

---

# O autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na Escala F de Adorno

---

*José Ricardo de Paula Xavier Vilela  
Antonio Carvalho Neto  
Humberto Elias Garcia Lopes*

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) pelo suporte ao grupo de pesquisa NERHURT da PUC Minas, no qual se originou este artigo.

Recebido em 21/fevereiro/2009  
Aprovado em 21/outubro/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

## RESUMO

Neste artigo, investiga-se comparativamente a expressão de traços autoritários de personalidade em dirigentes de cooperativas e de empresas privadas, utilizando uma escala baseada na Escala F de Adorno. Nessa perspectiva, apresenta-se uma contribuição ímpar na literatura sobre poder no Brasil. A pesquisa desenvolvida neste estudo está fundamentada na interface entre a teoria crítica dos frankfurtianos e a psicanálise freudiana, expressa por uma escala desenvolvida por Adorno em associação com pesquisadores da Califórnia (ADORNO *et al.*, 1982). Realizou-se pesquisa quantitativa por meio da comparação de gráficos e do teste *t* de igualdade de médias. Ao todo, essa escala foi aplicada em 75 dirigentes de cooperativas e 140 de empresas privadas, e em 158 gerentes de cooperativas e 650 de empresas privadas. A análise dos resultados revelou a maior expressão de traços autoritários entre os dirigentes de cooperativas, quando comparados os quatro grupos, sendo os dirigentes de empresas privadas os menos autoritários, mesmo se comparados com os dois grupos de gerentes, que ficaram no nível intermediário.

**Palavras-chave:** poder nas organizações, personalidade autoritária, gestores de nível estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo histórico de formação da sociedade brasileira resultou em uma sociedade mestiça, de *ethos* aristocrático, e com relações sociais marcadas pelo autoritarismo (CHAUÍ, 1986; DAMATTA, 1991 e 1997). Essas características manifestam-se nas organizações, nas empresas e nas instituições políticas do país, na forma de distanciamento do poder, personalismo e estilos pouco participativos de gestão (HOFSTEDE, 1983; BARROS, 2004; BERTERO, 2007).

---

*José Ricardo de Paula Xavier Vilela*, Mestre e Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), é Coordenador de Pós-Graduação em Perícias Médicas na Universidade Gama Filho / Fundação Unimed e Pesquisador do NERHURT – Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho do PPGA da PUC Minas (CEP 30535-012 – Belo Horizonte/MG, Brasil).  
E-mail: jrpxv@yahoo.com.br  
Endereço:  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Avenida Itaú, 525  
30535-012 – Belo Horizonte – MG

*Antonio Carvalho Neto*, Doutor em Administração, é Professor Permanente e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Pesquisador e Coordenador do NERHURT – Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho do PPGA da PUC Minas, e Coordenador da Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD (CEP 30535-012 – Belo Horizonte/MG, Brasil).  
E-mail: carvalhoneto@pucminas.br

*Humberto Elias Garcia Lopes*, Doutor em Administração, é Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Coordenador e Pesquisador do NEMITEC – Núcleo de Estudos em Estratégia, Marketing e Inovação do PPGA da PUC Minas (CEP 30535-012 – Belo Horizonte/MG, Brasil).  
E-mail: pesquisagemitec@yahoo.com.br

Toda empresa possui seu quadro diretivo, sendo várias as formas utilizadas para na escolha de seus dirigentes. Em muitas organizações, principalmente nas maiores ou naquelas em que o capital é menos concentrado, uma forma comum de escolha é a utilização de processos que envolvem avaliação de currículo, com foco em capacidade técnica e experiência pessoal, ou indicação por conhecimento prévio de atuação anterior, etc. O certo é que existe algum critério para a **escolha**.

Há situações nas quais essa escolha envolve um processo político eletivo, como em cooperativas, sindicatos e outras organizações de associação de pessoas. No caso específico das cooperativas, as relações entre os diversos associados devem estruturar-se, tanto do ponto de vista filosófico quanto legal, de forma democrática, uma vez que tanto a filosofia da associação cooperativista como a legislação que a normatiza determinam que os atos decorrentes dessa associação ocorram de forma totalmente democrática. Os dirigentes da cooperativa (conselho de administração e diretoria) devem ser escolhidos pelos associados por meio de um processo democrático, sendo a eles delegada a função de cuidar para que todos os procedimentos operacionais da organização ocorram de forma a atender às expectativas dos associados e não às dos dirigentes (BULGARELLI, 1989). Nesse contexto, o comportamento autoritário deveria ser algo indesejado e a ser evitado e combatido onde identificado. Porém, considerando o processo de escolha político, pode haver a possibilidade de favorecimento para escolha de dirigentes com características de personalidade mais ou menos autoritárias, se comparado com os processos de escolha utilizados para os dirigentes das empresas de associação de capital.

O campo abordado neste trabalho é o das relações de poder nas organizações, com interesse na comparação das relações de poder em sociedades cooperativas e em empresas privadas, que são sociedades de pessoas. Assim, o objeto de estudo situou-se nas relações de poder entre os responsáveis pela forma como as pessoas se estruturam nessas sociedades, ou seja, seus dirigentes e gerentes. Como o caráter dessas relações, se mais autoritário ou mais democrático, pode estar ligado a características de personalidade das pessoas que ocupam posições definidas no exercício do poder, o foco do trabalho foi identificar características de personalidade que podem propiciar o estabelecimento de relações autoritárias de poder em dirigentes, nos dois tipos de organizações, comparando os resultados com os dos gerentes delas.

Para coletar os dados, o instrumento escolhido foi uma escala de autoritarismo baseada na Escala F de Adorno – que tem por finalidade identificar a expressão de traços da personalidade que se manifestam na forma de comportamentos antidemocráticos. Foi delineado um estudo comparativo, com aplicação dos testes em pessoas que trabalham em empresas privadas e em cooperativas, que pertencem ao quadro de gestores nos níveis estratégico e tático, durante um período de tempo e em uma região geográfica delimitada. É uma

abordagem ímpar na literatura sobre poder nas organizações no Brasil.

Para as análises, o referencial aborda as relações de poder nas organizações e sua relação com os indivíduos, utilizando a interface entre a Sociologia e a Psicanálise como expressa pela Teoria Crítica da Sociedade – desenvolvida pela Escola de Frankfurt – e apresentada no trabalho *The authoritarian personality*, de Adorno *et al.* (1982).

## 2. AUTORITARISMO NAS ORGANIZAÇÕES E A ESCALA F DE ADORNO

A linha de pesquisa sobre relações autoritárias nas organizações que mais diretamente interessa a esta pesquisa é a do grupo conhecido como Escola de Frankfurt. Max Horkheimer, o segundo diretor da Escola a partir do início da década de 1930, precocemente mostra sua preocupação, registrada tanto em sua aula inaugural como no prefácio de um ensaio do primeiro número da revista publicada pela Escola (*o Zeitschrift für Sozialforschung*), com a necessidade de um estudo metódico sobre os escritos envolvendo a vida psíquica. Um dos frutos dessa preocupação foi a publicação em 1936 por Horkheimer dos *Estudos sobre autoridade e família* (HORKHEIMER, 1960). Trata-se de uma reflexão teórica que constituiu uma das bases para outro trabalho de maior sofisticação metodológica e consequência teórica, *A personalidade autoritária* (ADORNO *et al.*, 1982), em que a Sociologia de Adorno se uniu à Psicanálise para o desenvolvimento da Escala F (ROUANET, 1989).

O contexto do trabalho de Adorno sobre a personalidade autoritária é a década de 1940, numa fase em que o pleno emprego nos Estados Unidos, numa sociedade da abundância do pós-guerra imediato, manifestava a assimilação operária ao capitalismo. A pergunta motivadora para a Escola de Frankfurt nesse momento era:

- “Como é possível que a maioria da população nos países industrializados do Leste e do Oeste pense e aja num sentido favorável ao sistema que a oprime?”.

Uma das consequências dessa indagação foi, para Adorno e Horkheimer, buscar saber o por quê da livre escolha dos próprios opressores pelos homens, e o por quê de a vítima se tornar perseguidora de si mesma (ver ROUANET, 1989).

A Escola de Frankfurt apresenta dois momentos em sua relação com a Psicanálise: no primeiro, o freudismo é **objeto** de reflexão; no segundo, é **instrumento** de reflexão. Nesse segundo momento, percebem-se nos frankfurtianos, em comum com a Psicanálise: o pressuposto epistemológico da recusa ao positivismo; a metodologia crítica; o postulado filosófico do princípio da não identidade, tanto no plano teórico como no da práxis (individual e social). Em resumo, pode-se dizer que a teoria crítica herdou do freudismo sua forma de pensar

(ROUANET, 1989). Adorno considerava a Psicanálise como “a única que investiga seriamente as condições subjetivas da irracionalidade objetiva” (ADORNO, 1986, p.36), permitindo a compreensão das bases psíquicas da servidão voluntária. Daí a estrutura do trabalho sobre a personalidade autoritária, que adota a Psicanálise para o estudo da configuração psíquica, associada a uma teoria da sociedade de matiz marxista (CROCHIK, 2001).

Para a produção dessa pesquisa, Adorno uniu-se, no final da década de 1940, a psicólogos pesquisadores da Universidade de Berkeley, para a realização de um estudo empírico. De acordo com Adorno *et al.* (1982), a pesquisa que deu origem ao que será a Escala F foi guiada pela hipótese de que as convicções sociais, políticas e econômicas do indivíduo formam um padrão coerente, expressão de traços de camadas profundas de sua personalidade. Ela buscava responder às seguintes perguntas (ADORNO *et al.*, 1982):

- Se existe um indivíduo potencialmente fascista, como ele é?
- O que acontece para que pensamentos antidemocráticos se desenvolvam?
- Quais são as forças constituintes dentro da pessoa?
- Se essa pessoa existe, quão comum é sua existência em nossa sociedade?
- Se ela existe, quais foram os determinantes para seu surgimento e qual será o curso de seu desenvolvimento?

Para a pesquisa do presente trabalho, a escala originalmente desenvolvida por Adorno *et al.* (1982) sofreu algumas alterações. Da escala F 40-45, que foi a escala final, foram eliminados oito itens, acrescentados três outros da escala F 60 e mais quatro itens em uma faceta denominada **conservadorismo**, baseada em De Paula (1993), com a finalidade de deixar a escala mais adaptada à realidade brasileira. Além disso, foram incluídos outros 14 itens, também adaptando a escala à cultura de nosso país, dentro do espírito condutor das escalas F originais. Exemplos desses itens são frases como “diga-me com quem andas e te direi quem és” ou “quem nasceu para tostão não chega a mil réis”. Nas pesquisas conduzidas pelo mundo sobre a Escala F, são consideradas escalas baseadas na escala original de Adorno todas aquelas que contenham no mínimo 12 itens da escala original (CARONE, 1995) – como é o caso desta, denominada AUT (de autoritarismo). Os direitos autorais dessa escala pertencem a um grupo de treinamento e consultoria em recursos humanos, chamado SID-APA, que desde a década de 1980 a tem aplicado a pessoas de todos os níveis das organizações em vários estados do Brasil, formando hoje um banco de dados com mais de dez mil testes aplicados.

Pode-se resumir a escala da seguinte forma: um conjunto de sentenças define uma faceta, cujo conjunto é pensado como fazendo parte de uma síndrome, uma estrutura mais ou menos duradoura na pessoa, que a torna receptiva à propaganda antidemocrática. O conjunto de facetas, com uma breve definição do que expressam, é como segue:

- **convencionalismo** – aderência rígida a valores convencionais de classe média;
- **submissão autoritária** – atitude submissa e acrítica em relação a autoridades morais idealizadas, de dentro do grupo;
- **agressividade autoritária** – tendência a estar atento, condenar, rejeitar e punir pessoas que violam valores convencionais;
- **anti-intracção** – oposição ao subjetivo, ao imaginativo, ao meigo;
- **superstição** – a crença em determinantes místicos do destino individual;
- **estereotípia** – disposição a pensar em categorias rígidas;
- **poder e fortaleza** – preocupação com domínio-submissão, fraco-forte, dimensão líder-liderado; identificação com figuras de poder;
- **destrutividade e cinismo** – hostilidade generalizada, vilificação do homem;
- **projetividade** – disposição a acreditar que coisas perigosas e violentas estão ocorrendo no mundo; projeção externa de impulsos emocionais inconscientes;
- **sexo** – preocupação exagerada com acontecimentos sexuais;
- **conservadorismo** – faceta adicionada a partir do trabalho de De Paula (1993), representando a aderência a valores conservadores e resistência às mudanças.

A utilização dessa escala apenas como instrumento de pesquisa empírica, sem considerar o contexto teórico no qual foi desenvolvida – a Teoria Crítica da Sociedade –, tem sido objeto de crítica por vários autores (CARONE, 1995; CROCHIK, 1995 e 2001; VAGOSTELLO, 1997; NORRIS, 2005). Esse cuidado foi tomado pelos autores desta pesquisa desde sua concepção, por considerarem que só assim uma adequada compreensão do fenômeno pode ser obtida.

### 3. METODOLOGIA

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa. Embora o instrumento quantitativo a ser utilizado (a Escala de Autoritarismo baseada na Escala F de Adorno) não seja conhecido no campo dos estudos organizacionais como instrumento para avaliação de comportamento coletivo entre empresas ou dentro de uma empresa (como entre os níveis estratégico e tático), foi aqui utilizado com o objetivo de explorar o fenômeno a ser estudado.

Conforme relatado no manual do teste, os parâmetros psicométricos da escala AUT foram investigados com base em uma amostra composta por 1.058 participantes, de ambos os sexos (64,6% homens), com escolaridade mínima correspondente ao ensino médio incompleto e com idade média de 32 anos (desvio padrão = 8,36). Os itens foram analisados do ponto de vista da variabilidade da resposta e da correlação item-total. De modo geral, na maioria dos itens houve variabilidade de resposta e as correlações item-total foram satisfatórias (variaram entre 0,10 e 0,48), constituindo, portanto,

evidências sobre a adequação dos itens. A consistência interna da escala foi investigada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach e o coeficiente encontrado (0,85) indicou alta precisão. A evidência de validade foi levantada por meio da análise fatorial exploratória e os resultados apontaram a unidimensionalidade da escala (GARCIA, DE PAULA e SOFAL, 2009).

A amostra do presente trabalho não foi randômica. Coletaram-se os dados a partir dos dois grupos nos quais se incluem as unidades empíricas de análise, formados por pessoas que ocupam cargos nos níveis estratégico e tático em empresas de associação de capital e nas cooperativas, e que ou foram submetidas à escala nos últimos dez anos ou durante a pesquisa, de acordo com os critérios de escolha. Os dois grupos são:

- **Dirigentes e gerentes de empresas de associação cooperativa**, cujos dados foram obtidos:

- no banco de dados – esse grupo foi representado principalmente por cooperativas de trabalho e por algumas de crédito (com uma proporção aproximada trabalho: crédito de cerca de 3:1), num total de 25 dirigentes e 74 gerentes. Nessas pessoas, a escala foi aplicada ou durante trabalho de consultoria e treinamento ou por decisão individual, para participação em programas de treinamento;

- dirigentes e gerentes de cooperativas de crédito de um dos sistemas existentes. A razão para a escolha de cooperativas de crédito foi a de ser um setor complementar ao de trabalho, a maioria na fonte (banco de dados) anteriormente descrita. O critério de escolha dos sujeitos submetidos à escala foi serem dirigentes e gerentes em atividade no sistema de crédito cooperativo escolhido, e terem procurado treinamento no ano de 2007. A intenção foi aproximá-los do perfil dos que buscaram o serviço de consultoria – a procura espontânea e a disposição pessoal para o conhecimento e a mudança. Esse grupo ficou constituído por 50 dirigentes e 84 gerentes, representando 15% do universo de dirigentes e 20% do de gerentes do sistema de crédito cooperativo escolhido. O total de representantes do grupo de cooperativas ficou com 75 dirigentes e 158 gerentes.

- **Dirigentes e gerentes de empresas de associação de capital** que procuraram o serviço em que as escalas foram aplicadas ou por determinação da empresa em que trabalham – como parte de trabalho de consultoria e treinamento – ou por decisão individual, para participarem de programas de treinamento. O total de representantes do grupo referente às empresas foi de 140 dirigentes e 650 gerentes.

O banco de dados no qual o corte foi realizado conta com mais de 10.000 testes da escala AUT aplicados a partir de 1983, com maior concentração entre 1988 e 2007, em profissionais de todos os níveis (estratégico, tático e operacional) de empresas de vários setores e tamanhos, incluindo cooperativas. Foram os seguintes os critérios para escolha (e exclusão):

- como a teoria indica que as empresas muito pequenas tendem a um modelo de organização mais autocrático, com centralização de poder na liderança e com pouca delegação e compartilhamento do poder (MINTZBERG, 1995), além de que em geral os líderes são os donos – não tendo sido **escolhidos** para os cargos que ocupam –, essas empresas foram excluídas do grupo a ser selecionado. A opção foi estudar dirigentes cujas empresas tenham configurações que se possam enquadrar entre as burocracias (mecanizadas ou profissionais) e na estrutura divisional. O que se pretendeu com essa exclusão foi minimizar o viés que a configuração da empresa pudesse determinar no comportamento dos dirigentes;
- como o que se quer estudar é o grau de autoritarismo dos dirigentes que ocupam posições no nível estratégico nas organizações, mas que foram **escolhidos** para ocupar essas posições, também foram excluídas as empresas nas quais, por suas características, os dirigentes não passam por um processo de escolha, como no caso de empresas familiares em que os herdeiros têm acesso natural à direção da empresa, bem como qualquer outra empresa na qual se identificou esse viés;
- foram escolhidas apenas empresas que atuam no estado de Minas Gerais, para evitar alguma interferência de caráter cultural.

Para cada item que compõe a escala, a pessoa testada primeiramente deveria se posicionar quanto a concordar (C) ou discordar (D) da afirmativa. Em seguida, deveria marcar a intensidade com a qual concordava ou discordava em uma escala Likert de dez categorias. Para a análise, a escala funciona como uma escala Likert de vinte categorias crescentes (entre -10 e +10, sem passar pelo zero), na qual a posição menos autoritária é o -10 e a mais autoritária, a +10. O valor em cada faceta é expresso pela soma dos valores dos itens que a compõem. Para o processamento estatístico dos dados, foi usada a versão 15 do programa SPSS®.

Para a análise dos dados, foram separadas as variáveis socioculturais e os resultados da escala de autoritarismo em cada um dos quatro grupos. Em primeiro lugar, foram analisadas variáveis socioculturais não controladas no desenho da pesquisa. Foi dedicada especial atenção aos aspectos que a literatura considerava como potencialmente relevantes, como diferenças na distribuição entre os sexos, diferenças entre as médias de idade e diferenças na escolaridade, como foi abordado no referencial teórico. A seguir foram avaliadas as respostas do questionário. Foram realizadas comparações entre as médias dos grupos como um todo, e entre as médias de cada faceta (que reúne um grupo de sentenças), nos diferentes grupos.

Para a comparação dos resultados das médias entre os dois grupos, foi realizado o teste *t* para populações diferentes. A hipótese nula para o teste *t* é de que as médias são iguais. De acordo com Norusis (2006), como cada população possui mais de 40 indivíduos, não foi necessário cumprir o pressuposto de normalidade. Um pressuposto necessário é o de que as obser-

vações sejam provenientes de populações diferentes – o caso nesta pesquisa.

Quanto ao pressuposto de homogeneidade das populações, foram realizados os testes de Levene para comparar as variâncias. A hipótese nula para o teste de Levene é a de que as variâncias são iguais.

Quando as comparações das médias envolveram os quatro grupos, foi necessária a utilização do teste ANOVA. Para a realização desse teste, deve-se atender a três pressupostos: as observações devem ser formadas por amostras independentes, obtidas de uma população normal e com variâncias homogêneas. O primeiro pressuposto foi atendido, uma vez que as populações vêm de amostras independentes. Para testar o pressuposto de normalidade, foi utilizado o teste de Kolmogorof-Smirnof – cuja interpretação é prejudicada em amostras grandes, acima de mil casos, como a deste trabalho (por essa razão, preferiu-se a comparação entre dois grupos). Para as análises de variâncias, também foi utilizado o teste de Levene.

O nível de significância adotado para todos os testes foi de 5%, o que significa que *p*-valores superiores a 0,05 não rejeitam a hipótese nula para cada um dos testes realizados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados, inicialmente foram realizadas as estatísticas gerais para variáveis como distribuição por sexo, idade e escolaridade.

A primeira variável estudada foi a idade. Como expresso na tabela 1, não há diferença relevante no grupo de gerentes, mas no de dirigentes ela é de cinco anos na média.

Não se pôde identificar diferença cultural significativa na fase da vida entre os 50 e 55 anos de idade que pudesse justificar uma modificação relevante na visão de mundo entre esses dois grupos de dirigentes. A diferença, então, não foi considerada significativa para a análise dos resultados.

Com relação à variável escolaridade, o grupo de gerentes mostrou-se bem homogêneo, com escolaridade superior, entre completa e incompleta, em torno de 89%. Já no grupo de dirigentes percebe-se uma diferença, com escolaridade superior (entre completa e incompleta) de 74,7% para os dirigentes de cooperativas e de 90,0% para os de empresas. Ver tabela 2.

O teste *t* (tabela 3) revela que as médias são iguais nos dois grupos estudados, mas o teste de Levene confirma desigual-

**Tabela 1**

##### *Ano de Nascimento dos Dirigentes e Gerentes*

Itens	Dirigentes		Gerentes	
	Empresas	Cooperativas	Empresas	Cooperativas
Número de casos	140	75	650	158
Média	1.958,35	1.953,54	1.963,09	1.964,59
Erro padrão da média	0,76	0,89	0,34	0,78
Mediana	1.959	1.954	1.963	1.964
Moda	1.954	1.953	1.972	1.963
Desvio padrão	9,01	7,71	8,83	9,81

**Tabela 2**

##### *Escolaridade dos Dirigentes e Gerentes*

Escolaridade	Dirigentes				Gerentes			
	Empresas		Cooperativas		Empresas		Cooperativas	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Superior – Completo	116	82,9	53	70,7	505	77,7	124	78,5
Superior – Incompleto	10	7,2	3	4,0	79	12,1	17	10,7
Segundo Grau – Completo	9	6,4	17	22,6	60	9,3	15	9,5
Segundo Grau – Incompleto	2	1,4	0	0,0	2	0,3	2	1,3
Primeiro Grau	3	2,1	2	2,7	4	0,6	0	0,0
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>650</b>	<b>100,0</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>

dade nas variâncias no grupo de dirigentes ( $p$ -valor menor do que 0,05). Devido à diferença encontrada na escolaridade superior entre os dirigentes, propôs-se estudar as facetas de forma diferenciada com relação a essa variável (ver a tabela 7 e o gráfico 5, adiante). Na tabela 4, mostra-se a distribuição por sexo.

Como se pode observar, o sexo masculino predomina entre os dirigentes, responsável por mais de dois terços das pessoas (67% dos dirigentes de empresas e 85% dos de cooperativa). Já no grupo de gerentes, observa-se é que há praticamente uma inversão nessa relação.

Devido a essa diferença, considerou-se importante, ao se estudar a expressão de autoritarismo nos quatro subgrupos, fazer também um estudo separando homens e mulheres. O resultado está demonstrado no gráfico 2, mais adiante.

Feitas essas primeiras considerações relacionadas às variáveis socioculturais, pode-se passar aos resultados das escalas obtidas nos grupos. Para iniciar a análise das informações obtidas nas escalas, deve estar bem claro que os itens se agrupam em facetas, e elas expressam, em seu **conjunto**, a característica que se quer estudar, ou seja, o autoritarismo.

Assim, uma primeira avaliação, de caráter mais geral, seria a comparação da média aritmética de todas as respostas nos quatro subgrupos. O gráfico 1 compara a média das respostas nos grupos.

Lembrando que a escala expressa menor autoritarismo em -10 e maior autoritarismo em +10, o gráfico 1 demonstra, como

valor global, maior expressão de autoritarismo em dirigentes de cooperativas, e menor expressão entre os dirigentes de empresas privadas. Na verdade, o subgrupo de dirigentes de empresas revela-se o menos autoritário entre os quatro subgrupos. Considerando o conjunto total da escala, dirigentes de empresas apresentaram valor de -2,13, inferior não só aos dos dirigentes de cooperativas (-0,96), mas também aos dos dois subgrupos de gerentes (-1,71 para os de empresas e -1,51 para os de cooperativas).

Como foi visto anteriormente, por haver diferença considerável na proporção de distribuição entre homens e mulheres, a mesma comparação absoluta entre os quatro subgrupos foi realizada separando-os pelo sexo. O resultado está expresso no gráfico 2.

Percebe-se que, em todos os subgrupos, as mulheres possuem pontuação menor do que a dos homens, indicando menor grau de autoritarismo entre elas – o que corrobora as maiores médias obtidas entre homens no trabalho de Adorno *et al.* (1982).

A distribuição é, entretanto, mais homogênea entre os gerentes do que entre os dirigentes. Por isso, devem ser avaliados mais detalhadamente os dados apresentados nos subgrupos de dirigentes, uma vez que o número proporcionalmente maior de dirigentes homens em cooperativas poderia levar ao raciocínio de que, sendo as mulheres menos autoritárias, essa desproporção poderia representar uma das explicações para o nível mais alto de autoritarismo entre os dirigentes de cooperativas.

**Tabela 3**

**Teste  $t$  para a Escolaridade dos Dirigentes**

Escolaridade	Teste de Levene		Teste $t$		$P$ -valor (Bilateral)	Diferença das Médias
	F	$P$ -valor	$t$	Graus de Liberdade		
Dirigentes	10,458	0,001	1,806	129,691	0,730	0,245
Gerentes	0,006	0,940	-0,097	806,000	0,923	-0,006

**Tabela 4**

**Distribuição pelo Sexo dos Dirigentes e Gerentes**

Distribuição pelo Sexo	Dirigentes				Gerentes			
	Empresas		Cooperativas		Empresas		Cooperativas	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Masculino	94	67,0	64	85,0	509	78,3	94	59,5
Feminino	46	33,0	11	15,0	141	21,7	64	40,5
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>650</b>	<b>100,0</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>

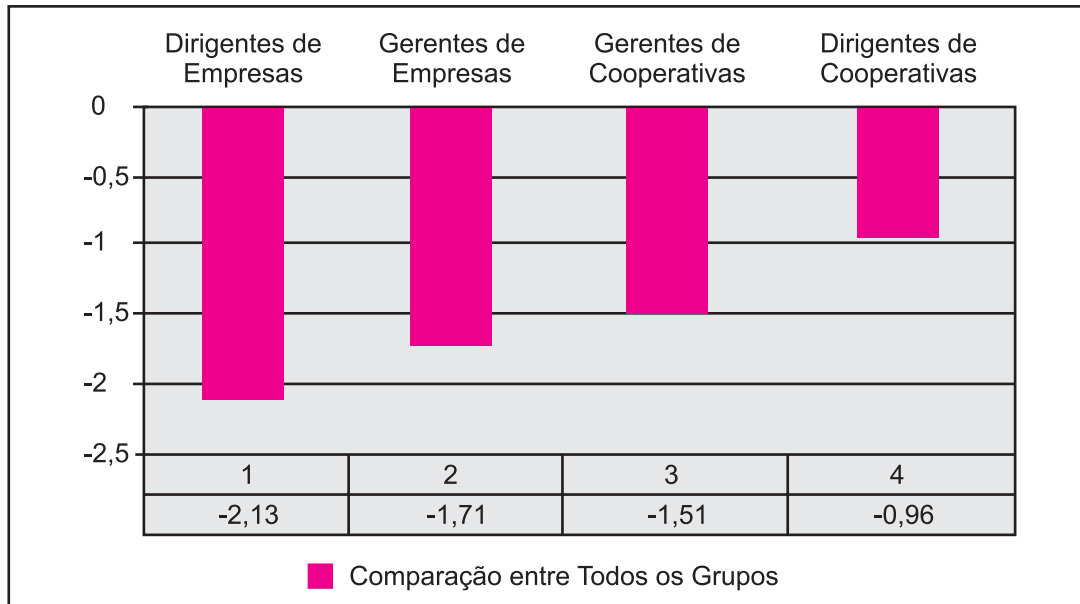


Gráfico 1: Comparação da Média Geral do Teste para Todos os Grupos

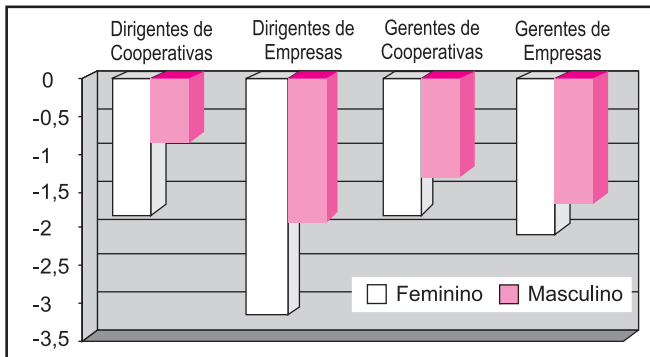


Gráfico 2: Comparação entre as Médias das Mulheres e dos Homens nos Quatro Subgrupos

Entretanto, existem outros aspectos dessa relação que devem ser considerados:

- o nível de autoritarismo de dirigentes do sexo feminino em cooperativas (-1,8223) está muito próximo daquele de dirigentes do sexo masculino em empresas (-1,9343); e o nível de autoritarismo em mulheres dirigentes de empresas é bem menor do que o observado em todos os grupos (-3,1724), mostrando que mesmo entre as mulheres há diferença significativa dentro do grupo de dirigentes;
- como consequência da observação acima, pode-se dizer que o nível de autoritarismo entre os dirigentes é menor entre os de empresas, qualquer que seja a comparação realizada (homem com homem, mulher com mulher ou de todos os dirigentes de cooperativas com todos os dirigentes de empresa);
- é importante ressaltar que o número muito baixo de mulheres na amostra de dirigentes de cooperativa (n=11) torna o

resultado de qualquer comparação com essa amostra sujeito a distorções, representando uma limitação da pesquisa;

- no caso dos gerentes, observa-se razoável equilíbrio na distribuição da expressão de autoritarismo entre os dois sexos.

Chega-se à conclusão de que, mesmo que o menor número de dirigentes do sexo feminino em cooperativas pudesse ter sido responsável por aumento da média nesse grupo, ainda assim as mulheres dirigentes de empresa são as menos autoritárias quando se comparam todos os grupos. Isso leva à conclusão de que algo mais do que a distribuição pelo sexo é responsável por maior expressão de autoritarismo entre dirigentes de cooperativas.

Feita essa primeira abordagem geral, deve-se lembrar que o interesse maior do trabalho está na comparação entre os dois subgrupos de dirigentes e entre os dois subgrupos de gerentes. Para tanto, considerou-se mais adequada sua realização levando em consideração as 11 facetas, e não apenas o conjunto total delas, como exposto acima.

Foi realizada, então, uma primeira comparação entre as médias aritméticas dos dois subgrupos de dirigentes, como demonstrado no gráfico 3.

Pelo gráfico 3, observa-se que, exceto pela faceta **superstição** (cujos resultados são iguais), todas as demais facetas apresentam valores maiores para os dirigentes de cooperativas.

Como se trata de dois subgrupos diferentes, é necessário avaliar se os dados provêm de populações que possuem a mesma média para as variáveis que estão sendo testadas. Para isso, foi realizado o teste *t* para duas amostras independentes, cujo resultado está expresso na tabela 5.

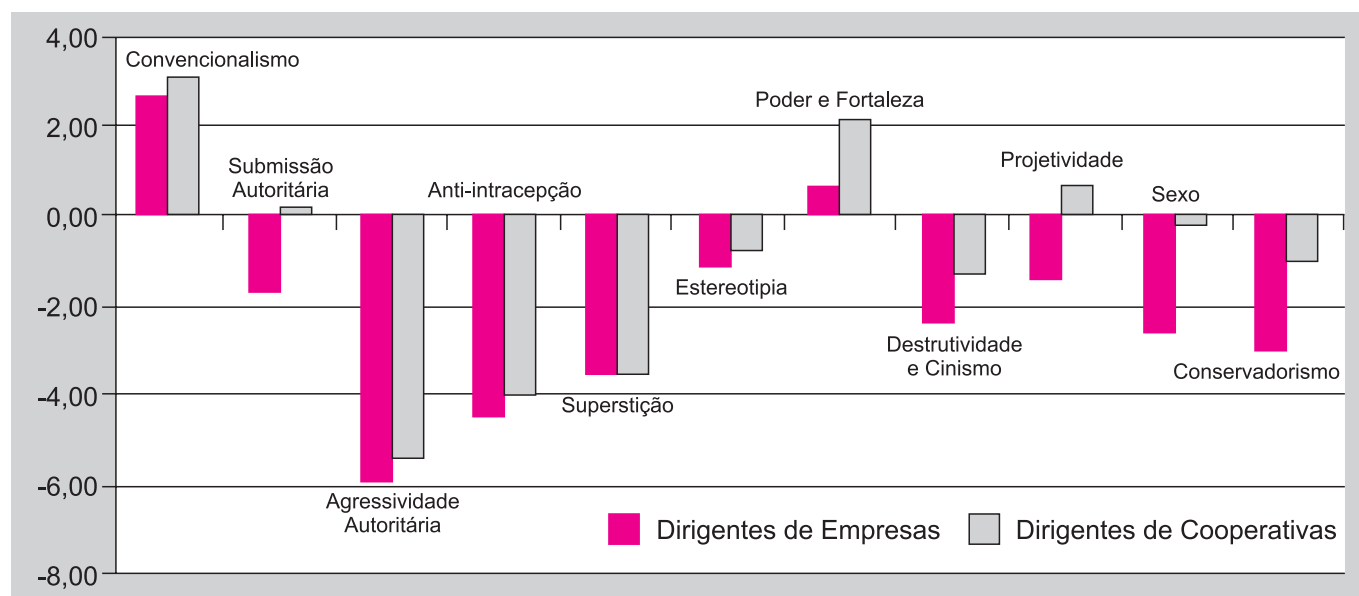


Gráfico 3: Comparação das Médias das Facetas entre os Dois Subgrupos de Dirigentes

Tabela 5

Teste de Levene e Teste t para as Onze Facetas da Escala F Subgrupos de Dirigentes

Facetas	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste t para Igualdade de Médias		P-valor (Bilateral)	Diferença das Médias
	F	p-valor	t	g.l.		
Convencionalismo	0,000	0,991	0,772	213	0,441	0,435
Submissão Autoritária	0,223	0,637	3,038	213	0,003	1,844
Agressividade Autoritária	0,946	0,332	1,173	213	0,242	0,554
Anti-intracção	0,000	0,986	1,155	213	0,249	0,547
Superstição	0,466	0,495	-0,003	213	0,998	-0,002
Estereotípia	0,139	0,710	0,902	213	0,368	0,424
Poder e Fortaleza	0,047	0,828	2,350	213	0,020	1,412
Destrutividade e Cinismo	0,331	0,565	1,920	213	0,056	0,994
Projatividade	1,782	0,183	3,221	213	0,001	2,311
Sexo	0,411	0,522	4,511	213	0,000	2,412
Conservadorismo	1,606	0,206	2,992	213	0,003	1,944

Nota: g.l. = graus de liberdade.

O primeiro passo na análise foi considerar o resultado do teste de Levene, cuja hipótese nula é a de que as variâncias são iguais. Pelos resultados da tabela 5, observa-se que as variâncias das 11 facetas dos dois grupos testados são iguais.

O segundo passo foi acessar as estatísticas do teste t. A tabela 5 indica que as médias de submissão autoritária, de poder e fortaleza, projetividade, preocupações sexuais e con-

servadorismo são iguais para os dois grupos. Isso quer dizer que, para essas facetas, os dirigentes de cooperativas apresentam resultado realmente superior, quando comparado com os dirigentes de empresas.

Nas demais facetas, a hipótese não pôde ser rejeitada, ou seja, há evidências de que os grupos sejam semelhantes. No entanto, é importante ressaltar que em nenhuma faceta se pode assumir que o subgrupo de dirigentes de empresas tenha

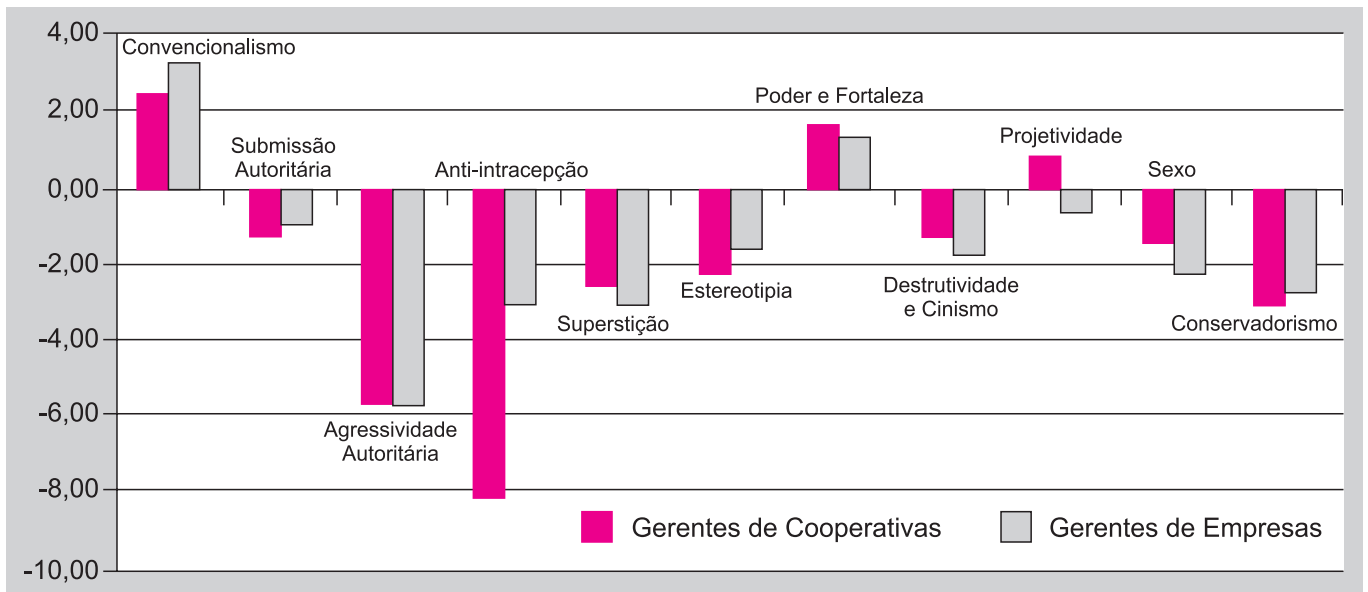


expressado mais traços autoritários do que o dos dirigentes de cooperativas.

O mesmo procedimento foi realizado para os gerentes, com o resultado apresentado no gráfico 4. Observa-se nesse gráfico que existem cinco facetas com maior expressão entre os gerentes de empresas (convencionalismo, submissão autoritária, anti-intracção, estereotipia e conservadorismo), cinco com maior expressão entre os gerentes de cooperativas (super-

stição, poder e fortaleza, destrutividade e cinismo, projetividade e sexo) e uma (agressividade autoritária) com diferença muito pequena entre os dois subgrupos.

Como se trata de subgrupos diferentes, também foi necessário realizar o teste *t* para duas amostras independentes, para ambos os conjuntos de facetas. O resultado do teste *t* revelou que as médias são diferentes em três facetas: o convencionalismo, a projetividade e as preocupações sexuais. Ver tabela 6.



**Gráfico 4: Comparação das Médias das Facetas entre os Dois Subgrupos de Gerentes**

**Tabela 6**

**Teste de Levene e Teste *t* para as Onze Facetas da Escala F Subgrupos de Gerentes**

Facetas	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste <i>t</i> para Igualdade de Médias		P-valor (Bilateral)	Diferença das Médias
	F	p-valor	t	g.l.		
Convencionalismo	1,557	0,212	-2,667	806,12	0,008	-0,869
Submissão Autoritária	0,043	0,836	-0,955	806,12	0,340	-0,336
Agressividade Autoritária	0,078	0,78	-0,343	806,12	0,731	-0,941
Anti-intracção	0,707	0,401	-0,718	806,12	0,473	-0,205
Superstição	3,122	0,078	-1,338	806,12	0,181	-0,479
Estereotipia	0,004	0,951	-0,627	806,12	0,531	-0,159
Poder e Fortaleza	0,001	0,974	-1,105	806,12	0,270	-0,364
Destrutividade e Cinismo	1,845	0,175	-1,184	806,12	0,237	-0,404
Projetividade	5,045	0,025	-3,676	224,12	0,000	-1,604
Sexo	1,581	0,209	-2,573	806,12	0,010	-0,803
Conservadorismo	4,611	0,032	-0,965	226,29	0,335	-0,326

Nota: g.l. = graus de liberdade.

Nas facetas em que os subgrupos revelaram médias diferentes, há maior expressão autoritária entre gerentes de empresas para o convencionalismo, e maior entre gerentes de cooperativas para as facetas de preocupações sexuais e projetividade. Esse resultado evidencia equilíbrio na expressão de facetas do autoritarismo entre os dois subgrupos de gerentes.

Comparando os resultados do grupo de dirigentes com os do grupo de gerentes, observa-se que, se o nível de autoritarismo em dirigentes de cooperativas é realmente superior quando comparado com o dos dirigentes de empresas, por outro lado, para o grupo de gerentes não se observa diferença global marcante. A diferença observada nesse segundo conjunto seria de caráter mais qualitativo, o que não pôde ser investigado utilizando a metodologia desta pesquisa.

Por fim, como foi identificada diferença na escolaridade de nível superior entre os subgrupos de dirigentes, considerou-se apropriado comparar os resultados das facetas entre eles, pois havia a possibilidade de que o grau de instrução pudesse influenciar no resultado da escala. O resultado obtido está expresso na tabela 7.

Pode-se perceber que, mesmo após a separação dos grupos, os dirigentes de cooperativa continuam apresentando maior expressão de autoritarismo em todas as facetas. O gráfico 5 ajuda a visualizar melhor o que os números expressam na tabela 7.

Da mesma forma que nas comparações anteriores, é necessário realizar o teste de Levene, para realizar o teste *t*, com a finalidade de observar se há igualdade de médias e variâncias. Na tabela 8, apresentam-se os resultados dos testes.

Realizado, o teste *t* revela que as médias são iguais para a maioria das facetas, expressando maior autoritarismo apenas

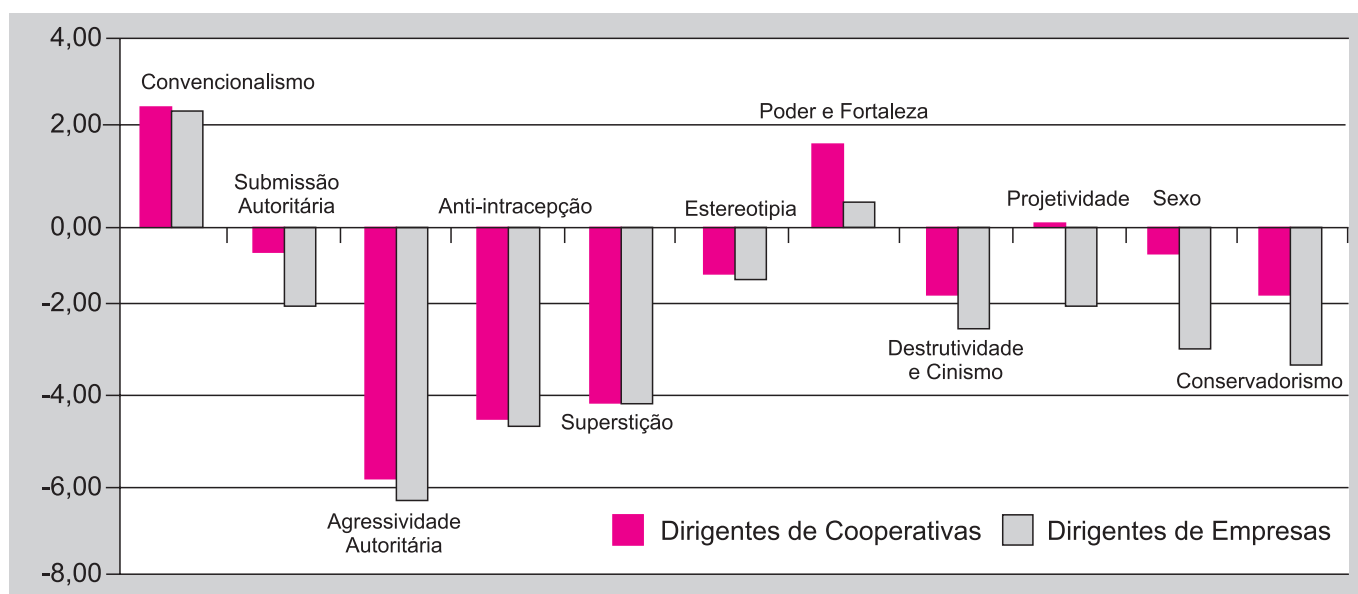
**Tabela 7**

**Comparação das Médias das Facetas entre os Dois Subgrupos de Dirigentes com Nível Educacional Superior**

Facetas	Dirigentes de Cooperativas	Dirigentes de Empresas
Convencionalismo	2,723	2,598
Submissão Autoritária	-0,710	-1,875
Agressividade Autoritária	-5,697	-6,186
Anti-intracção	-4,368	-4,554
Superstição	-3,991	-4,014
Estereotipia	-1,118	-1,288
Poder e Fortaleza	1,921	0,514
Destrutividade e Cinismo	-1,679	-2,384
Projetividade	0,096	-1,866
Sexo	-0,701	-2,828
Conservadorismo	-1,605	-3,242

em três (poder e fortaleza, projetividade e preocupações sexuais). Mas é importante ressaltar que, ainda aqui, em nenhuma faceta houve maior expressão de autoritarismo entre os dirigentes de empresas.

O resultado dessa comparação descarta a hipótese de que maior percentual de indivíduos com nível superior entre os dirigentes de empresa poderia ser o responsável por menor expressão de autoritarismo em todo esse subgrupo, uma vez que, mesmo dentro desse conjunto (de dirigentes com nível



**Gráfico 5: Comparação das Médias das Facetas entre Dirigentes com Nível Educacional Superior**

Tabela 8

Testes de Levene e *t* para as Médias em Dirigentes de Nível Superior

Facetas	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste <i>t</i> para Igualdade de Médias		P-valor (Bilateral)	Diferença das Médias
	<i>F</i>	<i>p</i> -valor	<i>t</i>	g.l.		
Convencionalismo	0,147	0,702	-0,195	180	0,845	-0,125
Submissão Autoritária	0,372	0,543	-1,731	180	0,085	-1,164
Agressividade Autoritária	0,479	0,490	-0,942	180	0,347	-0,488
Anti-intracção	0,038	0,846	-0,348	180	0,728	-0,185
Superstição	0,045	0,832	-0,031	180	0,975	-0,022
Estereotípi	0,014	0,905	-0,319	180	0,750	-0,169
Poder e Fortaleza	0,004	0,952	-2,118	180	0,036	-1,407
Destrutividade e Cinismo	0,046	0,831	-1,277	180	0,203	-0,704
Projetividade	1,032	0,311	-2,484	180	0,014	-1,962
Sexo	0,072	0,789	-3,640	180	0,000	-2,126
Conservadorismo	1,004	0,318	-2,309	180	0,220	-1,636

superior), os de cooperativa continuam revelando maior tendência autoritária, ainda que menos expressiva do que quando se comparam os dirigentes de todos os graus de escolaridade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo neste trabalho foi explorar uma expressão coletiva de padrões de comportamento individual em grupos de dirigentes e gerentes. A metodologia de escolha envolve diferentes fundamentos – a escolha por trajetória profissional, interesse de grupos com maior poder ou qualquer outra forma de escolha, para os dirigentes e gerentes de empresas, e a político-eletiva no caso dos dirigentes e gerentes de cooperativas. Como em processos de escolha a pessoa tem oportunidade de expressar aspectos de sua personalidade, seria possível que processos realizados por grupos sociais diferentes (como a escolha do dirigente de uma empresa privada e a escolha, entre seus pares, do dirigente de uma cooperativa), baseados em diferentes fundamentos, produzissem resultados que, em cada conjunto, pudessem expressar um padrão de comportamento grupal, que poderia ser captado por escalas desenvolvidas com essa finalidade.

As conclusões mais importantes a que se chegou, ao final do trabalho, foram:

- o critério de escolha dos dirigentes e gerentes de uma organização pode selecionar indivíduos com determinadas características de personalidade;
- essas características podem não ser as mais adequadas para atingir determinados objetivos coletivos desejados;
- escalas de autoritarismo baseadas na Escala F de Adorno, com modificações adequadas à sua aculturação, podem ser

úteis em investigações cuja característica que se pretenda investigar esteja relacionada a traços de personalidade que predisponham ao estabelecimento de relações autoritárias entre os indivíduos;

- para a característica selecionada, usando a escala AUT, baseada na Escala F de Adorno, há evidências de que os dirigentes de sociedades cooperativas, vistos como grupo, possuem traços de personalidade com características mais autoritárias do que os de dirigentes de empresas privadas.

Os resultados da pesquisa revelaram que os dirigentes de cooperativas, escolhidos para ocupar essa posição na hierarquia da organização por meio de um processo político-eletivo, expressam como grupo traços de personalidade mais autoritários do que os dirigentes de empresas, escolhidos por outros critérios (currículo, história profissional, indicação por conhecidos etc.). Considerando o contexto social brasileiro, uma visão estereotipada dos dirigentes de empresas privadas poderia considerá-los como mais autoritários, fruto que são da forma como a sociedade foi estruturada (BARROS, 2004; BERTERO, 2007). Por outro lado, também se poderia esperar que dirigentes de cooperativas, que são fruto de um processo democrático de escolha entre seus pares, fossem mais predispostos a conduzir seus negócios de forma mais democrática. No entanto não foi esse o resultado observado pela pesquisa.

A partir desses resultados, outros questionamentos podem ser suscitados, merecendo investigações posteriores. Entre eles, destacam-se:

- Qual mecanismo favoreceria o fato observado de que pessoas com traços de personalidade mais autoritários sejam escolhidas preferencialmente para os postos de direção em coope-

- rativas: seriam os traços de personalidade das pessoas que se dispõem a participar do processo político-eletivo? Seriam os traços de personalidade dos representantes do quadro social que se dispõem a participar das assembleias em que ocorre o processo de escolha que teriam influência sobre o resultado? Ou seria alguma outra razão aqui não identificada?
- Se é o processo de escolha (político-eletivo) que interfere na seleção de dirigentes com as características de personalidade observadas, outras organizações que possuem modo semelhante de escolha de dirigentes, como os sindicatos e as associações, selecionariam dirigentes com características semelhantes de personalidade?
  - Seria possível (ou mesmo apropriado) algum tipo de intervenção, social ou no indivíduo, para modificar essa tendência?
  - Quais consequências poderiam ser antecipadas a partir da identificação dessas tendências? Poderia essa compreensão ajudar na escolha de modelos de governança para essas organizações? Poderia ajudar na escolha do modelo de estrutura para algumas delas?

Ficam essas questões como algumas das sugestões para a continuação das investigações. Entende-se que a compreensão de todo o processo pode ser útil na tomada de decisão sobre modelos a serem utilizados pelos dirigentes no relacionamento com os demais *stakeholders* da empresa, com a finalidade de atingir os objetivos desejados, quando da estruturação dessas organizações.

Uma última observação deve ser feita quanto aos fundamentos teóricos envolvidos na pesquisa. Adorno e Horkheimer (1977) consideram que o revelado pela pesquisa empírica muitas vezes é o epifenômeno. Sem uma reflexão crítica sobre seus resultados, a investigação social empírica pode ser enganada

pelos resultados das estatísticas – que podem ser muito mais úteis no controle do que na geração de concepções. Para esses autores, a construção de modelos estatísticos válidos chegou hoje a um ponto tal que muitos podem considerar ser suficiente seguir os critérios por ela estabelecidos para garantir idoneidade. Entretanto, é preciso lembrar que os elementos cognitivos que servem de ponte entre os métodos estatísticos e sua aplicação são em geral qualitativos. Por essa razão, para uma melhor compreensão do (epi)fenômeno evidenciado pela pesquisa, será necessária uma abordagem que busque conhecê-lo em sua complexidade – a qual é uma característica dos fenômenos encontrados das relações sociais.

Adorno e Horkheimer (1997) também consideram que, sem negar o superficialismo implícito na ideia de que ciência é medida, é preciso precaver-se contra uma atitude de superioridade dos métodos qualitativos. Para esses autores, no momento em que a vida contemporânea está padronizada, métodos padronizados são não só a expressão dessa situação, mas também um instrumento adequado para entendê-la e descrevê-la – o que justifica a escolha do método quantitativo nesta pesquisa. Os debates contra a ampliação dos métodos científicos naturalistas às áreas denominadas **do espírito** não levariam em consideração a **naturalidade** dos objetos das ciências sociais, que é conferida pela própria sociedade, para a qual esses objetos não são determinações espirituais. Eles possuem características que são derivadas do racionalismo utilitário humano – sem que por isso eles sejam racionais ou humanos –, e a responsabilidade por esse estado de coisas não pode ser transferida do objeto para a ciência que o estuda. Para Adorno e Horkheimer (1997, p.126), “a falta de humanismo dos métodos empíricos é, não obstante, mais humana que a interpretação humanista do que não é humano”. ◆

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.W. Acerca de la relación entre sociología y psicología. In: JENSEN, H. *Teoría crítica del sujeto*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1986.
- ADORNO, T.W. *et al.* *The authoritarian personality*. New York: W.W. Norton & Company, 1982.
- ADORNO, T.W.; HORKHEIMER, M. Sociologia e investigação social empírica. In: ADORNO, T.W.; HORKHEIMER, M. (Org.). *Temas básicos de sociología*. São Paulo: Cultrix/ Edusp, 1977.
- BARROS, B.T. *Gestão à brasileira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERTERO, C.O. Poder e organização: uma perspectiva brasileira. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Org.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.
- BULGARELLI, W. *Sociedades comerciais*. São Paulo: Atlas, 1989.
- CARONE, I. Teoria crítica e psicologia social: o impacto do instituto de pesquisa social na investigação psicossocial. In: AZEVEDO, M.L.; MENIN, M.S.S. *Psicologia e política: reflexões sobre possibilidades e dificuldades desse encontro*. São Paulo: Cortez, 1995.
- CHAUÍ, M.S. *Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- CROCHIK, J.L. A (im)possibilidade da psicologia política. In: AZEVEDO, M.L.; MENIN, M.S.S. *Psicologia e política: reflexões sobre possibilidades e dificuldades desse encontro*. São Paulo: Cortez, 1995.
- \_\_\_\_\_. Teoria crítica da sociedade e estudos sobre o preconceito. *Revista Psicologia Política*, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.67-99, jan./jun. 2001.
- DAMATTA, R. *O que faz o Brasil Brasil?* 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

REFERÊNCIAS

- DAMATTA, R. *A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DE PAULA, T.P. *Abrindo os baús – das gerais e das minas: valores conservadores de Curvelo e Diamantina*. 1993. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- GARCIA, E.B.; DE PAULA, T.P.; SOFAL, E.M.P. *AUT – escala de autoritarismo*: manual. Belo Horizonte: SID-APA, 2009.
- HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Atlanta, v.14, n.2, p.75-89, Fall 1983.
- HORKHEIMER, Max. *Autorität und familie*. Paris: Ça Ira Presse, 1960.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- NORRIS, G. *The authoritarian personality in the 21<sup>st</sup> century*. 2005. 299 f. Thesis (PhD in philosophy) – Bond University, Australia.
- NORRIS, M.J. *SPSS: statistics procedures companion*. Chicago: SPSS, 2006.
- ROUANET, S.P. *Teoria crítica e psicanálise*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- VAGOSTELLO, L. *A ideologia involuntariamente sincera: uma análise da literatura científica inspirada em A Personalidade Autoritária nos últimos 16 anos (1980-1996)*. 1997. 140 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

**Authoritarianism in cooperatives and in private-sector enterprises: an investigation with directors and managers, using a scale based on the F Scale of Adorno**

ABSTRACT

This paper compares authoritarian personality traits between two groups, high-level managers of private companies and of cooperatives. The analysis was based on Adorno's *F* scale, which represents an original contribution to the studies about organizational power in Brazil. In theoretical terms, the focus is on the links between the critical theory of the Frankfurt School and Freudian psychology. Those links are expressed by the *F* scale, developed in 1950 by the German philosopher Theodor Adorno and his associate researchers in California, USA. The methodology of this paper is based on a quantitative perspective and the data were analyzed using a graphic comparison and the *t* test of equality of means of two independent samples: one group formed by directors (75 from cooperatives and 140 from private companies), and the other by high-level managers (158 from cooperatives and 650 from private companies). The results show that the cooperatives' directors tend to be more authoritarian than their private sector colleagues, who, however, are less authoritarian than both groups of managers.

**Keywords:** power in organizations, authoritarian personality, senior managers.

RESUMEN

**El autoritarismo en cooperativas y empresas privadas: una investigación con dirigentes y gestores con base en la escala F de Adorno**

En este artículo, se investiga comparativamente la expresión de rasgos autoritarios de personalidad en dirigentes de cooperativas y de empresas privadas, por medio de una escala basada en la Escala F de Adorno. Se presenta una percepción impar en la literatura sobre poder en Brasil. La investigación desarrollada en este estudio está fundamentada en la interfaz entre la teoría crítica de los frankfurtianos y la psicoanálisis freudiana, expresada por una escala desarrollada por Adorno en asociación con investigadores de California (ADORNO *et al.*, 1982). Se realizó una investigación cuantitativa por medio de la comparación de gráficos y de la prueba *t* de igualdad de medias. Se aplicó la escala a 75 dirigentes de cooperativas y 140 de empresas privadas, y a 158 gestores de cooperativas y 650 de empresas privadas.

**Palabras clave:** poder en las organizaciones, personalidad autoritaria, gestores de nivel estratégico.