

Contra-Indicações à Chefia

ADELAR SANTO VICENZI

Prof. de Teoria da Opinião Pública
na Universidade de Brasília.

“A Grandeza de uma função está, antes de tudo, em unir os homens.” (Saint-Exupéry, **Terre des Hommes**)

“O que vai à frente recebe o bocado mais saboroso e o primeiro golpe...” (**Provérbio Russo.**)

Com o surgimento da era industrial cresceu, sobretudo, nos últimos decênios, a importância da empresa e da racionalização do trabalho.

Máquinas, dia-a-dia mais perfeitas e automáticas, requerem, também, mão-de-obra mais especializada e uma seleção criteriosa dos que vão comandar o grupo humano de trabalho.

Hoje, numerosos especialistas dedicam suas atenções a este problema e apontam o caminho para se colocar cada homem no seu lugar exato (*). Psicologia do Trabalho e Psicologia Industrial, Centros de Seleção e Treinamento, Relações Humanas nas Empresas desenvolvem numerosas técnicas que auxiliam a concretizar o velho rifão inglês **The right man in the right place**, como pressuposto para melhor ajustamento e mais eficiência de todos os que se consagram às atividades criadoras ou simplesmente burocráticas e rotineiras.

Ao homem cabe a tarefa de movimentar a gigantesca máquina universal do trabalho para completar e aperfeiçoar a obra inicial criadora, cujo exórdio se perde nos albores dos tempos. Descobrimo novas leis, dominando novas técnicas, introduzindo novos métodos, a cada dia que passa, mais se adona da natureza e mais a põe a serviço do bem-estar universal.

Faz-se mister, no entanto, que o trabalho perca a conotação de atividade penosa e punitiva e se torne, mediante a racio-

* Os elementos básicos deste artigo foram colhidos em **Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa**, de Franziska Baumgarten.

nalização e organização científica, uma atividade criadora espontânea e plenificante. Como a própria natureza, que se renova diariamente, os milhões de seres humanos que se dedicam ao trabalho, nas atividades mais variadas, desde a mais simples até a mais complexa, deveriam sentir que o trabalho é uma caminhada para a plenitudinização humana.

Se diariamente retomamos o trabalho com alegria, tendo a consciência que pertencemos a uma imensa orquestra onde todos os papéis têm uma importância igual, nosso trabalho é criador e enriquecedor. Se, ao contrário, recomeçamos diariamente, violentando a nós mesmos, sem alegria e sem satisfação, nosso trabalho ainda tem a moldura de punição e atua como elemento de empobrecimento humano.

Para a "humanização" do trabalho contribui, eficazmente, o CHEFE, pois, dêle em parte depende a eficiência e a prosperidade de uma seção, como afirmam, com notável unanimidade, os autores que aprofundam este problema. "Por mais qualificados que sejam os trabalhadores, com um mau Chefe, diminuem seu rendimento; ao contrário, o pior material humano trabalha melhor sob a direção de um chefe competente e preparado para a função".

Sem cairmos no extremo de atribuir ao chefe a responsabilidade direta de tudo quanto sucede, não se pode negar que a atmosfera e o equilíbrio humano de um ambiente de trabalho, bem como a qualidade do trabalho, refletem a personalidade do chefe.

Personalidades ricas marcam e impregnam o ambiente com sua presença. Todos os grandes líderes da História magnetizaram seus soldados ou subordinados. Guardadas as devidas proporções, o mesmo acontece com o Chefe, desde o mais humilde até o ápice da pirâmide da organização de trabalho. O chefe, quando portador das características exigidas para a chefia, é uma presença positiva e estimuladora, podendo-se aplicar-lhe o que diz **Schiller** em **Wallenstein**: "Dá gosto ver como, forte e sempre renovado, vivifica tudo ao seu redor; sempre vigoroso, vê-se claramente que tem um grande interesse pelas pessoas e coisas que o cercam. De cada um arranca energias latentes e as potencia, deixando cada qual como é. Está sempre vigilante, para estar sempre no lugar devido."¹

Como muito bem observa **G. Courtois**, "ser Chefe não consiste em dar provas de vigor, de eloquência, de audácia ou gela-

1. Citado por F. BAUMGARTEN in **Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa**, Editorial Labor, Madrid, 1968, pág. 168.

tiniosidade, nem consiste na habilidade em reunir à sua volta adesões sentimentais interesseiras. Ser Chefe consiste essencialmente em saber levar os homens a trabalhar em conjunto, em reconhecer e aproveitar da melhor forma os recursos de cada um, em indicar o lugar onde cada qual possa render mais e melhor ajustar-se, em dar a todos a certeza da sua solidariedade e da sua igualdade perante a tarefa que lhes está confiada nos diferentes postos dum mesmo grupo. O Chefe não se reconhece nem pelo magnetismo do olhar, nem pela proeminência das maxilas, nem pela finura dos lábios, nem pelo timbre da voz. Há chefes de olhos meigos, de aparência modesta, de face apagada; há-os, até, feios e defeituosos, e os autênticos detestam a ostentação. O Chefe não se define por sinais externos, mas por uma missão própria. É aquêlê que tem encargo dos outros... que vê, pensa e promove a ação no interesse comum, aquêlê que sabe, quer e realiza e, também, faz saber, querer e realizar...”²

A figura do Chefe pode ser angulada de duas formas: uma sob um aspecto puramente formal, externo, como poder e autoridade; outra sob o ponto-de-vista da personalidade, portanto, um aspecto interno, mais psicológico e humano.

Tendo uma situação de poder e comando, é o Chefe que fixa as metas, planeja o trabalho, distribui e coordena as atividades, supervisiona a execução e, não raro, escolhe e dispensa os subordinados. Ocupa o centro e a seu redor gira o grupo humano que dirige, sendo suas opiniões decisivas para o andamento das atividades. Como Chefe-autoridade suscita temor e obediência em alguns, oposição em outros, admiração nos demais. O que vale nesta primeira perspectiva é o poder, a autoridade de que está revestido. Com ela se pode obter disciplina e conseguir uma submissão servil, a pior situação imaginável num grupo humano. Uma equipe de trabalho escravizada e esmagada pelo Chefe é um barril de pólvora que pode explodir a qualquer momento.

A segunda perspectiva resulta da sua pessoa, do conjunto de qualidades e aptidões, do seu equilíbrio e maturidade, da sua forma de agir e reagir, de que provém um como magnetismo que se comunica aos demais, envolvendo-os numa rica atmosfera humana, que impulsiona os tímidos, tranqüiliza os inquietos e os “impacientes”, anima os derrotados e coordena

2. G. COURTOIS — *A Arte de Ser Chefe* — Livraria Sanpedro Editôra, Lisboa, 1968, pág. 8.

na as energias dos impulsivos. Como escreveu o sociólogo Gabriel Tarde, não se pode afirmar que os grandes chefes que sacudiram sua época tenham dominado sempre pela força, pelo terror e pela impostura. Seu poder emanava mais do prestígio e duma espécie de poder magnético.

Fatos mais recentes, alguns de triste memória, de adesão de multidões a um Chefe, só se explicam pelo magnetismo pessoal do líder, o qual soube compreender os condicionamentos do seu tempo, encarnar as aspirações e explorar o inconsciente das multidões. Alguns lançaram mão de gigantescas máquinas de propaganda, conseguindo uma adesão fanática, alógica, sentimental, quase instintiva.

Difícil de explicar, fácil de verificar em movimentos de massa, há chefes que possuem êste magnetismo e subjugam seus semelhantes, dêles fazendo o que bem entendem.

Excluindo o magnetismo, quase patológico, tipo Rasputine, com **F. Baumgarten**, podemos dizer que uma vontade forte, um trato lhano e conseqüente, uma capacidade de trabalho indefectível, revelando grande energia e sensibilidade social, uma postura interior oblativa, unidos a desprendimento e modéstia, podem impressionar e influenciar sugestivamente, despertando sentimentos de aprovação e admiração, bem como adesão e submissão simpática às ordens. Especialmente num momento de perigo ou grande dificuldade se enfatiza êsse magnetismo que polariza ao seu redor energias e assume o caráter carismático de salvação. Se após uma expectativa dolorosa num clima imantado de emoção, o problema é resolvido satisfatoriamente, ao sentimento de admiração pelo realizado, une-se o de gratidão, que colima numa autêntica adesão das vontades.³ Certamente, outros fatores concorrem para criar e alimentar o magnetismo pessoal, como determinados condicionamentos históricos e sociais, os quais emolduram e cromatizam o mito, mas não há força de sugestão sem qualidades pessoais. A mistificação pode iludir por algum tempo, mas se desfará ao contacto do terrível cotidiano que só poupa as qualidades pessoais, fruto da autenticidade de vivências humanas ricas. As máscaras caem rapidamente, sobretudo em nossos dias. A incompetência e a imaturidade para função logo se manifestarão numa época histórica de aceleradas mudanças, exigindo contínua adaptação e novas respostas aos complexos problemas do dia-dia.

3. F. BAUMGARTEN, obra citada, págs. 167/168.

É desejável que o Chefe possua uma personalidade tal que possa exercer influência sôbre os trabalhadores e assegurar-se a sua adesão. ⁴

Surge então a pergunta: como deverá ser a personalidade do Chefe para que se torne a presença estimulante e coordenadora do grupo de trabalho?

Já o conhecido H. Fayol, pioneiro do estudo dos problemas da Administração, considerava serem indispensáveis ao Chefe, para bom exercício de sua função, as seguintes qualidades:

inteligência e vigor intelectual,
vontade forte reflexiva,
atividade,
energia e, quando necessária, audácia,
senso da responsabilidade e do dever,
preocupação pelo bem comum,
grande cultura geral,
capacidade administrativa,
previdência,
espírito de organização, comando, coordenação e intervenção, conhecimentos gerais de assuntos diferentes, maior competência possível no terreno da sua especialidade. ⁵

4. A importância da personalidade do Chefe e do seu poder de influenciar foi descrita numa tese de Barbara Dinner, aluna da Escola Social Feminina de Zurich. Escreveu: "Durante a visita à empresa senti algo na atmosfera da casa e fiquei intrigada, pensando o que poderia estar atrás dos bastidores. Não obstante esta impressão, e a causada pela personalidade do Diretor, não me teria manifestado a respeito dele se as declarações das operárias não houvessem confirmado minha impressão inicial. Quanto mais social e humana a orientação do Diretor, melhor a atitude do pessoal no tocante à empresa. Quase sempre se atribui à sua boa vontade um salário compensador, porém verifiquei ser mais importante que o salário um tratamento positivo e amistoso, e isto aparece mais claramente nesta empresa em que as operárias percebem salários muito mais altos que nas demais. Cinco costureiras, interrogadas, expressaram-se muito negativamente e manifestaram franca hostilidade para com seu Diretor. Censuraram estar sempre azucrinadas por ele. Embora, por força do seu contrato de trabalho, tenham interesse no aumento da produtividade, julgaram o conteúdo apêrto uma extorsão e uma exploração. Outro motivo de desagrado era que os maiores esforços são julgados como algo natural, não sendo motivo de elogio, nem de aprovação, enquanto a menor falta é censurada àsperamente. Se em tal situação as operárias não procuram outra colocação, é pela razão muito simples que esta, onde trabalham, está localizada próxima às suas residências" (Die berufliche Lage der Wäsche-Konfektionsnähering in St. Galler Rheintal, "Berufsberatung und Berufsbildung", 1945, números 5/6, pág. 81).

5. H. FAYOL — *Administration Industrielle et Générale* — Paris, 1929, págs. 130 e segs.

Depois de Fayol que, embora não sendo psicólogo industrial, acentuou as qualidades morais do Chefe, muitos autores procuraram fixar as características da sua personalidade.

Na Alemanha, antes da guerra de 1939, o Comissário do Reich para a Secretaria do Trabalho numa Instrução para uso interno enumerava como qualidades do Chefe as seguintes: plena capacidade física e mental, conhecimento dos homens e atitude para um trato social, capacidade de organização, competência para a tarefa a ser executada e capacidade de julgar a dos operários (subordinados), conhecimento das bases econômicas e das técnicas de trabalho.

A revista especializada **Industrielle Psychotechnik**, junho de 1933, nº 6, escolheu 50:

1. Atitude espiritual positiva.
2. Conhecimento dos homens.
3. Domínio da palavra falada e escrita.
4. Sensibilidade ao **tonus** humano e aos acontecimentos.
5. Firmeza.
6. Análise, sem preconceitos, da opinião alheia.
7. Capacidade de julgar e decidir.
8. Capacidade de conquistar a confiança.
9. Juízo imparcial sobre o trabalho de cada um.
10. Veracidade.
11. Honradez.
12. Boa vontade.
13. Equilíbrio e maturidade emocional.
14. Coerência e força de manter uma decisão.
15. Ambição e agressividade normais.
16. Ausência de presunção.
17. Sentimento de honradez.
18. Consciência do seu mundo interior e respeito a si mesmo.
19. Ausência de vaidade e orgulho.
20. Capacidade de renovação, mesmo em idade provectora.
21. Personalidade bem estruturada.
22. Capacidade de arbitramento.
23. Liderança.
24. Exigir muito de si mesmo.
25. Permanente disposição de se entregar ao bem comum.

26. Capacidade de aproveitar as experiências, suas e dos outros.
27. Autodisciplina férrea.
28. Dinamismo e atividade.
29. Energia sempre renovada.
30. Fôrça de caráter.
31. Fé robusta em um objetivo.
32. Responsabilidade.
33. Imparcialidade.
34. Iniciativa.
35. Segurança.
36. Decisão.
37. Alegria de sentir-se responsável.
38. Capacidade de execução.
39. Gôsto pelo risco.
40. Objetividade.
41. Sentido de justiça.
42. Ausência de cabeçudagem.
43. Respeito aos subordinados como sêres humanos.
44. Previdência.
45. Afabilidade.
46. Decisão e firmeza nas ordens dadas.
47. Bondade.
48. Tolerância.
49. Apoio humano e moral ao pessoal.
50. Ser exemplo.

Mas onde encontrar essa maravilha humana?

Um Chefe exonerado com estas 50 características seria um monstro sagrado, colocado num pedestal inacessível e que, possivelmente, abriria um abismo entre si e seus subordinados, já que o perfeito é "inimigo" da vida, tôda eriçada de limitações e falhas, provenientes duma implenitude humana, encontradiça em tôdas as esquinas e em todos os ambientes de trabalho.

Refletindo sôbre a lista de qualidades supracitadas, concluímos que parte delas estão presentes em tôda função de comando. Na realidade para qualquer atividade profissional são imprescindíveis a veracidade, a honradez, ausência de orgulho e presunção, atitude otimista e positiva, imparcialidade, afabilidade, bondade, firmeza, autodomínio etc.

Nenhum Chefe poderá exercer a função de comando, desprovido de algumas das qualidades enumeradas, sobretudo daquelas que constituem o fundamento de uma personalidade humana equilibrada e madura.

Mas o que nos interessa é “descobrir” as qualidades “específicas” do Chefe.

Para conseguir êsse objetivo, a Psicologia do Trabalho emprega dois métodos: positivo um, negativo outro.

O primeiro procura determinar as exigências profissionais, fixando as qualidades e capacidades mínimas para o correto desempenho de uma profissão ou de um cargo.

O segundo aponta aquelas características, cuja existência prejudica o desempenho eficiente da função. Para fugir do perigo de todo o juízo de valor a respeito de seres humanos, capazes de opções livres, recorre uma fórmula mais branda, que se expressa pela **contra-indicação**, quando se prevê que os obstáculos a serem superados estão acima das possibilidades e capacidades do indivíduo. A contra-indicação não é juízo negativo, mas um subsídio para se colocar o indivíduo no lugar exato, onde os obstáculos não superem o conjunto de qualidades positivas.⁶

Empregando êste segundo método, os autores afirmam que são contra-indicados para a chefia:

- 1) pessoas excessivamente **exigentes** com os demais. Exigir o que não é possível, ou só o é com enormes sacrifícios, transtorna a vida diária, desencadeia nos subordinados o sentimento de insuficiência, tornando-os inseguros e diminuindo sua eficiência. Um grupo inseguro é um grupo em atitude permanente de defesa e, portanto, só pode decrescer em sua eficiência;
- 2) pessoas **perfeccionistas** que buscam em tudo o ótimo. O perfeccionismo — mania de limpeza, de ordem, de perfeição etc. — é um êrro pernicioso, quer na educação, quer na família, quer no relacionamento humano numa empresa, onde o dever deve ser exigido com tolerância e respeito pela dignidade da pessoa;
- 3) pessoas que **generalizam** com facilidade. A tendência a generalizar leva às radicalizações perigosas (ou está

6. Um estudo sobre qualidades negativas e positivas foi realizado por José MALLART e publicado em *Le Travail Humain*, Paris, 1954, n.os 1 e 2. Estudos posteriores, como os do “Management Development Laboratory” da Universidade de Minnesota, partiram da análise das atividades que exercem os dirigentes em numerosas empresas.

tudo perfeito ou tudo errado), e impede um juízo reto, distorcendo a realidade. O juízo generalizante elimina as nuances e graus nas atitudes humanas. Um único aspecto positivo poderá ter tanta riqueza que vale muito mais de que um conjunto de atos rotineiros “perfeitos”;

- 4) pessoas que **reagem** e se **desarvoram diante de qualquer minúcia**, quando o chefe deve ter o bom senso de valorizar o necessário e não se perder no emaranhado dos detalhes;
- 5) pessoas que reagem **colêricamente**. Reagir com sangue em fervura e impulsivamente leva a traduzir juízos apressados sobre o trabalho dos subordinados que se julgam injustiçados. As retificações posteriores, embora sinceras, desgastam qualquer autoridade. A reação impulsiva é um pensamento em voz alta que projeta luz sobre o mundo interior do chefe e cria uma atmosfera pesada no ambiente de trabalho, modificando o ritmo de rendimento;
- 6) pessoas com **bruscas alternâncias humorais**. Inesperadas e inexplicáveis explosões humorais de desagrado diante dos subordinados, podem levá-los a reagir da mesma forma e até com veemência. O resultado desta alternância humoral é a discórdia e a sedimentação de antipatias surdas. Quando numa seção os subordinados sondam o humor e o estado de espírito do Chefe antes de qualquer iniciativa ou simples abordagem, é sinal que êste deve ser afastado da função;
- 7) pessoas **rancorosas** e que **alimentam ódios**. Comportamento agressivo e hostil, com marcação obsessiva de alguns “desafetos”, chegando a prejudicá-los, indica tipos que “usam” os outros para seus fins e sentem prazer quando os mesmos sofrem ou se julgam culpados de alguma falta. São personalidades de fundo sadista, cujo prazer se traduz em observações irônicas e malévolas. Irradiam um frio deprimente que faz evitar sua presença. Tipos assim devem estar em clínicas especializadas, nunca em postos de chefia.
- 8) pessoas **incapazes de esquecer** uma injustiça, um contratempo, uma negativa recebida e que dificilmente recuperam o equilíbrio emocional.

Os números 5, 6, 7 e 8 agrupam o tipo passional, incapaz de lembrar-se que a chefia é para homens livres e não êstes para

a chefia. Só com energia tranqüila e sabedoria é possível estar acima de fôrças litigantes, nunca deixando-se envolver por elas.

- 9) Homens **incoerentes, inconstantes e volúveis**, sem **auto-disciplina**, que se parecem com cataventos: dum instante para outro modificam sua atitude. Os subordinados nunca sabem como tratá-los, porque variam mais do que as nuvens do céu. Nunca leram ou esquecem o que afirma Maquiavel, em seu **Príncipe**: "o príncipe (o chefe) deve conduzir-se, perante seus súditos, de tal maneira que nunca o vejam variar, seguindo os momentos bons ou ruins".
- 10) Homens **frios, apáticos, sociais**, incapazes de voltar-se para seus semelhantes e estabelecer relacionamento amistoso com seus subordinados. Os seus comandados são peças de um tabuleiro, sem alma, sem história pessoal, sem o colorido das vivências. Vivem numa atmosfera de gêlo e sua presença é fria.
- 11) Homens **durões e intratáveis**. São encontradiços homens de valor e grande capacidade, os quais têm como lema afrontar tudo e todos, sentindo prazer em despertar e atrair antipatias. Em geral são juizes rígidos que exigem tudo de si mesmos e dos outros. Não se preocupam com a simpatia e admiração, ao contrário, parecem ter gôsto naquilo que os franceses chamam "**braver l'opinion publique**". Nada fazem por amabilidade, simpatia ou espírito de solidarismo humano. Colocam sua eficiência, sua ambição e as coisas acima dos homens.

Aparentados com todos os analisados são os **antipáticos**. É um fenômeno não bem explicado pela psicologia. Há homens que repelem e causam mal-estar nos que os cercam, transferindo suas inquietudes e tensões.

A todos êstes e a muitos outros, em faixas humanas semelhantes, a psicologia industrial contra-indica para postos de chefia e seu trabalho deve ser executado, de preferência, em lugares de pouco contacto com o público, o qual já tem uma imagem deformada e negativa do funcionário público.

"Conhecer o homem em geral, os seus homens em particular, e a fundo seus subordinados diretos; conhecer de modo exato seus compromissos e respeitá-los; lembrar que na ação atua sôbre vontades e não sôbre engrenagens; abrir, por consequência, horizontes largos à sua iniciativa: obter dêste modo

o zêlo, o ardor em vez da passividade indiferente e mecânica; preferir a disciplina voluntária à violência; manter a subordinação dos interesses particulares ao interesse geral; levar sem desânimo as tendências centrífugas a uma coordenação fecunda — tal a função essencial do Chefe.⁷⁷

Claro que para realizar uma tarefa tão complexa e envolvendo seres humanos, nem todos são aptos. Alguns necessariamente devem ser contra-indicados, porque fracassariam e fariam estiolar poderosas forças humanas disponíveis.

Em outra oportunidade, se se apresentar, poderemos analisar as qualidades positivas que os autores costumam indicar como necessárias ao Chefe.

7. G. COURTOIS, obra citada, pág. 9.

