

A manutenção do moral do grupo como responsabilidade do chefe

WAGNER ESTELITA CAMPOS

O autor, que já em artigos anteriores para esta Revista teve ocasião de focalizar matéria relativa ao problema da chefia, aborda-a agora sob um novo prisma, dos de maior significação.

Escudado principalmente nos estudos de Pigors e Cooper, o atual Professor de "Supervisão e Gerência de Serviços", dos Cursos de Administração do D.A.S.P., aproveita ainda a experiência adquirida em três oportunidades sucessivas de direção do referido Curso, para nos dar uma idéia esquemática do assunto, de um lado, identificando os "sintomas" que denunciam um elevado ou baixo grau de "moral do grupo" e, de outro, procurando focalizar os fatores que o influenciam.

A consideração daquele como deste aspecto ajuda o chefe a aparelhar-se para a desincumbência de uma de suas responsabilidades mais árduas. (N. R.).

UM dos aspectos de maior importância no estudo dos problemas de chefia é o relativo à formação e desenvolvimento do moral do grupo. Ele representa, por outro lado, uma das principais responsabilidades do chefe na direção do respectivo setor de trabalho.

Assim como o reforçamento da disciplina, no dizer de Pigors, é o método próprio do "dominador", do chefe autocrata, a manutenção do moral é do "líder", do chefe democrata, embora também este se tenha de valer, como método de direção, da disciplina "voluntariamente aceita". De fato, enquanto o autocrata deixa repousar a certeza de sua eficiência, principalmente numa disciplina formal, garantida por um sistema de punição qualquer, o democrata baseia sua ação, de preferência, na confiança recíproca e na coopera-

ção. Aquêlé conta com uma "máquina", agindo no automatismo de uma obediência imposta; êste, com uma "equipe", dotada de iniciativa, mas reagindo favoravelmente à orientação de um "líder".

Na base de todos os métodos técnicos de liderança, diz Pigors (1), há sempre um propósito implícito: o desenvolvimento do moral. Um moral "alto" é o índice de uma liderança efetiva, nenhum êxito sendo possível sem o mesmo. Mas o que devemos entender por "moral do grupo"? Não vamos tentar definir — tarefa sempre difícil, quando não impossível, no domínio das ciências sociais — mas apenas procurar uma noção suficientemente clara. E com êsse propósito, conforme acentua muito bem ainda Pigors, o melhor a fazer é analisar alguns dos elementos constitutivos do "moral", descrevendo o seu alcance. Quando o moral é baixo, diz o referido autor, a atitude do indivíduo pode ser descrita da seguinte maneira: 1) é uma atitude vizinha da dúvida e da suspeita, 2) que ocasiona o desânimo em face da dificuldade, predispõe alguém a pensar principalmente em si mesmo e a realizar o menor trabalho possível, 3) em apôio de uma causa à qual não se tem grande devotamento. Por outro lado, quando o índice de moral é alto, o estado de espírito do indivíduo se orienta no sentido de: 1) uma atitude vizinha da confiança e crédito, 2) gerando uma cooperação entusiástica mesmo em face da dificuldade, 3) em apôio de uma causa a que se sente profundamente preso. Em outras palavras, portanto, o moral depende da confiança, do espírito de cooperação manifestado mesmo em face das dificuldades e da ligação cada vez mais estreita ao objetivo comum.

(1) Paul Pigors: "Leadership or Domination", Houghton Mifflin Comp. — The Riverside Press Cambridge, N. Y., 1935.

Essa cooperação entusiástica — os conceitos ainda são de Pigors — pode ser expressa em duas maneiras diversas, definidoras respectivamente do “aspecto ativo” e do “aspecto passivo” do moral; aquêle se reflete na presteza a participar de qualquer esforço que sirva à causa, sem a perspectiva de recompensa imediata a êste na disposição a “esperar”, quando necessário, pouco importando as circunstâncias difíceis. Algumas vêzes o serviço prestado a uma causa se concretiza não numã atividade imediata, mas em “manter o fogo sagrado” até o momento em que a ação possa ser traduzida em termos de eficiência: Essa “espera”, entretanto, acrescenta Pigors, não representa “passividade inerte”; é um potencial de força, pronto a ser libertado na ocasião oportuna.

Vejamos, a título de exemplo ilustrativo, um dos inúmeros casos em que a manutenção do moral do grupo solicita de seus dirigentes aquêle “aspecto passivo” a que se refere Pigors. Suponhamos que uma reforma qualquer, de âmbito administrativo ou social, enfrente um período de “crise”, tão comum sempre que se trata de precognizar medidas inovadoras de caráter coletivo, quando o misoneísmo, a incompreensão e, em alguns casos, interesses pessoais justa ou injustamente feridos se desenvolvem como fatores condicionantes da situação. Os responsáveis, os dirigentes da referida reforma, mesmo aquêles que se hajam demonstrado possuidores da capacidade de participação que define o “aspecto ativo” do moral, não podem recuar ante os obstáculos surgidos; cumpre-lhes, sim, enfrentá-los, tentar removê-los, proceder a uma campanha de esclarecimento e catequese, prosseguindo assim no rumo inicialmente traçado e aguardando, através de uma atividade “contínua”, o momento em que novamente o seu esforço se possa concretizar de maneira positiva.

Mas não basta que o chefe, o dirigente, o líder, procure se familiarizar com os “sintomas” indicativos de um elevado ou baixo grau de moral do grupo. Embora seja esta naturalmente uma atitude preliminar e básica, é preciso que êle diligencie por identificar, igualmente, os fatores que interferem decisivamente na formação ou desenvolvimento daquele moral. Não se poderia, é claro, proceder a uma enumeração exaustiva dos mencionados fatores, tantos e variados são êles e tanto podem variar em função da natureza e

complexidade do grupo. Sem embargo disso, porém, é possível isolar algumas causas mais profundas, alguns fatores mais “constantes” no sentido apontado. E procuremos fazê-lo ajudados, já agora, pelos ensinamentos de Cooper (2).

Três principais fatores, segundo o referido autor, podem ser considerados como os mais decisivos:

- 1.º interesse do subordinado pelo serviço;
- 2.º satisfação com as condições de trabalho;
- 3.º qualidades de direção demonstradas pelo chefe.

Examinemos, rapidamente, cada um dêles.

Interesse do subordinado pelo serviço — O sentimento de “orgulho do trabalho” é, fora de dúvida, o primeiro requisito para que o subordinado revele interesse pelo mesmo; mas êste “orgulho”, a seu turno, é condicionado e encontra sua força geratriz em outro sentimento, de indiscutível alcance como traço de união entre o trabalhador e as tarefas que executa: o sentimento da “importância” de sua missão no conjunto das atividades do grupo. Se o subordinado se deixa dominar pela impressão de que a parte a êle distribuída no trabalho conjunto representa uma atividade secundária, cujas conseqüências pouco representam no “resultado”, cuja presença ou ausência pouco afetam o “todo”, é certo que êle se limitará provavelmente a executá-lo como que mecânicamente, *desinteressando-se* pelo mesmo; se, porém, ao contrário, tem plena consciência daquela importância — e esta pode ser adquirida mesmo com relação às tarefas mais modestas — também é certo que dedicará, ao seu trabalho, muito mais do que lhe é exigido pelo simples “cumprimento do dever”, revelando *interesse* por êle.

Neste sentido ou seja, para focalizar e mesmo documentar o extraordinário alcance do sentimento de “importância” como condicionador do “interesse” pelo trabalho e conseqüentemente como fator de formação do moral do grupo, nada mais expressivo que a grandiosa experiência realizada em Hawthorne, no estabelecimento industrial da Companhia Western Electric, experiência essa que se acha brilhantemente relatada em artigo de Stuart Chase, publicado na Revista do Serviço Público, número de outubro de 1941, pág. 45.

(2) Alfred M. Cooper — “How to Supervise People”, Mc Graw — Hill Book Comp., N. Y., 1941.

Desnecessário repetir os aspectos fundamentais daquela experiência, desde que estamos escrevendo precisamente para os leitores da Revista que a divulgou entre nós. Recordemos, tão somente, que seis moças, incumbidas da montagem de "relays" telefônicos, foram submetidas a uma larga experiência, em que as condições de trabalho (horário, intervalos para refeições, idem para descanso, etc.) foram sucessivamente objeto de modificações, sempre acompanhados da verificação do maior ou menor rendimento da produção. Os observadores notaram e registaram que as condições de trabalho pouco ou quase nada estavam influenciando no rendimento. Havia um "X" a pesquisar. "Este X", diz Stuart Chase, "não estava na finalidade produtiva da fábrica, mas sim na finalidade humana. Era uma atitude, era a maneira de sentir das moças a respeito do seu trabalho e do seu grupo. Ao pedir-lhes cooperação e auxílio, os pesquisadores tinham feito com que aqueles operários se sentissem importantes. A sua atitude se modificara. De peças isoladas de máquinas, passaram a sentir-se como um grupo homogêneo, imbuído de boa vontade, empenhado na tentativa de ajudar a Companhia a resolver um problema. Tinham encontrado estabilidade, em lugar que era delas e trabalho cuja importância podiam ver claramente. E assim trabalhavam melhor e com mais rapidez do que em qualquer época anterior".

"Não se deve pensar", adverte Stuart Chase, "que os pesquisadores de Hawthorne chegaram à conclusão de que o número de horas de trabalho, as tabelas de salários, os intervalos para descanso, e a qualidade da iluminação careçam de importância. Mas eles chegaram à conclusão de que, quando o trabalho é bem conduzido dentro dos limites da resistência física, os sentimentos do empregado têm mais importância do que o número de horas de trabalho".

Paul de Kruif, procurando explicar os segredos do êxito de Charles F. Kettering, dirigente dos Laboratórios de Pesquisa da Companhia "General Motors" ("Seleções do "Reader's Digest", fevereiro de 1946) observa: "Chegou à conclusão", diz êle referindo-se a Kettering, "de que podia multiplicar o poder de suas próprias mãos e cérebro, se desse a todos que com êle trabalhavam o sentimento de que a tarefa a realizar imediatamente era, no momento, a coisa mais importante

do mundo". (O grifo é nosso em ambas as citações).

Outro aspecto que influi diretamente no interesse do subordinado é, evidentemente, o seu "ajustamento" à função que executa. Assim, portanto, podemos afirmar que o trabalhador se sentirá mais ou menos interessado pelo trabalho na razão direta de sua maior ou menor adaptação ao mesmo.

Satisfação com as condições de trabalho — Da importância do primeiro fator apontado não se deve deduzir, contudo, que êle seja exclusivo. É preciso que o "interesse" e a "satisfação" com as condições ambientes coexistam. Muitas vezes se confunde, observa Cooper, o desenvolvimento do interesse pelo trabalho com o esforço de criar e manter o sentimento de satisfação com as condições que o cercam. Mas há que distinguir entre uma coisa e outra: o subordinado pode estar interessado no trabalho e desgostoso com as condições do mesmo, ou vice-versa. Pode alguém, por exemplo, sentir-se perfeitamente identificado com a tarefa que executa, à qual se afeiçoou e dedica o maior entusiasmo e estar, porém, profundamente desgostoso com a remuneração que percebe; inversamente, pode encontrar-se num ambiente propício ao trabalho, gozando de relativo conforto, bem pago, e sentir que lhe determinam atividades completamente estranhas aos seus pendores ou à sua capacidade.

Além das condições materiais (salários, iluminação, equipamento adequado, horário, intervalos para repouso e alimentação, etc.) há um fator que, entre muitos outros, pode influir poderosamente para que o trabalhador se sinta "satisfeito". Decorre do fato de que êle esteja suficientemente esclarecido sobre as diretrizes básicas do grupo, sobre a "política" de trabalho, sobre os processos adotados, sobre o andamento dos assuntos principais do órgão ou empresa. Quando tais diretrizes ou assuntos se fixam ou resolvem em ambiente "fechado", apenas acessível a um reduzido número de privilegiados, é certo que a massa dos trabalhadores se sentirá insatisfeita, porque sente que está contribuindo mais ou menos às escuras para objetivos e desígnios desconhecidos...

Como poderá o chefe identificar a pessoa insatisfeita ou aborrecida no trabalho? Claro que não seria possível pretender traçar normas rígidas a êsse respeito. Mas algumas considerações serão

úteis. O decréscimo quantitativo ou qualitativo de produção é um sinal que naturalmente deve desde logo alertar a atenção do chefe. Como causa do mesmo é muito provável que encontre maior ou menor dose de insatisfação, cujas razões devem ser perquiridas para a procura dos remédios que as circunstâncias indicarem. Além disso, também não devem passar despercebidos do chefe a mudança súbita de procedimento do subordinado, sua irritabilidade ou tristeza repentina, excesso de enganos ou erros, ausência intensificada ao trabalho, etc.

Qualidades do chefe — Mas não basta, para que exista um elevado grau de moral no grupo, que os subordinados se interessem pelo trabalho e estejam satisfeitos com as condições do mesmo. É preciso, além disso, que êles se sintam sob a direção de um chefe possuidor de um mínimo de qualidades exigidas pela função. Se o chefe não pode captar a confiança do grupo através de um conjunto de qualidades morais, técnicas e administrativas, se não está habilitado a se fazer simultaneamente *estimado* e *respeitado* pelos dirigidos, não haverá milagre capaz de, sem embargo de outras condições favoráveis, fazer com que se consiga o necessário grau de moral. Exatamente por isso é que, já em mais de uma oportunidade, nos vimos batendo pela "limitação" do atual critério adotado pela administração brasileira para a escolha de chefes: a "livre escolha", a nosso ver, deveria estar condicionada pela exigência de determinados requisitos de ordem técnica ou profissional.

São muitos e conhecidos os estudos dos autores no sentido de se fixarem as qualidades de chefia. Com base nos referidos estudos e ainda em inquéritos realizados entre nossos alunos do

"Curso de Supervisão e Gerência de Serviços", dos Cursos de Administração do D. A. S. P. temos examinado, neste Curso, as seguintes qualidades:

1. Energia física e nervosa;
2. Integridade, Coragem e Lealdade;
3. Inteligência;
4. Cultura Geral;
5. Capacidade administrativa;
6. Noções gerais sobre tôdas as funções essenciais da empresa;
7. Capacidade técnica;
8. Senso de determinação e direção;
9. Decisão;
10. Entusiasmo;
11. Cordialidade e afeição;
12. Equidade;
13. Habilidade educativa;
14. Fé;
15. Respeito pela personalidade alheia.

Esta enumeração, organizada sem a preocupação de distinguir os "requisitos" das "qualidades" propriamente ditas, parece que contém os principais elementos a se considerarem tendo em vista o problema da formação e desenvolvimento do moral do grupo. Certo que ela apresenta o inevitável grau de "arbitrariedade" a que se refere Tead. Sua justificativa, entretanto, e principalmente o exame das qualidades, cada uma de per si, excederiam os limites de um simples artigo. Voltaremos ao assunto em outra oportunidade em que nos fôr dado debater, para os leitores da Revista, outros aspectos do sempre atual problema da chefia.