

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Disciplina: Tópicos Especiais (TE) Liderança e Comunicação

1º Semestre de 2021

Carga horária: 45 horas-aula – Créditos: 3

Prof. Fabio Vizeu

PROGRAMA DA DISCIPLINA

I. Objetivos

A disciplina pretende tratar do tema da Liderança de forma reflexiva e aplicada. Sendo um dos maiores desafios para as organizações, esse fenômeno deve ser tratado nos cursos de pós-graduação de forma séria e livre das sedutoras fórmulas prontas tão comuns na literatura gerencialista. Para tanto, esta disciplina parte da seguinte estrutura reflexiva: i) e um breve resgate histórico dos estudos acadêmicos sobre o tema; ii) uma apreciação crítica sobre as bases epistemológicas de tais estudos; e iii) a extrapolação para novas dimensões de análise do fenômeno e de tudo que o circunscreve, de forma a permitir uma nova postura dos gestores sobre as relações de autoridade, de comando e de influência mútua entre líderes e liderados.

Neste sentido em particular, aproximamos os estudos da liderança e sua aplicação da temática da comunicação. Partindo de uma referência interpretativista e hermenêutica da realidade social, a disciplina se propõe a construir um framework analítico das relações de liderança sob o prisma da competência comunicativa dialógica de entendimento mútuo. Dito de forma simples, consideramos que a boa liderança envolve aprimorar-se na capacidade de comunicação voltada para o entendimento e acordo intersubjetivo. Esse modelo teórico, baseado na Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas, permite apreciar formas específicas de influência possível na relação líder-liderados, tomada como uma via de dupla influência.

Em termos específicos, pretende-se levar o participante do curso, mediante envolvimento ativo com a matéria, a:

- a) entender os conceitos básicos que orientam a compreensão acadêmica do fenômeno da liderança;
- b) conhecer em linhas gerais a diversidade de teorias e modelos utilizados no estudo da liderança, com ênfase nas perspectivas mais contemporâneas;
- c) Saber aplicar modelos e ferramentas analíticas sobre o fenômeno da liderança, em especial, o modelo baseado na aproximação entre a liderança transformacional e a Teoria da Ação Comunicativa desenvolvido pelo professor da disciplina.

II. Ementa

Origem histórica e desenvolvimento dos estudos da liderança. Bases epistemológicas dos estudos *mainstream* da liderança. Diferenças e aproximações entre os conceitos de gerência, liderança, autoridade e comando. O contexto da autoridade na empresa capitalista e outros contextos do exercício do comando (sociedade civil organizada; política, família, religião e exército). As possibilidades da liderança a luz da TAC. Estudos de caso notórios e modelo auto-diagnóstico do fenômeno da liderança.

III. Alocação de Leitura

Os alunos deverão providenciar a **leitura prévia** de todos os textos indicados para a respectiva aula:

Aula 1: Apresentação de curso e Noções Preliminares sobre o Fenômeno da Liderança (22/03/2021)

Tópicos da aula: Apresentação do Programa da Disciplina. Discussão Preliminar sobre Liderança. Desconstrução do entendimento gerencialista e popular sobre a Liderança.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- Qual a diferença entre a liderança exercida nas organizações empresariais e outras formas de exercício da liderança?

Atividade prática: Levantamento e análise do que é ser líder e o que é ser gerente para os profissionais de gestão. Desenvolver em grupo uma estratégia de abordagem deste levantamento, no prazo estipulado pelo professor.

Bibliografia Obrigatória:

1. Plano de Ensino da Disciplina
2. Yukl, G. A. (2013). **Leadership in Organizations**. 8. ed. U.S.A.: Prentice-Hall International. Ler apenas o **Prefácio do livro**.
3. Barnard, C.I. (1938) **The executive functions**. In: **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard, p. **215-234**.

Link para leitura gratuita do texto:

<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.190485/page/n251/mode/2up>

Aula 2: Noções gerais do campo de Estudos da Liderança (25/03/2021)

Tópicos da aula: Breve Histórico dos Estudos sobre Liderança.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- O estudo científico da liderança surgiu em que áreas e com qual finalidade?

- Quais são as principais diferenças entre as grandes abordagens de estudo deste tema?

- O que há de novo nas abordagens da “nova liderança”?

Atividade prática: Recupere os conceitos da comunidade de praticantes levantados na última aula e tente apreciá-los a luz das diferentes teorias e abordagens tratados nesta aula.

Bibliografia Obrigatória:

1. Vilela, J. R. P. X. (2012) O líder e a liderança: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. 2012. 470f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. **Apenas o capítulo 3** (p. 136-242)

Bibliografia Complementar:

2. Bryman, A. (2009). Liderança nas organizações. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 3, p. 257-281, São Paulo: Atlas.
3. Bergamini, C. W. (1994a). Liderança: uma revisão histórica. In: Bergamini, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, p. 23-74.

Aula 3: Liderança versus gerência (12/04/2021)

Tópicos da aula: Perspectivas que distinguem a liderança da gerência. O contexto do exercício da liderança em empresas capitalistas.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- Quais são as diferenças entre ser líder – no sentido tratado pelas perspectivas que idealizam a relação líder e liderados – e ser gerente, considerando os imperativos que o contexto do *Management* impõe aos gestores?

Atividade prática: Em grupo, definam uma experiência prática pela qual um de vocês passou ou testemunhou que revele as diferentes e contraditórias demandas entre o cargo gerencial e a relação idealizada entre líderes e liderados. Analise os aspectos que mais se destacam na perspectiva do grupo para apresentar para a turma.

Bibliografia Obrigatória:

1. Bennis, W. (1996). **A formação do líder**. São Paulo: Atlas. **Ler somente a parte da distinção entre líderes e gerentes.**
2. Vizeu, F. (2010). (Re)contando a Velha História: reflexões sobre a gênese do management. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(5), 780-797.
3. Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003). Educando administradores além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**, 43(2), 29-43.

Aula 4: Aproximações e distanciamentos entre conceitos correlatos – Liderança, Autoridade e Comando Burocrático (15/04/2021)

Tópicos da aula: Perspectivas sociológicas sobre autoridade, comando e poder e sua problematização no estudo da liderança.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- Quais são as diferentes formas possíveis de autoridade em Weber?

- A Liderança Carismática em Weber diz respeito a mesma ideia de liderança carismática na literatura contemporânea?

- Qual o sentido do comando na Burocracia?

Atividade prática: O professor irá apresentar uma situação organizacional onde serão revelados situações interpessoais críticas. Cada aluno irá avaliar o filme identificando aspectos que podem ilustrar outras situações vivenciadas/testemunhadas por eles que apontem para as questões tratadas na aula.

Bibliografia Obrigatória:

1. Weber, M. (2005). **Três tipos de poder e outros escritos**. Lisboa: Tribuna da História.
2. Weber, M. (1974). Liderança Carismática. In: **Ensaios de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar.
3. Prestes Motta, F. C.; Bresser Pereira, L. C. (2004). A organização Burocrática. In: _____. Introdução à organização burocrática. Thompson, p. 1 – 5 **(somente essas páginas)**.

Aula 5: Apresentação de Casos sobre o Exercício da Liderança (10/05/2021)

Seminário de apresentação de casos sobre situações de comando, com o objetivo de apreciar situações notabilizadas do meio organizacional (organizações formais) a partir da discussão empreendida até aqui. Responder a seguinte pergunta – quais são os aspectos principais do caso escolhido, de forma a revelar – estilo de liderança, fontes de poder, mecanismos de comando, tipos de autoridade; contexto de gestão; etc.

Aula 6: Comunicação enquanto um processo relacional (13/05/2021)

Tópicos da aula: A construção da realidade social e a comunicação. A interação intersubjetiva como elemento central da comunicação. Primeiros insights sobre a Teoria da Ação Comunicativa.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- O que você entende sobre a ideia de comunicação como um processo relacional?
- O que é a intersubjetividade e qual o seu papel na Teoria da Ação Comunicativa?

Atividade prática: Filme comentado de um caso ilustrativo.

Bibliografia Obrigatória:

1. Marchiori, M. (Org.) (2010). Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul SP: Difusão Editora, v. 3. **(somente o capítulo 1)**
2. Vizeu, F.(2005). Ação Comunicativa e Estudos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, p. 10-21, out./dez.

Bibliografia Complementar:

3. Girardi Jr., L. (2016). Do interacionismo simbólico aos jogos de linguagem: a produção social de sentido. **Galáxia**, 1, p. 214-225.

Aula 7: Comunicação e Gerência (07/06/2021)

Tópicos da aula: A manipulação discursiva como um elemento de uso estratégico pela gerência. Critérios de identificação da distorção comunicativa no campo do Management.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- O que é distorção comunicativa e como esta pode ser observada no campo do Management?
- Você acredita que o *Management* induz à distorção comunicativa? Por que?

Atividade prática: Gestores debatem o que pode e o que não pode ser dito para seus subordinados, a turma avalia o contexto e as implicações da distorção comunicativa gerencial sistemática.

Bibliografia Obrigatória:

1. Vizeu, F. (2010). Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In: Marchiori, M. (Org.). Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul SP: Difusão Editora, v. 3, p. 251-268.
2. Vizeu, F., & Cicmanec, E. R. (2013). A música que encanta, o discurso que aprisiona: a distorção comunicativa em uma loja de departamentos. **Cadernos EBAPE.BR**, 11(1), 149-164.
3. Texto escolhido pelo aluno, buscado em bases/acervos de revistas acadêmicas.

Aula 8: Comunicação e Liderança (10/06/2021)

Tópicos da aula: Possibilidades de se pensar a Liderança a partir da ação comunicativa. Desafios de um líder e sua comunicação orientada para o entendimento intersubjetivo. A Reciprocidade intersubjetiva como uma atitude do líder.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- Em que aspectos os pressupostos da liderança transformacional podem ser atingidos por meio da Ação Comunicativa?

Atividade prática: Webinar com a consultora e pesquisadora de comunicação e liderança Marlene Marchiori.

Bibliografia Obrigatória:

1. Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81.
2. Texto escolhido pelo aluno, buscado em bases/acervos de revistas acadêmicas.

Bibliografia Complementar:

3. Marchiori, M. (2014). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional: liderança e comunicação interna**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão / SENAC. v. 6. 192p

Aula 9: Comunicação, Liderança e Participação (05/07/2021)

Tópicos da aula: O líder como um facilitador de um espaço público de fala livre. A construção da democracia deliberativa.

Diretrizes para o debate sobre a leitura obrigatória:

- Quais são as condições para que se estabeleça a democracia deliberativa no sentido habermasiano da comunicação?

Atividade prática: Definição dos critérios e das rubricas de avaliação do trabalho final da disciplina a partir de um espaço público de fala democraticamente orientado.

Bibliografia Obrigatória:

1. Vizeu, F.; Bin, D. (2008). Democracia deliberativa: leitura crítica do caso CDES à luz da teoria do discurso. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42, p. 83-108, jan./mar.
2. Texto escolhido pelo aluno, buscado em bases/acervos de revistas acadêmicas.

Aula 10: Apresentação de Casos sobre Diagnóstico de Liderança e Processos Comunicacionais (08/07/2021)

(Re)apresentação individual de caso organizacional, com os seguintes tópicos: Liderança e processos comunicacionais.

IV. Metodologia

O programa será desenvolvido com base em aulas dialogadas, apresentações e debates. A interação e a troca de ideias entre os participantes da disciplina são consideradas especialmente relevantes. A cada aula serão discutidos os respectivos temas, que serão articulados em atividades dirigidas.

Tarefas extra-classe: Para todas as aulas, os alunos deverão trazer por escrito, trabalho individual abordando os principais aspectos referentes aos temas das aulas, tendo em vista as leituras recomendadas e questões apontadas previamente pelo professor. Todos os trabalhos escritos deverão ser entregues no início das aulas.

Observação: até o dia 07/06/2021, a critério do aluno, é possível substituir trabalhos já entregues, referentes às aulas 01 a 06, mediante submissão de nova versão aos professores. Após essa data, essa condição não mais será possível.

Leituras e participação nos debates: Para cada aula, espera-se que os alunos façam a leitura prévia dos textos indicados, com prioridade para aqueles indicados como leitura obrigatória. A cada aula, um grupo de alunos será responsável por apresentar e comentar os textos indicados como leitura complementar. A participação nos debates é critério de avaliação e dela depende a qualidade da aula.

Seminários: Os alunos serão divididos em grupos para apresentação de temas em aulas específicas a serem indicadas pelo professor. Cada apresentação deverá ter duração média de 15 a 30 minutos. Nesta ocasião, os grupos serão responsáveis por: (i) fazer uma exposição organizada dos aspectos centrais do tema, consolidados a partir da literatura qualificada; (ii) atender às questões orientadoras quando demandadas pelos professores; e (iii) promover questionamentos que incentivem o debate em sala. Instruções mais detalhadas serão informadas no decorrer do curso.

V. Avaliação

A avaliação será realizada com base nos seguintes elementos:

- a) Presença em aula e contribuição aos debates;
- b) Conteúdo das análises críticas/questões de textos recomendados e de outras atividades, individuais e em grupo, que sejam indicadas no transcorrer da disciplina;
- c) Apresentação dos seminários nas aulas indicadas;
- d) Diagnóstico final sobre o setor ou o estudo de caso organizacional.

Para fins de atribuição dos conceitos, as atividades em sala e a contribuição aos debates (itens a e b) terão peso 1,5, as apresentações dos temas (item c) terão peso 2,5 e a avaliação final (item e) terá peso 6,0. Todas as avaliações terão como parâmetro a consistência do conteúdo quanto aos aspectos tratados na disciplina. Caso a avaliação final seja na forma de trabalho escrito, ele deverá ser entregue até 15 dias após o último encontro, conforme o cronograma. Após esta data, os trabalhos não mais serão aceitos.

Não haverá atividade substitutiva para o seminário ou segunda chamada para a avaliação.

VI. Bibliografia

- Barnard, C.I. (1938) **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard.
- Barros Filho, C. (2003). **Ética na comunicação**. 4. ed. São Paulo: Summus.
- Bennis, W. (1996). **A formação do líder**. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994a). Liderança: uma revisão histórica. In: Bergamini, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, p. 23-74.
- Bergamini, C. W. (1994b). Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, 34(3), 102-114.
- Bergamini, C. W. (2002). A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, 1(2), 33-50.
- Bryman, A. (2009). Liderança nas organizações. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 3, pp. 257-281, São Paulo: Atlas.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Calça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? . **Cadernos EBAPE.BR**, 13(1), 121-121.
- Calas, M.; Smircich, L. (1991) Voicing seduction to silence leadership. **Organization Studies**, 12(4), p. 567-602.
- Carvalho Neto, A., & Sant'anna, A. S. (2013). Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, 13(2), 2-20.
- Conger, J.A. (1991) The dark side of leadership. **Organizational Dynamics**, 19(2), p. 44-55.
- Driver, M. (2013) The lack of power or the power of lack in leadership as a discursively constructed identity. **Organization Studies**, 34(3), p. 407-422.
- Girardi Jr., L. (2016). Do interacionismo simbólico aos jogos de linguagem: a produção social de sentido. **Galáxia**, 1, p. 214-225.
- Guimarães, L. V. M. (2014) Entre o céu e o inferno: confissões de executivos no topo da carreira profissional. 2014. 211 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

- Islan, G. (2014) Identities and ideals: psychoanalytic dialogues of self and leadership. **Leadership**, 10(3), p. 344-360.
- Kets De Vries, M. F. R.; Miller, D. (1990) Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 30(3), p. 5-16, set.
- Kets De Vries, M. F. R.; Miller, D. (2003) The dark side of leadership. **Business Strategy Review**, 14(3), p. 25-28.
- Lapierre, L. (1995) (Coord.). **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas.
- LEITZKE, M. R. L. ; MARCHIORI, M. . Comunicação Constitutiva: a prerrogativa do sujeito nas organizações. In: XXXIX Encontro da ANPAD, 2015, Belo Horizonte. Anais.... Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. p. 1-13.
- Marchiori, M. (Org.) (2010). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul SP: Difusão Editora, v. 3.
- Marchiori, M. (2014). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional: liderança e comunicação interna**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão / SENAC. v. 6. 192p
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003). Educando administradores além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**, 43(2), 29-43.
- Oliveira, F. B., Sant'anna, A. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, 44(6), 1453-1475.
- Ouimet, G.(2002). As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, 42(2), 8-16.
- Sant'anna, A. S., Campos, M. S., & Vaz, S. L. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **Revista de Administração Mackenzie**, 13(6), 48-76.
- Santos, J.N. (2003) A Liderança no contexto das Redes Organizacionais. 2003. **Tese** (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/ Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
- Sarsur, A.M. (2010) Líder e liderado: uma díade baseada na identidade? In: Nelson, R.E; Sant'anna, A.S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 14(1), 146-159.
- Smircich, L.; Morgan, G. (1982) Leadership: The Management of Meaning, **Journal of Applied Behavioral Science**, 18(3), p. 257-73.
- Sobral, F., Carvalho, J., łagowska, U., Furtado, L. M. G. P., & Grobman, M. (2020). Melhor Prevenir do que Remediar: O 'Sensemaking' da Liderança nos Tempos da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, 54(4), 758-781.
- Vilela, J. R. P. X. (2012) O líder e a liderança: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. 2012. 470f. **Tese** (Doutorado) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, 12(1), 53-81.

- Vizeu, F.; Bin, D. (2008). Democracia deliberativa: leitura crítica do caso CDES à luz da teoria do discurso. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 42, p. 83-108, jan./mar.
- Vizeu, F.(2005). Ação Comunicativa e Estudos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, p. 10-21, out./dez.
- Vizeu, F.(2010). (Re)contando a Velha História: reflexões sobre a gênese do management. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(5), 780-797.
- Weber, M. (1974). Liderança Carismática. In: **Ensaios de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar.
- Weber, M. (2005). **Três tipos de poder e outros escritos**. Lisboa: Tribuna da História.
- Yukl, G. A. (2013). **Leadership in Organizations**. 8. ed. U.S.A.: Prentice-Hall International.
- Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, 55(5), p. 67-80.