



## IMAGINÁRIO, ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

### ■ LAURENT LAPIERRE

Ph.D. em Administração de Empresas e Professor de Administração e Liderança na Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, Canadá.

Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, professores no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

**RESUMO:** Este trabalho aborda a forma pela qual as empresas são administradas pelos indivíduos que nelas ocupam cargos de direção.

Tem ficado cada dia mais claro que não se trata de um processo "racional", conforme preconiza a maioria das obras sobre o assunto. Em realidade, as orientações,

*decisões e ações assumidas pelos dirigentes levam claramente as marcas individuais que eles têm e nasceram de todo um conjunto de desejos, convicções, gostos e interesses pessoais que muito bem caracterizam as personalidades ímpares de tais executivos.*

*O texto refuta a crença ingênua de que a "boa administração", as "boas decisões" ou os "bons resultados" aos quais chegam as empresas sejam necessariamente decorrências da simples aplicação de processos alheios às características individuais do administrador.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *estilo de liderança, inconsciente, personalidade, executivos.*

## INTRODUÇÃO

A personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar empresas. As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por essas organizações não se explicam unicamente pelos processos "racionais", como, por exemplo, aqueles que preconizam os enfoques normativos ou os princípios de gestão adotados. Elas decorrem igualmente dos desejos, das convicções, dos gostos e dos interesses pessoais dos dirigentes e estão ligadas aos preconceitos e crenças que possuem. Elas dependem também das forças ou conflitos intrapsíquicos e dos valores profundos que sustentam as ações desses dirigentes. Negar essas forças e esses valores ou ainda qualificá-los de irracionais, achando-se assim um pretexto para ignorá-los, em nada ajuda a compreensão ou a prática da administração. Ao contrário, poderá ser muito irracional não levar em conta essas realidades tipicamente subjetivas. Seria possível mesmo afirmar que certas análises "pseudo-racionais" — que visam a estabelecer a adequação entre, de um lado, a competência que caracteriza a empresa, baseada na avaliação das forças e das fraquezas internas e, de outro, a abertura de uma fatia de mercado, revelada por uma análise das ameaças e oportunidades externas — podem fugir à realidade se não considerarem aquilo que impulsiona ou motiva os dirigentes. Não se trata, tão pouco, da crença ingênua de que uma "boa administração", "boas decisões" ou "bons resultados" sejam necessariamente decorrências da simples aplicação de um processo.

Se — como supomos e como a realidade das organizações comprova a cada dia — existe uma ligação entre a personalidade dos administradores e líderes e o tipo de administração de suas empresas, todo o conhecimento e toda a tomada de consciência da realidade psíquica, enfim da personalidade dos dirigentes, serão úteis a uma melhor compreensão dos fenômenos ligados à administração e à liderança. Convencer-se do caráter determinante da personalidade do sujeito não significa negar a influência de fatores externos como condicionantes que podem determinar sua existência. Acreditar, então, no caráter determinante da personalidade do administrador e de sua força não significa negar a importância dessas "contingências" ou fatores ambientais, estejam eles situados no interior ou no exterior da organização. É inegável que muitos fatores exteriores ao líder e ao administrador terão efeito sobre as ações empreendidas pelas organizações. Isso não impede que o líder ou

administrador seja responsável pelas ações empreendidas por sua organização.

Neste texto, será abordada a questão relativa à influência da personalidade dos dirigentes sobre a administração de suas empresas, levando-se em conta um aspecto crucial da personalidade que é aquele relativo ao viés do imaginário. Depois de definir o que se entende por **imaginário**, será feito um apanhado das recentes pesquisas que abordam o estudo da direção e da administração dentro dessa perspectiva. Serão examinados alguns relatos de casos e obras de ficção que contribuem para a compreensão da influência que o imaginário exerce sobre a administração. Como conclusão, serão abertas algumas perspectivas de reflexão para o futuro.

Os termos "líder" e "administrador" serão usados para designar aquelas pessoas que exercem o comando. Como será analisado mais adiante, o imaginário fica mais evidente no caso da liderança, uma vez que esta se baseia, sobretudo, na projeção de uma fantasia (aquela relativa ao líder e a seus subordinados) e na visão proposta pela pessoa do líder a um grupo. É possível, no entanto, formular-se a hipótese de que não existe dicotomia entre o administrador e o líder: todo administrador é um líder (e vice-versa), variando consideravelmente os graus de uma pessoa para outra e estando as variáveis internas de uma pessoa também sujeitas a alterações no decorrer do tempo.

### ADMINISTRADOR E LÍDER: UMA TENTATIVA DE DEFINIÇÃO

A administração e a liderança são concebidas como dois pólos de um mesmo contínuo. Uma pessoa em posição de direção não é nunca totalmente um líder ou totalmente um administrador. A arte e a prática de direção são sempre uma espécie de amálgama entre essas duas tendências. Nos seres humanos, os tipos puros ou ideais não existem. Numa das extremidades do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo, em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de uma maneira que pretende ser eficiente e eficaz, dentro de uma estruturação interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. A razão de ser é identificar as necessidades manifestas ou latentes dos consumidores e responder a elas. O administrador levará principalmente em conta os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes no ambiente ou em um determinado mercado. Na outra extre-

midade, o líder, no entanto, apresenta-se como uma pessoa que inicia e dirige uma empresa, centrado, antes de mais nada, em sua visão pessoal. Esse indivíduo reagirá de acordo com sua realidade interior, proagindo posteriormente em um ambiente ou em um determinado mercado. Isso pode implicar, e geralmente implica, que esse líder acabe levando menos em conta os recursos disponíveis, ou, então, que não inicie ou não leve a efeito as mudanças necessárias no ambiente ou em um determinado mercado. O modo de estruturação é, freqüentemente, mais orgânico, mais centralizado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado. Utilizando-se a tipologia elaborada por Reisman, Zaleznik e Kets de Vries<sup>(1)</sup>, há, de um lado, o dirigente heterodeterminado (ou extradeterminado) e que corresponde ao conceito de administrador e, de outro, o dirigente intradeterminado, representando a definição aqui adotada de líder.

Essa distinção estabelecida entre o administrador profissional e o líder insere-se, também, na linha de Zaleznik<sup>(2)</sup>, que propõe quatro dimensões para ressaltar as diferenças entre líder e administrador:

1) o líder propõe-se objetivos ligados a seus desejos e preferências pessoais, fato que o leva a inventar novos conceitos e a agir sobre o ambiente, enquanto que o administrador profissional tem objetivos que estão ligados ao gosto e às preferências dos consumidores e reage ao ambiente tentando manter um equilíbrio;

2) o líder cria uma desordem relativa na sua busca do absoluto, procura esta ligada à realização das suas próprias fantasias, sonhos e idéias, enquanto que o administrador é um personagem organizado e racional, que procura um compromisso com as idéias dos outros para atingir os objetivos da empresa;

3) o líder tem, freqüentemente, necessidade de trabalhar só, apostando em sua intuição e em alguns raros e intensos relacionamentos, enquanto que o administrador prefere trabalhar com muitas pessoas, estabelecendo relações superficiais e distantes, em função dos papéis de cada um e de uma visão integrada da empresa; e

4) o líder percebe-se como um agente de mudança, como alguém independente ou mesmo em rompimento com a situação atual, enquanto que o administrador se vê como um instrumento do realismo, defensor da ordem que deve ser mantida e em harmonia com a situação atual.

## O IMAGINÁRIO E O CONHECIMENTO

A palavra **imaginário** ganhou muita evidência e credibilidade na língua francesa ao longo das

duas últimas décadas. A utilização desse termo por intelectuais, como Jean Paul Sartre, André Malraux, Jacques Lacan, Edgard Morin, Henri Laborit, Eugene Enriquez e Jean E. Charron, não é, sem dúvida, desassociada da reabilitação e de uma concepção mais ampla do termo. Fala-se hoje com muito prazer do imaginário de um autor, de um artista, de um pesquisador, de um administrador, de um líder ou mesmo de uma coletividade. O termo refere-se não só ao processo e ao produto da imaginação, mas também a uma dimensão mais propriamente cognitiva (as idéias, os pensamentos, as concepções, a criatividade etc.) do que afetiva (os afetos, as defesas psicológicas, as sublimações, os desejos, as ambições, as convicções etc.), apesar de estarem essas duas dimensões indubitavelmente ligadas.

O imaginário diz respeito, então, ao conjunto de processos mentais. É constituído de imagens interiores que guardamos de certas pessoas significativas, de lembranças ou de informações conservadas em nossa memória (essa faculdade que não se esquece) de idéias, de abstrações, de construtos, de visões, de explicações ou de racionalizações que são construídas e utilizadas, quer estejam relacionadas a informações já interiorizadas ou à realidade exterior. O imaginário implica um trabalho (mais ou menos consciente) de transformação, de mudança e de criação. A palavra em si, através de sua conotação com imagem, magia e imaginação, é o indicador daquilo que designa e significa.

Mesmo que os produtos da imaginação sejam elaborados a partir de informações armazenadas na memória, eles são, sobretudo, o resultado de visões, de projeções ou de construções que o sujeito elabora a partir de seus conteúdos memorizados. Assim, o imaginário é essencialmente uma realidade subjetiva. Diz respeito, ao mesmo tempo, ao conjunto de representações que o sujeito faz ou dá à realidade subjetiva interna e à realidade objetiva externa. O imaginário serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa. Sob esse título, representa o elemento qualitativo mais importante daquilo que constitui a personalidade de um indivíduo.

Reconhecendo plenamente que a história da imaginação começa provavelmente com a história

1. REISMAN, David. *La foule solitaire*. Paris, Arthand, 1964; ZALEZNIK, Abraham & KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Power and the Corporate Mind*. Boston, Houghton Mifflin, 1975, 288 páginas.

2. ZALEZNIK, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?" In: *Harvard Business Review*. May-June, 1977.

da humanidade, Altman<sup>(3)</sup> situa em 1709 o começo das vicissitudes conhecidas pela imaginação para ganhar suas características de nobreza, quando Giambattista Vico contestou a posição dominante da razão na filosofia tradicional ocidental. Para Vico, "a primeira ciência a ser aprendida deveria ser a mitologia e a interpretação das fábulas", porque, nesse caso, não há "verdade" senão nas fantasias (universal fantástico), sendo este o primeiro modo pelo qual o ser humano torna o mundo inteligível. Portanto, não existe "verdade" senão dentro de um espírito capaz de compreender-se em sua relação consigo mesmo. As línguas, a história, a literatura e as fábulas são a base de uma interpretação humana do mundo<sup>(4)</sup>. A imaginação e o imaginário, apesar de suas aparências anticientíficas, remetem-nos de fato à base e aos fundamentos mesmo da ciência. Até a teoria da relatividade de Einstein teve como origem uma fantasia, já que ele próprio, como sábio, imaginava-se como um observador, deslocando-se a diferentes velocidades no tempo e no universo.

Analogamente a Vico, é possível afirmar que o conhecimento e a ciência, assim como toda ação e práticas humanas, encontram de fato seus fundamentos no imaginário, na "fantasia universal" pela qual o ser humano acha uma (a sua) verdade, tornando para si o mundo inteligível. Esse imaginário de natureza fantasiosa, essa visão do mundo, não são representados tão somente pelas atividades mentais conscientes, como, por exemplo, os *flashes*, as imagens, os sonhos, as concepções ou as conceituações; são também compostos por fantasias inconscientes e por estruturas profundas que sustentam a própria existência de uma pessoa<sup>(5)</sup>.

### IMAGINÁRIO, PODER E ADMINISTRAÇÃO

Foi afirmado anteriormente que o imaginário é o elemento qualitativo mais importante daquilo que constitui a personalidade de um indivíduo e que serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade exterior. Compreende-se, então, facilmente a influência que o imaginário do administrador ou do líder terá sobre sua maneira de agir.

Essa não é, contudo, a primeira vez que se reconhece a influência da personalidade dos dirigentes na vida das empresas. Apoiando-se na convicção de que a personalidade do sujeito determina sua ação, alguns pesquisadores conseguiram, com efeito, ressaltar a ligação que pode existir entre as diferentes dimensões da

personalidade dos líderes e dos administradores e a administração das empresas<sup>(6)</sup>.

3. ALTMAN, Elizabeth. "Concepts of the Imagination: an Incomplete History". Trabalho apresentado ao simpósio *L'imaginaire et le leadership*, à Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, 5 e 6 de maio de 1986, 22 páginas.

4. Idem, *ibidem*, pp. 2-3.

5. ISAACS, SUSAN. "Nature et fonction du phantasme". In: *Développements de la psychanalyse*. Paris, Presses Universitaires de France, 1966, pp. 64-114.

6. JACQUES, Elliott. *The Changing Culture of a Factory*. London, Tavistock, 1951; VROOM, Victor H. *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1960; MERTON, Robert K. "Structure bureaucratique et personnalité". In: LEVY, André. *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*. Paris, Dunod, 1965, pp. 23-35 (tradução francesa do capítulo 5, "Bureaucratic Structure and Personality". In: *Social theory and Social Structure*. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1949, pp. 151-160); ZALEZNIK, Abraham & KETS DE VRIES, Manfred F.R. Op. cit.; McCLELLAND, David C. *Power: the Inner Experience*. New York, Irvington, 1975; MACCOBY, Michael. *The Gamesman*. New York, Simon and Schuster, 1976, 285 páginas; KERNBERG, Otto. "Regression in Organizational Leadership". In: *Psychiatry*, 42, 1979, pp. 29-39; LESAGE, Pierre & RICE, Judith. "Le sens du travail et le gestionnaire". In: *Revue Gestion*, vol. 3, nº 4, 1978, pp. 6-16; LARÇON, Jean-Paul & REITTER, Roland. *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris, Nathan, 1979, 174 páginas; KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*. London, Tavistock, 1980, 214 páginas; MILLER, Danny, KETS DE VRIES, Manfred F.R. & TOULOUSE, Jean-Marie, "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy Making. Structure and Environment". In: *Academy of Management Journal*, 25, 1982, pp. 237-253; MILLER, Danny & FREISEN, Peter. *Organizations: a Quantum View*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984; LAPIERRE, Laurent & TOULOUSE, Jean-Marie. "La Graine à Monseigneur". Research paper: *75th Anniversary Colloquium Series*. Division of Research, Harvard Business School, 1984, 37 páginas; KETS DE VRIES, Manfred F. R. & MILLER, Danny. *The Neurotic Organization*. San Francisco, Jossey Bass, 1984, 241 páginas. Versão francesa: *L'entreprise neurosée*, McGraw-Hill, 1985; MILLER, Danny & TOULOUSE, Jean-Marie. "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms". In: *American Journal of Small Business*, vol. 10, nº 3, Winter 1986, pp. 47-62; LAPIERRE, Laurent. *Dépressivité, puissance et pouvoir dans la pratique de l'enseignement de la direction*. Trabalho apresentado em versão francesa (29 páginas) ao Colóquio Internacional *Nouvelles tendances en gestion réflexions, bilan et perspectives*, Ecole des H.E.C. de Montreal, 9 a 13 de junho de 1986. Versão inglesa: *Depressivity Potency and Power in Management Practice and Teaching Communication*, apresentada ao *Symposium on Organizational Effectiveness: Psychoanalytic Issues in Organizational Research and Consultation*, organizado por The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, Pace University, New York City, 1 e 2 de novembro de 1986, 25 páginas.

O próprio termo imaginário foi utilizado por um certo número de teóricos das organizações. Enriquez<sup>(7)</sup> utilizou a expressão "imaginário social" para reagrupar os fenômenos de rejeição e de repressão nas organizações. Larçon e Reitter<sup>(8)</sup> mencionaram a expressão "imaginário organizacional" para designar as fantasias compartilhadas por uma equipe de administração ou por um conjunto de empregados de uma organização, a fim de demonstrar a influência desse imaginário sobre a identidade da empresa (conceito muito próximo daquilo que hoje se convencionou chamar de cultura organizacional). Nos dois outros casos citados anteriormente, os autores utilizaram o termo imaginário dentro de uma perspectiva psicológica, fazendo particularmente referência ao conteúdo fantasioso do imaginário e conferindo-lhe, sobretudo, um conteúdo de ordem coletiva. A utilização do conceito de imaginário para estudar a influência dos administradores e dos líderes sobre a direção das empresas é bastante recente.

O imaginário das pessoas em postos de direção sempre desempenhou um papel importante na administração das empresas. O fato de que os teóricos e praticantes da administração fazem cada vez mais uma maior referência ao conceito de "visão", por exemplo, é um indicativo da importância que é dada ao imaginário. Durante o decorrer dos últimos anos, muitos estudos ressaltaram como as questões de poder eram primordiais na gestão das organizações. Estudar a administração implica refletir profundamente sobre a realidade do poder, não somente sob o ponto de vista sociológico, mas também dentro de uma perspectiva psicológica dos administradores. Além da "visão", a administração implica necessariamente que a pessoa em posição de direção utilize e mobilize certas fontes de autoridade à sua disposição e, dessa forma, exerça o poder. Esse fato tem certas repercussões não só sobre as pessoas que estão sendo dirigidas, mas também sobre os próprios dirigentes. Apesar de a "imagem" que fazemos do poder e de seu exercício variar grandemente de uma empresa para outra e de um indivíduo para outro, essa questão do poder permanece sempre ativa no imaginário dos administradores.

O poder é uma variável que perturba profundamente os seres humanos e não é por acaso que os líderes e os administradores por ele se interessam. As dificuldades provocadas pelas realidades do poder são sobretudo de natureza emotiva. O poder parece, na verdade, mais uma questão de afetividade, de desejos e de necessidades do que uma questão de conhecimentos e de inteligência, mesmo se, em relação a esse ponto, for conveniente ser prudente; a afetividade

e a inteligência não são duas dimensões ortogonais ou independentes. Sentimos emoções e afetos (amor e ódio) pelos objetos de conhecimento (conhece-se e compreende-se bem aquilo que se ama, se detesta ou incomoda, sob a condição de investir o grau requerido de energia), assim como experimentamos algum tipo de sentimento em relação ao que fazemos ou praticamos.

O exercício do poder ativa ou reativa as fantasias mais primitivas ou arcaicas. Os próprios fundamentos do nosso imaginário, tanto em sua dimensão cognitiva, é claro, quanto em sua dimensão afetiva, sobretudo, é que são acionados: o desejo de ser amado, de ser admirado, o medo de ser insuficiente ou indigno (medo do fracasso), o medo de ir longe demais na utilização do poder (medos associados ao sucesso), a ansiedade frente às mudanças de *status* e à competição, a inveja associada às inevitáveis injustiças, desejo de igualdade e de dependência, o desejo de ser excepcional, único, ímpar, o desejo de criar seu universo, seu mundo, seu nicho, sua competência particular etc. Mesmo que as realidades do poder sejam tão antigas quanto a humanidade e mesmo que de maneira intuitiva tenha sido reconhecida a influência do imaginário dos líderes, não é senão muito recentemente que estudos sistemáticos foram consagrados a essas questões.

Nesse sentido, o trabalho de dois pesquisadores de Montreal, Kets de Vries e Miller<sup>(9)</sup>, constitui-se numa contribuição importante. Inspirando-se numa orientação de análise psiquiátrica, os referidos autores mostraram as ligações que podem existir entre as fantasias ou o imaginário dos administradores, a estratégia de suas organizações, as formas de organização do trabalho implantadas e a própria cultura organizacional em vigor.

Depois de terem identificado um certo número de disfunções organizacionais que conduzem ao fracasso, esses dois pesquisadores conseguiram estabelecer até que ponto essas disfunções poderiam decorrer de estruturas profundas, das fantasias dominantes das pessoas em postos de alta direção. No quadro I, é possível visualizar as ligações que os autores estabelecem entre a personalidade do administrador da cúpula, seu universo fantasioso (esse aspecto capital de seu

7. ENRIQUEZ, Eugène. "Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations". In: *Connexions psychologiques sciences humaines*, n° 3, 1972, pp. 65-93.

8. LARÇON, Jean-Paul & REITTER, Roland. Op. cit.

9. KETS DE VRIES, Manfred F.R. & MILLER, Danny. *The Neurotic Organization*. Op. cit.

<b>QUADRO I</b> <b>Ligações entre o imaginário, a fantasia dominante do dirigente e a forma de exercício do poder</b> (A estratégia, a estrutura e a cultura)				
PERSONALIDADE BÁSICA	FANTASIA SUBJACENTE	ESTRATÉGIA	ESTRUTURA	CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS
DESCONFIADO (PARANÓIDE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ameaça ou perigos exteriores</li> <li>— Desconfiança/suspeita</li> <li>— Pronto para o ataque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Controle do ambiente</li> <li>— Sistemas de informação</li> <li>— Espionar</li> <li>— Opor-se/reagir</li> </ul>	Poder centralizado no topo	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Atmosfera de suspeita</li> <li>— Coesão contra os inimigos exteriores</li> </ul>
METICULOSO (COMPULSIVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Não estar à mercê dos outros</li> <li>— Controlar tudo o que se passa consigo e à sua volta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Controlar as operações internas</li> <li>— Planificação minuciosa</li> <li>— Orientação temática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hierarquização</li> <li>— Formalização</li> <li>— Padronização</li> <li>— Procedimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Credo tradição</li> <li>— Rituais</li> <li>— Máscara/fixações</li> <li>— Dominação/submissão</li> </ul>
ESPETACULAR (TEATRAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Chamar a atenção</li> <li>— Impressionar</li> <li>— Grandiosidade</li> <li>— Narcisista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Impulsivo</li> <li>— Aventureiro/arriscado</li> <li>— Intuitivo</li> <li>— Diversificação (sem coerência)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Primitiva</li> <li>— Conflituosa</li> <li>— Pouco sistemática</li> <li>— Concentração no topo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Espetáculo</li> <li>— Narcisismo de dirigente</li> <li>— Agitação/ativista</li> <li>— Descontentamento dos executivos</li> </ul>
DEPRIMIDO (depressivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Impotente</li> <li>— Indigno</li> <li>— Incapaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inércia</li> <li>— Conservadorismo</li> <li>— Serviço rotineiro</li> <li>— Automatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Burocrática</li> <li>— Automatização</li> <li>— Hierarquização</li> <li>— Vácuo do poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inibição da ação</li> <li>— Centrado no seu interior</li> <li>— Resistência à mudança (fingimento)</li> </ul>
DISTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Manter à distância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desorientado</li> <li>— Pequenas mudanças</li> <li>— Negociações entre as subcoalizões</li> <li>— Extraviada</li> <li>— Centrada no interior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausência de orientação do topo</li> <li>— Jogo de poder entre as divisões</li> <li>— Posse independente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Campo de batalha</li> <li>— Arena política</li> <li>— Lugar de intrigas e brigas internas</li> <li>— Clima de suspeita e desconfiança</li> </ul>

(1) Organização de Laurent Lapiere, segundo Kets de Vries e Miller. *L'entreprise neurose*. McGraw-Hill, 1985

imaginário) e certas tendências observadas em sua maneira de exercer o poder. Dentro do contexto da administração de uma organização, a maneira de exercer o poder toca principalmente em três aspectos diferentes: a orientação estratégica da empresa, a forma de estruturação a que se dá prioridade e a cultura interna dominante. A partir de agora, serão examinadas as relações que os autores puderam estabelecer entre o imaginário e esses três aspectos do exercício do poder.

No caso do **líder** ou **administrador desconfiado**, a fantasia subjacente consiste em sentir-se ameaçado pelos perigos exteriores. A atitude básica é estar sempre pronto a atacar e a desafiar os eventuais inimigos. A estratégia resume-se, então, em estar constantemente de sobreaviso, em tentar controlar o ambiente, em estabelecer sistemas de informação e reagir às mudanças pela oposição. A estrutura é geralmente centralizada no topo e a cultura interna retrata um clima de suspeita. Essa suspeita suscita por vezes uma grande coesão contra inimigos "externos", freqüentemente caracterizados como bodes expiatórios e que se tornam os responsáveis pelas dificuldades da organização.

No caso do **administrador metucioso**, a fantasia subjacente é aquela de querer controlar tudo o que se passa com ele mesmo e à sua volta para não ficar à mercê dos outros. A estratégia consiste em controlar as operações internas de maneira cerrada, com o recurso de um planejamento muito rígido. A estrutura é geralmente do tipo burocrática, os procedimentos são formais e padronizados. A cultura é aquela do tipo dominação, do dever e da fé. Concentra-se em torno de temas, de crenças e de tradições. As pessoas são submetidas tanto aos preconceitos do líder, quanto às suas fixações e rituais.

No caso do **líder espetacular** (estrela), a fantasia subjacente consiste em chamar a atenção e impressionar por sua grandiosidade. A estratégia é muito mais impulsiva, as aventuras arriscadas são inspiradas pela intuição. A estruturação é muito rudimentar, concentrada no topo, pouco sistemática e confusa. A cultura interna da empresa é aquela do espetáculo, onde se reforça o narcisismo do dirigente, através de uma atividade febril, freqüentemente para o grande descontentamento dos outros responsáveis.

Quanto ao **administrador deprimido**, a sua grande fantasia é feita de sentimentos de impotência, de incapacidade ou de indignidade. A estratégia consiste, sobretudo, em limitar-se a um trabalho rotineiro, automático, sofrendo assim a empresa de inércia e conservadorismo. A

estrutura é do tipo burocrática e submetida a uma hierarquização bastante desenvolvida e desintegrada, fato que esvazia a alta administração do seu poder. A cultura interna da empresa é aquela da resistência à mudança. A regulamentação serve para evitar o conflito. A organização acha-se centrada em si mesma, os acertos são destinados a preservar o domínio e o poder, determinando a inibição da ação.

Finalmente, no caso do **administrador distante**, a principal fantasia leva-o a manter-se à distância, sendo as interações percebidas como potencialmente perigosas. A estratégia é a da desorientação ficando a empresa um pouco à deriva e as negociações entre as subcoalitões restritas a pequenas mudanças. A estrutura é dividida, a ausência de liderança no topo dá lugar a feudos independentes e a lutas internas de poder entre as divisões. A cultura interna lembra uma assembléia política, transformando a empresa num palco de intrigas e querelas internas dentro de um clima de suspeita.

Cada uma dessas fantasias dominantes — esse elemento capital do imaginário do dirigente que fundamenta seu estilo de administração — contribui para dar uma orientação, uma direção, um sentido à ação, sem anular a influência de outros fatores da situação.

Em um outro texto, Kets de Vries<sup>(10)</sup> abordou um outro aspecto do imaginário dos líderes, falando de sua disposição narcisista. Ele afirma que a qualidade e a intensidade do seu desenvolvimento narcisista é um dos componentes críticos da ação desses líderes. A essência do narcisismo consiste em amar uma imagem relativamente idealizada de si, para escapar "imaginariamente" ao sentimento de falha, de limite ou de insuficiência.

O autor identifica três tipos de narcisismo, a saber: o narcisismo reativo, o narcisismo auto-enganoso (que se ilude) e o narcisismo construtivo. O narcisismo reativo está baseado em sentimento persistente de impotência causada pelo sentimento de não ter sido suficientemente amado ou estimado. Alguns indivíduos combatem esse sentimento, trabalhando a idéia de que são pessoas ímpares, excepcionais, como se o fato de terem sofrido ou de terem sido submetidos a provas lhes desse esses atributos especiais. Possuídos por uma fantasia de sucesso sem limite, querem dominar através de uma maneira fria, implacável, grandiosa e exibicionista.

O narcisismo auto-enganoso está baseado no

10. Idem, ibidem.

sentimento de que o indivíduo é absolutamente amado e perfeito. A pessoa não aprendeu a moderar a imagem idealizada que faz de si mesma, uma vez que as respostas que a ela foram fornecidas quando criança não estavam suficientemente adaptadas à realidade. Essas respostas superestimularam sua autopercepção. Disso resultam as dificuldades nas relações interpessoais, uma hipersensibilidade à crítica, o medo do fracasso, a busca do ideal e uma profunda necessidade de ser amado.

Enfim, os indivíduos narcisistas construtivos não sentem a necessidade de deformar a realidade para lidar com as frustrações da vida. Desenvolvem uma sensação de vitalidade positiva derivada da confiança que têm em seu próprio valor. Mostram ambição, ousadia, senso de humor, criatividade, tenacidade e altivez.

Utilizando um nível de análise diferente, Lapierre<sup>(11)</sup> sustentou, então, que o exercício do poder e da liderança, pelo fato de estar baseado num sentimento de potência relativa e no reconhecimento de um potencial humano limitado, mas autêntico, poderia reativar sentimentos antigos de plenipotência e de impotência. Assim, de um lado, surgem o **imaginário da plenipotência** e o pensamento mágico (os administradores e os líderes tomam seus desejos por realidades, querem se mostrar infalíveis no controle total das pessoas à sua volta, na procura da notoriedade e de conquistas notáveis...) e de outro lado, o **imaginário da impotência** e da desvalorização de si (os administradores se sentem incapazes, indignos e inadequados, presos por um intenso sentimento de culpa...).

O sentimento de potência relativa traduz-se por uma confiança baseada no sentimento de liberdade e de responsabilidade, também inevitavelmente relativas. É uma maneira de exercício do poder ao mesmo tempo realista e humanista, baseado na potência humana comum e capaz de assumir as responsabilidades e os riscos. Nesse caso, e ao mesmo tempo, o administrador aceita o imaginário com aquilo que ele oferece de possibilidades de criação, de invenção e de produção, aceitando também o real com todas as suas restrições. Aceita as realidades humana e organizacional com todo o potencial que elas apresentam, mas também com todas as suas imperfeições e defeitos.

Esses novos arcabouços de análise dos fenômenos de direção, baseados no imaginário em termos de seu conteúdo fantasioso e inconsciente, não foram concebidos para serem utilizados de maneira mecânica; bem ao contrário, toda pessoa é um condensado daquilo que é profunda e

universalmente humano. As nossas interações e intervenções em todas as nossas atividades reais e, particularmente, no exercício do poder, representam inteiramente as dimensões de nossa personalidade que podem entrar em ação e ser ativadas, sobretudo, as dimensões afetivas, naquilo que elas têm de mais profundo e de inconsciente. O imaginário que corre o risco de receber a maior influência é, então, aquele que corresponde à realidade psíquica mais profunda, uma vez que determina, por sua ignorância, a ação do sujeito.

As realidades psíquicas não são nem boas nem más em si mesmas, mesmo que se tenham freqüentemente examinado suas dimensões patológicas ou disfuncionais. São realidades imaginárias ou fantasiosas que existem (mesmo que não se queira ou não se possa sempre reconhecê-las), que testemunham nossa humanidade e que podem ser usadas produtivamente nas práticas de administração e de liderança. Essas práticas devem necessariamente ser o objeto de um exame por parte dos dirigentes, levando-se em conta a própria realidade psíquica da situação exterior e dos objetivos da organização tal qual eles os formularam.

A desconfiança (potencial paranóide), por exemplo, é positiva na medida em que permite ver os perigos, identificar os possíveis inimigos e proteger-se através de ações preventivas. É o mesmo potencial que entra em ação quando se quer mudar a realidade exterior (o ambiente), aí se instaurando uma nova ordem, na qual se projetará sua própria visão do mundo. No entanto, se a projeção permite identificar os inimigos exteriores e mobilizar forças no interior da empresa, ela se encontra também na origem da suspeita doentia, na fixação dos bodes expiatórios e na caça às bruxas, sendo, nesse sentido, nefasta.

A **meticulosidade** (obsessão e compulsão) é produtiva, na medida em que ela fundamenta o cuidado com o detalhe, com a precisão e com o sentido do dever. Em contrapartida, é pernicioso, caso impeça a tomada de distância e sufoque a espontaneidade e, caso haja a necessidade de um controle dominador, venha a bloquear a iniciativa.

O **estrelismo** (*showmanship*/teatralidade) é produtivo, na medida em que permite chamar a atenção, comunicar o entusiasmo e incentivar novas impulsões. Mas pode também ser a causa de incoerências, de improvisações, determinando que o espetáculo oferecido seja utilizado de maneira narcisista para mesclar uma cena cujo pano de fundo é de impotência.

11. LAPIERRE, Laurent. Op. cit.

A **capacidade de deprimir** (a depressividade) é produtiva, na medida em que permite não tomar os sonhos como se fossem realidade, sepultar a plenipotência e o pensamento mágico, e recolocar os pés na terra depois das incursões pelo imaginário. Representa, então, uma muralha contra a mania de grandeza e a megalomania. Em compensação, é nociva quando provoca a falta de ação, de dinamismo, conduzindo à apatia e à impotência<sup>(12)</sup>.

Finalmente, a distância (a ruptura e o potencial esquizóide) permite clarear a visão das emoções e das idéias. Permite recuar, emergir do caos das emoções, colocar ordem nos sentimentos e ver o que é bom e o que é mau para o sujeito, tanto no seu universo interior, quanto no seu mundo exterior. Em contrapartida, pode manter o sujeito desligado de suas emoções e das emoções dos outros, separando o mundo das emoções de todo o resto e guardando um distanciamento intransponível com todo o mundo. Pode conduzir a uma visão maniqueísta do mundo, das pessoas, das organizações e das idéias, divididas em boas e más.

Seria difícil pretender que essas realidades psíquicas, esses processos mentais (quer se trate de defesas, de estilos cognitivos ou afetivos) sejam bons ou maus em si mesmos. De forma semelhante a muitas das realidades fundamentais em administração, essas realidades ou processos parecem depender também de adaptação a uma dada situação e, portanto, ser uma questão de medida e de julgamento.

### IMAGINÁRIO E PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Recentemente, e aventurando-se a ir mais longe nessa linha já esboçada de estudo da influência da realidade psíquica sobre a administração e a liderança, o grupo de pesquisa sobre as práticas de liderança e administração<sup>(13)</sup> organizou o simpósio "O Imaginário e a Liderança", que aconteceu em maio de 1986 na Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montreal. Dentro do tópico "O imaginário e a Liderança", a palavra imaginário foi tomada na acepção adotada no escopo deste trabalho: por de trás do modo de ver, das concepções e das convicções de um líder ou de um administrador, quais são os seus desejos profundos e o seu universo de fantasias? O título em inglês do simpósio, "Fantasias e Liderança" (Fantasies and Leadership), mostrava bem a ênfase sobre o universo fantástico subjacente à liderança e à administração.

Tendo a liderança sua origem na realidade

interna da pessoa, no seu imaginário, na sua visão e no seu universo fantástico, seria principalmente no caso dos líderes que se esperaria ver a manifestação mais evidente dessa realidade interior ou escondida. Escolhendo de preferência estudos de caso e obras sobre o imaginário como material e método de pesquisa, esse simpósio adotou uma perspectiva de estudo que poderia ser qualificada como fenomenológica. Esperava-se apresentar casos de líderes que se aproximassem o máximo possível do real fenômeno da liderança, no contexto da administração ou no ambiente político. A fenomenologia adota um preconceito bastante claro no plano do conhecimento.

*"... É necessário permanecer (no fenômeno em si mesmo), sem fazer pressuposições, descrevê-lo somente tal qual ele passa. Assim, delinea-se, ao centro da meditação fenomenológica, um momento crítico, uma 'negação da ciência' (Merleau-Ponty) que consiste na recusa de passar à explicação, ... porque existe sempre uma pré-reflexão, um irrefletido, um antipredicativo sobre o qual se apóia a reflexão, a ciência, e que comufla as coisas, sempre quando quer dar razão a ela mesma"<sup>(14)</sup>.*

O simpósio adotou também uma perspectiva de pesquisa psicodinâmica de orientação fundamentalmente psicanalítica. Os casos, então, tinham que não só mostrar as intenções e os comportamentos externos, mas igualmente compreender e revelar o universo interior dos líderes, sentir a finalidade profunda subjacente às ações deles e sentir o seu imaginário e as fantasias associadas à ação.

### AS OBRAS DO IMAGINÁRIO

As obras do imaginário (filmes, romances, peças de teatro ...) são meios privilegiados de conhecer as práticas de liderança e de sobre elas refletir. Essas obras são não somente representações mais globais das práticas de liderança, como também o resultado das projeções feitas pelos romancistas, dramaturgos, produtores e diretores, sobre as realidades do poder e da liderança.

Todo o conhecimento revela o imaginário e é,

12. Idem, ibidem.

13. GROUPE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES DU LEADERSHIP EN GESTION. *L'imaginaire et le leadership*. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, 1986, 583 páginas.

14. LYOTARD, Jean-François. "La phénoménologie". In: *Que Sais-je?*. Paris, Presses Universitaires de France, 1969, 128 páginas.

então, necessariamente subjetivo pela forte razão de que busca conhecer a subjetividade em si mesma. Esse conhecimento, que se adquire pela prática e pela experiência pessoal, é mais freqüentemente um conhecimento indutivo, sentido, intuído e inconsciente mesmo, do que um conhecimento lógico ou dedutivo. É um conhecimento que se encontra, por vezes, confirmado assim que se lê um romance, quando se vê um filme ou uma peça de teatro. Algumas obras ditas de ficção (ou do imaginário), ao serem elaboradas e realizadas pelos indivíduos que tinham uma compreensão profunda da personalidade, permanecem como uma maneira privilegiada de conhecer a realidade psíquica retratada: Macbeth ilustra bem o sentimento de culpa da pessoa ambiciosa que eliminou alguém numa posição de mando (na realidade ou na fantasia) e que é assombrado pelo remorso e por visões do tipo pesadelo: *Oursgan sur le Caine*, no romance de Herman Wouk ou no filme clássico de Edward Dmytryk, põe em cena um escritor covarde que sente bem o medo experimentado por um comandante de navio, vítima de uma viva ansiedade de perseguição durante um período crítico de sua carreira e que tenta combater seu sentimento de impotência, querendo instaurar a perfeição a bordo de seu barco por meio de um controle meticuloso e onipotente.

Inspirando-se em certos aspectos da vida do magnata da imprensa americana, William Randolph Hearst, e aí projetando certos elementos de sua própria personalidade, Orson Wells ilustra no *Cidadão Kane* a carreira tumultuada de uma pessoa narcisista, que procura desesperadamente o amor, gastando sua fortuna para comprar, para impressionar ou para chamar a atenção. Termina sua existência só, num castelo cheio de coisas, mas vazio de amor. Esse filme, que foi considerado durante décadas como o maior filme jamais realizado, retrata um repórter de atualidades filmadas que parte em busca da "verdade" a respeito desse Charles Foster Kane, cuja vida foi marcada por todos os tipos de excessos. Descobre-se que quando criança ele foi confiado por sua mãe, que se tornou rica rapidamente, a um banqueiro encarregado de lhe dar uma educação que lhe assegurasse sucesso e riqueza. Durante toda a sua vida, ele tentou reencontrar sua infância perdida, simbolizada por "Rosebud", a marca de seu trenó. Mais recentemente, *Une étrange affaire*, do diretor Pierre Granier-Deferre, ilustra até que ponto o imaginário da dependência pode conduzir a relação entre duas pessoas. Coloca em cena um chefe cujo poder se exerce de maneira muito

dependente, exigindo lealdade a todo o momento. Esse chefe termina por destruir literalmente o jovem subordinado, este também ávido pelo poder, mas cuja grande dependência o leva a alienar-se totalmente pelo chefe onipresente.

A lista das obras sobre o imaginário, que podem contribuir de maneira significativa para o conhecimento dos fenômenos de direção pode ser longa. Essas obras, ditas de ficção, são fruto da gestação daqueles que as concebem e repousam, em grande parte, sobre a projeção do seu imaginário; e, nesse sentido, são capazes de muito ensinar sobre o próprio imaginário da administração. Ao longo do simpósio, os participantes foram convidados a refletir a respeito das realidades da liderança, do modo como são representadas pelo cineasta Richard Attenborough no filme *Gandhi* (o assunto *Ghandi* será retomado mais adiante) e pelo Teatro do Novo Mundo na peça *Otelo*, tal qual foi encenada por Olivier Reichenbach. Otelo é o drama da inveja e da ruptura. Iago, por não aceitar ter sido preterido em relação a Cássio, chega a realizar seu potencial destrutivo, apoiando-se na idealização por ele suscitada a partir de certos aspectos de sua personalidade; com efeito, Shakespeare apresenta Otelo como um personagem glorioso e de prestígio, mas, no entanto, infantil e retardado afetivamente, fato que o leva a deixar-se enganar pela lucidez fria de Iago e que provoca sua tragédia final.

### TRÊS CASOS DE DIRIGENTES

Nas escolas de administração, é geralmente o método do caso que se utiliza como recurso didático. O simpósio apresentou casos escritos destinados a estudar os fenômenos da direção. São apresentados aqui três deles para examinar como o imaginário desses três dirigentes está no centro de suas práticas. Esses exemplos são de um administrador de Quebec, um alto funcionário americano e um líder indiano.

1. **Maurice Fortier** (nome fictício) é um administrador de Quebec que conheceu um enorme sucesso na direção de uma grande empresa, atuante no Canadá, de costa a costa. Sua capacidade de trabalho e sua aptidão para o controle contribuíram grandemente para o sucesso de sua carreira. Seu desejo de assumir amplas responsabilidades, sua inclinação para exercer um controle meticuloso e cerrado (*hands on type of control*) levaram-no muito cedo a querer conhecer perfeitamente os produtos de sua organização e os seus diferentes clientes. O controle preconizado e praticado por Fortier não

era de natureza burocrática, uma vez que não atuava por procedimentos e formalidades; era sobretudo um controle direto, de pessoa a pessoa. Seu talento para o controle valeu-lhe aproveitar períodos de crise que a empresa conheceu, como acontece freqüentemente aos “administradores de crise” (*trouble shooters*)<sup>(15)</sup>.

Fortier adquiriu o senso do dever (compulsividade) através da identificação com seus pais. Estava, na verdade, muito identificado com pais exigentes e ambiciosos, mas do quais guardava também uma imagem de benevolência, de ternura e de calor. É verdade que uma criança confrontada com uma figura de pais exigentes pode interiorizar as figuras paternas e se tornar, por sua vez, uma figura exigente com os outros em sua volta, especialmente no exercício do poder e da liderança. Será possível constatar uma certa imitação moral e física ou uma adoção de certos estilos de poder representada pelas figuras interiorizadas dos pais. Nesse sentido, pode-se dizer que, de uma certa maneira, Maurice Fortier reproduziu seus pais.

Seu senso de dever pela identificação teve como corolário levá-lo a suplantar seus pais e corrigir a impossibilidade de realizar os sonhos deles, fato que percebeu como injustiça. Para mostrar como se manifestou essa “reparação imaginária”, mencionam-se seus esforços para melhorar ou desenvolver seus subordinados (consertá-los), o que implica tolerância para com as fraquezas ou mesmo a burrice humana, seu desejo de contribuir pessoalmente para que os canadenses franceses assumissem o lugar que os traz de volta ao centro do mundo dos negócios e, enfim, as numerosas sociedades filantrópicas ou beneficentes às quais ele ofereceu sua ajuda de forma desinteressada (empresas que buscavam consertar a sociedade e melhorá-la). Ainda por cima, toda a carreira profissional e a prática da liderança de Fortier consistiram em assumir a responsabilidade das empresas que deveriam ser reparadas ou restauradas, freqüentemente empresas cujo próprio objetivo era o da correção. Trabalhou em duas empresas que se encontravam em situação difícil, às margens da catástrofe, onde seu talento para o controle foi explorado, sob a investigação dos bancos que o levaram a desempenhar um papel de reformador e de reparador.

Sua liderança, como todas as outras lideranças, portanto, era do tipo transformador da realidade exterior. Não procurou restituir, de maneira mais ou menos lógica, situações idealistas ou estados anteriores. A partir da realidade tal qual ela se apresentava, quer dizer, defeituosa, deteriorada

ou quebrada (quer se tratasse da realidade mecânica, organizacional ou social), foi contratado para uma reparação concreta, realista, que permitia aos veículos, aos motores, às empresas, aos indivíduos ou à sociedade perseguirem mais longamente suas carreiras ou seus verdadeiros destinos: uma prática devotada à suplantação pela reparação. O líder criativo passa inevitavelmente pela reparação daquilo que existiu no passado e não pela tentação mágica de querer recomeçar do zero ou fazer como se nada tivesse havido, ou ainda, como se os danos acontecessem involuntariamente.

2. **J. Edgar Hoover** esteve na direção do FBI durante quase 50 anos. Apesar do segredo que envolvia sua vida, sabe-se era muito desconfiado, levado a ver inimigos por toda a parte e a se cercar-se de colaboradores de lealdade irrestrita. Hoover tornou-se o defensor da “pureza americana”. Como para o puro tudo é impuro, toda a existência de Hoover era dominada pelo imaginário de vigilância dirigida contra os inimigos do sistema do qual ele queria preservar a pureza. Em si mesmo, Hoover identificava-se com o FBI e cuidava de sua imagem. Todos deveriam nutrir seu narcisismo, sua megalomania e seu sentimento de ser o todo poderoso infalível. Em consequência, estava obcecado pela necessidade de manter a crença de que era capaz de controlar tudo à sua volta, tanto no exterior como no interior da organização. Dentro dessa lógica, montou uma organização muito eficaz, na qual a autoridade estava totalmente centralizada em sua pessoa. Dotou a organização de um quadro de pessoal profissionalmente formado, cegamente devotado, minuciosamente controlado e regulamentado.

Mesmo que seja necessário reconhecer que a visão do FBI proposta por Hoover correspondesse ao imaginário coletivo do americano da época, é inegável que seu universo fantasioso (narcisista, desconfiado e obcecado) permitiu-lhe reconhecer um sucesso e uma longevidade admiráveis à frente desse serviço público que havia moldado à sua imagem. “O FBI é Hoover”, dizia-se<sup>(16)</sup>. É bastante interessante ressaltar que, ao dar-se à missão de defender a Constituição contra todos os seus eventuais inimigos, Hoover rapidamente comportou-se como um semideus, como se

15. LAPIERRE, Laurent & TOULOUSE, Jean-Maire, Op. cit.

16. UCHENICK, Joël J.; HOOVER, Edgar & FBI. “Le renseignement et le pouvoir”. In: *L’imaginaire et le leadership*. Op. cit., pp. 176-210.

estivesse acima dos simples mortais que eram os procuradores gerais (serviu sob 16 dentre eles durante seu reinado) ou mesmo os presidentes dos EEUA, dos quais conheceu oito. Numa retrospectiva, sua atitude não era senão aquela que lembrava seus inimigos subversivos por ele perseguidos.

3. **Gandhi** foi um líder que, sem jamais ter ocupado um posto de mando em seu país, libertou a Índia da opressão e do colonialismo inglês. Foi o pai de uma estratégia bastante admirável que se revelou eficaz e que foi retomada muitas vezes depois: a resistência ativa (militante) e não violenta. Gandhi percebia as necessidades fundamentais da vida, particularmente o sexo e o alimento, como dando lugar às paixões violentas e aos excessos. Todos os esforços de controle de Gandhi (sua alimentação, suas vestes, seu celibato, a fidelidade de sua esposa, sua retidão, sua violência, suas paixões...) parecem ter sido dirigidos contra sua sexualidade. Dizia-se obcecado, cego pela sexualidade. Jovem, essa obsessão o havia levado a negligenciar seus deveres frente a seus pais. Experimentava remorsos, vergonha e culpa durante toda a sua vida, o que provocou três períodos depressivos que permitiram sentir o núcleo conflitivo de seu imaginário.

A sexualidade masculina sempre esteve, para Gandhi, associada à violência. A resistência ativa, não violenta, não foi para ele unicamente pública e política; foi sobretudo pessoal e sexual. É essa última resistência, essa luta contra a fantasia do erotismo<sup>(17)</sup>, que foi a "verdade" de Gandhi<sup>(18)</sup>, a primeira não sendo, senão, uma sublimação ou o contrapeso da segunda.

### CONCLUSÃO

Neste texto, foi levada a efeito uma reflexão sobre os fenômenos de direção e de liderança na administração, através do viés da influência do imaginário das pessoas em postos de mando. O imaginário foi apresentado como um componente importante da personalidade. Sua utilização para compreender os fundamentos das práticas de administração é recente. Apesar da complexidade que encobre esse conceito, sua utilização é promissora porque ajuda a compreender os princípios fantasiosos das diversas práticas de liderança e de administração. Foi proposto um conhecimento do imaginário que utiliza estudos de casos e obras de ficção. A utilização dessas duas vias de conhecimento não nega a contribuição de modelos ou de teorias. Quer,

simplesmente, retratar de modo mais próximo, e em toda a sua profundidade, o fenômeno estudado.

Revalorizar, pelo viés das obras de ficção, o conhecimento de nossa atividade fantasiosa ou imaginária e nosso conhecimento das realidades tanto externas quanto internas, revalorizar por meio de histórias de casos o conhecimento adquirido pela vida, a experiência ou as práticas escritas, não minimizam em nada a contribuição das vias tradicionais do conhecimento. Uma grande parte dos estudos voltados às questões da personalidade e do poder consiste em buscar e descobrir o que já se sabia, mas que se guardava escondido e encoberto. Os bons estudos, mesmo aqueles que nos propõem o imaginário, estão enraizados na vida, na experiência e na prática<sup>(19)</sup>. Não é, então, surpreendente que as boas teorias, mesmo que elas possam ser difíceis de aceitar quando tocam as realidades profundas do ser, confirmem, freqüentemente, um conhecimento intuitivo ou inconsciente que já se tinha sobre esses fenômenos, mas que não se ousava aceitar ou reconhecer.<sup>(20)</sup> □

---

**ABSTRACT:** *This paper deals with the way organizations are managed by those who work at the top. It has been clearer each day that it is not a question of a "rational" process as most of the literature about this subject claims. Actually the orientations, the decisions and actions assumed by those managers clearly express their personal marks that are born in a whole of desires, convictions, preferences and particular interests that describe quite well their unique personalities as executives.*

*The paper refutes the naïve belief that "good administration", "good decisions" or "good results" achieved by the organizations are necessarily the consequence of the simple use of procedures detached from the personal characteristics of the manager himself.*

**KEY TERMS:** *leadership styles, the unconscious, personality, managers.*

---

17. Kakar, Sudhir. "Gandhi et le fantasme de l'erotisme". In: *L'imaginaire et le leadership*. Op. cit., pp. 146-174.

18. ERIKSON, Erik. *La vérité de Gandhi*. Paris. Flammarion, 1974, 432 páginas.

19. GLASER, Barney & STRAUSS, Anselm. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine Publ. Co., 1967.

20. Texto publicado originalmente na *Revue Internationale de Gestion* da Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, fevereiro/87.