



# L I D E R A N Ç A

## OS PERIGOS DA CHEFIA SEGUNDO ORDWAY TEAD

Cel J. J. DE CAMERINO

— Há uma série de observações, diz Tead, que se ouvem comumente, em qualquer ambiente de trabalho, a respeito deste ou daquele chefe. “E’ e não atende a sugestões”, “só pensa em conquistas”; “quando se aborrece, conserve-se afastado do seu caminho”; “quando não dá “Bom Dia” — no momento em que chega, sabemos que vamos ter um dia mau”, etc., são expressões, como tantas outras, que revelam serem os chefes estudados pelos subordinados mais intimamente do que se supõe. E, o que é mais importante, sugerem que, quando alguém exerce qualquer parcela de poder sôbre outros, há certos perigos que tendem a “infiltrar-se”. E mesmo quando o chefe exerce o seu poder com pleno conhecimento e consentimento do grupo, é possível que se exceda a si próprio, em detrimento de sua influência.

Quaisquer peculiaridades que tornem o chefe “ensimesmado” e lhe permitam explorá-las em benefício de sua satisfação pessoal, constituirão, facilmente, um perigo para as próprias relações que decorrem da tarefa de dirigir.

Se o chefe não tem suficiente equilíbrio mental, se sofre de alguma obsessão, se compensa suas fraquezas de maneira pervertida ou se é vítima de hábitos nocivos, constituirá uma ameaça potencial.

Mas os casos de anomalias patológicas são menos freqüentes do que os casos de *exagêro acentuado de algumas características normais*, que afetam o comportamento e se constituem em barreiras à influência do chefe.

Ambos os aspectos de dificuldade serão aqui considerados. O objetivo será identificar os mais comuns de perturbação da personalidade, assim como indicar alguns dos desajustamentos mais radicais. Será, então, possível apresentar, em termos gerais, o esboço de algumas medidas corretivas, ao chefe e nos que desejam ajudá-lo.

Não se deve esquecer, assinala Tead, que a direção, mesmo nos seus níveis mais modestos, envolve uma relativa acentuação de certos traços "dogmáticos" e que o chefe está sujeito a freqüentes "tentações" de exagerar, dirigindo a expressão desses traços. E é aí que reside o perigo!

Como, então, as várias causas e ocasiões de perturbações mentais se revelam em ação, constituindo perigo para as relações entre chefe e subordinados? As manifestações que aparentam maior importância em relação a esse problema são as seguintes: a) Amor ao poder; b) Instabilidade emotiva; c) Temores obsessivos; d) Complexos de inferioridade; e) Tendência a "apresentar razões"; f) Insucesso e desajustamentos sexuais e g) Tendências sádicas.

O "AMOR AO PODER", suas manifestações e excessos, variedade de desajustamentos que podem ser interpretados à luz dessa tendência.

— O desejo de "encarecimento", de enaltecimento do "eu" de cada indivíduo é uma das suas forças motrizes centrais — que dá expressão e influência a todo o comportamento, o que, aliás, é evidentemente natural e essencial. O chefe, é claro, tem oportunidades excepcionais de satisfazer essa necessidade, através do exercício da direção. Mas esse amor ao "enaltecimento próprio" pode, facilmente, tornar-se incontrolável; e se, como bem pode suceder, a circunstância de dirigir se constitui numa única válvula de escape a esse amor do poder, os perigos de excesso tornam-se reais.

Esse excesso pode se apresentar sob várias formas. O chefe pode, conscientemente, alimentar um sentimento de superioridade, aparentando condescendência, vaidade, presunção e amor próprio. Pode exigir demasiada lisonja e lealdade pessoal e, conseqüentemente, procurar cercar-se de adaladores e homens que só dizem "amém". Pode dar preferência às suas "maneiras próprias" em excesso e com exagerada freqüência, revelando-se demasiado obstinado em relação aos conselhos de seus colegas e subordinados. Todos conhecerão indivíduos que, elevados a postos de direção, revelam, em maior ou menor grau, algumas dessas características.

O chefe pode considerar tudo muito pessoalmente, tanto o elogio como a censura, identificando-se em demasia com o seu objetivo. Tead acentua que isto constitui um perigo a que particularmente as mulheres, em posições de chefia, estão expostas.

Sentimentos de ciúmes para com os outros que podem aspirar à posição de chefe também podem ser encontrados, como evidências sutis de um desejo de manter o poder pessoal "incontestável". Essa tendência é uma característica de ambos os sexos e é notada, em muitas organizações.

— Quais os corretivos em tais casos? Indaga Tead. É acrescenta: a primeira questão a levantar é porque o indivíduo está projetando tão desapiedadamente o seu "ego" através de sua tarefa de dirigir? Será devido a um esforço para compensar sentimentos de inferioridade, um recalque de infância, uma situação doméstica insatisfatória? Ou será devido a um progresso demasiado rápido?

A compreensão da causa é essencial à correção e o próprio chefe deve, de qualquer maneira, ter a consciência da dificuldade. A êsse respeito, pouco se poderá fazer de recursos intelectuais. As causas profundas residem nas suas emoções e nos seus desejos não racionais. E quase nada se poderá conseguir enquanto tais causas não forem identificadas.

Algumas vezes o fracasso do chefe, sob qualquer aspecto, pode despertar-lhe a consciência do mal. A lógica dos acontecimentos (um industrial que se vê a braços com uma greve, um político que não é re-eleito, etc.) pode conduzir o chefe a um confronto com a realidade, admitir que as relações com os subordinados se tornam precárias e, conseqüentemente, a indagar de si próprio as razões da falta.

Outras vezes, o amigo sincero ou o conselheiro bondoso podem capacitar o chefe a reconhecer que o seu desejo de poder se transformou na sua ruína. De qualquer modo, êle deve tornar-se consciente de sua falta e, aconselhando-se, descobrir as causas cu razões do desenvolvimento da falha. Claro que se deve lutar contra as mesmas. Seria impossível enumerar todos os passos que devem adotados em cada caso individual.

Há, contudo, uma ou duas observações gerais a serem sugeridas. Algumas vezes, pode ser útil ao chefe ampliar, deliberadamente, o campo de ação de seus interesses, de tal forma que o seu "desejo de poder" possa encontrar expressão em mais de uma saída.

O chefe demasiado dogmático, que diz ser o seu trabalho tôda a sua vida, pode proveitosamente verificar que o desenvolvimento de uma distração ou ocupação favorita alivia a tensão emotiva do seu esforço de direção, pode proporcionar-lhe uma expansão mais sadia e uma perspectiva mais ampla, pode "desabafar" o seu excesso de energia, de forma a que êle não se sinta tentado a exagerar e abusar da tarefa de dirigir.

Num sentido inteiramente diverso, verifica-se freqüentemente, em grandes grupos de trabalho, que o chefe não dispõe de métodos organizados de comunicação constante com os seus subordinados. Êle pode não ter oportunidade, antes que seja muito tarde, de calcular, com realismo, quais são as reações dos subordinados para consigo e para com a sua ambição de poder.

Há necessidade de se difundir a verdade que a afirmação "O chefe é o servidor de subordinados" contém um sentido profundo.

Casos haverá, também, em que uma amostra "ofensiva" de superioridade é devida a causas relativamente obscuras, em que se verifica um esforço para compensar uma consciência de insuficiência ou fracasso, em algum outro aspecto da natureza. O conhecimento dessa tendência a "compensar" e a desenvolver um esforço exagerado, de aparentar o que na realidade não se é, pode tornar-se extraordinariamente útil a êsse propósito.

Uma variedade de desajustamentos pode ser interpretada à luz dessa tendência.

Ora é um homem de pequena estatura, com voz fina "de falso" e maneiras antipáticas, que se torna chefe arbitrário, com um tom amargo e sarcástico na voz. Ora é um homem moderado, casado com mulher inflexível e dominadora, que lhe controla inteiramente a vida; em consequência, êle procura uma compensação num procedimento arrogante, agressivo e "dogmático" nas suas relações de trabalho. Ora é o irmão mais moço de seis outros, que foi muito "mandado" em casa; êste também, procura compensar a sua infância cheia de recalques com um procedimento excessivamente "dominador".

— Os exemplos desses tipos gerais, poderiam ser multiplicados e são comuns na experiência de qualquer grande organização. Eles devem, antes de mais nada, ser encarados tais como são — reações normais a um conjunto de circunstâncias ingratas para o indivíduo. E o próprio indivíduo, de uma maneira ou de outra, deve, sempre que a oportunidade se apresentar, ser levado a calcular o que realmente está fazendo e "porque". A causa ou fonte de sua perturbação deve ser revelada à própria pessoa.

De maneira geral, é necessário que o "ego" do indivíduo se expresse de maneira a não ferir outros, ou nas suas relações com outros.

— A "Instabilidade Emotiva" — Como se evidencia, suas possíveis causas e cuidados que devem ser tomados.

— Todos nós conhecemos o perigo das explosões de cólera. Há outras evidências de instabilidade emotiva, contra as quais deve-se estar prevenido, tais como, por exemplo, a irritabilidade crônica, o temperamento agitado, o mau humor, etc.

Também existe um impulso emotivo a uma atividade incessante e nervosa, um excesso de pura "ocupação" acompanhado de uma incapacidade de concentrar demoradamente o pensamento sobre qualquer tarefa. Essa tendência à "agitação" pode parecer por algum tempo, ao observador, uma demonstração de grande capacidade de direção; mas, onde quer que signifique uma incapacidade de "focalizar" e "concluir", uma capacidade de iniciar várias atividades prontamente abandonadas, isso tenderá a uma evidência de instabilidade que requer atenção.

As causas de tais manifestações podem ser muitas e diversas, mas existem. Tais demonstrações de instabilidade não são normais, não devem ser toleradas como inatas; são sinais de perigo e sintomas de desajustamento mais profundos — físicos ou mentais — que devem ser postos a nu. Mais comumente do que supomos, as origens desses estados são orgânicas, devidas a uma variedade de dificuldades digestivas, distúrbios glandulares, deficiências sexuais, fadiga, etc. Podem ser causadas por aborrecimentos ou por desajustamentos psíquicos mais profundos. Mas devem ser diagnosticadas, para que os subordinados não venham a tolerar os caprichos a que esses emocionais dão lugar.

— Os "Temores Excessivos" — Seu papel devastador no enfraquecimento das relações entre os chefes e subordinados. O "Complexo de perseguição" — O que pode ser aconselhado.

— Sabemos que os temores, muitas vezes despercebidos pelo próprio indivíduo, podem desempenhar um papel devastador no enfraquecimento das relações humanas. Em primeiro lugar, o chefe pode ter receio de não ser suficientemente bom para a sua tarefa, não possuir qualificações para a mesma e colocar-se em situações de fracasso. Pode alimentar a impressão de que, em matéria de educação, base social, aparência pessoal ou popularidade entre os subordinados é inferior aos seus companheiros. Ou deixar-se possuir pelo receio de que a sua posição é insegura, devido à sua inabilidade em agradar, quer aos que lhe são superiores, quer aos que lhe são subordinados. Sob uma forma aguda, esse estado mental pode transformar-se num complexo de perseguição, através da crença de que outros conspiram contra a sua desgraça ou lhe descobrem faltas. Casos de ciúme ou inveja de outros, que aparentam obter maior aprêço, podem constituir modalidades especiais de temor.

Tôdas essas emoções, naturalmente, corróem a auto-confiança e tendem a centralizar a atenção na "coisa temida", enfraquecendo o entusiasmo. São forças repressoras e inibitórias, que tendem a destruir as fontes de poder pessoal. Normalmente, são exageradas e inseguras e constituem uma indicação de que a pessoa não está encarando a realidade com isenção de ânimo.

Tais pessoas devem arrostar a pergunta: "De que coisa tenho receio, e por que? Enfrentar honestamente essa questão, muitas vezes possibilita a descoberta das fontes do medo. Ou, se o medo tem raízes mais profundas, esse esforço em descobrir a causa pode estimular a pessoa a remover os motivos das fixações que o medo traz a lume.

Os "complexos de perseguição" são suficientemente freqüentes para merecerem uma referência especial. Comumente são consequência de um estado de espírito angustioso, que, através do esforço de libertação e ajustamento, tende a fixar-se em algum aspecto da situação imediata. A perturbação, a esse respeito, reside, mais freqüentemente, na condição subjetiva do indivíduo, do que nos fatos objetivos sobre os quais projeta os seus distúrbios.

Os "Complexos de Inferioridade" — Receio da tarefa de dirigir — Necessidade de restauração da "auto-confiança" — Exemplos ilustrativos.

— Tead cita o caso de um professor que foi abordado pelo presidente de uma universidade, sendo por êste convidado para exercer as funções de Reitor, durante o período de verão. O professor não tinha nenhuma experiência administrativa e aparentou um receio sincero de não estar qualificado para a função. Disse-lhe, então, o presidente: — "Nós todos cometemos enganos; eu os cometo e você os cometerá; já conto com isso. Mas tenho confiança de que se incumbirá bem da função e dar-lhe-ei, por todos os meios, o meu integral apoio". A confiança contida nessa observação reforçou a fé do professor em si mesmo; êle aceitou o convite e saiu-se esplêndidamente como reitor.

Em muitas organizações encontram-se casos como êsse, de pessoas que aparentam qualidades de chefia, mas que se mostram, por outro lado, receosas da tarefa de dirigir. Seu sentimento de inferioridade parece

lhes demasiado forte. As fontes desse sentimento podem ser complexas, mas algumas vezes podem ser removidas por cuidadosos esforços.

Afastar apenas a pessoa que não se julga capaz de exercer uma função de chefia, é muito simples; mas é necessário procurar descobrir porque se recusam responsabilidades mais amplas, e certificar-se de que alguém não está compensando algum vago sentimento de inferioridade.

A necessidade crucial é a de uma restauração da "auto-confiança". A certeza restabelecida acarretada pelo êxito da ação, muitas vezes produz verdadeiros milagres no rápido restabelecimento do amor-próprio e eficiência em tais pessoas.

A "Tendência à Justificação" — Em que consiste e como se manifesta. As diferentes conseqüências que podem resultar do desenvolvimento dessa tendência.

— Por essa tendência Tead quer significar uma gradação entre o fracasso na realização de qualquer coisa desejada e a subseqüente procura de razões para justificar o que se fez, ou, por outro lado, a propensão a não se realizar qualquer coisa, por motivos que são posteriormente formulados. Em outras palavras, justificar posteriormente um erro de ação ou omissão.

Essa circunstância comum torna-se ainda mais séria quando leva o indivíduo a convencer-se de que procedeu a um satisfatório ajustamento com a realidade, quando, de fato, deixou de enxergar conseqüências importantes ou deixou inalteradas, pelo seu esforço de justificação, as verdadeiras causas de uma situação.

Há várias lições que se podem tirar do desenvolvimento dessa tendência e cujo estudo se torna útil. Por um lado ela alimenta uma deliberada complacência em ignorar fatos importantes, relacionados com determinada situação, quando se tomam decisões. Ela também significa que o chefe concebe uma idéia do que deseja, e, então, usa a evidência apropriada ao apoio de sua vontade mais ou menos impulsiva. Ainda pode estimular a tendência a censurar outros, por falhas de que o chefe deveria assumir a responsabilidade.

Os chefes nem sempre são devidamente cuidadosos, como deveriam ser, em definir, explicitamente, a parcela de autoridade e responsabilidade que delegam a outros, precisamente porque julgam que isso os deixa mais à vontade para proferir censuras quando um trabalho não é executado como se esperava. Esse mesmo traço explica a relutância de alguns chefes em deixar escritas suas decisões ou sua política de trabalho; e isso mesmo, devido a que eles posteriormente desejam fazer modificações, quer alterando as decisões, quer colocando a culpa sobre os ombros de outrem.

Outra conseqüência da tendência apontada é a de tornar mais fácil para o chefe "o confundir a vontade com a ação", ou seja, pensar que as suas exteriorizações de "boa política", os seus protestos de boas intenções representam a mesma coisa que a sua execução real. Boon, num dos seus ensaios, observa que aquêles que se encontram no poder

estão particularmente sujeitos à tentação de pensar em determinar os fins, mas não proporcionar os meios.

Os dirigentes de organização freqüentemente se acobertam das falhas de seus auxiliares, dizendo: "desde que essa era a proclamada orientação da companhia, presumimos que estava sendo executada".

Essa disposição é tão insidiosa quanto predominante. Mui comumente, quando se ouve um chefe dizer: "Bem, nós iremos avante de qualquer maneira", isso, por parte desse chefe é menos um conselho de "determinação" do que uma prova de que êle está mais atento aos fins do que a descoberto dos meios necessários à sua realização.

Nos "Conselhos de Direção", deve-se assegurar o contrôlo dos momentos criticos, a situação honesta aos fatos desagradáveis, a consideração prévia dos "por quê" e dos "como" das novas idéias. Quanto maior a empresa ou grupo em que se exerce a direção, maior o perigo da tendência a pensar em termos enganosos e abstratos. Alguém deve ajudar o chefe a manter-se "próximo do senso pungente da realidade". Alguém deve mantê-lo preso aos fatos, de maneira que suas conclusões gerais não constituam desejos sem base; e sim, decisões indutivamente construídas com apoio em fatos reais decorrentes das circunstâncias em causa.

Os "Insucessos e Desajustamentos Sexuais" — As várias atitudes decorrentes. O que se deve ter em vista.

— Tôda organização, em que os homens e mulheres trabalham em conjunto, terá uma experiência maior ou menor, e numa gradação diversa, de ciúme, favoritismo e atitudes encobertas, quando não realidades concretas, a atestar a existência desse perigo. Os exemplos, a respeito, poderiam ser multiplicados, bastando, entretanto, destacar o fato, não raro, do chefe que distingue entre os subordinados do sexo feminino os mais atraentes, aos quais dispensa favores, tratando os demais, às vezes com irritação e grosseria. Com efeito, todos conhecemos, num grupo de trabalho, situações em que o preço de permanência é o de corresponder, de qualquer forma, às atenções do chefe.

Tais desajustamentos, entretanto, não são exclusivamente causados pela circunstância de trabalharem juntas pessoas de sexo diferente. Muitas vezes, o comportamento do chefe pode ser influenciado por fixações paternas ou maternas, narcisismo, etc.

O que se deve ter em vista, de maneira geral, é que o lado sexual da vida do chefe deve ser ordenado de tal forma que não afete o seu poder pessoal. A palavra "sublimação" é usada para definir o fato de que, através das relações normais da vida e afeições domésticas, ou através da procura disciplinada e vigorosa de um objetivo digno, muitas pessoas se tornam aptas a amoldar os seus imperativos sexuais com a sua energia diretiva total, de maneira a emprestar uma razoável unidade à vida pessoal. O amor profundo, a fé intensa em aspirações dignas, a apreciação cultivada de beleza, etc., poderão constituir, também, instrumentos úteis nesse sentido.

As "Tendências Sádicas" — Comportamento individual. O que o chefe deve perquirir em si próprio para a "reeducação" à luz do conhecimento pleno das causas do reajustamento.

Todos sabemos que significa, literalmente, a palavra "sadismo". Neste estudo, entretanto, ela é tomada na acepção de qualquer forma de comportamento que acarreta satisfação ao indivíduo através da imposição, a outros, de *sofrimento, desgostos, ou crueldade*. *Muitas vezes esse procedimento é exercido sem que se tenha consciência dos motivos fundamentais.*

"Tive de lutar por tudo que consegui, portanto, os outros que aprendam pela própria experiência"; "o trabalho difícil é bom para eles", e tantas outras, são expressões que denotam uma atitude normalmente sádica em essência. A severidade facilmente se transforma em sadismo.

Além do mais, essa atitude é perniciosa pela razão de que se afasta do ponto de vista "educativo". Implica no método de treinamento chamado pelos americanos "Afunde ou Nade", oposto àquele outro que se caracteriza por uma experiência educativa, controlada e supervisionada.

Uma manifestação nem sempre encarada como "sádica" é o "Sarcasmo", arma cujo uso proporciona, a alguns chefes, grande satisfação. Da mesma forma, qualquer esforço no sentido de que os subordinados se sintam inadaptados, embaraçados ou inferiorizados, incide no mesmo caso.

Onde quer que o chefe esteja e tendo uma alegria diabólica das privações, sofrimentos ou dificuldades dos seus subordinados e *dos quais não compartilha*, haverá uma demonstração dessa tendência anormal. E os seus sintomas devem causar apreensões a todos os interessados, visto que fica em choque a integridade das relações entre chefe e subordinados.

A esse propósito, é importante focalizar a influência no comportamento daquilo que Tead denomina de "Imagem da Personalidade", ou seja, a idéia de que o chefe faz de si próprio. Cada um de nós conduz consigo uma imagem da própria pessoa, tal como supõe e deseja ser. Se isso está em desacôrdo com os fatos, *tais como os outros os vêem*, a discrepância entre a "imagem própria" e a opinião alheia pode ocasionar dificuldades. O chefe pode parecer ridículo no seu suposto papel. São-nos familiares o pomposo e "importante" chefe de pequena estatura, que se apresenta com uma personalidade "napoleônica"; o tipo do "Don Juan", que se considera o presente de Deus às mulheres; ou o homem que goza da reputação de orador e deseja ser chamado para "dizer algumas palavras em qualquer ocasião pública". Falando precisamente, há provavelmente quatros aspectos de verdade que devem ser levados em conta na análise de si próprio, muito proveitosa em tais oportunidades. São eles:

Que sou eu  
O que penso ser

O que pensam os outros que sou

O que julgam que eu sou, ou em outras palavras, "o que sei a respeito do pensamento de outros sobre minha pessoa".

Todo chefe deve fazer a si próprio, ocasionalmente, essas perguntas, e com a maior honestidade possível, para averiguação desses quatro fatos com relação à sua pessoa. "Conhece a ti próprio" é um ditado que encerra madura sabedoria. Mas deve ser sempre lembrado que aquilo que somos é determinado, não somente pelo que pensamos a nosso respeito, com toda a honestidade, mas também pelo fato de "como somos encarados pelos outros".

"O Chefe, em grande parte, é o que outras pessoas, particularmente seus subordinados, pensam que ele é". E o que eles pensam é determinado pela sua atitude e conduta em relação ao chefe. Num sentido profundo, a imagem que o Chefe forma de si próprio não é mais correta do que o seu conhecimento a respeito de "como os outros o encaram".

Em conclusão, a linha exata de ação a ser seguida, quer a "imagem pessoal" seja incorreta, quer alguém esteja sofrendo um procedimento compensatório ou obsessivo, é a reeducação à luz do conhecimento pleno das causas do desajustamento. Descobrir e defrontar as realidades, eis a norma geral a ser observada onde quer se verifique a presença de qualquer dos perigos potenciais acima enumerados. Algumas vezes alguém pode fazer isto para si mesmo. Nos aspectos "mais agudos" isso requer o auxílio do companheiro de direção, de conselheiros, de assistentes, no processo de enfrentar os fatos honestamente e descobrir como poderão ser corrigidos. Nos aspectos patológicos, naturalmente, requer-se cuidado médico ou de psicanalista.

Seria lamentável, adverte finalmente Tead, transmitir a impressão de que todo o mundo é excêntrico ou extravagante e deveria ser olhado de soslaio, como suspeito. Essa, acrescenta, não é a intenção. Pelo contrário, com melhor conhecimento da natureza humana, possibilitado por estudos recentes, seria possível poupar à sociedade uma grande dose de sofrimento, causada por chefes que se valem de suas posições, para exibir características ou compensar deficiências, cujas maneiras prejudicam não somente os indivíduos como as coletividades.

---

## TRAN-CHAN DE SÃO JOÃO

VENDAS POR ATACADO E A VAREJO

MERCANTIL TRAN-CHAN LTDA.

RUA DON LARA N. 30 — Tel. 29

SÃO JOÃO DE MERITI — ESTADO DO RIO

DISTRIBUIDOR DE FOGOS CARAMURU

Armas — Munições — Pólvoras — Artigos para Pesca — Esporte  
— Cutelaria — Artigos para Cabeleireiros