



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Ouimet, Gérard

AS ARMADILHAS DOS PARADIGMAS DA LIDERANÇA

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 42, núm. 2, abril-junio, 2002, pp. 8-16

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118106001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# AS ARMADILHAS DOS PARADIGMAS DA LIDERANÇA

**Gérard Ouimet**

Ph. D. em Ciência Política pela Université de Montréal, Professor de Psicologia Organizacional e de Administração e Diretor do Programa Acadêmico de Certificado da HEC - École des Hautes Études Commerciales.

E-mail: [gerard.ouimet@hec.ca](mailto:gerard.ouimet@hec.ca)

## RESUMO

Este artigo originou-se da análise dos limites epistemológicos – e, portanto, dos perigos inerentes aos conhecimentos produzidos – no tocante à liderança. Nossas reflexões permitiram estabelecer uma classificação original de diferentes tipos de estudos relativos à liderança. Esses tipos de estudo caracterizam-se por pertencer a um paradigma, que é a concepção de liderança. Em nossa pesquisa, foram identificados quatro paradigmas relacionados à liderança: racionalista, empírico, sensacionista e dogmático. Enquanto o paradigma racionalista concebe a liderança como um algoritmo de ações racionalmente refletidas, o paradigma empírico sustenta que se trata mais de uma habilidade para manipular os instrumentos de mobilização com eficiência. O paradigma sensacionista considera, por sua vez, que a liderança é uma filosofia de vida explícita. Por fim, o paradigma dogmático define a liderança como a expressão da psiquê dos dirigentes. Embora os conhecimentos produzidos em qualquer um dos quatro paradigmas possam revelar-se úteis para a compreensão do fenômeno da liderança, todos eles correm o risco de cair na armadilha de um entusiasmo heurístico. Assim, o racionalismo pode terminar em intelectualismo, o empirismo, em reducionismo, o sensacionismo, em simplismo e o dogmatismo, em misticismo.

## ABSTRACT

*Leadership studies are an emerging discipline and the concept of leadership will continue to evolve. But, despite substantial progress in leadership research, the understanding of leadership phenomena is not free from pernicious heuristic skids. The purpose of this analysis is to throw light on these traps. By means of an original typology of leadership studies, we propose an epistemological reflection of the advance of knowledge in organizational leadership studies. The proposed typology contains four paradigms, that is: rationalist paradigm, empirical paradigm, sensationist paradigm, and dogmatic paradigm. The rationalist paradigm conceives the leadership like an aprioristic logical algorithm. The empirical paradigm conceives the leadership like a posteriori concrete performance. The sensationist paradigm conceives the leadership like a personal philosophy of life. The dogmatic paradigm conceives the leadership like determinist psychic drives. Each paradigm can be respectively trapped by the following heuristics skids: intellectualism, reductionism, simplism, and mysticism.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Limites epistemológicos, concepção de liderança, racionalismo, empirismo, sensacionismo.

## KEY WORDS

Epistemological limitations, conceptions of leadership, rationalism, empirism, sensationism.

## CONSTRUÇÃO DE UMA TIPOLOGIA

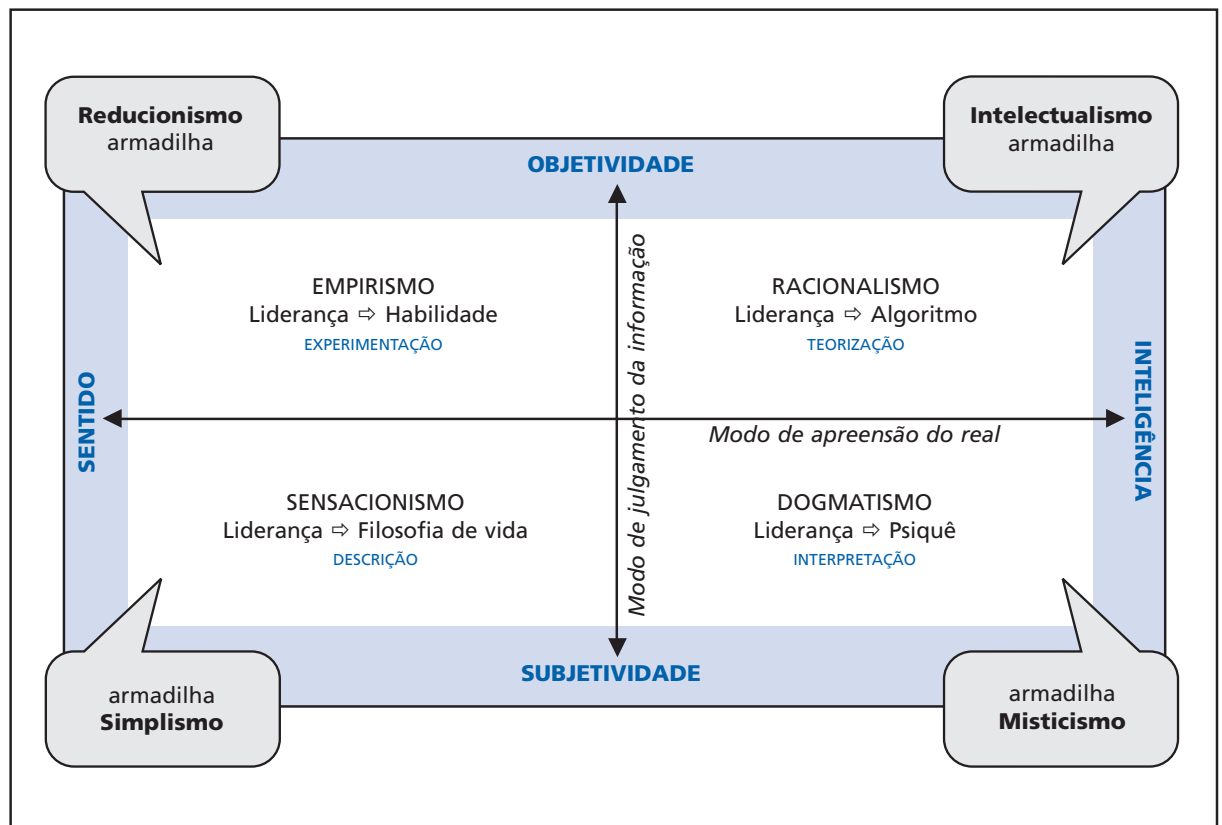
Neste estudo, os conhecimentos acerca da liderança serão classificados de acordo com uma tipologia dinâmica – já que as categorias são fruto de uma conjunção fatorial – baseada em duas variáveis: o modo de apreensão do real (senso *versus* inteligência) e o modo de avaliação da informação obtida (fatos *versus* valores). Inspirada nos trabalhos de Carl Gustav Jung (1967) – que esclareceu a existência das quatro funções psicológicas envolvidas na coleta de dados (a sensação e a intuição) e na avaliação da informação (o pensamento e o sentimento) –, a tipologia construída para nossa análise permite a categorização de diversos estudos sobre a liderança em função da orientação heurística dos pesquisadores. Dessa forma, a conjunção das duas variáveis citadas possibilita a estruturação de uma tabela de contingência 2x2, que sintetiza quatro paradigmas de pesquisa em liderança: o racionalismo, o empirismo, o sensacionismo e o dogmatismo. A Figura 1 ilustra a composição paramétrica da tipologia utilizada e as armadilhas inerentes a cada um dos paradigmas. Examinemos, então, cada paradigma a fim de identificar sua essência e seus limites.

## O PARADIGMA RACIONALISTA

O paradigma racionalista é o resultado da combinação do modo intelectual de apreensão do real e do modo objetivo de avaliação da informação obtida. Esse paradigma considera a liderança como um algoritmo de ações racionalmente refletidas. São os diferentes papéis dos líderes que podem mobilizar uma equipe de trabalho e orientar suas ações para alcançar os objetivos da empresa. Tal paradigma estabelece, logicamente, um sistema racional que ordena os comportamentos sensatos do líder (modo intelectual de apreensão do real) em função de dados fatuais, observáveis e quantificáveis (modo objetivo de julgamento da informação).

Assim, a primazia concedida às pessoas e à importância da tarefa a ser realizada (Blake e Mouton, 1978), a qualidade das relações entre o líder e os membros do grupo, o nível de estruturação da tarefa, a intensidade do poder hierárquico do líder (Fiedler, 1967), as características dos subordinados e da tarefa (House e Mitchell, 1974), a qualidade e a aceitação da decisão (Vroom e Yetton, 1973), a maturidade e a motivação dos empregados (Hersey e Blanchard, 1977) e a orientação estratégica da empresa (Quinn

Figura 1 – Paradigmas de pesquisa em liderança: teor e limites



*et al.*, 1990) são dados fatoriais, observáveis, quantificáveis e considerados, por vários pesquisadores, capazes de condicionar a adoção, pelo líder, de um determinado estilo comportamental.

Todos os modelos teóricos desenvolvidos ao longo dos últimos 30 anos baseiam-se em evidências ditadas lógicas, isto é, de que as relações fatoriais se impõem elas mesmas à mente do pesquisador. Desse modo, por exemplo, utilizando-se a legendária tabela de Blake e Mouton, é evidente que um líder diante de uma situação de urgência deve adotar um estilo autocrático chamado 9,1 (fraco interesse pelo indivíduo

## NO PARADIGMA RACIONALISTA, OS DIFERENTES PAPÉIS DOS LÍDERES PODEM MOBILIZAR UMA EQUIPE DE TRABALHO E ORIENTAR SUAS AÇÕES PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA.

*versus* interesse elevado pela tarefa a ser realizada). Da mesma maneira, consultando o modelo muito popular de liderança situacional de Hersey e Blanchard (o famoso sino parabólico dividido em quatro quadrantes), é lógico admitir que um líder deverá mostrar-se, por um lado, diretivo (liderança autocrática) para um empregado pouco competente e pouco motivado e, por outro, delegante (liderança de delegação) para um empregado competente e motivado.

Os estudos relacionados ao paradigma racionalista advêm da convicção de que é possível compreender o fenômeno da liderança pelo exercício rigoroso da razão. Mas a ordenação lógica e racional das coisas é sempre um penhor da verdade? A inteligência pode desenvolver raciocínios silogísticos estonteantes? É óbvio que o conhecimento da sofística convidava-nos a dar prova de prudência diante de atividades intelectuais. Sob seus atraentes ornamentos, a inteligência pode induzir a erros. Tudo o que é lógico não é necessariamente verdade; grandes mentiras sabiamente construídas são prova eloquente disso. Mas, além dos escorregões falaciosos do intelecto, oculta-se a principal armadilha do racionalismo: o intelectualismo.

As tentativas de entender a liderança por meio de uma atitude racional resultaram quase sempre em teorias tão densas, que, na realidade, não representam mais esse fenômeno. Presenciamos, desde então, uma superconceitualização da liderança. Por exemplo, a

árvore da decisão de Vroom e Jago (1988) representa uma trajetória cognitiva binária, implacável pelo rigor de suas formulações dedutivas e que permite, a partir do enunciado de um só problema, empreender um périplo discursivo de oito questionamentos nominais (sim ou não, forte ou fraco), acarretando, inevitavelmente, a identificação de cinco estilos de liderança envolvidos na tomada de decisão. Tudo é lógico, tudo é racional. Não há lugar para o emocional e o aleatório. Não há, portanto, lugar para o humano. Essa árvore da decisão, uma possibilidade de 38 ramificações, é, de fato, uma programação idealizada do que o líder deveria fazer para tomar a melhor decisão. Enfim, o modelo de Vroom e Jago ilustra, de forma reveladora, esse intelectualismo: a complexidade injustificada do real. Metaforicamente, o intelectualismo consistiria em um padeiro resolver entregar pães dirigindo uma Ferrari.

Não são apenas os modelos de Vroom e Jago que sofrem de intelectualismo. Quase todos os modelos teóricos desenvolvidos desde os anos 60 – por exemplo, o modelo da contingência de Fiedler (1967), com seu coeficiente CTMA (o colega de trabalho menos apreciado) do dirigente, a matriz tridimensional de Reddin (1970), o modelo complexo de Blake e Mouton (1969) e o modelo do objetivo-trajetório de House (1971) – passaram por uma exacerbação intelectual freqüentemente motivada pelo desejo de sempre supervalorizar a capacidade de um instrumento de análise.

Os pesquisadores obstinados do racionalismo alimentam – e até prezam – a idéia de desenvolver um modelo que permita a explicação, em qualquer circunstância, das manifestações de um fenômeno, no caso, o da liderança. Com a finalidade de responder a uma tal motivação heurística, esses pesquisadores comprometem-se em uma sofisticação formal de seu modelo. Teoricamente, o modelo construído deve ser o mais exaustivamente elaborado. Além disso, deve ser capaz de considerar, *a priori*, todas as expressões racionalmente possíveis da liderança.

A realidade, porém, quase sempre difere da racionalidade. Todos sabemos que os líderes não fazem sempre o que a razão ordena. Da mesma maneira, estamos conscientes de que boa parte dos líderes toma decisões importantes utilizando motivos racionalmente muito primitivos. Os trabalhos de Simon (1983) demonstraram claramente a “racionalidade limitada” daqueles que tomam decisões organizacionais. Raros são os que apóiam suas decisões em uma análise minuciosa de todos os dados de uma problemática. De fato, as pessoas têm uma tendência natural a recorrer a estratégias simplificadoras para tratar as informações e, conseqüentemente, tomar uma decisão. O bom e velho modelo do lixo decisional (*The Garbage Can*

*Model*) permite quase sempre que as pessoas tomem a melhor decisão em relação aos recursos e ao tempo disponível. É o princípio do “míni-max”: o mínimo de energia empregada para o máximo de rendimento.

## O PARADIGMA EMPÍRICO

O paradigma empírico é balizado pelo modo sensorial de apreensão do real e o modo objetivo de avaliação da informação obtida. Esse paradigma considera a liderança como uma habilidade que manipula eficazmente as ferramentas de mobilização. É o domínio das técnicas de influência que permite aos líderes a criação de uma sinergia no âmbito da empresa. O paradigma empírico constitui o prolongamento experimental do paradigma racionalista. Apoiando-se, certamente, nas concepções teóricas desse paradigma, o paradigma empírico pretende, porém, observar empiricamente as manifestações da liderança (modo sensorial de apreensão do real) por meio de fatores objetivos amplamente reconhecidos pela comunidade científica (modo objetivo de avaliação da informação). A liderança emerge sempre de comportamentos, racional e logicamente cômputos, que solicitam a mobilização dos membros de um grupo. Mas, contrariamente ao paradigma racionalista – estabelecido em estudos teóricos –, o paradigma empírico desenvolve-se graças a estudos de campo.

Inspirando-se na teorização da liderança que habita o paradigma racionalista, o empírico propõe-se a sondar a verdade. Para isso, ele recorre à experimentação correlacional para o essencial. Trata-se de estabelecer a existência e a solidez dos laços entre as variáveis que compõem os modelos teóricos concebidos no seio do paradigma racionalista. Por exemplo, a teoria da liderança transacional e transformacional de Bass (1985) originou uma centena de estudos que visam à estimação de correlações existentes entre as seguintes variáveis: as recompensas proporcionais ao rendimento, a gestão por exceções, o carisma, o reconhecimento individual, o estímulo intelectual e o rendimento obtido. Além disso, outros modelos, além do de Bass, foram objeto de investigações correlacionais. De fato, todos os modelos guilhotinados no paradigma racionalista têm sido submetidos, paralela ou consequentemente, a experimentações fundamentadas em testes estatísticos (testes, análises de variância, regressões lineares e multivariadas). Uma revisão permitiu identificar, desde 1990, mais de mil estudos experimentais relativos a aplicações dos modelos teóricos da liderança. A metodologia quantitativa utilizada na maior parte desses estudos experimentais é tão conhecida que se impõe como uma norma a ser respeitada. Várias revistas científicas deixaram seu credo

cair no esquecimento. Revistas como a *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Annual Review of Psychology*, *Educational Leadership*, *Group and Organization Studies*, *Human Relations*, *Journal of Applied Behavioral Science*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Applied Social Psychology*, *Journal of Management Development*, *Journal of Organizational Change Management*, *Journal of Personality and Social Psychology*, *Leadership and Organization Development Journal*, *Occupational Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Organizational Behavior and Human Performance*, *Personnel Psychology*, *Psychological Monographs*, *The Industrial-Organizational Psychologist* e *The Leadership* publicam, quase exclusivamente, estudos que verificam, estatisticamente, a solidez das associações entre as variáveis que

## NO PARADIGMA EMPÍRICO, É O DOMÍNIO DAS TÉCNICAS DE INFLUÊNCIA QUE PERMITE AOS LÍDERES A CRIAÇÃO DE UMA SINERGIA NO ÂMBITO DA EMPRESA.

derivam de, ou que se somam a, modelos teóricos. Estamos no universo da permutação fatorial, que é o acréscimo sistemático seja de novos fatores (variáveis mediadoras), que modulam as prescrições dos modelos teóricos já existentes, seja de novos indicadores, que aprimoram a definição das variáveis próprias de certos modelos teóricos. As possibilidades dos estudos combinatórios que dependem da permutação fatorial são muito grandes. Assim, quatro variáveis mantêm entre si uma possibilidade de 24 relações (sabendo-se que a fatorial de 4 é:  $4! = 1 \times 2 \times 3 \times 4 = 24$ ). Há fatores na base dos modelos teóricos construídos, mas há combinações possíveis sob forma de díades, tríades ou tétrades.

A liderança que emerge do paradigma empírico consiste na resultante quantificada dos papéis dos dirigentes tidos como essenciais para a mobilização dos membros de um grupo. Em outras palavras, a liderança é a medida de um corte analítico realizado a partir de uma concepção produzida no seio do paradigma racionalista. O paradigma empírico revela-se, em certos aspectos, fascinante, pois permite, em um primeiro momento, a verificação quantitativa – e, para alguns, objetiva – da força de cada um dos elos entre os componentes dos diversos modelos teóricos e, em

seguida, o acréscimo, quase sem limite, de novos elos possíveis. Trata-se, de fato, de um jogo de construção Lego, exibindo um número incrível de possibilidades.

Se os estudos correlacionais, inerentes ao paradigma empírico, emprestam certa desenvoltura à inferência sistemática de hipóteses (relações entre duas variáveis) bastante plausíveis, apoiando-se em um modelo teóri-

## NO PARADIGMA SENSACIONISTA, SÃO OS VALORES E AS CRENÇAS PESSOAIS DOS LÍDERES QUE SERVEM DE REFRÃO PARA MOBILIZAR AS PESSOAS EM TORNO DE UM PROJETO COMUM.

co aparentemente lógico e articulado, tais estudos não permitem sondar muito a solidez epistemológica dos modelos explorados para uma análise. De fato, os estudos correlacionais estabelecem, principalmente, a existência, a força e o sentido das relações entre os componentes de um modelo teórico, mas não questionam sua fundamentação no estudo. Além disso, tratam, geralmente, das ramificações periféricas de um modelo teórico. A soma de suas conclusões permite a delimitação da capacidade combinatória de um modelo. As questões de pesquisa subjacentes à realização desse tipo de estudo consistem em saber quantas variáveis podem aderir ao modelo analisado. De fato, a força de um modelo teórico resume-se aqui unicamente à sua capacidade de gerar hipóteses de trabalho. Trata-se, então, do principal limite dos estudos inerentes ao paradigma empírico. Levado ao extremo, o empirismo termina em reducionismo.

A liderança reduz-se às correlações obtidas na ordenação das variáveis, apesar da armadura conceitual do modelo teórico emprestado. Seria possível, portanto, estabelecer a existência de um verdadeiro elo entre duas variáveis que têm, aliás, pouca pertinência para a compreensão global do fenômeno da liderança. O reducionismo parece-se com a miopia heurística, considerando-se que a visão do pesquisador só trata de pares de variáveis – as hipóteses de trabalho – tomadas isoladamente. Há poucas preocupações para compreender a problemática da liderança em seu conjunto (visão sistêmica). A mesma fragmentação do real não é nada estranha à formulação de questionamentos fúteis e, conseqüentemente, à descoberta de verdades exíguas. De que serve a um pesquisador descobrir que a lã é uma proteína se ele não souber que ela cresce no lombo dos carneiros?

## O PARADIGMA SENSACIONISTA

O paradigma sensacionista emerge do encontro do modo sensorial de apreensão do real e do modo subjetivo de avaliação da informação obtida. Esse paradigma entende a liderança como uma filosofia de vida explícita. São os valores e as crenças pessoais dos líderes que servem de refrão para mobilizar as pessoas em torno de um projeto comum. A liderança dos dirigentes revela-se diretamente aos sentidos do observador. Este só precisa apreender, no meio natural, os gestos verbais e não verbais dos dirigentes para apreciar a natureza e a força de sua liderança (modo sensorial de apreensão do real). A informação obtida não será matéria de uma tentativa de objetivação por meio de adoção de um modelo de observação e de análise calibrado e estandardizado por vários pesquisadores independentes (modo subjetivo de avaliação da informação). Assim, a metodologia de pesquisa utilizada com mais frequência nesse paradigma é o estudo de caso. Os pesquisadores que têm uma maneira de pesquisar própria ao sensacionismo estimam que a compreensão da liderança se situa na descrição mais fenomenal de sua expressão. Além disso, respeitar os princípios fenomenológicos inerentes ao sensacionismo, e pretender que algo possa ser totalmente conhecido pela simples descrição de seus componentes, liberta de toda construção conceitual e faz com que esses pesquisadores realizem estudos de caso essencialmente descritivos e qualitativos.

Construídos sem quadro teórico, os estudos de caso pretendem ser uma revelação sincera e exata da filosofia e da visão dos líderes. Esses estudos tomam a forma de livros cultos – verdadeiras “bíblías” que editam as prescrições que devem reger as atitudes de todos os bons líderes – e de histórias de vida, lançando uma luz penetrante sobre a dinâmica da liderança organizacional.

Com relação aos livros que estabelecem os grandes princípios da liderança por meio de depoimentos obtidos de dirigentes reconhecidos, mencionamos, por exemplo, os trabalhos de Aguayo (1990), Bender (1997), Blanchard *et al.* (1999), Covey (1989, 1996), Daft (1999), Olmstead (2000), Rost (1991), Senge (1990) e Vecchio (1998). A maioria desses trabalhos normativos postula que os líderes se distinguem dos administradores por sua visão, sua paixão, seu pensamento proativo, sua intuição, seu senso de antecipação, sua propensão a correr riscos, seu conhecimento de si mesmo, sua facilidade de locução e sua capacidade de delegar. Visionários e agentes de mudanças, os líderes conseguem administrar a incerteza utilizando o pensamento sistêmico e o aprendizado em dose dupla (aprender a aprender). Ao contrário dos administradores, os quais obedecem às regras externas ri-



gidamente, a fim de fazer bem as coisas, os líderes recorrem às suas forças internas.

Quanto às histórias de vida, elas estão bastante presentes nos trabalhos didáticos sobre administração e comportamento organizacional. Dessa maneira, nos capítulos referentes à liderança, foi descoberta uma faceta da vida de célebres personagens do mundo dos negócios. Na maior parte do tempo, os estudos de caso dedicados aos grandes líderes explanam sua filosofia de vida, seu sistema de valores e sua maneira de enfrentar os acasos da existência. Personagens como Norman Brinker (fundador da Steak and Au e presidente da Chili's Inc.), Byron A. Denenberg (presidente da MDA Scientific Inc.), Harold Geneen (ex-presidente da ITT), Soichiro Honda (presidente da Honda Motor Company), R. David Thomas (fundador da Wendy's Old Fashioned Hamburgers), Richard A. Zimmerman (presidente da Hershey Foods Corporation), Mary Kay Ash (fundadora da Mary Kay Cosmetics), Lee Iacocca (presidente da Chrysler), Debbie Fields (fundadora da Mrs. Fields' Cookies), Sam Walton (presidente da Wal-Mart), John Akers (diretor-geral da IBM), Roger Smith (presidente da General Motors), por exemplo, revelam-nos o segredo de seu sucesso. Esse segredo não envolve mensagens esotéricas nebulosas e impenetráveis. Pelo contrário, ele resulta de máximas simpáticas de uma simplicidade surpreendente do tipo: “é preciso sempre correr atrás do seu sonho”; “seja proativo e tome iniciativa”; “o futuro é daqueles que correm riscos”; “é preciso ver o mundo com os olhos de uma criança”; “coloque seu coração em seu trabalho”; “pense globalmente e aja localmente”; “o sucesso depende de 99% de transpiração e 1% de inspiração”; etc.

De fato, os estudos de caso esboçam, sem artifícios ou pesos conceituais, o retrato de um homem ou de uma mulher bem-sucedidos na vida graças a receitas bem simples. Trata-se de *success stories* nas quais heróis ou heroínas são indivíduos comuns que, seguindo simplesmente os grandes princípios da vida acessíveis a todos, obtêm resultados extraordinários.

A liderança examinada sob o prisma do sensacionismo aparece como uma força natural, intrinsecamente presente em cada indivíduo. Basta simplesmente ativá-la adotando uma filosofia de vida positiva – isto é, baseada em valores que promovem o ser humano –, de transparência, de confiança, de diálogo, de escuta, de equilíbrio, de qualidade, de superação, etc. Por mais interessante que seja a descrição da liderança no paradigma sensacionista, um perigo ronda os estudos que lhe são aferentes. Por querer mostrar as confidências dos grandes líderes da maneira mais fiel possível, os autores de estudos de caso terminam no simplismo.

A transcrição das idéias expostas nas entrevistas com os líderes revela-se, na maior parte do tempo,

uma realidade mais bela. As pessoas exibem uma tendência natural de mostrar o que têm de melhor. Opera-se um tipo de maquiagem inconsciente de seu ser. Elas amplificam suas qualidades e camuflam seus defeitos. Geralmente, as pessoas confundem a realidade com suas fantasias. Em vez de apreciar justamente o que e são, orgulham-se da imagem que projetam para os outros. O orgulho é uma inclinação tipicamente humana. Assim, não é uma surpresa constatar sua presença nos líderes.

## NO PARADIGMA DOGMÁTICO, SÃO AS PULSÕES DOS DIRIGENTES QUE DETERMINAM A FORÇA E O ESTILO DE SUA LIDERANÇA.

A revelação de si mesmo mostra-se ainda mais vaidosa quando acontece em um contexto organizacional. Ora, a empresa tem horror do “qualquer”. É ruim para o negócio. É preciso ser magnânimo, ter aparato, fausto, suntuosidade e magia. Para desenvolver-se, a empresa precisa de um passado glorioso, cheio de mitos, heróis e façanhas. Os estudos de caso parecem-se, assim, com um veículo promocional concebido para mostrar o valor, a força e até mesmo a excelência da empresa aos olhos alheios. Grande parte dos estudos de caso restringe-se às estratégias de *marketing*. É comum censurar, suavizar ou mesmo suprimir os depoimentos mais reveladores da verdadeira natureza dos líderes da empresa. Esses depoimentos, obtidos *off the record*, são carregados de significados e, por isso, potencialmente ameaçadores para a imagem da empresa. E preferível, portanto, calá-los.

Além disso, os autores que insistem em explorá-los quase sempre não têm outras escolhas além da de maquiar seu estudo de caso, isto é, de esconder a identidade da empresa e dos protagonistas. Aliás, esse tipo de estudo de caso informa mais sobre a verdadeira natureza dos líderes. Descobrimos homens e mulheres verdadeiros, por serem desprovidos dos andrajos da taumaturgia organizacional. Trata-se de pessoas normais, parecidas conosco. Elas têm certamente qualidades, mas também possuem defeitos e limites. Elas são simplesmente humanas. As desventuras monopolistas de um Bill Gates diminuíram a apologia dos grandes líderes. A justiça norte-americana e a concorrência atribuem o impulso fenomenal da Microsoft às práticas comerciais desleais. De repente, os gigantes parecem menores. As grandes visões não são tão distantes das rasteiras táticas e das tramóias.

## O PARADIGMA DOGMÁTICO

O paradigma dogmático é resultado da conjugação do modo intelectual de apreensão do real e do modo subjetivo de avaliação da informação obtida. Esse paradigma define a liderança como a expressão da psiquê dos dirigentes. São as pulsões dos dirigentes que determinam a força e o estilo de sua liderança. Já que a atualização da liderança é resultado da dinâmica do aparelho psíquico dos dirigentes, sua apreensão origina-se no intelecto do pesquisador, sabendo-se de sua capacidade, não de observar (modo sensorial), mas de decodificar a existência de um modelo psíquico no qual se baseiam tanto as atitudes quanto as abstenções dos dirigentes (modo intelectual de apreensão do real). A informação obtida é tratada em função da subjetividade do pesquisador. Este recorre, de fato, a um processo mental indutivo, isto é, ele estabelecerá generalizações a partir de casos específicos. Não são os fatos que importam aqui, mas a maneira de o pesquisador interpretá-los. O trabalho analítico é realizado, na maior parte do

trajetória independente do pesquisador e do objeto de estudo (princípio da universalidade), a análise dos fenômenos observáveis e medíveis (princípio da objetividade), a aceitação e favorecimento da crítica (princípio de falsificabilidade) e o procedimento por etapas e por comparações (princípio de probabilidade).

Ora, conceitos como o inconsciente, a libido, o complexo de Édipo, o complexo de Electra, o complexo de castração, o desejo do pênis, as pulsões de vida (Éros), as pulsões de morte (Thanatos), a transferência, o bom seio e o mau seio, as fases psicosssexuais de desenvolvimento, etc. não podem, por sua própria natureza, respeitar os grandes princípios do método científico. Os pesquisadores seguidores de um modelo de análise psicanalítica devem, de qualquer maneira, fazer um ato de fé. Esses pesquisadores aderem a uma escola que, em vários aspectos, se parece mais com uma igreja. De fato, a adesão por convicções íntimas não é nada estranha ao caráter eclesástico do movimento psicanalítico: este foi, ao longo de sua história, o teatro de profundos cismas e de recursivas excomunhões (Lobrot, 1996; Mendel, 1988; Ouimet, 1993).

As análises interpretativas, ao emprestarem a armadura conceitual psicanalítica, propõem caminhos de reflexão interessantes no que diz respeito às motivações profundas dos líderes. Elas são intelectualmente estimulantes, pois garantem a explicação do comportamento dos líderes ao isolar causas ocultas, imbricadas umas nas outras, e formar um sistema complexo de investimento pulsional. Os pioneiros em termos de aplicação da psicanálise no estudo das organizações são, certamente, Levinson (1972) e Zaleznik (1970). Seus trabalhos permitiram maior esclarecimento acerca da influência da vida psíquica dos dirigentes no desenvolvimento e na orientação das organizações. Seguindo a mesma linha, os trabalhos de Aubert e Gaulejac (1991), Kets de Vries (1980, 1989), Kets de Vries e Miller (1984), Pagès *et al.* (1979), e de Schwartz (1990) identificam os longínquos antecedentes psíquicos de certos comportamentos – quase sempre bizarros – dos líderes.

As explicações apresentadas por esses estudiosos remetem sempre à primeira infância dos líderes estudados. É realmente nesse período da vida de uma pessoa que as relações entre as diferentes instâncias psíquicas (*id*, *ego*, *alter ego* e *superego*) se cristalizam na base dos comportamentos humanos. Descobrir a dinâmica psíquica de uma pessoa, é possível conhecer a natureza – ou mais precisamente o grau de maturidade – de seu ego (ego psicótico, neurótico ou anaclítico) e, portanto, antecipar os mecanismos de defesa utilizados, na maior parte do tempo, em um modo transferencial. Geralmente, as ações dos líderes são apenas a expressão de mecanismos de defesa inconscientes de seu ego. Nisso reside a importância de conhecer os componentes de seu aparelho psíquico.

## UMA SOFISTICAÇÃO EXACERBADA DAS TEORIZAÇÕES REALIZADAS NO PARADIGMA RACIONALISTA CONDUZ AO INTELLECTUALISMO; UMA FRAGMENTAÇÃO EXAGERADA DAS EXPERIMENTAÇÕES PRÓPRIAS DO PARADIGMA EMPÍRICO LEVA AO REDUCIONISMO.

tempo, em uma base individual. Há mais do que a subjetividade de um único pesquisador para tentar descobrir a origem das manifestações da liderança (modo subjetivo de avaliação da informação obtida). Dessa forma, a metodologia de pesquisa mais frequentemente utilizada nesse paradigma é o estudo interpretativo. Trata-se de ensaios ou de estudos de caso que não só descrevem os fatos e gestos dos líderes, mas também tentam explicá-los em relação a um modelo de análise psicanalítica. Encontramo-nos, aqui, na área da psicologia das profundidades.

Esse paradigma é chamado de dogmático porque o instrumento de análise dos pesquisadores, a teoria e/ou o método psicanalítico, envolve conceitos que não satisfazem às exigências do método científico. Geralmente, a cientificidade é operada segundo uma



Os autores apontam as causas dos comportamentos, quase sempre imprevisíveis e desconcertantes dos líderes, que parecem, para muitos, antinômicas: elas são, em um primeiro momento, fascinantes, porém, depois da reflexão, revelam-se pouco convincentes. Tal contradição causal origina-se do fato de que a explicação avançada é, por um lado, articulada e plausível, mas, por outro, restritiva demais em termos de feitos causadores. Na verdade, a causalidade trata somente do arranjo, certamente complexo, de fatores relativamente pouco numerosos. No máximo, seria até possível mencionar monocausalidade. Vários outros fatores, que não pertencem unicamente ao passado longínquo dos líderes, mas, igualmente, à contemporaneidade da empresa, participam do condicionamento de seu próprio estilo de liderança. O fato de engajar-se resolutamente em um dogmatismo – que decreta que tudo acontece antes da idade de cinco anos – permeia a via do misticismo. As pessoas devem crer nas explicações apresentadas, mesmo que elas não resistam à prova da razão. A fé nos ensinamentos da psicanálise triunfou sobre a avaliação de sua adequação.

Um exemplo de manifestação típica do misticismo consta nos trabalhos de Kets de Vries e Miller (1984). Eles postulam que os estilos neuróticos da empresa originam-se fundamentalmente na personalidade do chefe da empresa. Apesar da sábia advertência liminar dos autores a respeito do fato de uma situação complexa (o tipo de organização) poder ser produto de um único fator (o tipo de personalidade do dirigente), estabelecem uma tipologia de cinco tipos de organização (os tipos paranóico, compulsivo, teatral, depressivo e esquizóide) que se remetem à essência da personalidade do dirigente. Ora, uma empresa revela-se como um microcosmo muito mais complexo. Sua natureza é o substrato de uma constelação de fatores, que não dizem respeito, necessariamente, a atributos intrínsecos dos atores presentes. O estilo de liderança dos dirigentes não poderia limitar-se à sua personalidade, por mais forte que ela seja. Um líder não dirige dentro de um vácuo. Ele confronta-se com uma multiplicidade de demandas e de obrigações do ambiente. Além do mais, raros são os líderes que têm a possibilidade de dirigir uma empresa sozinhos. Nas organizações estruturadas como uma capitalização pública de seus ativos, os líderes são apenas instrumentos da vontade dos acionistas.

Convém, então, considerar, na equação da causalidade das ações dos líderes, muitas variáveis como, por exemplo: a natureza da propriedade, o feudo dos consórcios, a saturação do mercado, a maturidade dos consumidores, as pressões da concorrência, o ciclo de vida do produto, o nível de evolução da tecnologia, a disponibilidade de recursos, o nível de esgotamento da natureza, o posicionamento estratégico dos governos, etc. A bagagem psíquica do dirigente é apenas um fator entre

tantos outros para interpretar seu estilo de liderança. Sua capacidade explicativa revela-se um tanto quanto frágil quando se trata de justificar a existência de transformações no estilo de liderança do dirigente. De fato, se a psiquê, um dado estrutural fundamentalmente invariável – ao menos segundo o paradigma dogmático –, fosse a única variável determinante do estilo de liderança, esta não deveria modificar-se *a priori* ao sabor dos sobressaltos do ambiente da empresa. Ao fazer-se da psiquê do dirigente a variável cardinal na determinação do es-

## UMA REPRODUÇÃO FIEL E INGÊNUA DAS DESCRIÇÕES DE VIDA QUE ACONTECE NO PARADIGMA SENSACIONISTA TERMINA EM SIMPLISMO, E UMA ADEÇÃO CEGA ÀS INTERPRETAÇÕES SUBJETIVAS AFERENTES AO PARADIGMA DOGMÁTICO ACABA NO CAMINHO DO MISTICISMO.

tilo da liderança, torna-se excessivamente difícil explicar as bruscas e desconcertantes reviravoltas generalizadas dos atuais dirigentes, traduzindo-se em numerosas fusões, radicais reorganizações de trabalho e importantes redefinições de missões organizacionais. Se a psiquê do dirigente é tão determinante, como explicar a fraca distinção das empresas no estabelecimento e na implantação de suas estratégias? Como explicar o desenvolvimento do oportunismo em curto prazo? Como explicar que os inimigos de ontem tornam-se subitamente os parceiros de amanhã? A cada semana, a mídia anuncia casamentos heteróclitos entre empresas que exibem tradições e culturas antípodas. É preciso admitir que, atualmente, pouquíssimos líderes distinguem-se por uma visão pessoal do desenvolvimento. Boa parte deles segue uma perspectiva de liderança de custos voltada para o curto prazo por meio das economias de escala e do posicionamento de dirigentes estratégicos no exterior.

## CONCLUSÃO

Este estudo traz uma reflexão sobre o teor e a amplitude dos conhecimentos produzidos na área da liderança. Agrupados em quatro paradigmas, esses conhecimentos auxiliam a compreensão de que a expres-

são “sucesso de liderança” requer uma planificação racional da ação (paradigma racionalista), uma habilidade para mobilizar as pessoas em torno de um projeto coletivo (paradigma empírico), um sistema de valores que permita promover o essencial (paradigma sensacionista) e uma energia psíquica que inicie a ação das pessoas (paradigma dogmático).

Porém, quando esses conhecimentos não são abordados em uma perspectiva de globalidade organizacional, o resultado é um certo empolgamento heurístico. Os conhecimentos produzidos sofrem um refinamento isolado em uma redoma. São explorados seguindo um eixo vertical de aprofundamento intraparadigmático.

Não há uma implantação de lições interparadigmáticas que possam oferecer uma concepção mais completa e realista da liderança.

Convém lembrar que uma sofisticação exacerbada das teorizações realizadas no paradigma racionalista conduz ao intelectualismo, que uma fragmentação exagerada das experimentações próprias do paradigma empírico leva ao reducionismo, que uma reprodução fiel e ingênua das descrições de vida que acontecem no paradigma sensacionista terminam em simplismo e que uma adesão cega às interpretações subjetivas aferentes ao paradigma dogmático acaba no caminho do misticismo. ○

#### NOTA

O autor agradece a Débora Pinheiro o excelente trabalho de tradução deste artigo e destaca a preciosa colaboração de Eduardo Davel, doutorando na HEC-Montreal, durante

o processo de revisão final da tradução, cujos comentários judiciosos permitiram preservar as nuances do pensamento do autor. Finalmente, a tradução deste artigo foi possível em virtude do importante auxílio

financeiro do Departamento de Pesquisa e do Centro de Estudos em Administração Internacional (CETAI), ambos da HEC-Montreal. O autor expressa-lhes toda sua gratidão.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUAYO, R. *Dr. Deming: the man who taught the Japanese about quality*. New York : Carol, 1990.

AUBERT, N., De GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil, 1991.

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press, 1985.

BENDER, P. U. *Leadership from within*. Toronto : Stoddart, 1997.

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. *Les deux dimensions du management*. Paris : Édition d'Organisation, 1969.

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. *The new managerial grid*. Houston : Gulf, 1978.

BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., RANDOLPH, A. *The 3 keys to empowerment*. San Francisco : Berrett-Koehler, 1999.

COVEY, S. R. *The seven habits of highly effective people*. New York : Simon & Schuster, 1989.

COVEY, S. R. *L'étoffe des leaders*. Paris : Éditions Générales FIRST, 1996.

DAFT, R. L. *Leadership: theory and practice*. Fort Worth : The Dryden Press, 1999.

FIEDLER, F. *Theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1967.

HERSEY, P., Blanchard, K. H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1977.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 16, p. 321-329, 1971.

HOUSE, R. J., MITCHELL, T. R. Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, v. 3, p. 81-98, Automne 1974.

JUNG, C. G. *Types psychologiques*. 3. ed. Genève/Paris : Librairie de l'Université/Buchet-Chastel, 1967.

KETS de VRIES, M. F. R. *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. London : Tavistock, 1980.

KETS de VRIES, M. F. R. *Prisoners of leadership*. New York : John Wiley, 1989.

KETS de VRIES, M. F. R., MILLER, D. *The neurotic organization*. San Francisco : Jossey-Bass, 1984.

LEVINSON, H. *Organizational diagnosis*. Cambridge : Harvard University Press, 1972.

LOBROT, M. *L'anti-Freud*. Paris : Presses Universitaires de France, 1996.

MENDEL, G. *La psychanalyse revisitée*. Paris : Éditions La Découverte, 1988.

OLMSTEAD, J. A. *Executive leadership*. Houston : Cashman Dudley, 2000.

OUIMET, G. Analyse de la contribution scientifique de la psychanalyse à l'approfondissement des connaissances des comportements humains dans l'organisation. *Cahier de Recherche*, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, n. 93-23, 1993.

PAGÈS, M., BONETTI, V., De GAULEJAC, V. *L'emprise de l'organisation*. Paris : Presses Universitaires de France, 1979.

QUINN, R. E., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P., McGRATH, M. R. *Becoming a master manager: a competency framework*. New York : John Wiley & Sons, 1990.

REDDIN, W. J. *Managerial effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1970.

ROST, J. C. *Leadership in the 21<sup>st</sup> century*. New York : Praeger, 1991.

SCHWARTZ, H. S. *Narcissistic process and corporate decay: the theory of organizational ideal*. New York : New York University Press, 1990.

SENGE, P. M. *The fifth discipline*. New York : Doubleday, 1990.

SIMON, H. A. *Administration et processus de décision*. Paris : Economica, 1983.

VECCHIO, R. P. *Leadership*. Notre Dame : University of Notre Dame Press, 1998.

VROOM, V. H., JAGO, A. G. *The new theory of leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1988.

VROOM, V. H., YETTON, P. W. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

ZALEZNIK, A. Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, v. 48, p. 47-60, 1970.