

## DESCONSTRUINDO A LIDERANÇA CARISMÁTICA DE BOAS SHAMIR: O USO DA RETÓRICA COMO TÉCNICA DE APRENDIZAGEM

*Danilo Nunes<sup>1</sup>*

*Fernando Fukunaga<sup>2</sup>*

*Laerte Gil Nicaretta Oliani<sup>3</sup>*

*Matheus Matsuda Marangoni<sup>4</sup>*

### Resumo

A capacidade de crítica e julgamento pelos praticantes da pesquisa e da educação em administração está ameaçada pelo mundo contemporâneo. O objetivo deste estudo foi resgatar a aplicação da retórica para a reflexão da argumentação inserida em artigos clássicos da área de administração com foco central na temática de liderança. Para a seleção do objeto de estudo foi realizado um estudo bibliométrico para encontrar artigos de alto impacto. Foram resgatados 7.000 trabalhos na base *Web of Science*, priorizamos os dez primeiros pelo critério de número de citação para uma investigação mais profundada e selecionamos o trabalho sobre liderança carismática de Boas Shamir. Conclui-se que, sob a ótica da análise retórica, se trata de um texto bem construído e adequadamente embasado, entendendo as limitações existentes em um artigo acadêmico.

**Palavras-chave:** Liderança carismática; educação; retórica; administração; economia.

### *DECONSTRUCTING THE CHARISMATIC LEADERSHIP OF BOAS SHAMIR: THE USE OF RHETORIC AS A LEARNING TECHNIQUE*

#### *Abstract*

*Criticism and judgment by researches in education and business administration is threatened by the contemporary world. The purpose of this study was rescue the thought of rhetoric's application to the reflection of the argument present in scientific papers in the business administration do focused on leadership. It was done a bibliometric research to find the most relevants scientific paper (high impacts), it was selected 7,000 articles in the Web of Science Base, we prioritize the top ten by number criterion citation for further investigation and we selected work on leadership charismatic of Boas Shamir. It is concluded that, from the perspective of rhetorical analysis, it is a text well built and properly grounded, understanding the limitations of an article academic.*

**Keywords:** *Charismatic leadership; education; rhetoric; administration; economy.*

1 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

2 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

3 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

4 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

## 1. Introdução

O mundo contemporâneo é orientado para o apelo da inovação e este pressuposto atualmente impera em todas as áreas do conhecimento. Mas será certo por parte, principalmente de nós pesquisadores e educadores, abandonarmos por completo o conhecimento ancião? Tomamos então como exemplo o uso da retórica que por séculos permeou os espaços de aprendizagem do mundo ocidental e que foi retirado da orientação formal do ensino, porém seja pela técnica ou pela habilidade natural, a retórica permanece viva como arte de persuasão e de reflexão nas proposições dos novos conhecimentos instilados pela ciência em forma de argumentos baseados em fatos e principalmente nas ciências sociais pela hermenêutica.

A argumentação retorna ao centro das reflexões nas ciências humanas e traz consigo a retomada dos postulados Aristotélicos da retórica clássica. Podemos perceber esse movimento de retorno no final dos anos 1950 com a obra *O Tratado da Argumentação: A Nova Retórica* de Perelman e Olbrechts-Tyteca (2014), na qual as práticas argumentativas são compreendidas como uma arte que devem ser ensinadas, adquiridas e treinadas. A Teoria da Argumentação na Língua de Anscombe e Ducrot (1983) trata a argumentação com base nos elementos da língua, e o Modelo Cognitivo da Argumentação de Vignaux (1988) que investiga os processos de esquematização e as operações cognitivas mobilizadoras na produção da argumentação. Essas três teorias distintas trazem de volta então, a arte Aristotélica para o ofício dos pesquisadores e educadores (MASSMANN, 2011).

Pode-se dizer que, em resumo, essas três teorias revelam que o uso da retórica consiste na aplicação de técnicas sistemáticas para argumentar e refletir os argumentos, aumentando capacidade do pensamento crítico dos indivíduos. Assim, a análise retórica que

é nosso objetivo neste trabalho, pode ser organizada em um processo de quatro etapas: (1) O autor - Quem é o autor? De onde ele vem? De onde ele fala? Qual sua legitimidade perante a comunidade?; (2) A tese – Habilidade de identificar a tese, pois sempre há uma afirmação, uma ideia, um desejo; (3) O argumento – toda tese tem seus argumentos que a mantem, que podem ser um fato, uma opinião ou um exemplo; e (4) A intenção – Qual a intenção do autor? Qual o interesse do autor? Informar? Comover? Sensibilizar? Nossa suposição básica é que este processo permite ao indivíduo aumentar sua capacidade de crítica e julgamento, e assim sendo, fazendo-se mais capaz de entender e aumentando a possibilidade de também ser mais bem compreendido e entendido.

Dessa forma, este ensaio teórico visa a aplicação desse processo para o pensamento crítico do conhecimento em administração. Como ponto de partida, adotamos a ideia de trabalhamos a análise a partir de um texto clássico da área da administração. Selecionamos um tema estabelecido no campo, mas que ainda gera muita controvérsia, a liderança. Em busca de um trabalho relevante ao campo, realizamos preliminarmente um estudo bibliométrico para identificar trabalhos com número significativo de citações ao longo dos anos. Nos pareceu adequado promover este estudo na base do Web of Science. Recuperamos mais de 7.000 artigos publicados, priorizamos os dez primeiros pelo número de citações e selecionamos o artigo *The Motivational Effects of Charismatic Leadership – A Self-Concept Based Theory*, do autor Boas Shamir (1993).

Concluiu-se que, sob a ótica da análise retórica, se trata de um texto bem construído e adequadamente embasado, entendendo as limitações existentes em um artigo acadêmico. Entretanto, ao entendermos a retórica do texto, vemos a verossimilhança pregada pelos

autores com base em um conjunto de proposições colocadas para o auditório. A falta de uso de metáforas ou até mesmo exemplos e casos, é fruto de um raciocínio silogístico que torna o texto formal e com forte apelo acadêmico.

## 2. Retórica: da Grécia Antiga ao Mundo Contemporâneo

Por mais que hoje, estimulada pelas tendências de mercado, haja uma associação quase que direta do termo retórica com oratória, nossa proposta é explorar a literatura com base nos conceitos Aristotélicos de que a retórica é a habilidade de caso a caso ver os meios disponíveis de persuasão e as influências desses conceitos na construção da nova retórica baseada no tratado da argumentação (CAMPBELL, HUXMAN e BURKHOLDER, 2015; PERELMAN E OLDEBRECHTS-TYTECA, 2014).

Retórica, em grego *rhētorikē*, significa “arte ou habilidade de” (*ikē*) e “orador público/político experiente” (*rhētor*). Nenhum fato tem significado por si só. As evidências precisam fortalecer o argumento e estes, por sua vez, devem ser combinados em grandes unidades retóricas. Ao considerarmos que um argumento explicita um ponto de vista, busca-se no orador a veemência da persuasão (CAMPBELL, HUXMAN e BURKHOLDER *et al.*, 2015).

A retórica promove explicações se utilizando de valores aceitos e afirmados por uma determinada cultura, logo, a retórica tem e deve ser associada a valores sociais, tendo como reflexão dessas afirmações, as especificidades dos diferentes grupos sociais, sejam de época ou de lugares (CAMPBELL, HUXMAN e BURKHOLDER *et al.*, 2015)

Arida (2003), em seu estudo sobre retórica, também expressa o sentido Aristotélico como sendo a arte de convencer e persuadir, e defende a ideia de que se não houver controvérsia, não haverá retórica e, ao afirmar que

a retórica pode estar sujeita à historicidade, levanta uma preocupação que também pode ter seus limites, ou seja, não se pode pretender falar com o mesmo grau de cientificidade sobre todas as coisas.

A retórica de Aristóteles (2015) pode ser entendida num espaço que compreende três atores distintos: o *Éthos*, quem fala, a construção da autoimagem e tem como elemento norteador a ética; *Páthos*: é um argumento emocional e a forma de como se diz e como o outro a percebe; *Lógos*: é o argumento lógico com foco a quem se dirige, o auditório.

Na abrangência desses sujeitos, têm-se em vista a criação e elaboração dos discursos com foco na persuasão e quatro elementos sustentam esse processo: o estatuto metodológico, o propósito, o objeto e o conteúdo ético (ARISTÓTELES, 2015).

No primeiro, o conhecimento é organizado em sistemas e métodos com o foco em atingir um objetivo prático. Neste elemento evidencia-se o conflito entre retórica e filosofia, pois os defensores da retórica a entendem como arte ou até mesmo ciência, já para os filósofos, não passa de uma experiência de valor relativo. No segundo, busca-se uma reflexão sobre a diferença entre a teoria retórica e a prática da eloquência. Quanto ao objeto, a retórica ganha corpo pelo foco na realidade, portanto, com ampla aplicação. Quanto à ética, Aristóteles (2015) defende sua neutralidade e cabe ao orador o uso responsável (ou não) das técnicas de persuasão.

Parece-nos que abordar retórica como a arte de falar bem, como às vezes encontramos na literatura, é uma forma singular de entendê-la, mais do que isso, partimos do entendimento que para falarmos bem é necessário o estudo e os ensinamentos que nos levam à boa articulação e à construção de argumentos que nos levam ao convencimento do auditório abordado.

A retórica é essencial para as práticas políticas, para o desenvolvimento social, para o

estabelecimento de normas regimentais, para negociações em amplo sentido e, sobretudo, no exercício do entendimento da liderança, ou seja, a relação comportamental existente entre líderes e liderados nas organizações, foco principal do objetivo deste artigo.

## 2.1 A nova retórica: a argumentação

Entendemos que um novo olhar para a retórica ganha corpo a partir da segunda metade do século passado, tendo o período pós-guerra como o divisor de águas. As técnicas de persuasão se renovam e, com isso, um pensamento mais autônomo sobre a argumentação começa a ser construído (MASSMANN, 2011). É a nova retórica, onde a análise da argumentação versa sobre o que pode ser admitido e compreendido pelos ouvintes ou auditório de uma forma geral.

Só estaremos efetivamente diante de um fato, sob o ponto de vista da argumentação, se podemos postular a seu respeito, ou se esse fato constitui uma conclusão de uma argumentação. Uma argumentação pode estabelecer presunções, como também pode nos mostrar se estamos na presença de um fato (PERELMAN; OLBRECHTS, 2014).

As práticas argumentativas objetivam a conquista de um determinado público e, com isso, persuadi-lo. Três grandes teorias ganham espaço nesse contexto, com propostas diferentes, mas com a mesma finalidade (MASSMANN, 2011).

O tratado da argumentação de Perelman e Olbrechts (2014) evidencia que os argumen-

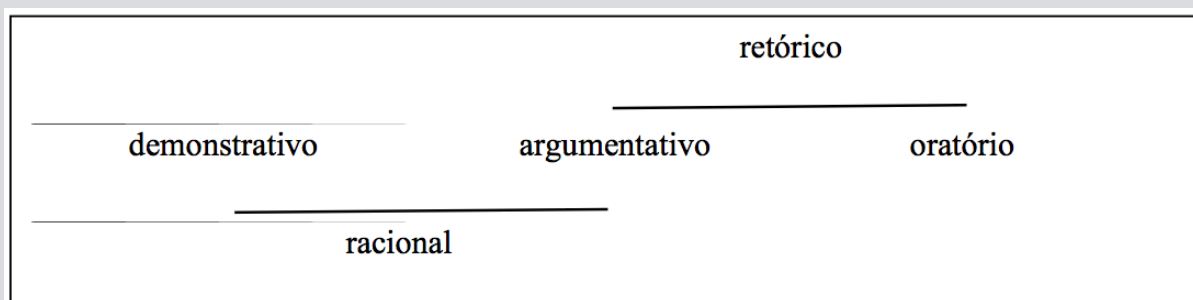
tos precisam ser questionados e as evidências precisam ser criticadas. Os autores partem para uma reflexão de que a argumentação está sujeita a variações que podem surgir ao longo do processo de argumentação; o tratado da argumentação na língua de Anscombe e Ducrot quando a argumentação é constituída pelas estruturas linguísticas com o objetivo de aprender o sentido de um enunciado, pois este implica reconhecer uma determinada intenção, ou seja, uma orientação enunciativa e o tratado cognitivo da argumentação de Vignaux (1988) quando argumentar é defender um determinado ponto de vista, escolher as palavras apropriadas, organizá-las discursivamente, com a intenção de convencer e persuadir o auditório.

Figueiredo e Ferreira (2016) elucidam a distinção entre as etapas do processo de argumentação e as partes de um discurso, por entenderem que tal caracterização contribui para as análises que são feitas pelo viés dos estudos retóricos. O discurso é uma das fases desse processo e dele são estruturados o exórdio, a narração, a peroração e a confirmação/argumentação pela prova ou refutação.

## 2.2 A argumentação e a hermenêutica

Reboul (2004) de certa forma reconstrói o conceito de retórica, partindo da concepção que o argumento está diretamente relacionado à compreensão, ou seja, há de se entender o discurso e o auditório. Neste sentido, retórica passa a ser uma teoria que **também** (grifo nosso) visa o compreender.

**Figura 1:** Domínio da retórica segundo Reboul



**Fonte:** Reboul, 2004, p.11, adaptado pelos autores

Há uma corrente que defende que o termo hermenêutica surgiu da mitologia grega, com Hermes, pois este tinha como função intermediar a comunicação entre os deuses e os homens, servindo, assim, como um intérprete. Outros dizem que a palavra vem do verbo grego *hermeneuein*, que pode ser traduzido como interpretar. Independentemente da origem, não se pode negar que há uma relação direta entre a hermenêutica e a interpretação, pois estão ligadas a questão da linguagem e o uso da palavra, sendo inseparáveis da natureza humana.

No entanto, é considerado um erro quem toma uma palavra pela outra, ou seja, ao invés de hermenêutica, interpretação, pois esta é aplicação daquela; a primeira descobre e fixa os princípios que regem a segunda.

A hermenêutica, portanto, ganha um escopo de teoria, enquanto a interpretação diz respeito às regras que podem e devem ser empregadas para facilitar o processo de entendimento e, como tal, facilitar o processo de compreensão de texto. Visto por outro prisma, é essencial conhecer esse mecanismo para que possam ser aplicadas as regras de argumentação.

Retomando Perelman e Oldebrechts-Tyteca (2014), são necessários três pontos básicos: orador/falante, auditório/destinatário e acordo. O primeiro é o responsável por passar a informação ou ponto de vista defendido, ao segundo. Este, considerado de fundamental importância uma vez que é ele quem decide se haverá ou não aceitação da argumentação proposta e, por fim, o acordo propriamente dito que só acontece se houver aceitação por parte do auditório. A nova retórica valoriza, sobremaneira, o auditório. Acredita-se que toda a argumentação deve ser pensada tendo como parâmetro o auditório, já que os argumentos utilizados podem propiciar reações diferentes tendo em vista as experiências, vivências e valores individuais de

cada destinatário. Portanto, ao falarmos sobre retórica ou sobre argumento, fica inadmissível não enxergarmos os contextos e cenários onde estão inseridos.

### 3. Aplicação Retórica no Artigo “*The Motivational Effects of Charismatic Leadership – A Self-Concept Based theory*”

Para este trabalho buscamos no campo da administração temas discutidos no mundo contemporâneo da gestão. Um tema que, na nossa visão, encontra-se estabelecido no campo, mas que ainda gera controvérsia tanto na discussão teórica como na sua aplicação, é a manifestação da liderança.

A liderança tem como um dos principais atributos a credibilidade, portanto, precisa se fazer entendida, pois a credibilidade gera implicações significativas para os profissionais nas estratégias voltadas ao estudo da liderança (WILLIANS JR, RAFFO e CLARK, 2018)

Com o objetivo de encontrar um trabalho de alta relevância para o campo, por se tratar de uma análise retórica, adotou-se a abordagem quantitativa com base de dados bibliográficos, explorando o tema selecionado por meio da bibliometria,

A base de dados selecionada foi a *Web of Science*. O termo de busca aplicado apenas aos títulos dos trabalhos foi na língua inglesa “*leadership*” no período de 1945 até a outubro de 2017. Nos parâmetros de busca limitamos a artigos publicados e as categorias de “gestão”; “pesquisa em educação”; “psicologia aplicada”; “negócios”; e “economia” da referida base de dados. O resultado demonstrou pouco mais de 7.000 publicações, sendo aplicado o filtro por citações, considerando o critério de relevância e número de citações limitamos nossa análise apenas aos dez primeiros resultados, ver Tabela 1.

Após analisarmos os resumos de cada um dos artigos para identificar o tipo de trabalho, selecionamos aquele que além de ter o



maior número de citações e fator de impacto, mas que também enfatizou a revisão e a discussão teórica. Trata-se do artigo *The Motivational Effects of Charismatic Leadership – A Self-Concept Based Theory*, tendo como autor principal o Professor Boas Shamir da Universidade de Jerusalém em Israel. Nas bases indexadas no *Web of Science*, desde sua publicação no ano de 1993, o artigo apresen-

ta 1084 citações, em média 43 citações por ano. Entretanto uma busca no Google Acadêmico, que possui um número superior de indexadores, revelou que o artigo possui cerca de 3794 citações. O artigo foi publicado na revista *Organizational Science* da Editora *Informa*. Na categoria de gestão a revista possui fator de impacto de 2,691 no ano de 2016.

**Tabela 1** – Seleção de Artigos por Número de Citações

Artigo	Autor	Revista	Ano	Total de Citações
The Motivational Effects Of Charismatic Leadership - A Self-Concept Based Theory	Shamir, B; House, Rj; Arthur, Mb	Organization Science	1993	1076
SECI, Ba And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation	Nonaka, I; Toyama, R; Konno, N	Long Range Planning	2000	1009
Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations - Longitudinal Investigation Of Role Making Process	Dansereau, F; Graen, G; Haga, Wj	Organizational Behavior And Human Performance	1975	945
Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature	Lowe, Kb; Kroeck, Kg; Sivasubramaniam, N	Leadership Quarterly	1996	909
Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire	Avolio, Bj; Bass, Bm; Jung, Di	Journal Of Occupational And Organizational Psychology	1999	708
Motivation, Leadership, And Organization - Do American Theories Apply Abroad	Hofstede, G	Organizational Dynamics	1980	687
Substitutes For Leadership - Their Meaning And Measurement	Kerr, S; Jermier, Jm	Organizational Behavior And Human Performance	1978	660
From Transactional To Transformational Leadership - Learning To Share The Vision	Bass, Bm	Organizational Dynamics	1990	655
Toward A Behavioral-Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings	Conger, Ja; Kanungo, Rn	Academy Of Management Review		
The Romance Of Leadership	Meindl, Jr; Ehrlich, Sb; Dukerich, Jm	Administrative Science Quarterly		

**Fonte:** Web of Science (2017), pelos autores

O autor principal, Boas Shamir, foi oficial do exército e aos 28 anos já possuía doutorado pela Faculdade de Economia e Ciência Política de Londres, mas, este não foi o caminho escolhido por Shamir, pois como aluno de pós-graduação considerava que a pesquisa sobre liderança ainda era superficial. Então Shamir defendeu um doutorado em um campo de estudo diferente, em Psicologia Social, sobre o tema ambientes de trabalho e atitudes para trabalhar. Na maior parte do tempo, Shamir foi professor na Universidade Hebraica de Jerusalém em Israel. Como avaliador participou de conselhos editoriais de importantes periódicos. Como pesquisador construiu um perfil humanista sobre liderança, publicando mais de 70 artigos sobre o assunto, sendo o artigo, objeto deste estudo, talvez o mais importante de sua carreira (EILIAM-SHAMIR; KARK; POPPER, 2017)

A principal tese do autor nesse artigo é a superioridade do gênero da liderança carismática. O autor argumenta de forma opinativa que:

...o comportamento do líder especificado pelas teorias carismáticas é diferente do comportamento enfatizado em teorias anteriores de liderança organizacional... e complementa com argumentos de autoridade ...as teorias anteriores descrevem o comportamento do líder em termos de relações de troca líder / seguidor (Hollander 1964, Graen e Cashman, 1975), fornecendo direção e suporte (Evans 1970, House 1971) e comportamentos de reforço (Ashour 1982; Podsakoff, Todor e Skov, 1982). Em contraste, as novas teorias de liderança enfatizam o comportamento do líder simbólico, as mensagens visionárias e inspiradoras, a comunicação não verbal, o apelo aos valores ideológicos, a estimulação intelectual dos seguidores pelo líder, a demonstração de confiança em si e os seguidores e as expectativas dos

líderes para o autosacrifício do seguidor e para o desempenho além do chamado do dever...

Para Shamir (1993) os estudos sobre liderança carismática afirmam que uma variedade de comportamentos de liderança transforma os seguidores de um modo de operação individualista, hedonista e racional-econômico para um modo de operação coletivo, moral e orientado para o valor. Isto posto, identificamos a segunda tese deste trabalho no qual essas afirmações não podem ser explicadas pelas teorias psicológicas atuais da motivação.

Para endossar essa proposição Shamir articula um argumento de opinião dizendo que “...infelizmente, a literatura sobre liderança carismática não fornece uma explicação do processo pelo qual a liderança carismática tem seus profundos efeitos. Não são fornecidas explicações motivacionais para explicar como os líderes carismáticos trazem mudanças nos valores, metas, necessidades e aspirações dos seguidores...”, e apoia sua opinião em argumentos de autoridade

...primeiro, Burns (1978) e Bass (1985) sugeriram que líderes transformacionais ou carismáticos são capazes de elevar as necessidades dos seguidores de níveis inferiores a superiores na hierarquia de Maslow. Segundo, Burns (1978) afirmou que tais líderes elevam os seguidores a níveis mais elevados de moralidade, a “níveis de julgamento mais fundamentados” (pág. 455). Terceiro, House (1977), Burns (1978) e Bass (1985) propuseram que tais líderes tenham sucesso em motivar os seguidores a transcender seus próprios interesses por causa da equipe, da organização ou da política maior...,

e especula que “...nenhum desses teóricos oferece uma explicação motivacional que pode explicar esses efeitos importantes. É muito difícil, por exemplo, imaginar como qualquer das teorias de motivação específicas

de cada indivíduo - seja uma teoria da troca, uma teoria do reforço ou uma teoria cognitiva - possa explicar uma transformação...” e usa um exemplo ao descrever o Desafio de Kennedy “...*não pergunte o que o seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode fazer para o seu país...*”.

Assim, Shamir (1993) defende sua terceira tese no trabalho, que o processo da liderança carismática necessita de uma teoria motivacional subjacente à teoria motivacional dominante. Segundo o autor essa teoria subjacente é baseada no autoconceito dos seguidores, ou seja, a identidade que o seguidor tem de si mesmo. Para isso, o autor usa e abusa de argumentos de autoridade postulando pressupostos subjacentes à teoria motivacional “...teoria Social-Cognitiva de Bandura (1986), na Teoria da Identidade de Stryker (1980) e na Teoria da Identidade Social de Tajfel e Turner (TAJFEL e TURNER, 1985, ASHFORTH e MAEL, 1989)”. Descreve cinco premissas para sustentar seu argumento: “...(1) os seres humanos não são apenas pragmáticos são também autoexpressivos. (2) as pessoas estão motivadas para manter e melhorar a autoestima; (3) as pessoas também estão motivadas para reter e aumentar seu senso de auto consistência; (4) os autoconceitos são compostos, em parte, de identidades; e (5) os seres humanos podem ser motivados pela fé”.

Finalmente, a última tese defendida no trabalho de Shamir (1993) complementa a tese principal e responde às demais proposições supracitadas. Esta tese delimita o comportamento de líderes carismáticos a ações específicas de motivação para atingir os efeitos da liderança carismática nos seguidores. Segundo Shamir (1993) essa teoria pode explicar os efeitos transformacionais da liderança carismática e possui quatro categorias principais: (a) comportamentos de liderança; (b) efeitos sobre autoconceitos dos seguidores; (c) outros efeitos sobre os seguidores; e

(d) os processos motivacionais pelos quais os comportamentos do líder produzem os efeitos carismáticos.

Em relação ao comportamento do líder o autor argumenta que “...os processos motivacionais descritos são ativados por duas classes de comportamento líder: (a) modelagem de função e (b) alinhamento de quadros...”. Sobre a modelagem de função o autor usa um argumento de autoridade dizendo que: “...a aprendizagem vicária ocorre quando as mensagens relevantes são inferidas por seguidores a partir da observação do comportamento dos líderes, estilo de vida, reações emocionais, valores, aspirações, preferências e similares. O líder se torna um “personagem representativo (BELLAH *et al.*, 1985)...”, e explica que “...um símbolo que reúne em uma imagem concentrada a forma como as pessoas em um determinado ambiente social organizam e dão sentido e direção a suas vidas...”, e aplica um exemplo para ratificar seu argumento “...ele ou ela se tornam uma imagem que ajuda a definir para os seguidores exatamente quais tipos de traços, valores, crenças e comportamentos é bom e legítimo para desenvolver. Assim, o líder fornece um ideal, um ponto de referência e foco para a emulação dos seguidores e a aprendizagem indireta...”, e completa “...isso às vezes é exemplificado pela demonstração dos comportamentos de auto-sacrifício dos líderes no interesse da missão. Ao assumir riscos, fazer sacrifícios pessoais e se engajar em comportamentos ideológicos não convencionais (CONGER e KANUNGO 1987, SASHKIN, 1988), líderes carismáticos demonstram sua própria coragem e convicção na missão e, portanto, ambos ganham credibilidade e servem de modelo a seguir dos valores de a visão e a missão...”, Schein (1992) escreveu algo parecido na obra *Cultura Organizacional e Liderança*.

Sobre o alinhamento de quadros, o autor explica que



...refere-se à ligação das orientações interpretativas individuais e líderes, de modo que alguns interesses, valores e crenças dos seguidores e as atividades, metas e ideias do líder se tornem congruentes e complementares. O termo “quadro” denota “esquemas de interpretação” (Goffman, 1974) que permite aos indivíduos localizar, perceber e rotular as ocorrências dentro de sua vida e o mundo em geral. Ao renderem eventos ou ocorrências de forma significativa, os quadros funcionam para organizar a experiência e orientar a ação, seja individual ou coletiva...

e usa um argumento de opinião para complementar “...Os líderes carismáticos envolvem processos comunicativos que afetam o alinhamento do quadro e “mobilizam” os seguidores para a ação. Eles interpretam o presente e o passado...”, e sustenta com um argumento de autoridade....

O autor argumenta que

...princípios comportamentais gerais podem ser traduzidos em comportamentos mais específicos e observáveis...” e propõe que “...afim de implicar os autoconceitos dos seguidores, em comparação com os líderes não-carismáticos, os nomes deliberados e não deliberados dos líderes carismáticos conterão: (a) mais referências a valores e justificativas morais; (b) mais referências ao coletivo e a identidade coletiva; (c) mais referências ao histórico; (d) referências mais positivas ao valor e eficácia dos seguidores tanto indivíduos, quanto coletivo; (e) mais expressões de suas perspectivas de seguidores; (f) mais referências a metas e menor referência a objetivos proximais.

Em relação a segunda categoria do processo, efeitos nos autoconceitos dos seguidores, o autor argumenta que

...vários efeitos no autoconceito dos

seguidores evoluem diretamente da nossa discussão anterior. Quanto mais líderes exibirem os comportamentos especificados acima, mais seus seguidores terão: (a) uma alta relevância da identidade coletiva em seu autoconceito; (b) uma sensação de consistência entre seu autoconceito e suas ações em ser metade do líder e do coletivo; (c) um alto nível de autoestima e autovalor; (d) uma semelhança entre seu autoconceito e sua percepção do líder; (e) um alto senso de eficácia coletiva...

E sustenta essa proposição dizendo que “...esses efeitos sobre o conceito de auto apresentam três processos comuns de apego psicológico: identificação pessoal, identificação social e internalização de valores...”.

Em relação a outros efeitos sobre os seguidores, o autor sugere que

...as mudanças nos autoconceitos dos seguidores produzirão esses efeitos através dos mecanismos motivacionais de auto expressão, consistência e manutenção e aprimoramento da autoestima e autovalor. Estes efeitos adicionais são manifestações observáveis dos efeitos transformacionais da liderança carismática...” e propõe que “...quanto mais líderes exibirem os comportamentos especificados na teoria, mais seguidores demonstrarão os seguintes efeitos: (a) compromisso pessoal com o líder e a missão; (b) uma disposição para fazer sacrifícios para a missão coletiva; (c) comportamento organizacional; (d) significância em seus trabalhos e vidas....

Em relação ao processo motivacional para atingir os efeitos da liderança carismática, o autor faz uma comparação entre sua teoria de processo motivacional da liderança carismática e o processo tradicional de liderança, essa distinção pode ser mais bem observada no Quadro 1.

**Quadro 1 - Resumo dos Efeitos Motivacionais dos Processos de Liderança Tradicional e Carismática**

<b>Componentes do Processo da Motivação Carismática</b>	<b>Processo de Liderança Tradicional</b>	<b>Liderança Carismática</b>
<b>Valor intrínseco do comportamento</b>	Tornar a tarefa mais interessante, variada, agradável, desafiadora, como um trabalho de enriquecimento.	Conexão do comportamento com os autoconceitos dos seguidores, valores internalizados e identidade apreciada.
<b>Expectativa de realização</b>	Coaching, treinamento; fornecimento de apoio material, instrumental e emocional; objetivos esclarecedores.	Aumento da autoeficácia geral (através do aumento da autoestima e da confiança das comunicações e expectativas elevadas). Enfatizando a eficácia coletiva.
<b>Valor Intrínseco da realização do objetivo</b>	Definir metas, aumentar a identidade da tarefa, fornecer feedback.	Vinculação de metas ao passado e ao presente e aos valores em um quadro de uma “missão” que serve como base para a identificação.
<b>Expectativa de recompensa</b>	Estabelecimento de avaliação clara de desempenho e vinculação de recompensas ao desempenho.	Geração de fé e conexão de comportamentos e objetivos a um “sonho” ou a uma visão ideal utópica de um futuro melhor.
<b>Conexão das recompensas extrínsecas</b>	Levado em consideração no desempenho recompensado	-

Fonte: Shamir (1993)

Na conclusão o autor reafirma seu objetivo sobre os efeitos fundamentais dos líderes carismáticos nos seguidores e explica que “...esses efeitos são produzidos por ações de lideranças que implicam o autoconceito dos seguidores e envolvem as motivações relacionadas para a autoexpressão, auto estima, autovalor e autoconsciência...”, para o autor o resultado da análise é uma extensão teórica das teorias atuais da liderança carismática e transformacional. E reconhece que seus argumentos são especulativos “... a especulação é justificada porque fornece uma explicação e explica os efeitos bastantes profundos dos comportamentos de lideranças carismática demonstrado em pesquisas anteriores...” e complementa dizendo que “...os argumentos são apresentados em forma de proposições testáveis...” e por fim um argumento de paz

entre as linhas de pesquisa sobre motivação “...a teoria não contradiz os modelos de motivação atuais, eles sugerem a existência de mecanismos motivacionais adicionais, sem os quais os efeitos da liderança motivacionais não podem ser explicados.”

Nesse trabalho a intenção do autor, de acordo com a retórica, é comover e persuadir o auditório para a adoção da liderança carismática como um novo paradigma do tema, como práticas nas organizações, ou ainda como campo de pesquisa. Em segundo plano, a intenção é informar, de certa forma, explicando como exercer a liderança carismática por meio de diretrizes de comportamentos carismáticos e regras motivacionais subjacente à teoria motivacional dominante. Essa “receita” pode-se dizer útil para um determinado número de contextos em que se buscam

opções de um papel social e humanizado da liderança.

Para conquistar o auditório percebe-se que o autor constrói a confiança por meio de citações bibliográficas, qualificando as teses rivais como superadas e as próprias como atuais. A abordagem aplicada não é agressiva com as teorias rivais. Há um discurso subjacente do politicamente correto “...considerar e respeitar os seguidores e abrir espaço para a negociação entre líder e seguidor...”. Dessa forma o autor procura instilar emoções de conforto e segurança moral no auditório, sem provocá-lo e sem irritá-lo.

Watts, Steele e Mumford (2019) reforçam que uma atividade crítica na liderança é a construção e comunicação de um estado futuro que tem a prerrogativa de orientar os liderados a entenderem os diferentes eventos nas organizações.

Em recente estudo aplicado em 125 empresas, Papagiannakis e Lioukas (2018) examinaram se as normas pessoais e autoeficácia dos gerentes de nível superior afetam suas decisões de se envolverem em iniciativas de gerenciamento ambiental e um dos resultados obtidos é que os efeitos das normas pessoais do nível de gerência são mais intensos quando a liderança carismática está presente.

Há vários estudos que sinalizam a liderança carismática como primordial e preditora mais forte nas relações entre líderes e liderados. Dartey-Baah e Addo (2018) constataram essa evidência ao pesquisarem a influência idealizada sob liderança transformacional e gerenciamento ativo por execução na prerrogativa desta como sustentação nos comportamentos de segurança dos funcionários em empresas no subsetor de energia.

Outros estudos corroboram a teoria abordada neste artigo, como a recente pesquisa de Parry *et al* (2019) que ao pesquisarem gerentes participantes em programas de ensino superior que estudam fenômenos

relacionados à liderança, validam a conexão emocional existente entre líderes e seguidores, quando adotada a liderança carismática, gerando uma relação de pertencimento. Defendem que a maneira especulativa de influência sobre liderados é devidamente justificada quando explicados os efeitos dessa relação comportamental.

O senso de envolvimento com a comunidade, neste estudo também abordada como auditório, aumenta o grau de confiança entre os agentes da liderança reforçando a estabilidade no diálogo, na convivência e na interação social e coletiva do grupo.

Esse aspecto em parte explica os comportamentos dos liderados, que podem ter sentimentos negativos em relação ao líder carismático, mas ao mesmo tempo, amortizam esse desconforto, não por um sentimento de amor ou paixão, mas pelo respeito e identidade que o líder e seus seguidores têm em servir à mesma comunidade.

Parry *et al* (2019) sugerem que, no exercício profissional, as linhas que perpassam os papéis pessoais e sociais podem ser mais confusas do que se pensava anteriormente, vindo a tese de Shamir corroborar para a eficácia da liderança carismática exatamente pelo viés de pertencimento que ela desperta gerando influência tanto nos fatores individuais como nos coletivos. Enfatizam que a teorização da liderança carismática de Shamir estimulará o debate e permite subsequentes caminhos de pesquisa.

Outro estudo realizado por Baesso *et al* (2017) com pesquisa centrada em profissionais com cargos de gestão em organizações da área de saúde em Santa Catarina, identificou os níveis de liderança carismática presentes nesses profissionais e a constatação da presença dos estilos desse perfil de liderança nos pesquisados, obedecendo à uma metodologia que subdividia a análise em 05 dimensões a saber: visão estratégia e articulação;

sensibilidade ao ambiente; sensibilidade aos membros; risco pessoal e comportamentos não convencionais.

Existe uma sinergia entre líderes e liderados, e eles convergem dos mesmos pensamentos no que condiz aos principais desafios. Os liderados identificam a dificuldade dos líderes em manter e proporcionar uma equipe engajada, motivada e que trabalhe em harmonia (BAESSO *et al*, 2017)

#### 4. Considerações Finais

Após nossa revisão do texto sob a ótica da análise retórica, podemos concluir que se trata de um texto bem construído e adequadamente embasado, entendendo as limitações existentes em um artigo acadêmico. Limitações como tempo, espaço para discussão dos conceitos e, principalmente nesse caso por se tratar de um artigo seminal. Entretanto, ao entendermos a retórica do texto, vemos claramente a verossimilhança pregada pelos autores com base em um conjunto de proposições colocadas para o auditório.

Destacamos que, na conclusão do artigo, vemos a indicação das limitações encontradas pelos autores na construção da argumentação, muito pela aparente falta de fatos. Para tanto, os autores nos trazem o reconhecimento de que a nova teoria proposta possa ser especulativa. Contudo, reforçam que os argumentos foram apresentados na forma de proposições testadas previamente, e que a teoria proposta também sugere os caminhos para que os novos trabalhos voltados para liderança carismática possam seguir. Apelo que podemos analisar como voltados para as regras de coerência e abrangência de Arida (2003).

Mas se trata sobretudo de habilidade humana, e cabe ressaltar que esta é a capacidade efetivamente de que como um líder, em seu grupo, consegue desenvolver esforços cooperativos (KATZ, 1974).

Até mesmo alguns estudos que retratam

a teorização de Shamir reforçam o cenário especulativo, mas são enfáticos em afirmar a contribuição da liderança carismática na construção do trabalho coletivo e no bem-estar social dentro das organizações. Os liderados se sentem mais seguros quando desse modelo, e depositam nos líderes, confiança e respeito por entenderem que, mesmo com responsabilidades diferentes, os objetivos e direcionamento social caminham juntos e integrados.

Nossa análise final entende que parece faltar uma aproximação maior com o auditório não iniciado, ou seja, com o leitor que não possui tanto envolvimento com as teorias de liderança e demais conceitos lançados ao longo do texto. Sem um conhecimento prévio, o leitor precisa confiar nos autores e assumir como verossímeis os elementos trazidos como forma de argumentação na formulação do novo conceito de liderança carismática. A falta de uso de metáforas ou até mesmo exemplos e casos, é fruto de um raciocínio silogístico, torna o texto formal e com forte apelo acadêmico, mesmo que reforce um pouco mais a fala mais focada no auditório iniciado.

Esperamos que este artigo, na conclusão do trabalho de Shamir, possa promover um ambiente motivador a novas pesquisas, pois entendemos ser a liderança carismática um conteúdo estimulador, subjetivo e envolvente.

#### Referências

- ANSCOMBRE, J. C.; DUCROT, O. **L'Argumentation dans la langue**. Bruxelas: Mardaga, 1983
- ARIDA, P. A história do pensamento econômico como teoria e retórica. In: GALA, P.; REGO, J.M. (orgs.) **A história do pensamento econômico como teoria e retórica**. São Paulo: Editora 34, 2003.
- ARISTÓTELES. **Retórica**. Traduzido por Manuel Alexandre Júnior, Paulo Farmhouse, Alberto e Abel do Nascimento Pena. Coleção Folha Grandes Nomes do Pensamento, v.1. São Paulo: Folha de São Paulo, 2015
- AVOLIO, B., BASS, B., & JUNG, D. Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal**



- of **Occupational and Organizational Psychology**, 72, 441-462, 1999.
- BAESSO, M.F., LOPES, G.S.C.; MORAIS, D.P., RODRIGUES, A. A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v.7, ed.3, pag. 19-33, Jul-Sep 2017. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p19-33.527>
- BASS, B.M., From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 1990. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s
- BELLAH, R. N., R. MADSEN, W. M. SULLIVAN, A. SWIDLER AND S. M. TIPTON. **Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life**, New York: Harper & Row, 1985.
- CAMPBELL K. K., HUXMAN S. S., BURKHOLDER T.R. **Atos de retórica: para pensar, falar e escrever criticamente**. Traduzido por Marilene Santana dos Santos Garcia. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- CONGER, J. A., R. A. KANUNGO. Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, **Academy of Management Review**, 12, 637-647, 1987
- DANSEREAU, F., GRAEN, G., HAGA, W. J., A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, **Organizational Behavior and Human Performance**, Volume 13, Issue 1, p. 46-78, 1975. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7).
- DARTEY-BAAH, K., ADDO, S. Charismatic and corrective leadership dimensions as antecedents of employee safety behaviours. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n.2, p. 186-201, 2018. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2017-0240>
- EILIAM-SHAMIR, G., KARK, R., & POPPER, M. Boas Shamir the person, his impact and legacy. **The Leadership Quarterly**, v.4, n.28, p. 563-577, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.03.004>.
- FIGUEIREDO, M. F.; FERREIRA, L. A. A perspectiva retórica da argumentação: etapas do processo argumentativo e partes do discurso. **Revista Virtual de Estudos da Linguagem**, edição especial v.14, n.12, 2016.
- HOFSTEDE, G., Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?, **Organizational Dynamics**, Volume 9, Issue 1, p. 42-63, 1980. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3).
- KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, v.52, ed. 5, p. 90-102, 1974
- KERR, S., JERMIER, J. M., Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, **Organizational Behavior and Human Performance**, Volume 22, Issue 3, p.375-403, 1978. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5).
- LOWE, K.B., KROECK, K.G., SIVASUBRAMANIAM, N., Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. **The Leadership Quarterly**, 1996. doi:10.1016/s1048-9843(96)90027-2
- MASSMANN, D. Argumentação: em busca de um conceito. **Línguas e Instrumentos Linguísticos**, v. n.26, p. 99-111. Campinas: RG, 2011.
- MEINDL, J.R., EHRLICH, S.B., DUKERICH, J.M., The Romance of Leadership. **Administrative Science Quarterly**, 1985. Doi:10.2307/2392813
- NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, 2000. doi:10.1016/s0024-6301(99)00115-6
- PAPAGIANNAKIS, G., LIOUKAS, S. Corporate environmental Management: Individual-Leve and the moderating role of charismatic leadership. **European Management Review**, v.114, Issue.4, p.475-489, 2018. <https://doi-org.ez95.periodicos.capes.gov.br/10.1111/emre.12134>
- PARRY, K., COHEN, M., BHATTACHARYA, S., NORTH-SAMARDZIC, A., EDWARDS, G. Charismatic leadership: Beyond love and hate and toward a sense of belonging? **Journal of Management & Organization**, 25:3, 398-413, 2019. <https://doi:10.1017/jmo.2019.28>
- PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação – A nova retórica**. Trad. Maria E.G.G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 2014
- REBOUL, O. **Introdução à retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- SASHKIN, M. The Visionary Leader, in J. A. Conger and R. A. Kanungo (Eds.), **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, San Francisco: Jossey-Bass, 122-160, 1988
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- SHAMIR, B., HOUSE, R. J., ARTHUR, M. B. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. **Organization Science**, Vol. 4, No. 4, p. 577-594, 1993.
- VIGNAUX, G. **Le discours acteur du monde: énonciation, argumentation et cognition**. Paris: Ophrys, 1988.
- WATTS, L.L., STEELE, L.M., MUMFORD, M.D. Making sense of pragmatic and charismatic leadership stories: Effects on vision formation. **The leadership Quarterly**, vol.30, Issue 2, pag. 243-259, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.003>
- WILLIAMS JR, R., RAFFO, D. AND CLARK, L. Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility?, **Journal of Management Development**, v.37 N. 6, p. 512-524, 2018. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0088>