

RESENHA CRÍTICA DO ARTIGO “REINVENTANDO A LIDERANÇA: NOVOS MITOS E PRÁTICAS”

WOOD Jr., Thomaz; PAULA, Ana Paula D. de. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 3, p. 318–339, 2012,

Pedro Borba Lopes¹

O artigo “Reinventando a liderança: novos mitos e práticas”, de Thomaz Wood Jr. e Ana Paula D. de Paula, publicado na *Revista de Administração de Empresas*, constitui uma contribuição vigorosa e intelectualmente instigante ao campo dos estudos organizacionais críticos. Ao propor uma análise desconstrutiva do discurso contemporâneo sobre liderança, os autores desafiam paradigmas arraigados da administração tradicional e revelam os efeitos simbólicos e ideológicos ocultos por trás da aparente neutralidade desse discurso.

Distanciando-se das abordagens funcionalistas, que geralmente retratam o líder como um sujeito excepcional e moralmente elevado, os autores optam por uma perspectiva pós-estruturalista inspirada em teóricos como Michel Foucault e Pierre Bourdieu. Nessa chave analítica, a liderança não é concebida como uma competência natural ou técnica, mas como uma construção discursiva performativa, capaz de produzir normas de conduta, subjetividades organizacionais e formas sutis de controle. O líder, nesse contexto, passa a ser figura central de um novo imaginário organizacional, um sujeito idealizado que encarna virtudes como carisma, resiliência, motivação e inteligência emocional — atributos esses fortemente promovidos por correntes como a psicologia positiva, o coaching e a literatura de autoajuda corporativa.

Wood Jr. e De Paula (2012) argumentam que “a liderança converteu-se em um dos temas centrais da gestão e de seus discursos, ocupando posição privilegiada nas práticas organizacionais e nos currículos de formação gerencial” (p. 319). Essa centralidade discursiva, ao contrário do que sugere, não é neutra nem inocente. Pelo contrário, está profundamente enraizada em uma lógica neoliberal que valoriza a individualização dos resultados, o empreendedorismo de si, a autogestão e o desempenho a qualquer custo. Nesse cenário, o discurso da liderança funciona como um mecanismo de dominação simbólica, promovendo a

¹Doutorando em Educação, Christian Business School – CBS.

naturalização de padrões comportamentais normativos, os quais definem como o indivíduo deve ser e agir para alcançar o “sucesso organizacional”.

A força do artigo reside justamente na sua capacidade de desnaturalizar essas práticas e de revelar a liderança como um artefato cultural que reproduz desigualdades e silencia questionamentos mais profundos sobre o funcionamento das organizações. O texto denuncia, por exemplo, o risco de personalização das falhas organizacionais, isto é, a tendência de atribuir exclusivamente ao líder — enquanto indivíduo — a responsabilidade por problemas estruturais e coletivos. Tal mecanismo serve para obscurecer os conflitos de poder, as relações assimétricas e as contradições do mundo do trabalho, despolitizando as relações sociais dentro das organizações.

A análise crítica dos autores mostra que o discurso da liderança atua como tecnologia de subjetivação, moldando os modos de pensar, agir e sentir dos indivíduos nas organizações.

Como explicam, “os discursos sobre liderança definem como os indivíduos devem se comportar, sentir e pensar no ambiente de trabalho” (WOOD Jr.; PAULA, 2012, p. 327). Trata-se de uma forma de controle sutil e sofisticado que opera não por coerção explícita, mas pela internalização de valores e expectativas institucionais. O trabalhador, ao incorporar o ideal do líder proativo e emocionalmente equilibrado, passa a monitorar a si mesmo, exercendo uma autovigilância constante em nome da performance, do engajamento e da excelência. Esse modelo, embora travestido de liberdade e autonomia, frequentemente conduz à alienação, ao desgaste emocional e ao adoecimento psíquico.

Além disso, os autores evidenciam que a liderança tem sido amplamente utilizada como ferramenta estratégica de intensificação do engajamento e da produtividade. Ao enfatizar características como empatia, visão e influência, o discurso da liderança é mobilizado para legitimar práticas de mobilização afetiva e subjetiva dos colaboradores. A liderança, nesse sentido, torna-se um instrumento de adesão voluntária às metas institucionais, funcionando como um dispositivo de controle ideológico eficaz. “A liderança é muitas vezes usada para promover a aceitação e a adesão voluntária às metas organizacionais” (WOOD Jr.; PAULA, 2012, p. 331), alertam os autores, apontando para o caráter instrumental e performativo da prática.

Nesse contexto, cabe destacar a crítica contundente feita pelos autores à forma como o discurso da liderança oculta relações de dominação, naturaliza hierarquias e reforça a lógica da meritocracia, desconsiderando os múltiplos determinantes sociais e econômicos que

influenciam o desempenho dos sujeitos. Ao reproduzir a lógica do “líder como salvador”, o discurso organizacional marginaliza práticas colaborativas, apaga os conflitos sociais e dilui as possibilidades de resistência coletiva.

Apesar da riqueza teórica e da profundidade analítica, o artigo pode ser criticado por não oferecer alternativas práticas à abordagem criticada. A ausência de proposições mais concretas sobre como reformular os modelos de liderança ou quais caminhos poderiam ser trilhados para uma gestão mais ética e democrática é uma lacuna perceptível. Contudo, pode-se argumentar que essa omissão é coerente com o objetivo principal da obra: desestabilizar os discursos hegemônicos e provocar a reflexão crítica. A reinvenção da liderança, como sugerem os autores, é uma tarefa que exige um esforço coletivo de reimaginação organizacional, que passa pelo questionamento profundo das formas de poder, autoridade e identidade no mundo do trabalho.

É importante também sublinhar que, apesar da densidade conceitual, o artigo apresenta uma linguagem clara, estruturada e coesa, o que facilita sua compreensão mesmo por leitores que não estejam familiarizados com a tradição crítica em administração. Essa qualidade linguística amplia o alcance do texto e favorece seu uso como material didático em disciplinas de gestão, teoria organizacional crítica e sociologia das organizações.

CONCLUSÃO

A obra de Wood Jr. e Ana Paula D. de Paula representa uma das contribuições mais relevantes ao debate contemporâneo sobre liderança no campo da administração. Ao desconstruir o mito do líder heroico e revelar os efeitos ideológicos desse discurso, os autores provocam uma necessária reflexão sobre os limites e implicações éticas da liderança nas organizações contemporâneas. Seu trabalho transcende a mera crítica e oferece um convite à construção de modelos alternativos de gestão baseados em princípios como democracia, equidade e justiça organizacional.

Em um cenário corporativo marcado pela pressão por resultados, intensificação do trabalho, precarização das relações laborais e crises de sentido, a proposta de “reinventar” a liderança, no sentido de ressignificá-la a partir de uma perspectiva ética, coletiva e crítica, revela-se não apenas pertinente, mas urgente. O texto de Wood Jr. e De Paula, nesse sentido, atua como um verdadeiro catalisador de pensamento e um instrumento de resistência teórica frente à naturalização das práticas gerenciais que operam pela lógica da eficiência a qualquer custo.

Portanto, “Reinventando a liderança: novos mitos e práticas” não é apenas uma leitura recomendada — é uma leitura essencial para todos aqueles que desejam compreender o papel dos discursos na conformação das práticas organizacionais contemporâneas e contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais humanos, críticos e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 38. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 25. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2013.
- WOOD Jr., Thomaz; PAULA, Ana Paula D. de. *Reinventando a liderança: novos mitos e práticas*.