

Chefia autocrática e chefia democrática

Wagner Estelita Campos

Técnico de Administração do D.A.S.P.

Enfaticado pelo estilo incisivo do autor — cujo largo cabedal de conhecimentos o distingue como um dos mais abalisados professores de Administração de Pessoal — o presente trabalho salienta as vantagens da chefia democrática, terminando por, num expressivo cotêjo, emparelhar um a um os aspectos antagônicos entre a chefia autocrática e a chefia democrática. (N.R.).

As considerações dêste artigo não envolvem diretamente, como poderá parecer de sua denominação, um exame de convicções ideológicas sinão que visa, precipuamente, tentar a caracterização e o confronto de duas “atitudes” distintas e opostas nas relações entre chefes e subordinados. A importância do assunto decorre das próprias conseqüências — positivas de um lado e negativas de outro — que acarreta, para o serviço, a adoção pelo chefe, de uma ou outra atitude.

Com efeito, para que o chefe se disponha ao exercício correto e produtivo de suas atribuições, não basta que procure fixar estas, hierarquizá-las, subdividi-las, distribuir entre as mesmas o seu tempo disponível. É preciso, ainda, como cuidando inicial e básico, a procura de uma linha de conduta que o leve pelos caminhos seguros e amplos da “chefia democrática”. E, neste sentido, nada mais útil que o conhecimento de características definidas, a observância de normas saltares, e, o que mais importa, o estudo da experiência alheia.

Nossa terminologia administrativa, como a outros propósitos, é também aqui pobre e imprecisa. O uso, por exemplo, das expressões “dirigir” e “comandar” não é suficiente, para a caracterização das duas atitudes, desde que a última poderá parecer muito presa aos conceitos da vida militar. Mas o próprio militar — levadas em conta, embora, as características peculiares à natureza do

serviço — deve exercer uma “chefia democrática”, deve realmente “dirigir” ao invés de se limitar ao “comando”.

O idioma inglês possui duas expressões bastante precisas e eloqüentes neste sentido: “to lead” e “to boss”, aquela referindo-se ao verdadeiro chefe, ao “leader”, que exerce a chefia democrática e esta ao “boss”, que exerce o que denominamos “chefia autocrática”. Vejamos, acompanhando as considerações de Ordway Tead, a diferença entre uma e outra.

Para Tead, o “comando” é um exercício de poder “sobre” as pessoas, implicando a “direção” no uso de um poder “com” as pessoas.

“Dirigir” não é, portanto, possuir o “poder de comando e a habilidade de domínio”. O comando acarreta uma obediência *imposta*, enquanto a direção consegue uma obediência *consentida*. O líder considera, fundamentalmente, que as organizações constituem sempre *meios* para se atingir um *fim*, instituições que ajudam a realizar o que as pessoas almejam. *Os seres humanos, êles próprios, é que constituem os fins.*

Cada um dos leitores, em sua experiência de trabalho, há de possivelmente ter conhecido chefes dos dois tipos — autocrata e democrata. Conhecendo-os, procure rememorar os efeitos que, no andamento dos serviços, acarreta uma ou outra atitude: a democrática, fazendo com que os subordinados se sintam humanos, empenhados numa realização *de que participam*, dispostos a tudo para para que o chefe conte com sua cooperação cordial e esforçada; a autocrática, considerando os subordinados méras peças de um mecanismo e peças que, por isso mesmo, se limitam a “cumprir o dever”, sem nenhum estímulo para que a sua atividade ultrapasse a simples linha de uma execução imposta.

Mas, não confiemos apenas em nossa limitada experiência e vejamos como outros autores — que

se dedicaram especialmente ao estudo do assunto — o encaram em face das relações entre chefes e subordinados. .

Para Pigors, sem dúvida o autor que realizou a melhor análise da matéria, a solidariedade de propósitos, característica da “liderança”, é substituída, no “domínio”, por um méro nexo de comando e obediência. O líder acha-se imbuído de uma grande fé na natureza humana; no dominador há uma desconfiança intrínseca dos seus subordinados: quanto mais aptos e inteligentes êstes se revelem, tanto mais êle os receiará como possíveis rivais e tanto mais cuidadosamente planejará controlar-lhes a influência.

Ainda segundo Pigors, a distinção fundamentalmente característica — se é que se pode apontar alguma — entre uma e outra forma de dirigir é que a tendência intrínseca da chefia democrática consiste em *libertar e dirigir* a energia humana, enquanto a da chefia autocrática é transformar as pessoas em simples peças de uma “rotina”, sujeitas a um sistema de contróle qualquer. O autocrata preocupa-se em impor a sua vontade, insiste na obediência cega, não tolera qualquer crítica, busca uma obediência imposta; o democrata procura uma profundidade de entendimento, está sempre disposto a explicar os seus atos, busca uma obediência consentida.

Na opinião de Stockberger, a direção administrativa do tipo democrático é uma “maneira de viver e trabalhar em cooperação com seres humanos que pensam e sentem”. A chefia será democrática somente na medida em que proporcionar e mantiver oportunidade para o exercício da iniciativa individual, sujeito, unicamente, áquelas disciplinas e restrições que devem ser impostas para preservar exatamente a liberdade do desenvolvimento individual.

Segundo Bogardus, a chefia pode ser “autocrática” e “paternal” ou “democrática”. A primeira baseia-se, em grande parte, no princípio do “chefe em si mesmo”; domina e conduz; é lei em si mesma. Deve estar continuamente “em guarda”, devido aos inimigos que naturalmente acarreta. A chefia “paternal” é um meio termo entre o procedimento autocrático e o democrático. O princípio do “chefe em si mesmo” tem o limite de “consulta”; considera as necessidades e aspirações de outros, mas reserva-se a decisão final; “sente” que, por força

de sua posição e experiência superiores, “conhece” mais e melhor. A chefia democrática “dirige” ajudando o grupo a atingir um consenso comum agindo como intérprete dêsse consenso; focaliza, em grande escala, a iniciativa e a responsabilidade.

E.D. Smith assinala que, até a presente geração, havia um consenso generalizado no sentido de que os subordinados eram instrumentos passivos. Como resultado, diz êle, o gerente encarava a fábrica acentuadamente como uma “máquina”. Poucos esforços se faziam no sentido de dar aos subordinados oportunidades para “manifestações próprias”. Pouco se fazia para utilizar-lhe os desejos e as aspirações pessoais. Esquecia-se a “personalidade” dos empregados. Hoje, continua Smith, tanto a psicologia como a indústria voltam sua atenção para as “unidades componentes”. Começam a admitir que é demasiado “alto” o preço do contróle pela força. Já levar em consideração os perigos decorrentes da “repressão” e as vantagens de se angariar o apóio dos elementos que integram a organização industrial e mental.

Nada mais ilustrativo e eloqüente, quando se estuda dois aspectos *opostos*, que o seu confronto. Confrontemos, portanto, recapitulando as opiniões examinadas, as características das duas atitudes: a autocrática e a democrática.

Chefe autocrata

1. Exerce um poder “sôbre” os subordinados.
2. Interessa-se, apenas, pelo *resultado*.
3. Coloca facilmente o bem estar da organização à frente do bem estar dos seus membros.
4. Dirige a organização subordinando os indivíduos a fins “organizados”.
5. Desconfiança intrínseca dos subordinados.
6. Preocupa-se em impor a sua vontade aos subordinados; ao invés de “dirigí-los” limita-se a a “usá-los” como méros instrumentos. Sòmente sabe pensar em têrmos das relações usuais entre “senhor e servidores”.
7. Sua autoridade apoia-se na habilidade em compelir à obediência.
8. Comanda, ordena, “manipula” e “manobra” os subordinados.

9. Insiste na "obediência cega", como uma demonstração completa dos subordinados à sua vontade; qualquer crítica ou indagação lhe parecerá insolente e perigosa. Busca uma obediência *imposta*.

10. Transforma as pessoas em simples peças de uma rotina, sujeitas a um sistema de controle qualquer.

11. Limita a liberdade de ação dos subordinados por meio de regras rígidas e minuciosas. Insiste constantemente na disciplina "ao pé da letra".

12. Preocupa-se em ser "necessário". Procura manter os subordinados numa dependência constante, pois sua posição somente estará garantida na proporção que souber jungir os outros à sua vontade.

13. Considera o empregado como simples *unidade* de trabalho, susceptível de treinamento com um dispêndio mínimo de tempo e energia.

14. Julga, erroneamente, que a aproximação cordial com os subordinados lhe diminua, de qualquer forma, a autoridade.

15. Promove um ajustamento arbitrário de interesses antagônicos, baseando-o na importância social de cada indivíduo ou grupo em questão, e tendo como resultado intriga, "acomodações" e "conchavos".

16. Vale-se, fundamentalmente da *disciplina*, como método próprio, considerando-a um conjunto de regras que devem ser impostas a qualquer transe.

Chefe democrata

1. Exerce um poder "com" os subordinados.
2. Preocupa-se, igualmente, com o *processo* pelo qual o resultado é obtido.
3. Envida esforços para que o bem estar da organização e de seus membros sejam uma e mesma coisa.

4. Guia e desenvolve os subordinados de tal forma que, participando da "formação" das finalidades, também possam participar de sua realização.

5. Alimenta uma grande fé na natureza humana.

6. Alicerça suas relações com os subordinados numa profundidade de entendimento e numa comunhão de idéias. Trata-os como seres humanos.

7. Sua autoridade apoia-se na capacidade em aliciar a cooperação voluntária e a simpatia.

8. Dirige, educa, "solicita" e "estimula" os subordinados.

9. Está sempre disposto a explicar seus atos, porque sabe que essa explicação atende aos interesses dos subordinados e da causa comum. Busca uma obediência *consentida*.

10. Procura "libertar e dirigir" a energia humana, no sentido de um objetivo comum.

11. É "humano", em sua concepção da disciplina do grupo e sabe interpretar sem rigidez as normas que a regulam.

12. Dirige de forma a focalizar a pessoa dos subordinados, ajudando-os a desenvolver, ao máximo, a sua capacidade.

13. Mantém um profundo respeito pela personalidade alheia. Considera os subordinados como indivíduos e como tais os trata.

14. Não receia ser cordial porque não receia a própria tarefa de dirigir, tal como deve ser entendida.

15. Promove a criação de uma "comunidade de objetivos", tendo como resultado a cooperação e a "integração progressiva".

16. Vale-se, principalmente da função e desenvolvimento do *moral do grupo*, levando em consideração, neste sentido, o interesse dos subordinados pelo serviço e sua satisfação com as condições de trabalho.