

---

## Recensão do livre de Dennis Tourish. *The Dark Side of Transformational Leadership: A critical perspective*

Sandra Miranda

---

**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/613>

DOI: 10.4000/cp.613

ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

**Edição impressa**

Data de publicação: 31 dezembro 2013

Paginação: 151-153

ISBN: 1646-1479

ISSN: 16461479

**Referência eletrónica**

Sandra Miranda, « Recensão do livre de Dennis Tourish. *The Dark Side of Transformational Leadership: A critical perspective* », *Comunicação Pública* [Online], vol.8 n14 | 2013, posto online no dia 07 fevereiro 2014, consultado o 22 setembro 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cp/613> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cp.613>

---



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

Dennis Tourish

**The Dark Side of Transformational Leadership: A critical perspective**

Nova Iorque, Routledge, 2013 (244 páginas)

Estávamos em finais dos anos 70 do século passado quando John Miner, ao participar num simpósio levado a cabo pelo Centro de Estudos da Universidade de Illinois, surpreendeu a academia ao afirmar que o conceito de liderança organizacional tinha esgotado toda a sua utilidade, devendo por isso ser abandonado a favor de um outro mais frutífero! Pese embora o vigor da crítica, Miner ecoava o desapontamento e a desilusão de uma massa crescente de investigadores que, perante uma amálgama interminável de teorias e investigações, não se conformava com a falta de visão comum e com a ausência de concretização viva que os diversos estudos emanavam.

Na verdade, e sabendo do clássico fascínio que o tema tem concitado em seu redor, é curioso verificar que, passadas mais de três décadas sobre a provocação de Miner, as novas receitas que os estudos em liderança foram prescrevendo não debelaram algumas das maleitas acima identificadas, daí que quem se aventure a obter uma visão crítica e rigorosa do campo tem pela frente a hercúlea e labiríntica tarefa de conhecimento, confronto e integração de conceitos e propostas, por vezes, contraditórias.

Aquilo que Tourish propõe em *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective* nasce precisamente da avaliação de que “os estudos em liderança são parte do problema e não a sua solução” (p. 200), boicotando o lançamento e a consolidação das bases de um trabalho mais sério sobre o tema. Tendo como pano de fundo o contexto desconcertante de mudanças constantes e inusitadas que caracterizam as atuais paisagens competitivas nas quais as empresas contemporâneas se movem, e os consequentes desafios que implicam para o exercício da liderança, o autor foca-se essencialmente no célebre e aclamado modelo teórico Transformacional de Liderança, inaugurado por Burns<sup>1</sup> (1978) e popularizado por Bass<sup>2</sup> (1985), preconizando uma conceção assética, heroica e romanceada do líder eficaz como alguém que constrói e define a realidade com a sua visão apelativa de futuro, que implementa mudanças fortes e significativas nas organizações, que eleva e direciona as expectativas e as motivações dos colaboradores para objetivos comuns.

<sup>1</sup> Burns, J. (1978), *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.

<sup>2</sup> Bass, B. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Londres: Free Press.

Embora sem desvalorizar os aspetos construtivos e funcionais retratados pelos milhares de estudos publicados por todo o mundo,<sup>3</sup> Tourish – valendo-se da sua vasta experiência enquanto académico e consultor – vem pôr a descoberto a face mais sombria de Janus, salientando que esta perspetiva assética, virtuosa e edílica de liderança tem escamoteado, por completo, o lado abusivo, tóxico e disfuncional que, no limite, a ação transformacional pode encerrar, prejudicando os colaboradores, as organizações e, por vezes, a própria sociedade. Trata-se de superar um dos maiores equívocos que a literatura tem protelado, já que compreender a liderança somente pelo seu lado positivo é igual a estudar a condição humana saudável, desconhecendo a natureza da doença!

Procurando fazer a articulação entre uma vertente teórica e outra de cariz mais operacional – que desemboca na divisão da obra em duas partes distintas –, assistimos, na primeira parte, a um crítico revisitamento concetual das dimensões e dos comportamentos mais emblemáticos que o modelo transformacional advoga. Ao escalpelizar e desconstruir teoricamente as idiosincrasias da *consideração individualizada*, da *estimulação intelectual* e da *carisma*, Dennis Tourish, socorrendo-se amiúde de investigações da sua autoria, confronta-nos com o lado mais obscuro e perverso desses atributos, mostrando em que medida podem ser metamorfoseados em poderosas armas letais, que o líder, narcisicamente, maneja com o fito de obter ganhos e benefícios pessoais. Provavelmente o exemplo mais paradigmático advém da dimensão carismática do líder, já que o tão propalado magnetismo pessoal, o fervor e a excitação produzidos pelos apelos emocionais e pela retórica visionária podem conduzir àquilo que o autor denomina de “efeito Hitler”, isto é, a uma adoração cega do herói, a um culto doentio da sua personalidade ao serviço de objetivos e valores perigosos. De resto, e por considerar que as investigações em liderança fogem à realidade economizando na verdade dos factos, na segunda parte da obra, Tourish providencia estudos de caso reais (ex.: tragédia de Jonestown; o colapso da Enron), mundialmente conhecidos, nos quais é dado rosto e corpo aos perigos da atuação carismática e transformacional.

Note-se, contudo, que o autor não se limita a criticar os modelos teóricos vigentes ou a “apontar o dedo” aos equívocos coletivos protelados pelos inúmeros trabalhos que se têm debruçado sobre o tema; pelo contrário, assistimos na parte conclusiva do livro à tentativa de edificação de uma nova abor-

<sup>3</sup> Como indicador da sua popularidade, Tourish indica que, só em 2012, encontrou mais de 4600 livros sobre o tema em amazon.com.uk e 82 000 títulos no Google académico.

dagem de liderança conferindo um lugar de destaque à figura do *subordinado*, conceptualizando-o não como um *delfim* que aceita passivamente as demandas do líder e a sua visão simplista do mundo, mas como um elemento que participa ativa e genuinamente no processo de influência, que contribui para o processo de tomada de decisão, que negocia, valida (ou mesmo, refuta) o sentido e o significado de realidade partilhada. O subordinado que assiste dá lugar ao colaborador que interroga!

Estamos na presença de uma obra iconoclasta, cuidadosamente investigada e articulada, bibliograficamente muito bem suportada. O vasto conjunto de exemplos, casos práticos e pistas para discussão faz com que este livro não se esgote na primeira leitura. Crítico, provocador e desconfortável, um *must read* para todos aqueles que estudam e praticam a difícil arte da liderança!

Sandra Miranda  
Escola Superior de Comunicação Social (IPL)