

# A PERSONALIDADE DO ADMINISTRADOR BEM SUCEDIDO

---

WILLIAM E. HENRY

*"Atinal, que é que caracteriza o bom administrador? Confesso que considero essa questão muito difícil e, com a devida vênia, duvido que alguém a considere fácil. (...) A mim me parece, no entanto, que os atributos característicos do administrador bem sucedido são quase sempre intangíveis." — CRAWFORD H. GREENEWALT.*

Os administradores de empresa modernos têm, em comum, muitas facetas de personalidade, reflexos, em parte, da concepção socialmente estereotipada do que venha a ser o homem de negócios e, também em parte, de algumas similaridades básicas na estrutura de sua personalidade. O administrador bem sucedido representa a cristalização de muitas atitudes e valores ordinariamente aceitos pelo *consensus gentium* da sociedade norte-americana, em que predomina a classe média. Desejo de acumulação e de auto-realização, egocentrismo e pensamento independente são, nesse grupo, contrabalançados por sentimentos de insegurança, medo constante de perder terreno e incapacidade de abandonar os planos e esquemas intimamente preestabelecidos.

---

WILLIAM E. HENRY — Professor de Psicologia e de Desenvolvimento Humano da Universidade de Chicago.

*Nota da Redação:* Este artigo é reproduzido sob autorização do autor. Foi publicado originalmente na revista *The American Journal of Sociology*, vol. 54, n.º 4, janeiro de 1949, págs. 286 a 291. Traduzido do inglês por Luiz Carlos Bresser Pereira.

O administrador de empresas é figura central na vida econômica e social dos Estados Unidos. O comando das empresas e a participação em grupos sociais informais lhe asseguram lugar importante na vida da comunidade. Tanto sob o ponto de vista econômico quanto sob o social, o papel do dirigente de empresas é muito notado e bem conhecido pelo público em geral. Suas características indicam a função do administrador de empresas na estrutura social, definem o comportamento esperado de cada administrador e servem de guia na seleção dos neófitos.

A pressão social e as constantes exigências da empresa de que participe levam o administrador a moldar seu comportamento de acordo com os padrões que tipificam seu papel na sociedade. À adoção total, sem restrições, desse papel convencionou-se chamar "sucesso". Comportando-se o administrador da maneira indicada pela sociedade, esta o recompensa com o *sucesso*; puni-lo-á com o *fracasso* se ele desviar-se do papel que ela adrede lhe confere.

Ora, como no teatro, o fiel desempenho desse papel depende, essencialmente, da personalidade de quem o interpreta. A responsabilidade das atribuições que a sociedade lhe outorga vai além da de um simples jôgo: é mister que se condicionem a sensibilidade, mentalidade e comportamento do ator à maneira de sentir, pensar e agir do administrador autêntico, que é o personagem representado. Vale dizer que a estrutura de sua personalidade precisa ser amoldada de forma a ficar em harmonia com o papel social que desempenha. A moldagem da personalidade adulta, porém, só é possível dentro de limites restritos. Ocorre segundo um processo de seleção natural: escolhem-se as pessoas cuja personalidade apresente condições favoráveis à aprendizagem de atitudes adequadas ao protótipo social do administrador, rejeitam-se as outras.

Este ensaio, louvando-se em pesquisas sobre a importância da estrutura da personalidade na seleção de administradores de empresa, procura descrever algumas características de personalidade comuns a um grupo de administradores

bem sucedidos. Inúmeros testes de inteligência têm sido aplicados na indústria a fim de reduzir o risco envolvido no recrutamento de pessoal. Esses testes, ao que se observa, têm-se demonstrado pouco concludentes na seleção de pessoal administrativo de alto nível, a despeito de sua notável eficácia na seleção de operários e funcionários cujo trabalho não possa ser considerado, *stricto sensu*, de natureza administrativa. Os próprios administradores vêm verificando que pessoas de nível intelectual inegavelmente elevado não raro se mostram deficientes ou ineficientes quando colocadas em posições de maior responsabilidade. Ao que parece, as razões de tal fracasso estão ligadas, na grande maioria dos casos, a fenômenos atinentes a relações sociais. E como, ao que nos consta, ainda não foi encontrado um meio realmente capaz de resolver o problema da previsão do comportamento do candidato a altos cargos de caráter executivo, houvemos por bem orientar nosso empenho nesse sentido.<sup>1</sup>

Como resultado da pesquisa, tornou-se claro que os administradores de empresa "bem sucedidos" tinham várias características de personalidade comuns a todos eles.<sup>2</sup> Tornou-se igualmente claro que a ausência de tais caracterís-

---

1) A pesquisa realizada será descrita, *in totum*, em relatório separado. Em resumo, constou do estudo de mais de cem administradores de vários tipos de empresas. As técnicas aplicadas foram o Teste de Percepção Temática (*Thematic Apperception Test*), uma entrevista indireta curta e uma análise projetiva de alguns testes tradicionais de personalidade. A validade de nossas análises baseia-se: a) na coincidência de conclusões idênticas, alcançadas através de instrumentos separadamente examinados; b) em investigações sobre desempenhos de atividades anteriores; e c) em relatos sucintos sobre o comportamento atual do administrador no ambiente de trabalho, feitos estes por seus superiores ou colegas. O autor deseja expressar seus agradecimentos a todos os que colaboraram na realização desse trabalho, particularmente ao Dr. Burleigh Gardner, da Social Research, Inc. (sob cujos auspícios o estudo foi realizado), e a Carson McGuire, Robert F. Peck, Norman Martin e Harriet Bruce Moore, da Universidade de Chicago, por sua ajuda na coleta e análise dos dados e na classificação das conclusões.

2) Os termos *sucesso* e *fracasso* aqui usados devem ser entendidos em suas acepções sociais e empresárias, combinadamente. O currículo profissional de todos os nossos administradores "bem sucedidos" é marcado por uma série de promoções contínuas; consideram-se ainda "promovíveis" dentro da organização, exercem funções de maior responsabilidade administrativa e seus salários se incluem entre os de nível superior. Supervisores de nível inferior, líderes

ticas coincidia com o fracasso, motivo por que passamos a considerá-las requisito mínimo de sucesso e motivação psicodinâmica dos que exercem essa atividade. Notamos, outrossim, que o caráter paradigmático da personalidade identificadora dos administradores em geral não fica prejudicado pelas indiscutíveis diferenças individuais apresentadas por uns e outros.

#### DESEJO DE REALIZAÇÃO

Administradores bem sucedidos apresentam forte impulso interior e grande desejo de realização. Consideram-se a si mesmos pessoas trabalhadoras e realizadoras, incapazes de se tornarem felizes sem a consecução de certos objetivos concretos. As áreas nas quais trabalham são heterogêneas, mas todos sentem, com igual intensidade, esse anseio inelutável de grandes realizações, perfeitamente distinguível daquele falso desejo de realização de quem somente se deslumbra com imaginar a glória final. Este último olha para o futuro cobiçando a glória que o espera por projetos que sua fantasia já considera concluídos; para o líder empresário bem sucedido, ao contrário, o valor do empreendimento está em sua própria realização; a contemplar o resultado final do trabalho ele prefere dedicar-se à própria execução do trabalho. Essa é a principal diferença entre o sonhador e o realizador. Não se contesta que o administrador de empresas bem sucedido também

---

fracassados e homens que desenvolvem atividades clericais ou meramente operativas representam, claramente, desvios do modelo preestabelecido. Esse modelo, portanto, é específico do administrador de empresas bem sucedido e serve para diferenciá-lo de outros grupos sociais na indústria. Poucos desses administradores provêm de empresas manufatureiras; procedem na maioria, de empresas distributivas, cuja estrutura orgânica, relativamente frouxa, valoriza a cooperação, o trabalho em conjunto, e confere especial importância à moderabilidade da independência de ação, claramente limitada por diretrizes gerais. Nas organizações de estrutura rígida, ou onde se exija excepcional independência de ação, provavelmente seriam registradas sensíveis variações do modelo de personalidade aqui apresentado. Atualmente, aliás, estamos ampliando nosso estudo a esse campo.

se compraza em perscrutar a perspectiva de um futuro mais fácil; nem tampouco está êle incólume ao fascínio do prestígio e da aprovação social. Para êle, porém, muito mais estimulante é o prazer imediato das realizações contínuas.

#### DESEJO DE MOBILIDADE SOCIAL

Todos os administradores bem sucedidos têm acentuado desejo de mobilidade social, isto é, sentem a necessidade de estar, continuamente, movendo-se em escala ascensional e de acumular as recompensas de realizações cada vez maiores. Para alguns a sensação de mobilidade bem sucedida é alcançada através do aumento de sua competência no trabalho. São homens que gostam de assumir responsabilidades cada vez maiores e se emocionam, prazerosamente, pela realização de uma tarefa. O trabalho terminado e a correspondente competência adquirida dão-lhes a sensação de mobilidade contínua.

Outros há que dão mais importância ao prestígio social de um maior *status* na comunidade de que participem ou na hierarquia de suas respectivas organizações. Para êstes a competência no trabalho tem, também, às vêzes, valor crucial; mas, suas satisfações não derivam da sensação de um trabalho bem realizado, e sim da reputação social que tal realização proporcione. Ambos os tipos de desejo de mobilidade são altamente motivantes. O zelo e a energia empenhados no trabalho são iguais em ambos os casos. A distinção aparece em relação aos tipos de trabalho que um e outro grupo considera atraentes. Para o primeiro o fator mais importante é a natureza do trabalho (se êle é desafiador, necessário, interessante). Para o segundo grupo o fator crucial é a relação do trabalho com seus anseios de maior *status* social; importa saber quanto significa êsse trabalho em matéria de prestígio perante a opinião geral da sociedade, se é apropriado para a sua presente posição, o que os outros pensarão se o trabalho fôr levado a efeito.

#### IDÉIA DE AUTORIDADE

O administrador bem sucedido julga útil o contrôlo sôbre êle exercido pela autoridade superior. Não o vê como fôrça obstativa e deletéria. Considera seus superiores pessoas capazes e experientes, e costuma consultá-los sempre que conveniente.

Os administradores que vêem a autoridade como fôrça proibitiva ou destrutiva têm dificuldade em relacionar-se com seus superiores, por não conseguirem suportar a autoridade de outrem. Destarte, vivem em atritos com seus superiores ou, indireta e inconscientemente, praticam ações tendentes a dificultar o trabalho de seus chefes ou a afirmar, desnecessariamente, sua independência.

Curioso é notar que a atitude mental dos administradores bem sucedidos, com relação à autoridade, converge mais para os superiores e os subordinados do que para êles mesmos. O aspecto mais importante de seu conceito sôbre o fenômeno é a aceitação da existência de um amplo sistema geral do qual promana a autoridade segundo uma escala hierárquica convencional.

Em contraste, alguns dirigentes de empresa — exemplos típicos e tradicionais do “homem feito por si mesmo”, característico das empresas do passado — costumam associar a si mesmos o conceito de autoridade. Incapazes de trabalhar dentro de limites fixados por outrem, estabelecem suas próprias fronteiras, sendo-lhes estranhas as idéias de cooperação e de trabalho em equipe. Concebem a autoridade como se esta promanasse dêles mesmos, motivo por que lhes aborrecem as partilhas ou delegações de poder e de mando.

#### HABILIDADE DE ORGANIZAR

Muito embora variáveis os “quocientes de inteligência” (Q. I.) dos administradores bem sucedidos, variável não é seu alto grau de aptidão para organizar situações não estruturadas e prever as conseqüências das organizações que

criam. Notável é sua habilidade em reunir vários fatos aparentemente isolados e analisar as relações entre êstes existentes. Interessam-se em olhar para o futuro, preocupando-se com prever os efeitos de suas ações e decisões.

Entretanto, essa habilidade de organizar resulta, com frequência, em organizações impostas artificialmente. Mesmo quando surgem situações novas que não sejam capazes de resolver, ainda assim êles impõem, arbitrariamente, um modelo de organização a essas situações. Sua capacidade de organizar leva-os, pois, em parte, a estabelecer esquemas abstratos nos quais procuram enquadrar as experiências que ainda não lhes sejam familiares, baseando-se sempre em técnicas de cujo funcionamento estejam seguros e opondo resistência às situações refratárias aos modelos preconcebidos.

#### CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES

A capacidade de tomar decisões é outra característica do administrador bem sucedido. Não queremos aludir à imagem popular do administrador que toma decisões rápidas e finais, uma após a outra, conquanto pareça verdadeira se aplicada a alguns dirigentes. Desejamos referir-nos à habilidade de decidir acertadamente, escolhendo uma dentre várias alternativas, seja essa opção realizada logo ao surgir o problema, seja depois de pormenorizada análise. Muito raramente essa habilidade esmorece e claudica. Enquanto indivíduos menos competentes e organizados podem perturbar-se e agir errôneamente em certas ocasiões, muitos dos administradores que analisamos forçam o caminho até chegarem a alguma conclusão. Nada é excessivamente difícil para êles resolverem ou, ao menos, compreenderem.

Quando mal disciplinada, essa atitude positiva pode transformar-se em deficiência. A presença dêsse traço de personalidade no administrador, se demasiado marcante, pode significar acentuada tendência à tomada de decisões pouco

realistas. Sobremaneira desastrosa, contudo, é a perda da capacidade de tomar decisões, só ocorível, por via de regra, quando de outras transformações profundas da personalidade. Seus superiores tornam-se apreensivos. O administrador parece ter esquecido o papel que lhe compete socialmente. O enfraquecimento de outros aspectos caracterizantes do administrador ideal pode ser compensado por outros; a perda da capacidade de tomar decisões com segurança, porém, implica no enfraquecimento de tôda a constelação daqueles caracteres, o que justifica a apreensão dos superiores.

#### NOÇÃO DE AUTONOMIA

Podem-se distinguir as pessoas por sua maior ou menor propensão de se governarem por si próprias. Certas pessoas são verdadeiros autômatos, incapazes de ação própria e facilmente influenciáveis por pressões exteriores. Outras, como os dirigentes de emprêsas que estamos analisando, são autônomas, firmes, sabem quem são e o que querem, e dispõem de técnicas bem desenvolvidas para a consecução de seus objetivos. Êsses objetivos e essas técnicas são, como é óbvio, individualmente variáveis; mas, essa força e firmeza é característica comum e necessária. Não obstante a noção demasiadamente forte de autonomia leve à rigidez e à inflexibilidade (e alguns dêsses administradores podem ser, realmente, acusados disso), em geral eles mantêm considerável grau de flexibilidade e adaptabilidade, dentro dos limites de seus anseios e das possibilidades, às vêzes restritas, de suas emprêsas.

#### ATIVIDADE E COMBATIVIDADE

O dirigente de emprêsas é, essencialmente, ativo e combativo. Seu temperamento é agressivo, mas nem sempre se mostra abertamente hostil em suas relações com outras pessoas. Essa *agressividade* é canalizada para o trabalho



ou para a luta pela elevação do *status* e aumento do prestígio, e é a causa motora de sua incontida necessidade de estar sempre se movendo, sempre fazendo alguma coisa, em constante *atividade*. Não importa que êles nem sempre estejam em movimento corporal, nem se movimentem, fisicamente, de um lugar para outro; o que lhes é comum é a atividade mental e emocional. Infelizmente, êsse constante motivador não pode ser desligado, razão por que, provavelmente, tantos administradores se mostrem incapazes de gozar férias e realmente descansar, deixando de preocupar-se com os problemas de suas emprêsas.

#### SENTIMENTO DE FRUSTRAÇÃO

A quem esteja sempre tentando resolver problemas e tomar decisões, qualquer inabilidade de assim agir com êxito pode ocasionar sentimentos de frustração. É o que parece suceder com os administradores. A despeito de sua firmeza de caráter, de sua propensão natural para a atividade, êles se sentem impossibilitados de alcançar sucesso e incapazes de realizar o que desejam. Êsse sentimento de frustração certamente não provém, somente, de sua experiência de negócios. É mais provável que a experiência no mundo dos negócios apenas acentue a intensidade de um estado afetivo até então latente.

Para o administrador há sempre algum lugar para ir, mas nenhum onde parar. Precisa estar constantemente caminhando para diante e ter, em todo o tempo, um novo objetivo. A paralisação da mobilidade e da luta por novas realizações é acompanhada pela inversão dessa energia constante. A pessoa cuja mobilidade é bloqueada, seja devido a suas próprias limitações, seja devido a limitações do sistema social, vê sua energia dirigida para outros canais. Sintomas psicossomáticos, o alargamento da insatisfação interpessoal e o desenvolvimento de defesas do tipo compulsivo e/ou do tipo paranóico podem refletir a nova direção dessa poderosa exigência de energia.

### INCLINAÇÃO PARA A REALIDADE

Dirigentes de empresa bem sucedidos orientam-se, fortemente, para as realidades imediatas e suas implicações. Interessam-se pelo prático, pelo objetivo, pelo imediato. Este é, sem dúvida, um fator positivo em relação à situação de negócios imediata. Todavia, o administrador com senso de objetividade excessivamente desenvolvido não pode ser um homem de visão, porquanto o homem de visão precisa sobrepor-se à realidade a fim de “sonhar” e arquitetar planos relativos às possibilidades futuras. Demais, um sentido de realidade muito pronunciado, quando as realidades não são acordes com as ambições, pode muito bem conferir à situação caráter frustrante e desagradável. Isto sói acontecer a muitos administradores que consideram o progresso e a promoção pessoais muitos lentos para seus desejos. O resultado é o desassossêgo, mais do que a preocupação combativa, e a agitação contínua, mais do que a atividade; daí advém a tensão inevitavelmente prejudicial às relações interpessoais, de que nos ocuparemos agora.

### NATUREZA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Em geral, o administrador bem sucedido sente grande admiração por seus superiores e procura imitá-los. Seus superiores representam para êle um símbolo de sua própria realização, o que explica a tendência à identificação dos traços de personalidade próprios com os daqueles que realizaram mais. A natureza da especial dedicação aos superiores depende, naturalmente, de outros sentimentos, principalmente o de frustração e o de autoridade.

Por outro lado, êle olha para os subordinados de forma impessoal, e os considera mais como “peças de uma engrenagem” do que como pessoas. Causa-lhe espécie a idéia de ser semelhante a êles; é-lhe impossível nutrir profundo interesse por sua felicidade pessoal. É que êle vê seus subordinados como representantes de coisas que êle deixou para trás, física e sentimentalmente. Ainda in-

certo de seu próximo passo para a frente, êle não quer permitir-se qualquer retôrno ao passado. Sua energia é unicamente voltada para cima e para os símbolos dêsse interêsse ascensional, vale dizer, para seus superiores.

Claro está que, aparentemente, êle não se demonstra frio com seus subordinados, nem tampouco os trata à distância. É de sua conveniência parecer simpático a muitos dêles, sobretudo quando o subordinado apresente alguns traços de personalidade mais ou menos semelhantes aos do superior. Porque o superior é capaz de orgulhar-se de certos jovens bem sucedidos, sem ao mesmo tempo sentir igual interêsse por todos os subordinados.

#### ATITUDE EM RELAÇÃO AOS PRÓPRIOS PAIS

Sob certo aspecto, o administrador bem sucedido é um "homem que deixou o lar". Êle sente e age independentemente, como se suas ligações emocionais e obrigações para com os parentes houvessem sido rompidas. Especialmente importante é o fato de nêle não terem guarida ressentimentos com relação a seus pais e, não obstante, ter desaparecido a influência familiar, deixando-o psicológicamente livre para tomar suas próprias decisões. Os que não conseguem romper essas ligações tornam-se demasiadamente dependentes de seus superiores, nas relações de trabalho ou, pelo contrário, ressentem-se com sua supervisão.

A libertação da influência materna é a mais freqüente. A ligação com o pai permanece, porque o administrador reconhece no pai uma pessoa capaz de ajudá-lo sem restringir sua liberdade. Os que continuam emocionalmente ligados à mãe enfrentam, sistemáticamente, dificuldades na gestão de negócios. Êsse laço emocional residual parece ser incompatível com as características necessárias de atividade, desejo de progresso e agressividade canalizada. A relação com o pai, no entanto, precisa manter-se positiva, como o correspondente emocional de uma figura masculina admirada e bem sucedida. Sem essa imagem torna-se difícil a luta pelo sucesso.

## NATUREZA DOS SENTIMENTOS DE DEPENDÊNCIA

Constatou-se que a dependência da imagem da mãe precisa ser eliminada. Nos administradores que trabalham dentro dos limites de grandes organizações, nas quais a cooperação e a lealdade ao grupo e à companhia são imprescindíveis, convém subsistam sentimentos de dependência, em relação à pessoa ou imagem do pai e uma necessidade de operar dentro de limites preestabelecidos, enquanto tais fatores não reprimam a canalização ao trabalho da tendência natural agressiva, e a capacidade de autodeterminar-se e de tomar decisões.

Para muitos administradores o sistema geral de objetivos definidos e pretendidos pela empresa é aceito como um ordenamento necessário para que eles possam levar a cabo o seu trabalho. Os que preferem completa independência e são incapazes de trabalhar dentro de limites estabelecidos por outros são narcisistas típicos e só devotam lealdade para com eles mesmos, de nada lhes valendo o correspondente impessoal da imagem do pai, ou seja, as diretrizes da companhia.

A natureza dos sentimentos de dependência, portanto, é elemento distintivo dos administradores que sabem cooperar e levar adiante a política geral da companhia, em contraposição àqueles que precisam sentir-se donos de todo o espetáculo. Há situações, é verdade, nas quais a pessoa altamente concentrada sobre si mesmo e com reduzido sentimento de dependência é de grande valor. Mas, essa pessoa, definida previamente, só pode ser aproveitada nas raríssimas situações em que tais atributos sejam úteis.

O administrador de empresas bem sucedido representa, enfim, a cristalização de muitas atitudes e valores geralmente aceitos pela sociedade americana, classe média. Nêle são encontrados, por exemplo, os valores de acumulação, realização, autodeterminação, independência de pensamento e suas respectivas recompensas em prestígio, *status* e propriedade. Bem é de ver, contudo, o alto preço

que êle paga para manter êsses valôres. A incerteza, a atividade febril, o constante mêdo de perder terreno, a incapacidade de estar intimamente em descanso, o perene mêdo do fracasso, as limitações emotivas de suas relações interpessoais, eis aí alguns dos custos que o desempenho dêsse papel acarreta.