morreu pela humanidade, mas por não conseguir se desvencilhar da adoração da própria imagem. Como sugere Han (2017), afastando a ideia de amor-próprio, que “estabelece uma delimitação negativa frente ao outro em benefício de si mesmo” (*Ibidem*, p. 7), percebemos no sujeito narcísico a incapacidade de estabelecer claramente seus limites. Sem a clareza entre o que é o outro e o que é ele próprio, “o mundo se lhe afigura como sombreamentos projetados de si mesmo” (*Ibidem*, p. 7) e pelo isolamento dos sujeitos de desempenho em sua autoimagem, “torna-se impossível um agir comum e universal, um nós” (*Ibidem*, p. 37). A formação por si só parece não dar conta de atender ao espetáculo da era digital, o aprendizado na conclusão do curso já não é suficiente para preencher a lacuna deixada pela falta das competências de outrora. É preciso um certificado, mais que isso, algo de peso capaz de provar ao mundo o atingimento de um feito grandioso, algo com o *badge*, prometido pela FGV, “que é uma medalha digital que reconhece a conquista da habilidade de liderança, no seu currículo e nas redes sociais”⁴⁴. Dessa maneira, o sujeito da formação de liderança executiva, formatado pela técnica de outro e/ou de si, parece buscar no exercício da liderança a “autogestão, [...] base para uma liderança eficaz”⁴⁵, mas uma autoliderança que faça com que “modelos mentais caiam por terra nas atividades”⁴⁶ que visam prioritariamente o desejado reconhecimento, um cuidado de si (Foucault, 2006) narcisicamente modificado. Podemos dizer assim, que o verdadeiro líder existe, mas não está no meio de nós pois quem inexistente é o nós.

5.4 A recursividade da crise na pastoralidade

Bauman e Bordoni (2016) comparam a atuação da medicina, pela qual o médico deve escolher e aplicar o tratamento que possibilite a convalescência do paciente, à realidade do Estado tendo em vista a limitação de sua atuação e a incapacidade de cumprir suas promessas. A crise está posta na não-gerenciável modernidade líquida (Bauman, 2021), sítio em que

⁴⁴ <https://www.youtube.com/embed/T8ptbNvvdis?autoplay=1>

⁴⁵ <https://www.youtube.com/embed/T8ptbNvvdis?autoplay=1>

⁴⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=jdtHliX0eeg>

o Estado foi expropriado de uma parcela grande e crescente de seu antigo poder imputado ou genuíno (de levar coisas a cabo), o qual foi capturado por forças supraestatais (globais) que operam num “espaço de fluxos” [...] politicamente incontrolável – haja vista o alcance efetivo das agências políticas sobreviventes não ter progredido além das fronteiras do Estado. (Bauman e Bordoni, 2016, p. 27).

É nesse mesmo espaço que ocorre a transição de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de desempenho apontada por Han (2019), que também se apoia na medicina para refletir sobre a ação da imunologia comparada às relações sociais percebidas na atualidade quando afirma que “o paradigma imunológico não se coaduna com o processo de globalização” (*Ibidem*, p. 65). Vivendo em uma época pobre em negatidades, considerada pelo autor como traço fundamental da imunidade, abre-se então espaço para “adoecimentos neuronais, [...] estados patológicos devido a um *exagero de positividade*” (*Ibidem*, p. 65).

Se cabe às lideranças estadistas tratar a crise social, a crise pertinente à mão-de-obra das organizações fica sob responsabilidade das lideranças organizacionais. Para isso, a elas é creditado o exercício da política e do poder, cujo acontecimento leva à pergunta-problema *como fazer?*. O termo *pergunta-problema* é aqui utilizado para indicar que o problema não está apenas na resposta (ou em sua busca/falta), mas, antes, encontra-se no que está acerca de sua indagação. A educação executiva, na tentativa de indicar os caminhos do sucesso não percebe (ou não leva em conta) os efeitos colaterais de sua prescrição. Numa interpolação utilizando política e paradigma, no contexto da educação executiva como ponderação, podemos perceber o risco da sujeição irrefletida que culmina em produção da igualdade, formatada por forças globais e aceitas sem barreiras pois “num sistema dominado pelo igual não faz sentido fortalecer os mecanismos de defesa” (Han, 2019, p. 88). A busca pelo autorreconhecimento enquanto estereótipo que atenda a todos os requisitos exigidos pela voz do mercado pode ter consequências funestas, logo, parece oportuno inscrever a cultura do cuidado nessa reflexão.

Apoiado na crença da capacidade ilimitada de perversão construída no contexto das organizações e de sua utilização para atender interesses próprios, propomos um olhar sobre a relação recursiva entre a crise do cuidado e os discursos encontrados na educação executiva. Para isso, concentramos atenção, entre as várias competências exigidas das lideranças, à máxima atribuída a Simon Sinek,

famoso escritor inglês, etnógrafo fundador da empresa The Optimism Company, dedicada à aprendizagem e desenvolvimento de lideranças, que circula nas redes: “Líderes não cuidam de resultados. Líderes cuidam de pessoas. E pessoas geram resultados”. Em seu sítio eletrônico⁴⁷ próprio, Sinek é apresentado como alguém que “tem devotado sua vida profissional para ajudar a promover uma visão do mundo que ainda não existe”. Talvez fosse essa uma resposta apropriada para a questão da crise do cuidado caso não fosse utilizada a conjugação no presente do indicativo na frase “Líderes cuidam de pessoas”. Afinal, podemos dizer que a atividade de líderes executivos é cuidar de pessoas? Sendo as próprias lideranças pessoas, por si só, incapazes muitas vezes, na sociedade do cansaço (Han, 2019), de praticar o autocuidado, como esperar delas o cuidado do próximo? Acreditar e reproduzir a reduzida ideia de que um líder executivo deve cuidar de pessoas parece ser uma tentativa leviana e desumana, contraproducente e contrária à própria razão a qual defende, exigindo o inexequível.

Na tentativa de desenvolver a cultura do cuidado no contexto das organizações, percebemos uma redução do conceito ao que talvez seja o possível frente à realidade que se impõe. A reportagem de Pessi (2023) considera, já em seu início, o grupo RD “um exemplo de como cuidar da saúde e do bem-estar dos colaboradores” afirmando que o grupo considera as necessidades individuais de cada colaborador “focando no desenvolvimento profissional desde a base”. Porém, o que se revela no decorrer da reportagem é uma distorção que confunde os colaboradores com a própria organização, ao contrário do que apresenta a tapeçaria de Morin (2006). Vitor Bertoncini, diretor executivo de marketing da empresa acusa essa confusão quando afirma ser esse caminho uma escolha que deve ser feita pelas marcas “com muita dor” para evitar o prejuízo da desconfiança dos consumidores, gerada pela discrepância entre o dito e realizado quanto ao cuidado com os colaboradores. Quem está sendo cuidado de fato?

Criou-se, então, o programa de saúde integral, batizado de *Minha Melhor Versão*, com a adesão de mais de dezesseis mil membros, estimulada por ações de comunicação voltadas ao engajamento. Segundo a matéria, foram mapeados os dados de saúde dos funcionários possibilitando um diagnóstico e, conseqüentemente

⁴⁷ <https://simonsinek.com/simons-bio/>

a personalização da jornada de saúde e o cuidado das pessoas “integralmente, em seus aspectos físicos, emocionais, sociais, espirituais e ambientais, o que eles chamam de saúde integral”. Como aponta Fernanda Caracciolo, diretora de gente e cultura do grupo, foi feito um mapeamento que propiciou a realização de exames preventivos “até [para] grávidas que não estavam cuidando da saúde”. Além disso, foi possível acompanhar a evolução dos colaboradores com o programa e a adesão das equipes. O foco da RD, alega a executiva, “foi reduzir os fatores de risco entre os colaboradores, bem como os afastamentos por saúde (especialmente por motivos emocionais)”.

Consciente da necessidade de envolver e desenvolver as lideranças “para construir uma cultura do cuidado e garantir o bem-estar dos colaboradores” algumas iniciativas foram tomadas como, por exemplo o *Programa Trilhar*, focado na construção de planos de carreira. A partir deste programa, dois mil e seiscentos gerentes de farmácias da rede foram formados, contratados inicialmente como atendentes ou farmacêuticos. Novamente perguntamos: quem está sendo cuidado? Sem especificar as ações, afirma que o programa também busca “incluir colaboradores com doenças crônicas em iniciativas de saúde para ajudá-los a ter uma melhor qualidade de vida, até saírem do estado de cronicidade”. Parece ser uma luz genuína no fim do túnel, desde que o ambiente corporativo não tenha sido responsável pela escuridão.

A matéria de Carvalho (2023) traz o parecer de John Elkington, criador, ainda na década de 90, do conceito Triple Bottom Line⁴⁸, tido como precursor do badalado ESG⁴⁹, que pretendia equilibrar pessoas, planeta e lucro no trato das organizações. Elkington é categórico ao afirmar que o “ESG é o capitalismo do amanhã”, ganhou espaço, mas não é efetivo para o engajamento de mudanças no agora. Aposta, porém, na nova geração de executivos que, segundo ele, “tem dentro de si uma sensação muito clara de que o lado social é tudo ou nada”. Brugère (2023) coloca no centro da discussão acerca da ética do cuidado a noção de vulnerabilidade com a “necessidade de consideramos os seres humanos como seres de carne e osso, relacionais” (*Ibidem*,

⁴⁸ Triple Bottom Line é um conceito considerado o tripé da sustentabilidade. Demonstra os resultados organizacionais em termos sociais (tratamento do capital humano), ambientais e econômicos.

⁴⁹ O acrônimo ESG (Environmental, Social and Governance) representa em português “Ambiental, Social e Governança”. Refere-se às práticas de responsabilidade social e sustentabilidade de uma organização.

p. 9). Afastando a ideia de maternagem, alinha-se à Tronto (2008) para cogitar uma política que impute a noção de interdependência ao sujeito liberal de Foucault (2008b) e considere, como foco de responsabilidade sobre o cuidado, uma relação que não esqueça, subestime ou inviabilize aquilo que não valoriza o “empreendedor de si” Foucault (2008b). Afirma a autora que essa proposta “equivale a propor novos modos de funcionamento das economias de mercado, mais preocupados com a felicidade e com uma repartição mais justa das riquezas” (Brugère, 2023, p. 55). A dúvida que surge, reunindo as ideias de Elkington, Sinek e Brugère é: trata-se de uma aposta num futuro possível e genuíno ou apenas mais uma conveniência desejada?

6 Considerações

Faz-se preciso buscar na complexidade do entrelaçamento da realidade (Morin, 2006), apoiado da genealogia de Foucault (1980/2016), o *modus operandi* da reverberação formatadora de sujeitos, e conseqüentemente das práticas sob as quais funciona a pastoralidade da educação executiva que, dizendo-se de viés emancipatório, promove a auto exploração significada como sucesso.

A indústria da educação executiva tem sua aparente gênese nos primórdios da administração científica de Taylor (1911/1966) e Fayol (1916/1989), que tinham como foco primário, no exercício de sua aplicação, a produtividade. Naquele momento, dois fatores parecem ter sido fundamentais para a reverberação das verdades ali contidas: a publicação de seus estudos, sistematicamente patrocinados por empreendedores de jornais especializados, que entendiam ser uma importante fonte de renda com a publicidade direcionada; e os resultados obtidos pelos administradores no lucro das organizações no exercício das receitas propostas. Defendendo a “disseminação das novas ideias”, advinha o movimento *works management* (Viseu, 2010) e nascia, nesse movimento, uma prática que se estende até os dias atuais e que ainda encontra em seu motor o atendimento multidirecional de interesses.

Desde então, novas ideias (ou nem tanto) vêm surgindo para percorrer a capilarizada rede de poder (Foucault, 2012) estabelecida nas relações capitalistas, como mandamentos a serem seguidos, muito presentes nos discursos da educação

executiva que, por sua vez, tomou corpo para além das folhas de jornal. Estabeleceu-se, então, uma gigantesca indústria de verdades dogmáticas construídas e disseminadas sob o viés da pastoralidade de Foucault (1978) que, eleitas sob a condição de manutenção ou promoção do mercado em seu funcionamento, prometem, em sua reverberação sistemática a distribuição de capital entre os sujeitos dessa relação, mantidos na zona de segurança, mas talvez não de conforto. A devoção sem barreiras críticas que pode trazer o progresso econômico, também pode trazer, por conta das exigências impostas, o risco da angústia.

Ainda no que tange à entrelaçada complexidade, percebemos a recursividade presente nas ficções constitutivas dos sujeitos, nas dimensões pastorais dos discursos presentes na educação executiva e, além, no liame entre todo esse conjunto relacional com as crises por ele criadas. A conformação pastoral dos normais, fomentada pelo narcisismo, produz iguais ensimesmados que, incapazes ou desinteressados de questionar o proposto, colocam a si mesmos numa “violência neuronal” (Han, 2019). Nesse movimento, o excesso de positividade traz a ilusão de reconhecimento, alcançado pela esperada superação das limitações do próprio sujeito e, como consequência, vemos o aumento significativo de transtornos psiquiátricos, sem resolução vislumbrada a curto prazo. Refletir sobre a construção de verdades contidas nos programas de educação executiva, sobre a relação entre os discursos em torno da atuação de lideranças e seus produtos, provavelmente seja um primeiro passo em direção a uma resposta que proporcione uma realidade distinta, talvez com menos pesar.

Afirmou Rita Andréa Guimarães, presidente do Instituto e Câmara de Mediação Aplicada - IMA, durante o Congresso Intergeracional da Cultura do Cuidado - Indivíduo, a Família, a Sociedade e o Estado⁵⁰, “a cultura do cuidado é um propósito à medida que estimula a construir as relações de interesse efetivo para o bem do próximo”. Tal ideia vai ao encontro do que defendeu o Papa Francisco (2021) quando propôs como caminho da paz, “para erradicar a cultura da indiferença, do descarte e do conflito”, a cultura do cuidado. Da declaração do Vaticano, destacamos o encorajamento para que todos se tornem “profetas e testemunhas da cultura do

⁵⁰ Congresso realizado em julho de 2022, organizado pela Escola de direito Dom Helder. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MUL2QeKv5BQ>

cuidado” além da importância atribuída à educação para a construção dessa cultura que nasce na família, mas tem outros sujeitos “como a escola e a universidade [...] chamados a transmitir um sistema de valores fundado no reconhecimento da dignidade de cada pessoa”. Por fim, considera Francisco (2021) que “a educação constitui um dos pilares de sociedades mais justas e solidárias”.

Ocorre que a racionalidade neoliberalista atravessa todas as relações e tensiona a proposta da igreja de Francisco (2021) quando fomenta o individualismo, e constrói relações de trabalho já criticadas desde o Taylorismo, por ignorar a condição humana da força de trabalho. Desde então, as organizações, como resposta à solicitada humanização, deformam o proposto pela crítica, acreditando abraçá-la. Esse funcionamento, por vezes, põe em xeque as próprias verdades defendidas alegadamente em resposta ao acolhimento do outro quando, na verdade, visa, antes, a própria sobrevivência. A bandeira da cultura do cuidado, por exemplo, tem sido ocasionalmente levantada pela área de Recursos Humanos, ora rebatizada providencialmente de Gente e Gestão, embalada pela força que vem tomando o conceito ESG (Carvalho, 2023). Considerando que o social começa dentro de casa, seria esperado o crescimento da atenção voltada ao cuidado com o próprio quadro funcional da organização, mas é desejável que seja possível sua autopromoção ao mercado, então, sua essência é edulcoradamente pervertida e tem seu objeto de interesse desviado.

Como questiona Foucault (2018a) sobre os acontecimentos do discurso: “segundo que regras um enunciado foi construído e, conseqüentemente, segundo que regras outros enunciados semelhantes poderiam ser construídos?” (*Ibidem*, p. 31). Ocorre que a pastoralidade da educação executiva é da ordem da governabilidade, não do cuidado pois, como aponta Florczak (2023), “governos e organizações de todos os portes e todas as naturezas não investem em conhecimento e capacitação das pessoas para o cuidado de si e da coletividade”. As organizações enquanto sistema-paradigma⁵¹ comportam as práticas que visam a preservação do sistema, sendo que o desejado equilíbrio na visão mecanicista, predominante nas

⁵¹ A composição com a ideia de sistema baseia-se na definição de Morin (2006) para paradigma como “princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo sem que tenhamos consciência disso” (*Ibidem*, p. 10)

organizações (Morgan, 2002), muitas vezes implica o expurgo das partes disfuncionais, muitas vezes sem cuidado algum.

Ainda sobre a governabilidade, a revelação do novo mundo seja ele o digital, pós-covid, VUCA ou BANI, sempre exigirá do sujeito novas competências, saberes e práticas que respeitem a tessitura imposta pelo sistema-paradigma. Pelo reforço da falta das competências que deem conta das vicissitudes da realidade, principalmente apoiado na crença de que isso tira o sujeito da trilha do desejado sucesso, torna-se possível a alta adesão aos programas de formação executiva que, por sua vez, operam vendendo solução dos problemas por eles recortados. Considerando o devir da realidade, guiada pelo atual sistema econômico, provavelmente esse funcionamento perdurará por muito tempo, afinal, é imputada aos sujeitos a adequação mercadológica em todos os sentidos, que se dá através de tecnologias do eu (Foucault, 1980/2016) em operações sobre pensamentos e condutas na esperança de “atingir um certo estado de perfeição, de felicidade, de pureza, de poder sobrenatural” (*Ibidem*, p. 25). A redenção não vem da confissão das faltas, exige mais, requer títulos exibíveis, materiais ou não, cuja validade é efêmera, e leva sempre a uma nova busca. Os discursos de verdade sobre si mesmos acabam por ser “uma das principais formas da nossa obediência” (*Ibidem*, p. 03), a liberdade de auto enclausuramento.

Afastando qualquer sombra de transcendentalidade, questionamos nesse trabalho o estabelecido pelas relações no contexto das organizações, animado pela proposta novo-paradigmática de Vasconcelos (2018), para, com sorte, ser uma “nova ideia” a ser distribuída capilarmente. O escolho nesse caminho, acreditamos, reside no fato dessa proposta estar mais voltada à implicação, que a aplicação *ready made* (Morin, 2000) pastoral, norma estabelecida pela dinâmica de mercado vigente.

De qualquer, forma podemos sentir nessa proposta um rastro de teleologia pois, mesmo sem instrumentalidade proposta, mira um fim, mas uma proposta definitivamente nada eudaimônica, pois esse fim proposto não é a felicidade, mas a construção de um espaço para práticas mais equilibradas, pautadas em aceitação da realidade e comprometimento com o cuidado das relações.

É preciso atenção à proposta de aceitação da realidade considerando que, como aponta Oliveira (2016), seria um erro perigoso e indesejável insistir na

destruição de crenças pois “a psicologia e a neurociência hoje têm apontado na direção de uma irredutibilidade da fenomenalidade da primeira pessoa e seus sistemas de crenças e atitudes proposicionais, inclusive religiosas.” (*Ibidem*, p. 20). Talvez seja o momento de uma nova perversão, a da própria pastoralidade organizacional, que culmine na criação de novas ficções capazes de incutir uma disruptiva crise que condicione uma nova e imprevisível ordem, uma ordem que desnaturalize a noção de liderança executiva, historicamente construída e transformada junto às relações e verdades estabelecidas, enfim, a ordem de uma liderança novo-paradigmática.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, Santo. **A doutrina cristã**. São Paulo: Paulus, 2002.

ALLPORT, Gordon. **Concepts of trait and personality**. In *Psychological Bulletin*, 24(5), 284–293. APA PsycArticles, 1927.

BALDISSERA, Rudimar. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional**. *Organicom*, nº 7, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

BAUMAN, Zygmunt e BORDONI, Carlo. **Estado de crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

BENNIS, Warren e NANUS, Burt. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 2001.

BORGES, Jorge Luis. **Ficções (1944)**. Rio de Janeiro: Companhia das letras, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **O campo econômico**. In *Revista Política & Sociedade* número 6, abril de 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/1930/1697>. Acesso em: 07/10/2022.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

BRUGÉRE, Fabienne. **A ética do cuidado**. São Paulo: Contracorrente, 2023.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. Nova York: Harper Perennial, 2010.

CALAÇA, Pedro Alessandro Freitas. **A liderança transformacional por James Macgregor Burns: revisitando as origens**. UNIGRANRIO, 2014. Disponível em: <https://tede.unigranrio.edu.br/bitstream/tede/238/5/Pedro%20Alessandro%20Freitas%20Calaca.pdf>. Acesso em: 28/10/22.

CARVALHO, Edu. **John Elkington: ESG ganhou espaço em empresas, mas não mobiliza mudanças**. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2023/09/11/john-elkington-e-possivel-ganhar-dinheiro-e-salvar-o-mundo-com-esg.htm>, 11/09/2023. Acesso em: 14/09/2023.

CASTRO, Mariangela. **25 escolas de negócios para formação executiva: conheça os principais cursos para gestores no Brasil e no mundo**. São Paulo: Forbes Brasil, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/07/25-escolas-de-negocios-para-formacao-executiva/#foto4>. Acesso em: 01/04/2023.

CHANLAT, J. F. **Por uma antropologia da condição humana nas Organizações.** *In*: TÔRRES, Ofélia de L. S. (Org.). O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2010.

CHARAUDEAU, Patrick. **A patemização na televisão como estratégia de autenticidade.** *In* Mendes E. e Machado I.L. (org.), As emoções no discurso. Campinas: Mercado Letras, 2007. Disponível em: www.patrick-charaudeau.com/A-patemizacao-na-televisao-como.html 1/21. Acesso em: 19/05/2022.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias.** São Paulo: Contexto, 2013.

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: Modos de organização.** São Paulo: Contexto, 2010.

CONATY, Bill e CHARAN, Ram. **A arte de cultivar líderes: como tornar-se um mestre na criação de talentos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CREMONEZI, Leo e CHAN, Wai Kwen. **Financial Times Executive Education 2020: the top 50 schools.** Londres: FT Editorial Code of Practice, 2020. Disponível em: <https://www.ft.com/content/36c1e468-8f2b-11ea-9e12-0d4655dbd44f>. Acesso em: 01/04/2023.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo.** São Paulo: Contraponto, 2000.

DELEUZE, Gilles. **A imagem-tempo.** São Paulo: Brasiliense, 2005.

DOH, Jonathan e STUMPF, Stephen. **Executive education: a view from the top.** *Academy of Management Learning & Education*, v. 6. n. 3, p. 388-400, 2006.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade.** *In* DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org.). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2011.

DURAND, Gilbert. **As estruturas antropológicas do imaginário: introdução à arquetipologia geral.** São Paulo: Martins Fontes, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise.** Petrópolis: Vozes, 1997.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** São Paulo, Atlas, 1989.

FIEDLER, Fred. **Theory of Leadership Effectiveness.** Nova York: McGraw-Hill. 1967.

FINKIELKRAUT, Alain. **A derrota do pensamento.** São Paulo: Paz e Terra, 1989.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008a.

FOUCAULT, Michel. **A hermenêutica do sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**: Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 02 de dezembro de 1970. São Paulo: Loyola, 1996.

FOUCAULT, Michel. **A sociedade punitiva**. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

FOUCAULT, Michel. **About the beginning of the hermeneutics of the self**: lectures at Dartmouth College, 1980. Chicago: University of Chicago Press, 2016.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 2012.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.

FOUCAULT, Michel. **Qu'est-ce que la critique?** Critique et Aufklärung. Bulletin de la Société française de philosophie, Vol. 82, nº2, pp. 35 - 63, avr/juin, 1978/1990. Disponível em: <http://michel-foucault.weebly.com/uploads/1/3/2/1/13213792/critica.pdf>. Acesso em: 25/01/2023.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: o nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1977.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma?. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GREENLEAF, Robert. **Servant Leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977.

HAN, Byung-Chul. **Agonia do eros**. Petrópolis: Vozes, 2017.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2019.

HAKIM, Catherine. **Capital erótico**: pessoas atraentes são mais bem-sucedidas. A ciência garante. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens**: Uma breve história da humanidade. Porto Alegre: L&PM, 2020.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi; NETO, José Moreira da Silva; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão e CARDOSO, Rosigleide Reboli. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista brasileira de administração científica, v. 7, p. 247, 2016. Disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017/712> Acesso em: 27/10/2022.

KANT, I. **Resposta à pergunta: que é esclarecimento?** *In*: Textos seletos. Petrópolis: Vozes, 1783/1985.

KITTLER, Friedrich. **A verdade do mundo técnico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2017.

LAZARSELD, Paul e MERTON, Robert. **Comunicação de massa, gosto popular e ação social organizada**. *In*: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e indústria cultural**: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e das manifestações da opinião pública, propaganda e cultura de massa nessa sociedade I organizador– 5ª ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.

LE BON, Gustave. **As Opiniões e as Crenças**. 1911. Edição: Ridendo Castigat Mores. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/lebon.html#lv>. Acesso em: 28/04/2022.

LEITE, H. A.; DA SILVA, R. e TULESKI, S. C. **A emoção como função superior**. *In*: Interfaces da educação, 3(7), 37–48, 2012. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/interfaces/article/view/570>. Acesso em: 28/04/2022.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LIBANIO, J. B. **Contextualização do Concílio Vaticano II e seu desenvolvimento**. *In*: Cadernos de teologia pública. São Leopoldo: Instituto Humanitas Unisinos, 2005.

LIPPMANN, Walter. **Opinião pública**. Rio de Janeiro: Vozes 2017. e-book Kindle

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

MADRIGAL, Santiago. **El concilio Vaticano II: remembranza y actualización**. *In*: Revista Teologia, 117 – Buenos Aires: UCA, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/concilio-vaticanoremembranza-actualizacion.pdf>. Acesso em: 20/03/23.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus Editora, 2008.

MASSARO, Vanessa. **O nascimento da pessoa jurídica**: Friedrich Carl von Savigny. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-nascimento-da-pessoa-juridica-friedrich-carl-vonsavigny/124730/>, 01/09/2014. Acesso em: 16/09/2022.

MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II, 1995.

MAXWELL, John. **A arte de formar líderes**: como transformar colaboradores em empreendedores. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **A complexidade e a empresa**. Disponível em: <https://teoriadacomplexidade.com.br/wp-content/uploads/2021/07/Complexidade-e-a-Empresa.pdf>, 07/2021. Acesso em: 10/06/2023.

MORIN, Edgar. **Introdução do pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo, Brasília: Cortez / UNESCO, 2000.

MOUFFE, Chantal. **Sobre o político**. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

OLIVEIRA, Nythamar de. **Tractatus politico-theologicus**: teoria crítica, libertação e justiça. Porto Alegre: Fi, 2016.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações**: diálogo e produção de sentido. ORGANICOM – ANO 15 – N. 29 – 2º SEM. 2018

ORLANDI, Eni de Lourdes Puccinelli. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Pontes: Campinas, 2015.

ORLANDI, Eni de Lourdes Puccinelli. **Autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico**. Pontes: Campinas, 2007.

PAGNUSSATT, Denise. **Reputação sensível**: aproximações entre os discursos reputacionais e as dimensões sensíveis acionadas pela natura. Tese pelo Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) - PUCRS, 2021.

PÊCHEUX, Michel. **Papel da memória**. Campinas: Pontes, 1999.

PESSI, Larissa. **Como desenvolver a cultura do cuidado e bem-estar na sua organização**. Revista HSM Management. 06/01/23 Disponível em: <https://revistahsm.com.br/post/como-desenvolver-a-cultura-do-cuidado-e-bem-estar-na-sua-organizacao>. Acesso em: 13/09/23.

PORTELLA, Rodrigo. **Discurso Religioso, Legitimidade e Poder**: algumas considerações a partir de Bourdieu, Foucault e Heller. *In* Revista Fragmentos de Cultura, jul-ago. Goiânia: PUC GOIÁS, 2006.

SAVIGNY, Friedrich Carl Von - **Sistema do Direito Romano Atual**. Ijuí: Unijui, 1849/2004.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários.** São Paulo: Atlas, 2004.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** São Paulo: Edipro, 2018.

SCHWARZ, Norbert. **Feelings-as-Information Theory.** In: VAN LANGE, Paul; KRUGLANSKI, Arie, e HIGGINS, Edward. (org). Handbook of theories of social psychology. Michigan: University of Michigan, 2010

SMITH, Adams. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.** São Paulo: Metalibri, 2007. Disponível em: https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf. Acesso em: 17/05/2022.

STEFFENS, Niklas K. e HASLAM, S. Alexande. **The narcissistic appeal of leadership theories.** In: American Psychologist, Washinton D.C.: American Psychological Association, 2020.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1966.

THE OLDEST COMPANY IN ALMOST EVERY COUNTRY (THAT IS STILL IN BUSINESS). **Business Financing,** 2020. Disponível em: <https://businessfinancing.co.uk/the-oldest-company-in-almost-every-country/>. Acesso em: 16/09/2022

TERRA, Carolina Frazon e PRAZERES, Michelle. **Comunicação organizacional em alta velocidade: os impactos da aceleração social do tempo e suas interfaces.** São Paulo: Paulus - Revista de Comunicação da FAPCOM, jul/dez 2022.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.** Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

TRONTO, Joan C. **Sobre los cuidados.** In Revue du MAUSS Número 2, 2008, páginas I a XX. Paris: La Découverte, 2008. Disponível em: <https://www.cairn-mundo.info/revue-du-mauss-2008-2-page-I.htm>. Acesso em: 15/10/2023.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência.** Campinas: Papyrus, 2018.

WISEU, Fábio. **(Re)contando a Velha História: Reflexões sobre a Gênese do Management.** Curitiba: RAC, v. 14, n. 5, art. 1, pp. 780-797, set./out. 2010.

WAINBERG, Jacques A.. **Exortação e pobreza.** In SILVA, Juremir M. *et al* (org.). Rede de pesquisa: comunicação em perspectiva. Porto Alegre: Sulina, 2023.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WHEATLEY, Margaret J.. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2007.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

8 APÊNDICE

8.1 Vídeos

Transcrição do vídeo FGV Formação Executiva de Líderes

Áudio	Vídeo
<p>Trilha com batidas eletrônicas ao fundo permanece linearmente durante todo o vídeo de apresentação.</p> <p>“Em tempos de transformação digital, cada vez mais, o papel do líder torna-se relevante para a consecução dos resultados organizacionais. No entanto, a forma como essa liderança acontece é que muda. Um líder precisa engajar as pessoas no propósito da organização e liderar pelo exemplo.</p> <p>Olá, eu sou Denize Dutra, coordenadora acadêmica da formação executiva de líderes da Fundação Getúlio Vargas, formato <i>live</i>.</p> <p>Este programa é composto por quatro módulos de 16 horas, que podem ser feitos separadamente ou em conjunto. O primeiro trata do líder na transformação digital, que hoje é tema extremamente relevante, considerando que muitas equipes estão trabalhando remotamente. O segundo, de autogestão, que é a base para uma liderança eficaz. O terceiro, gestão de pessoas por indicadores, trata do papel do líder como parceiro de Recursos Humanos para cuidar do ciclo de vida do empregado na organização. E o quarto, líder coach, vai dar ao líder ferramentas e conceitos para facilitar o desenvolvimento de sua equipe.</p> <p>Na modalidade <i>live</i>, o curso é feito ao vivo, com aulas síncronas, mediadas por tecnologia, isso permite que você, no conforto da sua casa, conviva em tempo real com o professor e com os colegas do Brasil inteiro, o que significa uma troca muita mais rica em experiências e aumento do seu <i>network</i>.</p> <p>Além do certificado digital de uma das instituições mais renomadas no Brasil e no mundo, você receberá um <i>badge</i>, que é uma medalha digital que reconhece a conquista da habilidade de liderança, no seu currículo e nas redes sociais.</p> <p>Venha participar conosco dessa formação executiva!”</p>	<p>Imagens em movimento são alternadas retratando situações de liderança organizacional com diversidade genérica e fenotípica e unidade na apresentação formal dos participantes e clima agradável das situações.</p> <p>Entra um quadro central em destaque com a coordenadora do curso, Denize Dutra, que se apresenta e passa a apresentar o curso após a vinheta “formação executiva de líderes” que tem, ao fundo uma imagem de mãos sobrepostas de uma equipe, seguida de “conteúdo do curso” que mostra ao fundo uma reunião de apresentação, na qual um homem de pé aponta para o que parece ser um quadro, enquanto todos o olham.</p> <p>A locutora durante toda sua aparição, surge em plano americano, sentada à frente da câmera, tendo ao fundo livros sobre liderança, um vaso de folhagem e quadros decorativos, além do sofá. Fala pausadamente, acompanhando o <i>prompt</i>, em tom leve e amigável.</p> <p>Surge a vinheta “Live” com imagem de um homem segurando um tablet, usando fone de ouvidos e olhando para a tela com informalidade visível em seu traje.</p> <p>Surge a vinheta “Certificação Digital” com imagem de um homem sentada à cadeira, de frente para seu computador, aparentemente comemorando uma conquista. Embora trajado camisa, apresenta uma imagem sem tanta formalidade referente ao vestuário.</p>

Fonte: <https://www.youtube.com/embed/T8ptbNvvdis?autoplay=1>

Transcrição do vídeo FDC - Você é um líder transformador?

Áudio	Vídeo
<p>Trilha com música suave ao fundo permanece alternadamente com as falas dos apresentadores ao longo do vídeo.</p> <p>“Estamos numa era digital e essa era está dizendo para você: o que mudou em relação à liderança?</p> <p>O primeiro: as pessoas trazem suas inquietações, não importa quais sejam. E nós estamos aqui para, cientificamente, para de forma prática, e também para a experiência dos parceiros, ajudá-los a responderem a essas inquietações e saírem com respostas efetivas para suas organizações.</p> <p>Segundo: nós temos nesse processo um objetivo que é aquele que nenhuma universidade vai te dar. Trabalhar primeiro a inteligência emocional; segundo, trabalhar a competência emocional e terceiro, trabalhar a excelência operacional. Então você não vai só entrar em contato com as emoções e sentimentos que te tiram do eixo no dia a dia e te impedem o processo de liderança de equipes sinérgicas, de equipes de alta performance, mas também você vai chegar na maturidade que vai fazer você ter qualidade de vida e instalar relações fidedignas. Isso é a base do processo de liderança.”</p> <p>“Durante muitos anos, especialmente nos últimos anos, profissionais de diversas áreas do conhecimento vêm utilizando das habilidades dos atores, das habilidades dos intérpretes na memorização, na compreensão da relação com o outro, da relação com o seu ambiente, seja de trabalho, seja familiar. No exercício dessa prática das dinâmicas dos jogos teatrais, a gente tem uma compreensão maior da escuta e da transformação daquilo que nós absorvemos. Mais ou menos no entendimento de que não se trata simplesmente do que sabemos, mas do que fazemos com o que sabemos.</p> <p>E por meio de jogos teatrais e por meio de dinâmicas e jogos de psicodrama, bioenergética, teatro físico, a gente acessa alguns lugares, alguns sentimentos, a construção de alguns sentidos que são muito úteis nas nossas relações diárias, seja no trabalho, seja com nossa família. E melhora, inclusive, nossa visão de mundo.”</p> <p>“significa a capacidade que você tem de trazer à tona os desejos das pessoas, as ideias. Abrir espaço para o processo de criatividade, de inovação. Fazer com que as pessoas se tornem corresponsáveis pelo processo produtivo da organização. [Fazer] com que você descentralize, com que todos aprendam juntos, mas que você seja eleito por quatro coisas: primeiro, pelo seu caráter; segundo, por que você têm visão, você analisou o mercado, você analisou as tendências e você sabe para onde vai levar a organização; terceiro, por que você inspira as pessoas a fazerem a diferença; e quarto, porque você é competente, é admirado, é eleito e vai continuar brigando por isso pelo resto da sua vida, aperfeiçoando-se.</p> <p>Venha conosco! Vai fazer diferença na sua vida.”</p>	<p>Surge a vinheta com o logo da FDC e seu slogan “para ser relevante.”</p> <p>Surge a legenda de apresentação “Kedma Nascimento, professora da FDC”.</p> <p>Surge a legenda “Diferenciais do programa”.</p> <p>Surge a legenda “A arte a serviço do ambiente real”. E surge a legenda de apresentação “Jefferson da Fonseca, professor da FDC”, que passa a apresentar o vídeo.</p> <p>Surge a legenda “Como aprender com a arte?”.</p> <p>Surge a legenda “O que é liderança transformadora?”. O vídeo passa a ser apresentado novamente pela Kedma.</p> <p>Surge a vinheta com o logo da FDC e o nome do curso “Liderança transformadora”, além de “saiba mais em:” com site e telefone da Fundação.</p>

Fonte <https://www.youtube.com/watch?v=JIUm5mf7m2s>

Transcrição do Vídeo FDC - Liderança Transformadora | O autoconhecimento como influência na maturidade das equipes

Áudio	Vídeo
<p>Trilha com música suave ao fundo permanece alternadamente com as falas dos apresentadores ao longo do vídeo.</p> <p>“O curso de liderança transformadora, ele permite com que a gente tenha uma experiência incrível. É um curso que começa com o autoconhecimento... então a gente resgatando a nossa essência, a gente resgatando que a gente faz de forma inconsciente muito bem, mas também de forma inconsciente e precisa melhorar...”</p> <p>“O conteúdo programático é incrível. Acho que ele é muito bem dividido. É um processo de autoconhecimento bem intenso durante 2 dias. As artes fazem com que nossa criatividade e também alguns de nossos modelos mentais caiam por terra nas atividades...”</p> <p>“O processo de autoconhecimento, né? Do perfil de comportamento, de entender também exatamente um padrão de personalidade de comportamento que ajuda você a identificar o seu perfil de liderança...”</p> <p>“Todo esse tempo que a gente passa aqui na Fundação Dom Cabral, a gente tem contato com conhecimento de ponta, com professores que estão muito conectados, tanto com conceitos e com a prática, então isso faz a experiência ser realmente transformadora para quem passa por aqui.”</p> <p>“A questão a saúde pessoal... então, todos os dias pela manhã tem uma atividade física o [sic] qual é superimportante que a gente faça porque [sic] para trabalhar todos os eixos da pessoa, né? ... o corpo, a mente para que a gente consiga estar bem para ir transformando e a moldura disso tudo é um campus fantástico, na frente de uma lagoa incrível, com uma estrutura, as salas, tudo pensado com detalhes excelentes.”</p> <p>“Você aprende, desaprende, tem que adquirir novos conhecimentos, novas habilidades, novas competências, mas ensinam uma oportunidade incrível pra realmente você, cada vez mais estar capacitado para administrar, para gerenciar pessoas”</p> <p>“Mais do que ter o domínio técnico, mais do que saber lidar com pessoas, é você se conhecer e saber o qual o teu nível de maturidade pessoal influencia também na maturidade profissional de outras pessoas. Eu acho que essa é a maior riqueza para qualquer organização.”</p>	<p>Surge a vinheta com o logo da FDC e seu slogan “para ser relevante.”</p> <p>Surge a legenda de apresentação “Caio Lauth Gualberto, Unicred Coomarca”.</p> <p>Surge a vinheta “autoconhecimento”</p> <p>Surge a legenda de apresentação “Fabiana Moraes, Scania”.</p> <p>Surge a vinheta “artes”</p> <p>Surge a legenda de apresentação “Mauro Silva, Federação Paulista de Futebol”.</p> <p>Surge a vinheta “perfil de liderança”</p> <p>Surge a legenda de apresentação “Daniele Insaurrealde, Sebrae PR”.</p> <p>Surge a vinheta “conhecimento de ponta”</p> <p>Surge a vinheta “autogestão da saúde” e retoma a apresentação o Caio.</p> <p>retoma a apresentação o Mauro.</p> <p>Surge a vinheta “novas competências”</p> <p>retoma a apresentação a Fabiana.</p>

<p>“Então eu saio daqui muito melhor do que entrei, saio daqui com grandes aprendizados... eu recomendo muito o programa de lideranças transformadora. A imersão é incrível e eu acredito que esse seja o ponto chave desse treinamento. Um treinamento que vem de segunda a sexta e, quanto mais imerso cada um estiver nele, e mais aberto para ter as vivências e as interações com as pessoas, com os professores, com as dinâmicas, mais significado ele vai ter pra si e, consequentemente, mais aprendizados a gente tira dele.”</p>	<p>retoma a apresentação o Caio. Surge a vinheta “imersão”</p> <p>Surge a vinheta com o logo da FDC e o nome do curso “Liderança transformadora”, além de “saiba mais em:” com site e telefone da Fundação.</p>
---	---

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=jdtHliX0eeg>

Transcrição do Vídeo AMANA KEY – APG – Programa de gestão avançada

Áudio	Vídeo
<p>Marciano – “Daqui pra frente o líder precisa saber lidar com situações cada vez mais complexas, haja vista o modelo de comunicação hoje, em <i>real time</i>, a cabeça das gerações novas... e se adaptar a essa mudança, né, para que o negócio continue se perpetuando. É uma equação difícil.”</p> <p>Marcio – “Pra nós é fundamental que a gente cresça visualizando o como. Porque não basta crescer, aparecer, ter lucro, se isso não for sustentável. A gente precisa pensar no “por quanto tempo a gente vai conseguir manter esse resultado?”. E aí a gente aprende aqui com a equipe, com o Oscar da Amana Key coisas que ampliam a nossa possibilidade de sucesso.</p> <p>Chieko – “Porque o APG, além do conhecimento novo que traz pra gente, faz, através dos insights a gente ter a capacidade de pensar mais, avaliar mais, aprofundar... Parece que é uma nova visão da própria forma como a gente faz análise das coisas.”</p> <p>Mônica – “Quanto mais difícil o momento, mais você precisa desse suporte, né? E, às vezes, a gente erroneamente na crise corta alguns investimentos que são aqueles investimentos da transformação. Acho que a energia da Amana Key te reconecta com aquelas suas crenças, aqueles seus valores e te permite construir um futuro.</p> <p>Carlos – “Ao propor à diretoria da empresa passar pelo KGP, o primeiro paradigma é “oh, mas eu já fiz 500 cursos de liderança”. Fui à Harvard <i>curse executive</i>, eu fui à Stanford e fiz ali, fui à Inglaterra..., mas acho que a experiência do Amana é única.</p> <p>Derly – “O APG tem isso, né? Ele nos convida a olhar além das quatro paredes onde nós vivemos e nos mostrar que, fora dessas quatro paredes, tem espaço para cada um de nós atuar. O mundo é um lugar cheio de oportunidades. As dificuldades que existem são criadas por nós mesmos. E quando se reúne um grupo de líderes que são desafiados a olhar de uma outra maneira as oportunidades, eu penso que todos ganham com isso”.</p>	<p>Imagens de turmas nas salas de aula do programa</p> <p>Surge a legenda: “Marciano Testa – Presidente – Agiplan”</p> <p>Surge a legenda: “Marcio Fernandes – Presidente – Elektro”</p> <p>Surge a legenda: “Chieko Aoki – Presidente – Blue Tree Hotels”</p> <p>Surge a legenda: “Mônica Neves Cordeiro – Presidente do Instituto de Desenvolvimento Integrado</p> <p>Surge a legenda: “Carlos Santacruz – Presidente – Bemis América Latina”</p> <p>Surge a legenda: “Derly Cunha Fialho – Diretor-Superintendente – SEBRAE / RS</p> <p>Surge a vinheta em fundo azul AMANA-KEY – PROGRAMA DE GESTÃO AVANÇADA seguida de seu logo com o slogan “Inovações radicais em gestão por um futuro melhor para todos”</p>

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=bqpD22k7a9Q>

Transcrição do Vídeo FDC - Liderança do Futuro versus Liderança Tradicional

Áudio	Vídeo
<p>Harraca – “Eu faria uma distinção entre a liderança ou a gestão tradicional e essa liderança do futuro. A gestão tradicional costuma chegar para seu time e fazer a seguinte pergunta: quanto nós temos de orçamento?... É a primeira pergunta”. Aí a segunda é: o que nós vamos fazer este ano? O que dá para fazer?</p> <p>Uma liderança de futuro chega e fala: o que nós queremos? E a segunda pergunta é: o que nós precisamos?</p> <p>Nunca subordinar objetivos a recursos, porque recursos, tempo, dinheiro, espaço... são limitados por natureza. Então, os recursos, a gente administra, mas os objetivos têm que nos levar para o futuro.</p>	<p>Na apresentação superior à postagem mostra: Professora convidada da #FDC, a executiva e conselheira Paula Harraca traça um comparativo entre dois vieses da #liderança. Que tipo te move e inspira mais? Comenta aqui e participe do diálogo!</p> <p>Em primeiro plano, surge a professora Paula Harraca falando para uma terceira pessoa (oculta) numa espécie de entrevista, com a legenda contendo o nome do vídeo <i>Liderança do Futuro versus Liderança Tradicional</i>, além da identificação da professora.</p> <p>Surge o logo da FDC com seu slogan <i>Para ser relevante</i>.</p>

Fonte: https://www.linkedin.com/posts/funda%C3%A7%C3%A3o-dom-cabral_lideran%C3%A7a-do-futuro-lideran%C3%A7a-tradicional-activity-7140671726505426944-VPjO/?utm_source=share&utm_medium=member_android

8.2 Podcasts

Transcrição do podcast FGV – 3 competências fundamentais para o mercado de trabalho atual, com Paloma Almeida, de outubro de 2021

Paloma Almeida é apresentada como professora convidada do MBA de desenvolvimento humano de gestores nas disciplinas de Gestão de Pessoas e Liderança.

“Olá, eu sou Paloma Almeida e hoje quero conversar com você sobre três competências fundamentais muito importantes para o nosso mundo atual. Pois é, o mundo mudou e toda essa mudança, sobretudo tecnológica, tem causado grande impacto nas nossas vidas, tanto profissional quanto pessoal. Empresas têm feito um grande esforço para tentar dar conta dessas mudanças. Se antes, o requerido em primeiro lugar eram as competências técnicas, hoje, o que tem ocupado o maior destaque são de fato as competências comportamentais. E é sobre elas que quero conversar com você. Não estou querendo dizer com isso que as competências técnicas perderam seu valor. De forma alguma. Mas estou afirmando que as competências comportamentais têm ocupado um grande espaço e têm obtido um grande peso no mundo corporativo. Mas, para a gente entender melhor o porquê dessa importância das competências comportamentais, a gente precisa entender o estado do nosso mundo atual.

Antes da Pandemia do novo Coronavírus, estávamos no mundo VUCA, que, traduzido do inglês, significa um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. A tecnologia, com todos os seus grandes avanços, num curto espaço de tempo, causou muitas transformações e isso fez com que o nosso mundo passasse a ser chamado de VUCA. Mas aí, então, veio a Pandemia do novo Coronavírus e as empresas e profissionais começam a correr contra o tempo para adaptar seu trabalho e negócios a essa nova lógica do trabalho à distância e/ou do trabalho presencial, com todos os cuidados necessários.

A saúde mental, então passa a ser uma nova prioridade para as empresas. E aí, quando nos damos conta, nosso mundo já havia mudado novamente. Então hoje, estamos num mundo chamado BANI que, traduzido do inglês, significa um mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível. Todas essas grandes mudanças, num curto intervalo de tempo, obrigam as empresas a repensarem seu próprio papel e, principalmente o perfil do funcionário que desejam, e sobretudo que precisam já que os novos formatos de trabalho têm requerido cada vez mais autonomia e capacidade de comunicação. E é aí que entram as competências comportamentais. São elas que vão auxiliar-nos a sobreviver e a nos mantermos bem e produtivos nesse mundo BANI. E eu quero trazer para você três competências que eu julgo como sendo muito importantes para esse nosso contexto que são a: Inteligência emocional; a resiliência e a criatividade.

Vamos começar então falando da inteligência emocional. O Peter Salovey e John Mayer, foram os primeiros pesquisadores, lá nos anos de 1990, que, pela primeira vez no mundo acadêmico, publicaram um artigo científico sobre esse tema. Então eles são realmente considerados como sendo os pais da inteligência emocional. E eles conceituam a inteligência emocional como sendo uma capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilar a emoção ao pensamento, compreender e

raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros. Após sua publicação, outros pesquisadores surgiram com novos modelos de inteligência emocional, mas hoje aqui eu queria focar nesse modelo do Mayer e do Salovey. Para eles, a inteligência emocional seria dividida em duas grandes áreas, que eles chamaram de áreas experiencial, que é a área quando eu lido comigo mesma, e a área estratégica, que é a área que me ajuda a lidar com os outros. Na área experiencial, ele incluiu duas habilidades: a primeira seria percepção ou identificação das emoções e a segunda é a utilização da emoção para facilitar o pensamento. Na primeira, a percepção ou identificação das emoções, é quando eu sou capaz de identificar claramente o que eu estou sentindo. Isso parece um pouco óbvio e um tanto bobo, mas não é. Nosso repertório emocional é muito pobre e muitas vezes a gente não sabe ou não se dá conta do que a gente mesmo está sentindo naquele momento. E isso acaba comprometendo nossas atitudes e nossos comportamentos a partir dessa emoção sentida. O segundo ponto, que é a utilização da emoção para facilitar o pensamento, seria uma habilidade que o sujeito precisa ter que é a de utilizar a própria emoção para tomadas importantes de decisão, para facilitar o meu raciocínio. Isso parece ir de encontro, né, ao que muita gente fala quando a gente diz que a emoção acaba atrapalhando a decisão e tal. Pois é, mas, segundo os autores, um dos comportamentos de alguém emocionalmente inteligentes seria exatamente o oposto: eu pegar a emoção que estou sentindo e utilizá-la de forma produtiva. Por exemplo, quando eu sinto uma raiva, eu posso utilizar essa raiva de uma forma improdutiva ou como um motor, por exemplo, para que eu faça algo produtivo, em prol de alguma coisa. Dentro da área estratégica, os autores também colocaram duas habilidades sendo elas: a primeira, compreensão de emoções e a gestão de emoções. Lembra que essa área estratégica está relacionada como eu lido com o outro? Então a compreensão das emoções seria em relação ao outro, como eu compreendo, como eu sou... a minha habilidade de perceber essa emoção no outro. E isso, para um líder, é uma habilidade fundamental. E a última habilidade, que seria a gestão das emoções, seria a forma como eu consigo administrar a emoção do outro, ou seja, como eu posso influenciar a emoção das outras pessoas. Por exemplo, numa situação adversa, um líder pode perceber que sua equipe está mais para baixo, está mais desanimada, e aí, essa habilidade seria exatamente a de influenciar e alterar o humor dessas outras pessoas, trazendo um clima mais positivo, por exemplo. Claro que essa teoria, é muito mais profunda que isso, mas eu precisei resumi-la pra você. Essa teoria, de fato, é a que possui mais evidências empíricas no mundo acadêmico e é também a mais pesquisada.

Vamos agora, então, para a próxima competência comportamental que é a resiliência. E para falar um pouquinho dela, eu gostaria de apresentar para você, uma teoria chamada do QA, teoria do quociente de adversidade. O autor dessa teoria é o Paul Stoltz e, segundo ele, a nossa resiliência, ou seja, nosso quociente de adversidade, seria formado por quatro pilares. O primeiro pilar seria o pilar do controle, ou seja, é quando eu tenho foco no que pode ser alterado ao invés de foco no que é imutável. É quando eu invisto a minha energia em algo que eu tenha um mínimo de gestão sobre aquilo. E isso, segundo o autor é o oposto da vitimização. O segundo pilar do quociente de adversidade seria o de assumir a responsabilidade, que é quando eu sou capaz de reconhecer a minha própria responsabilidade numa situação, por menor que ela seja. Mas eu preciso entender algum aspecto daquela situação adversa pela qual estou passando, eu tenho alguma responsabilidade e eu preciso assumir essa responsabilidade. E, segundo o autor, pessoas com o QA baixo, tender a crer que tudo,

ou é culpa sua, ou é culpa do outro. O terceiro pilar do quociente da adversidade, o autor chamou de alcance e esse é o oposto da “catastrofização” porque é quando eu busco evitar que a adversidade afete outras áreas da minha vida. E, por último, existe o pilar que ele chamou de duração, quando eu passo uma correta percepção do tempo que essa adversidade vai durar. Ou seja, pessoas com baixo QA, tendem a pensar que aquela situação adversa vai durar muito ou para sempre; e pessoas com alto QA, conseguem ver para além da adversidade e tem uma visão mais adequada do tempo com relação àquele momento difícil.

E, por último, a nossa última competência comportamental, que eu quero apresentar para você aqui, hoje, é a criatividade. E essa criatividade a qual estou me referindo, é aquela criatividade aplicada para a resolução de problemas complexos porque esse é o tipo de problema que existe no mundo BANI. Nesse nosso mundo, não cabe mais aquela frase de “sempre foi assim, então vamos continuar fazendo” porque os problemas mudaram e também se tornaram mais complexos. Então, é preciso novas formas de pensar e pensar de uma forma não linear, e não tão lógica porque isso as máquinas já fazem muito melhor que a gente. Então, dentro da competência comportamental criatividade, o que eu pretendo dar mais foco aqui é no processo criativo, e mais especificamente na primeira etapa do processo criativo que a gente chama de preparação. Se essa primeira etapa não for bem alimentada, o processo criativo dificilmente vai rodar e, conseqüentemente, nós seremos mais criativos e inovadores. Então, no processo de preparação, o que é mais importante é que a gente amplie o nosso repertório de experiências e de conhecimento. A gente precisa ampliar a nossa bagagem intelectual, o nosso acervo de memória e, para que isso aconteça, eu preciso começar a ter experiências diferentes, eu preciso começar a conviver com pessoas diferentes de mim, eu preciso começar a ler e estudar coisas que, de repente, eu não estou tanto habituado, mas que pode contribuir com meu repertório de experiências. Quando essa fase da preparação está bem estabelecida, mais facilmente o processo criativo vai rodar e isso pode lhe ajudar a ser alguém mais criativo. Então, procure conviver com pessoas mais diferente de você. Converse, escute, busque aprender com as experiências dos outros. Comece a estudar assuntos que, de repente, você nunca estudou porque, em algum momento, o conteúdo desse assunto pode se somar a sua experiência, ao seu conhecimento prévio e pode render uma boa ideia. E procure também, no ambiente de trabalho, conviver com pessoas de outros setores porque outras formações, outras áreas também podem lhe ajudar no seu processo criativo do trabalho.

Então é isso, gente, o que a gente viu hoje foi que, nesse nosso mundo BANI, três competências fundamentais têm sido muito fundamentais para nossa sobrevivência que são a inteligência emocional, a resiliência e a criatividade. Esse assunto é um dos temas abordados no MBA em Gestão Estratégicas de Pessoas – Desenvolvimento Humano de Gestores, o DHG. Eu sou Paloma Almeida e foi um prazer estar aqui com você. Até breve!”

Fonte: <https://open.spotify.com/episode/4QA53SnXCqNQLW2110UiwK>

Transcrição do podcast ISE Business School - “O Que Você Faria?” Déborah Campani, Bradesco - Qual o papel do líder no desenvolvimento das pessoas?

Déborah “Pelo menos a minha geração, eu estou com 53 anos, é uma geração complexa. A gente nasce com um modelo de liderança, a gente cresce com um modelo de liderança e hoje, quando a gente chega na liderança, nós somos exigidos em 360, e que precisa assumir que não sabe tudo, ter humildade, vulnerabilidade... se fala tanto em vulnerabilidade hoje, mas dizer: gente, eu não sei isso, mas vou procurar saber..., mas de qualquer maneira, ele precisa ser o porto seguro da equipe. A gente fala que a comunicação não é o que a gente fala, mas o que as outras pessoas entendem.”

Renato Fernandes “O que você faria? Esse é o podcast do Ise Business School. Seja bem-vindo ao nosso novo encontro. Em cada episódio você vai conhecer como executivos de diferentes indústrias enfrentaram os dilemas da direção de negócios. Acreditamos que essas histórias poderão se somar às suas e contribuir para qualificar o processo de análise e tomada de decisão gerencial. Também vamos conversar com nossos professores para manter você atualizado sobre as novas soluções para os desafios de gestão do Brasil. Olá, eu sou Renato Fernandes, professor de Direção Comercial, Negociação em Comunicação do ISE Business School, e hoje nossa conversa é com Déborah Campani, Diretora regional do Bradesco nossa ALUMNI do AMP-2019 e também ALUMNI do programa líder ID. Débora, seja muito bem-vinda ao nosso programa. Conta um pouquinho mais sobre quem é você e como você chegou à diretoria regional do Bradesco.”

Déborah “Oi, Renato! Primeiro, muito bom estar aqui. Obrigada pelo convite. Bom, eu sou a Déborah, farei, em julho próximo, trinta e cinco anos de mercado financeiro, é uma longa trajetória. Tenho vinte e sete anos de casada, tenho uma filha linda chamada Bruna, que tem 21 anos e faz medicina. Então, não é só uma profissional, é uma mulher, esposa, mãe que está aqui muito feliz de poder estar hoje como diretora dessa grande instituição, mas a minha jornada foi longa. Eu comecei como escriturária, ainda no banco Bamerindus, extinto banco Bamerindus, e por lá passei por todos os cargos. Depois nós fomos comprados pela HSBC onde eu fui promovida a gerente regional e vim para o Banco Bradesco, ainda como gerente regional, então nós fomos incorporados em 2016, e foi uma grata surpresa como foi todo o processo feito e passado-se [sic] dois anos, três anos, eu fui promovida a diretora regional. Fui assumir o meu primeiro desafio que é num estado maravilhoso, que é o de Santa Catarina, então eu ganhei dois presentes: fui promovida e ainda ganhei o presente de morar no estado maravilhoso que eu conheci pessoas incríveis. E eu sou gaúcha, então eu meio que voltei às minhas raízes do sul do Brasil... a cultura, enfim, aquela coisa toda. E, passado-se [sic] um ano e nove meses eu também ganhei um outro presente que é voltar para o Rio de Janeiro como diretora, onde eu estou hoje cuidando de todo estado do Rio de Janeiro a exceção da cidade do Rio de Janeiro e também do estado do Espírito Santo. Então temos aqui mais de três mil colaboradores sob gestão, seis gerências regionais e a cobertura de praticamente dois estados. Tenho formação em administração de empresas, sou graduada em administração de empresas e depois fiz dois MBAs, um pela FGV, um pela PUC, e vários cursos de especialização no ISE: o AMP e, no ano passado, o Líder ID que foi fantástico para minha carreira. E o que eu posso te dizer é que eu estou em constante evolução, em constante busca de como eu consigo ser uma pessoa melhor a cada dia, para que minha profissional

possa evoluir. Eu acho que consegui resumir trinta e cinco anos de carreira em pouco tempo, né Renato?”

Renato Fernandes “Dentro desses trinta e cinco anos, Débora, muitos deles dentro de um dos principais setores da nossa economia brasileira, o setor de serviços financeiros. Você conseguiria dizer para nós, qual foi o seu maior desafio profissional?”

Déborah “Só um? Tem que ser um? Mas vamos lá. Assim, foram vários, né? Porque cada etapa da carreira, o maior desafio é aquele que você está enfrentando naquele momento, né? Mas sem sombra de dúvidas, eu acho que ter vindo para o Bradesco é obvio que foi um grande desafio, né? Nos moldarmos a uma cultura que é uma cultura muito diferente, mas é uma cultura encantadora, então teve um desafio de eu me adaptar. Vim de um banco que, basicamente, era de alta renda pra um banco onde eu assumi uma regional muito varejo, então isso foi um desafio enorme na minha vida. Eu tive que realmente entender o que é o varejo para poder contribuir da melhor forma. Ganhei de presente uma regional que era basicamente do varejo. Depois eu tive um impacto grande também quando eu mudei do varejo para assumir uma regional no alta renda. Isso muda novamente da água pro vinho. E foi um impacto porque eu saí de uma gestão que eu tinha umas vinte e cinco agências para assumir uma gerência regional com oitenta e cinco unidades. Então você tem que mudar tudo. Tem que mudar a sua postura, mudar sua maneira de fazer gestão. Você tem que remodelar todo teu staff, as pessoas, eu tive que fazer um novo staff, eu tive que conhecer oitenta e cinco novos líderes e isso tudo é um desafio quando você olha e diz: nossa, eu não vou dar conta. Daí você para, respira, chora no ombro aqui do marido e conversa com seu líder, né, que precisa sempre dar muito apoio. E aí as coisas foram acontecendo e eu costumo dizer que a gente nesse momento, assim, vamos devagar que eu tô com pressa. Então a gente para, repensa do melhor ângulo possível para que a gente consiga evoluir e fazer o que é necessário, né?”

Renato Fernandes “Dentro desse processo de adaptação, você falou do apoio e do suporte do seu líder, né? Como é que você enxerga os principais desafios de liderança ao longo de toda essa jornada de tantas adaptações e tantas mudanças?”

Déborah “Bom, o líder é o principal responsável de todos os momentos da equipe. Então, quando houve a mudança, a primeira coisa que eu busquei foi assim: o que você espera de mim nessa nova função (era uma função nova), o que você espera de mim, como é que você gostaria que eu me adaptasse aqui, enfim. E tive todo apoio, sem sombra de dúvida. E uma outra coisa que eu costumo muito dizer: antes, as equipes precisavam se adaptar aos líderes. Mudava o líder, a equipe toda mudava, formatava e tinha que ser o espelho do líder. Agora eu digo que o líder precisa se adaptar às equipes. Então a gente precisa nos remodelar [sic] primeiro pra gente poder conseguir gerar empatia de forma genuína com a equipe, de ela entender o propósito, da gente conseguir captar um pouco do propósito ali e juntar no mesmo propósito, né? E o líder hoje, tem um grande desafio porque ele é exigido como nunca em toda história da... desde quando nós nos conhecemos por líder, né? Tem toda a evolução. E agente, pelo menos a minha geração, eu estou com 53 anos, é uma geração complexa. A gente nasce com um modelo de liderança, a gente cresce com um modelo de liderança e hoje, quando a gente chega na liderança, nós somos exigidos em 360, de nós mudarmos, sermos modernos, então a gente tá num dilema. Eu acredito que os líderes hoje estão num dilema, né? Como nós

aprendemos e como queremos que nós sejamos. Então tem aí uma árdua lição, primeiro que a gente sai daquele líder que sabe tudo: pergunta pro chefe que ele sabe; para o líder que não sabe tudo e que precisa assumir que não sabe tudo, ter humildade, vulnerabilidade... se fala tanto em vulnerabilidade hoje, mas dizer: gente, eu não sei isso, mas vou procurar saber..., mas de qualquer maneira, ele precisa ser o porto seguro da equipe. Acho que é um dilema que a gente tá tentando resolver.”

Renato Fernandes “O seu setor é um dos setores que eu pessoalmente, entre todos que eu já trabalhei, acho que é um dos mais competitivos, e pelos modelos que você tem apresentado de liderança, me vem à cabeça duas palavras que andam de alguma forma, vão de encontro com o que você está falando. Primeiro essa ideia de resultado, forte pressão por resultados, foco em meta, superação de metas, etc... e por outro, toda uma temática, relativamente nova, se comparada às outras, né, de liderança humanizada, de mais foco em pessoas e sustentabilidade. Dentro dessas perspectivas, você acha que é possível, tendo esse dilema que você apresentou, um líder que tem foco em resultado e, ao mesmo tempo, busca o desenvolvimento dessa liderança mais humanizada? Como é que você vê isso?”

Déborah “Acho que não tem outro caminho. A gente vai precisar trabalhar fortemente. O ponto é assim: quando eu olho um pouco da minha carreira, que eu me olho lá na primeira gestão, como gerente de agência e tal, meu marido falava assim: nossa, você cobra tanto das pessoas, mas você sempre tem as pessoas do seu lado. Então, o que eu procurei fazer na minha carreira e que, obviamente, eu procuro melhorar sempre - e já erreí muito – era assim, óh: eu cobrava muito, eu cobro muito as pessoas, mas eu extraio o melhor delas. Então assim: você sabe fazer isso? Não? Então vamos aprender. Então eu tenho que primeiro ensinar para depois eu conseguir extrair o melhor de cada um. Ninguém vai dar o que não consegue dar, mas ninguém sai de casa de manhã para ser um profissional ruim, pra não entregar o que é preciso. Ninguém sai para ter insucesso. As pessoas acordam para ter sucesso na vida, só que nem sempre elas conseguem. Então qual é a causa raiz daquele insucesso, ou daquela não conseguir atingir? E aí trabalhar essa causa do insucesso. Não existe empresa se ela não tiver resultado, então isso, de uma maneira ou de outra, é o grande foco, mas pra chegar o resultado hoje, a gente precisa ter um resultado sustentável. Não dá pra você fazer o resultado e depois vir e ele ser desmanchado, castelos de areias. Então trazer uma sustentabilidade para o seu resultado, trazer pessoas que elas evoluem, que elas crescem, que elas aprendem, então a palavra-chave é qualificação, qualificação, qualificação. Antigamente era o médico que estudava a vida toda, hoje, qualquer profissional que quer ser bem-sucedido precisa estudar todos os dias, seja através de leituras, através de cursos, através de especialização, através desse próprio podcast. Você sempre aprende quando você escuta um podcast, né? De qualquer assunto. Então, quando você trabalha as pessoas, e eu busquei como exemplo o Líder ID, precisava entender mais esse dilema, como eu saio de uma gestão muito focada no resultado, continuo com foco no resultado, mas eu passo a ser um líder mais próximo, de forma genuína e não focado só para extrair e tchau. Não, é aquele resultado sustentável. Isso... não tem como a gente continuar se nós não fizermos essa mudança. Não é fácil, a gente precisa ter muita resiliência. Nós ainda encontramos algumas barreiras porque o resultado tem que acontecer e, quando você quer um resultado sustentável, por vezes, ele demora um

pouco mais, mas ele acontece. E quando ele acontece ele perdura muito mais e ele forma mais pessoas. As pessoas vêm mais consistentes, elas vêm com mais vontade de construir e de crescer na carreira. Então eu acredito muito nessa passagem, nessa sustentação de não ser aquele profissional oco, mas um profissional que, de fato, é um profissional completo.”

Renato Fernandes “Dentro desse dilema que você colocou, eu queria te apresentar aqui desafios da vida real que nós discutimos em sala. Como que, por exemplo, você trata, aqui duas palavras que me parecem importantes aqui e que sempre surgem quando nós fazemos essa discussão em sala, né? A primeira é a hierarquia, né? Uma instituição como a sua é uma instituição que classicamente tem diversos *layers* aí, né? Você tem equipes gigantes e entre a sua posição e as posições da ponta tem uma série de layers dentro dessa estrutura. E a outra palavra que vem somada à estrutura e à hierarquia é a comunicação. Como é que um líder pode ser sustentável, próximo, ter esse foco, equalizando os elementos do resultado quando ele está muito distante, isolado naquela torre iluminada da estratégia?”

Déborah “Eu acho que é o maior desafio de toda empresa é a comunicação, né? Como que a gente consegue uma comunicação fluída chegar na ponta, na rede, né? Então, na semana passada eu tive a nossa pauta de alinhamento mensal com os regionais que a gente discutiu muito a comunicação: por que que ela não estava chegando lá na ponta das agências como ela precisava chegar? Muitos fatores acontecem ali. E aí a gente já discutiu como a gente consegue minimizar esse impacto da comunicação. Então, primeiro, eu preciso cada vez mais ter líderes, liderados, mas o liderado que é líder, com mais confiança. Então, se eu tenho confiança nele e se eu passo isso de uma forma genuína, cada vez que a coisa não acontece eu chamo e falo, as coisas acho que vão evoluindo no relacionamento. Dois: é muito importante que o líder, digamos, o topo da pirâmide, de alguma maneira ele consiga falar para a base da pirâmide. Então, por exemplo, eu tenho uma live mensal com todos os meus 3000 funcionários, né? Eles são convidados a participar, a gente tem uma boa audiência. Ali, eu consigo elencar em 30 minutos os pontos principais da estratégia macro do banco e da diretoria. Porque dali eu já garanto assim: eu falei com eles, né? Então tecnicamente eles estariam absorvendo. Agora, nem tudo que eu falo eles entendem da maneira que eu gostaria que eles entendessem. É natural, a gente fala que a comunicação não é o que a gente fala, mas o que as outras pessoas entendem. Aí entraria o meu gerente regional pra garantir que essa comunicação seja assertiva. Então, comunicação a gente tem que estar sempre testando o que a rede ou a ponta está entendendo do que nós falamos. E o outro ponto que você falou, hierarquia, cada vez mais as empresas têm se tornado horizontais, mas de alguma maneira, a hierarquia, ela precisa existir, e na indústria financeira principalmente nos grandes incumbentes, digamos assim, ele existe de uma maneira bem cultural. E como é que eu trabalho, né? Eu preciso que o meu líder tenha confiança em mim. E já aconteceu, por exemplo, uma vez que o meu líder queria interagir todas as vezes com a minha equipe. Aí eu fui na primeira, na segunda, na terceira, na quarta aí eu falei: chefe, me perdoe, mas quem é a regional aqui sou eu. Então deixa eu tocar com a minha equipe e, se algo acontecer, você entra porque, senão, não precisa da minha pessoa, né? Então eu falei: confie em mim que vai acontecer isso, isso, e isso, e as coisas foram acontecendo. Mas acho que a primeira coisa é gerar uma relação de confiança líder-liderado para que meu líder confie em mim e que eu confie nele também. Acho que é importante isso. Agora a hierarquia,

ela vai acontecer e quanto mais autonomia nós pudermos ter e dar, aqueles líderes, micro líderes, os líderes da metade da pirâmide, eu acho que o conjunto ganha. E é o grande desafio, né? Como dar autonomia com responsabilidade fazendo com que os resultados aconteçam? Isso é, de fato, um desafio.”

Renato Fernandes “Nas aulas de negociação nós falamos que a confiança é o sistema operacional das relações e aqui você usou essa palavra pra falar tanto de um elemento que pode facilitar a comunicação dentro dessa estrutura, mas também lateralmente e pra cima, né? Como é que a gente pode também colaborar na liderança dos nossos líderes. Agora, como, muitas vezes eu vejo que em sala, as pessoas se perdem pelo termo parecer, de uma certa forma, muito subjetivo... como você de fato constrói confiança? Como você constrói esse artigo intangível que é tão importante para construir sua relação pra cima, para o lado e também nessa pirâmide para baixo?”

Déborah “Você precisa ter resultado. Não tem jeito. Se o resultado não aparecer, certamente, em algum momento, a confiança se quebra. Mas como é que eu construo, né? Porque o resultado não aparece num primeiro momento, ela vai aparecer num segundo ou terceiro momento. Eu acho, pelo menos eu sempre fiz assim: eu sempre mostrei todo o meu planejamento, então eu sempre tive muito claro qual era o meu planejamento, como é que faria minha execução, qual era o meu modelo de gestão para que ele entendesse que aquele modelo era certo ou não, ou ele criticar aquele modelo. Aí aquilo ali vai gerando resultado e a confiança vai aparecendo. É claro que se você me perguntar: você sempre teve o resultado que você queria? Não, mas na maioria das vezes sim e esse resultado que me trouxe na posição que eu estou hoje. Agora a relação de confiança eu acho que vai uma comunicação assertiva, na própria credibilidade que você gera com a profundidade que você tem dos temas, com o cuidado que você mostra com a sua equipe, com o que você fala, se está de fato ligado à percepção da sua equipe, e óbvio a confiança quando você tem um planejamento estratégico bem embasado, bem estruturado, isso também, de alguma maneira gera confiança. E aí acompanhar a execução para que os resultados sejam gerados e aparecerem.”

Renato Fernandes “Eu gosto muito de uma definição de confiança de um autor, o Stephen M. R. Covey, filho do Covey, autor dos Sete Atos. O Stephen filho escreveu um livro chamado A Velocidade da Confiança e a visão dele de confiança se assemelha à sua. A confiança depende de duas palavras fundamentais: caráter e competência. São esses dois elementos que constroem a credibilidade que você está falando. Caráter está ligado a esses elementos pessoais, quem sou, os meus valores, a minha atitude; e a competência, da forma como eu atuo, da minha performance. Agora eu queria fazer uma pergunta pra você sobre algo que você discutiu muito durante nosso programa imersivo, o Líder ID: a centralidade nas pessoas. Essa visão de liderança mais moderna onde o foco não é só o resultado. O resultado é uma parte fundamental, mas o foco na gestão é o foco nos indivíduos. Queria te perguntar, dá pra fazer isso num ambiente de comando e controle? E, se sim, como?”

Déborah “É o desafio de você mudar do comando e controle e botar para as pessoas, né? Aí nós temos uma grande estrada pela frente. Mas deixa eu só falar um pouco sobre isso aqui da minha pessoa enquanto líder, né? Eu sempre fui voltada no resultado, absurdamente voltada no resultado, só que, com o passar do tempo, cada vez que eu fui subindo, ou ganhando equipes mais robustas, eu fui

entendendo que eu só ia chegar no resultado... que eu fazer é muito fácil, eu vou lá, pá, faz. Agora fazer gestão de 10, 20, 30, 50, 3000 pessoas para elas fazerem é que é o grande desafio. E aí é o seguinte: Não adianta eu dizer que eu faço, eu tenho que mostrar de forma genuína. E como que a gente constrói? Quando eu cuido das pessoas no sentido de treinar as pessoas, me ocupar antes que algo aconteça, né? Quando você tem um problema de compliance, evitar o próximo problema de compliance que é cuidar das pessoas, cuidar da carreira das pessoas, cuidar da qualificação das pessoas. Tem pessoas que querem isso e tem pessoas que não querem. Então a gente precisa separar as equipes aqui e as que querem a gente consegue fazer isso. Entender... não é fácil, é desafiador, você tem que ter resiliência... de novo falando da resiliência, né? Você tem que insistir muito e falar todo dia. E essa virada de página do comando e controle pro foco nas pessoas, ela acontece. Não no mesmo *time* que você precisa. Agora, é possível acontecer... já tem muitas pessoas. E outro, né Renato, nós temos gerações tão diferentes hoje, que se eu não fizer dessa maneira, não adianta eu me impor. Minha filha, se eu disser pra ela “vai fazer e acabou”, ela não vai fazer e eu, meu pai falava “vai” e eu ia fazer, mas ela não vai fazer, então eu preciso convencer ela a fazer. E é isso que os líderes precisam fazer hoje pontualmente, eu preciso convencer o meu gerente regional de que aquilo é importante pra nossa instituição e ele vai trabalhar com a equipe dele.”

Renato Fernandes “A mudança, na sua opinião, então, antes de falar de mudança estrutural organizacional parte do próprio líder?”

Déborah “Parte do líder querer mudar porque, em alguns momentos, é muito mais fácil o comando e controle porque o resultado ainda acontece. E, às vezes, você vai para essa “zona de conforto” que você precisa ir nela para puxar a turma de novo. Então ainda há um trânsito, eu não sei se existe aquele líder que hoje ele é todo voltado aqui. A gente ainda está caminhando para uma transição. Acho que não e nem norte nem sul. Ainda existe uma transição que, num momento de maior sufoco, a gente acaba correndo pra ali. O que a gente tem que fazer? É evitar esses momentos, né? Identificar esse gatilho e tentar não fazer tantas vezes. Por isso que é a dificuldade, né? Porque, de novo, o ambiente que nós fomos criados foi um e o ambiente que nós precisamos transitar hoje é outro, que nós somos exigidos é outro. Essa é que é... o gatilho... a gente precisa estar muito ligado para não cair na armadilha aí do comando e controle.”

Renato Fernandes “E aí me vem o outro desafio que é uma das principais marcas da liderança em qualquer organização, são as relações que você desenvolveu ao longo da sua jornada, enquanto você liderou. Parece que o aspecto de sucessão aqui é um elemento importante, né? Como é que você lida com a formação de novos líderes, ou seja, a preparação de uma liderança para um futuro quando, muitas vezes, o presente ainda te exige uma práxis que nós poderíamos dizer que talvez não seja mais adequada lá na frente? Como cuidar disso, Déborah?”

Déborah “Como é que nós cuidamos aqui, né? Na diretoria nós temos dois grupos. Nós temos um grupo que eu chamo de conselho, então nós temos dois representantes de cada região. Esses ficam... a cada 3 meses a gente muda. Participam de definição do alinhamento estratégico do mês, participam das pautas a cada 15 dias, dão contribuições, trazem as dores da nossa rede de agências. Então eles participam ativamente. E eu tenho outro grupo... então esses são os próximos gerentes que estão de forma tempestiva... com uma prontidão alta para um próximo movimento a nível inclusive de

gerente regional. E eu tenho outro grupo que eu formei aqui que é uma mentoria para mulheres porque ainda nós temos muitas dificuldades de promover mulheres. Elas chegam até gerentes de agência, mas depois a gente não consegue desenvolver e eu não preciso nem falar de qual a importância de uma liderança feminina pra qualquer organização. Então é um grupo de 20 mulheres, já estou na terceira edição, que são mulheres com alta qualificação, também prontidão de movimentação, com mobilidade, que nós estamos trabalhando, são 10 meses de trabalho... encontros mensais com temas variados com desafios inclusive de melhorar a qualificação, que são mulheres que estão sendo preparadas para um próximo passo. Então tem dois grupos distintos aqui trabalhando a sucessão. Em paralelo, nós trabalhamos uma pauta de RH a cada semana com os principais nomes para as movimentações porque a nossa movimentação... são quase 200 agências... então a gente movimenta muitas pessoas todos os meses. Então a gente tem que ter um grupo ali que a gente chama o grupo... a prontidão alta de movimentação de portes de agência. Então tem três grandes grupos sendo trabalhados para que a gente não tenha nenhuma dificuldade na hora que surge uma oportunidade da gente estar indicando essas pessoas.”

Renato Fernandes “Usando aqui algumas palavras suas, né, pensando um pouco nessa competência que você falou da resiliência individual, pensado no desafio dessas suas mentoradas que, como você disse, muitas vezes atingem um certo limite dentro desse processo de desenvolvimento, né? Olhando para o seu próprio desenvolvimento dentro das instituições que passou, e agora no Bradesco, como que você tem fomentado, o que que você tem discutido com elas como elemento de mudança pessoal, que elas precisam, além da resiliência, para conseguir fazer uma jornada como a que você fez?”

Déborah “Primeiro eu bato muito em cima da qualificação. E aí, quando nós selecionamos essas mulheres, todas elas tinham, pelo menos um MBA, pelo menos um curso de especialização, a certificação que é tão exigida no mercado financeiro... minha pauta é essa, nós precisamos estudar sempre, nós precisamos aprender sempre. E o ponto que é mais desafiador, a gente tem o problema de mobilidade, natural, né? A mulher não era, hoje, às vezes passa a ser a principal renda da família, mas que é possível, nós temos essa movimentação, mas pra isso a gente precisa ter as competências necessárias. Ninguém vai ser promovida porque é mulher, vai ser promovida porque tem as competências necessárias àquela determinada função. E, pra isso é importante que vocês estejam sempre se qualificando, tanto os homens quanto às mulheres, a pauta é a mesma, né? Porque a gente acha que ah, porque é mulher vai ser promovida... muito pelo contrário, a gente precisa ter as competências, habilidades, enfim, a gente precisa estar sempre num nível acima do que está hoje para poder crescer, né? Então, a minha pauta, a minha bandeira, sempre foi essa e foi o que eu procurei fazer, né? Todo ano eu procuro algo pra eu me desafiar literalmente porque também não é fácil, né? Tem que ter o horário, tem que ter a disponibilidade. A gente abre mão de algo pessoal em prol do nosso crescimento profissional. Então, não é simples, mas é necessário.

Renato Fernandes “Infelizmente estamos chegando ao final da nossa conversa, Déborah. Eu queria deixar aqui, agora, um espaço para que você dividisse o grande aprendizado dessa sua trajetória tão bem-sucedida, com tanta resiliência. Deixe uma mensagem aqui para os nossos ouvintes”

Déborah “Bom, primeiro que eu sou muito feliz no que eu faço. Eu sempre gostei de mais, eu sou apaixonada pelo que eu faço. Eu digo pra todo mundo que a gente precisa ser apaixonada pelo que a gente faz porque não é fácil. Então, quando você é apaixonada, as coisas ficam mais fáceis, né? Então as pessoas me perguntam “você é bancária? Mas você não tem cara de bancária!” e eu “mas por que?” e “por que você tem uma cara alegre” ... bom, bancário não precisa ser triste, enfim, então, a primeira coisa acho que é ser apaixonada, a segunda coisa é... eu sempre procurei me cercar de pessoas muito competentes. Eu sempre procurei ter equipes diferentes de mim, pensando diferente de mim desde lá de trás, né? Porque eu não sei tudo, muito pelo contrário, mas eu preciso ter pessoas que me agreguem valor e que eu possa evoluir. Então, se eu cheguei até aqui foi por conta de várias pessoas que me ajudaram, que me apoiaram, que me incentivaram e que me deram suporte necessário pra eu estar à frente das agências, das regionais e agora das diretorias. Então, eu sou grata demais a todos os profissionais que passaram e que passam por mim. Em terceiro lugar, eu brinco que eu tive a sorte de escolher bem meu marido porque não é fácil, a gente precisa ter um apoio familiar, então eu tenho uma família maravilhosa que me dá todo apoio, todo incentivo e isso facilita também a nossa jornada. Então eu acho que são essas três principais coisas que me trouxeram até aqui e que eu espero que me levem mais pra frente ainda, né, Renato? Não paramos por aqui.”

Renato Fernandes “No Bradesco ainda tem espaço pra você crescer bastante, né Déborah?”

Déborah “Espero que sim”

Renato Fernandes “Agradeço muito a sua participação. Deixo aqui uma provocação para os nossos ouvintes: Se você fosse um líder pressionado por esses dois grandes modelos de transição de liderança e tivesse que desenvolver pessoas com foco centrado em cada indivíduo, o que você faria? Te esperamos em nosso próximo episódio.”

Fonte: <https://open.spotify.com/episode/337RoMIHORXUsttUBr8wV>



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br