

Treinando novos supervisores na arte de dirigir (*)

WALTER DIETZ

Diretor Associado do Setor de Treinamento Industrial, da
"War Manpower Commission"

(Tradução de ANIBAL MAYA)

(In "Personnel", American Management Association, janeiro de 1943)

SERÁ possível desenvolver a capacidade para dirigir? O Sector de Treinamento Industrial da "War Manpower Commission" acredita que sim, tendo elaborado um novo plano para transmitir aos novos supervisores as técnicas que, de longa data, vêm sendo empregadas com sucesso por chefes experimentados. Como complemento ao "Job Instructor Training" (Treinamento do Instrutor no Trabalho) e ao "Job Methods Training" (Treinamento sobre Métodos de Execução do Trabalho), o novo programa, conhecido como "Job Relations Training" (Treinamento sobre Relações no Trabalho), será, em futuro próximo, pôsto à disposição da indústria de guerra.

Em qualquer oficina, a função do supervisor consiste, de um modo geral, em obter alta produção, de boa qualidade, sem desperdício e sem acidentes, e com um mínimo possível de interrupção em consequência da dificuldade de se fazer com que indivíduos trabalhem em comum.

Segue-se que cada chefe necessita de cinco qualidades, a saber:

(*) Por meio do seu JIT ("Job Instructor Training") e do seu JMT ("Job Methods Training"), o Sector de Treinamento Industrial da "War Manpower Commission" criou novos instrumentos de precisão para as atividades de treinamento na indústria. O enorme sucesso desses dois programas veio evidenciar o quanto eles estavam se fazendo necessários. Iniciou-se, então, o ataque ao aspecto mais difícil do problema do treinamento de supervisores — o que se refere à arte de dirigir —, tendo sido elaborado um programa de treinamento sobre relações no trabalho ("Job Relations Training"), pôsto imediatamente à disposição da indústria. No presente artigo, o Sr. Dietz, um dos responsáveis mais diretos pelas atividades daquele sector, expõe os princípios em que se baseia o novo método.

1) *Conhecimento do trabalho* — isto é: do material, das máquinas, das ferramentas, dos processos, das operações e dos produtos.

2) *Conhecimento das responsabilidades* — isto é: dos programas, das convenções, dos regulamentos, da segurança, dos prazos, das relações interdepartamentais.

E' necessário, portanto, que cada supervisor conheça a sua função tènicamente e que tenha uma nítida compreensão da sua autoridade e das suas responsabilidades. Mas essas duas qualidades êle as deve desenvolver no próprio ambiente de trabalho, pois giram em tórno de elementos que variam constantemente.

3) *Capacidade para dirigir* — para compreender os indivíduos, para examinar as situações, para trabalhar com pessoas.

4) *Capacidade para planejar* — para aperfeiçoar os métodos de trabalho pelo estudo de cada operação, efetuado de modo que permita agrupar, modificar e simplificar detalhes no que concerne ao uso de materiais, máquinas, ferramentas, potencial humano.

5) *Capacidade para instruir* — para abreviar o período de treinamento pela divisão das tarefas em operações simples, pela provocação da receptividade do aprendiz, pela maneira de efetuar a instrução e pelo contróle dos resultados.

Essas técnicas básicas devem ser adquiridas individualmente. Empregando-as de modo continuado, tanto os chefes novos como os antigos se tornarão capazes de solver rapidamente problemas de todo dia.

O Sector de Treinamento Industrial oferece programas curtos e intensivos de treinamento aos supervisores que se acham às voltas com a produção de guerra, com o escopo de desenvolver nêles :

- 1) a capacidade para dirigir, por intermédio do seu programa de "Treinamento sôbre Relações no Trabalho";
- 2) a capacidade para planejar, por intermédio do seu programa de "Treinamento sôbre Métodos de Execução do Trabalho"; e
- 3) a capacidade para instruir, por intermédio do seu programa de "Treinamento do Instrutor no Trabalho".

O supervisor poderá desenvolver outras aptidões e adquirir outros conhecimentos no próprio exercício das suas funções. Mas para que êle possa, desde o momento em que começa a dirigir, atender àqueles aspectos fundamentais da sua atividade, terá que pôr em prática tôda a sua habilidade e todos os seus conhecimentos, adequados ou não; isto é inevitável, pois, estando êle encarregado de dirigir outras pessoas, deve planejar o trabalho para elas, fazer com que os novos empregados sejam apresentados ao trabalho apropriadamente e com que todos trabalhem em regime de colaboração.

A CAPACIDADE PARA DIRIGIR — "TREINAMENTO SÔBRE RELAÇÕES NO TRABALHO"

Para obter produção, o chefe combina pelo menos dois elementos: pessoal e material. O material geralmente não vem até êle, a menos que seja de um tipo determinado, podendo êle rejeitar o que não fôr de boa qualidade. Com as máquinas vêm manuais que ensinam como operá-las e como consertá-las. Um mecânico pode especializar-se em conservar em um máximo de eficiência máquinas de um certo tipo. Um tal mecânico pode mesmo ser mantido pelo fabricante das máquinas.

Mas não há padrões para máquinas humanas; as pessoas não têm voltas nem velocidades conhecidas; não há manuais que expliquem o seu funcionamento, nem especialistas em tipos determinados. Os homens e as mulheres que constituem um departamento são todos indivíduos, e há diferenças essenciais de uns para outros.

AS BASES PARA BOAS RELAÇÕES ENTRE EMPREGADOS E SUPERVISORES

Não obstante, há alguns princípios básicos para boas relações entre o supervisor e aqueles que trabalham sob sua direção. São os seguintes :

- 1) Tratar a todos como indivíduos.
- 2) Fazer com que os empregados saibam dos progressos ou das regressões que tenham feito.
- 3) Dar crédito quando merecido.
- 4) Oferecer aos empregados uma oportunidade para discutir com antecedência assuntos que lhes digam respeito.
- 5) Utilizar ao máximo a capacidade de cada um.

Êstes princípios não se aplicam apenas aos novos empregados, nem representam passos que devam ser dados sômente uma vez, ou a intervalos. Se forem seguidos nas operações de todo dia, pagarão ao supervisor altos dividendos em termos de maior cooperação e de moral mais elevada.

Tratar a todos como indivíduos : Quando um homem vai para o trabalho, êle não se transforma em uma figura padronizada só porque registrou a sua chegada em um cartão de ponto. Sua vida doméstica, seus interesses, seu passado, são partes dêle e continuam a ser, mesmo enquanto êle está trabalhando. São êsses fatores que fazem um artífice diferente de outro, muito embora a sua experiência e a sua capacidade sejam praticamente iguais. Sendo as pessoas diferentes uma das outras, a única maneira razoável de tratá-las é levando em conta as suas individualidades.

Fazer com que os empregados saibam dos progressos ou das regressões que tenham feito : É importante manter as pessoas informadas sôbre até que ponto estão correspondendo ao que delas se esperava. A filosofia do "tudo está muito bem a menos que eu lhe diga alguma coisa" não se coaduna com as modernas regras de supervisão. O homem que está fazendo certo deve ser informado disso. E é ainda mais importante avisar a pessoa que está começando a cochilar. O chefe que deixa passar um certo tempo e diz : "V. tem cochilado um pedaço" — provoca um justo ressentimento.

Dar crédito quando merecido : O trabalhador e o departamento merecem saber quando os seus esforços contribuíram para um certo feito. O reco-

nhecimento por trabalho excepcional torna mais fácil obter esforço extraordinário novamente.

Oferecer aos empregados uma oportunidade para discutir com antecedência assuntos que lhes digam respeito: Nem sempre é possível deixar que um trabalhador decida sobre assuntos que lhe digam respeito, mas ele pode e deve ter sempre uma oportunidade para se explicar. Sendo expostas as razões de algumas mudanças, muitas incompreensões poderão ser evitadas.

Utilizar ao máximo a capacidade de cada um: Todos gostam de sentir — especialmente em tempo de guerra — que estão aplicando o máximo da sua capacidade. Convém, por isso, aproveitar esse interesse pelo trabalho, cometendo ao indivíduo tantas tarefas quantas ele puder executar.

A adoção dessas bases para o estabelecimento de boas relações entre o supervisor e o empregado não garantirá, por si só, uma operação perfeita, mas prevenirá muitos mal-entendidos. Esses pontos — tão simples que freqüentemente são descurados — interessam grandemente a todos os componentes de um departamento.

Mas há outras coisas que poderão ter importância igual ou maior para determinados indivíduos. O supervisor deve, por isso, conhecer a cada empregado e saber o que lhe é de importância; deve entrar em contacto constante com o seu pessoal. A experiência assim adquirida lhe será de grande valia quando se vir a braços com qualquer problema pessoal.

COMO TRATAR UM PROBLEMA DE CHEFIA

Em vista das alterações que estão sempre se processando e dos problemas que surgem a todo momento, os supervisores necessitam de habilidade especial para lidar com as situações que estão dentro da área da sua responsabilidade. Medidas precipitadas podem posteriormente representar situações mais difíceis. Portanto, o Treinamento sobre Relações no Trabalho auxilia o chefe a dar os seguintes passos ao surgir de qualquer problema:

1. Conhecer os fatos — cientificar-se de toda a história.
2. Pesar e decidir — não tirar conclusões apressadas.
3. Agir — não deixar que outros ajam em seu lugar.

4. Verificar os resultados — saber se a ação influenciou na produção.

E' necessário salientar que o conhecimento de todos os fatos é não só o primeiro mas também o principal ponto.

1. *Conhecer os fatos*: Um problema pode surgir devido a um incidente especial ou a uma determinada situação; mas o supervisor precisará conhecer todos os precedentes, informar-se de modo completo sobre o empregado, saber-lhe a idade, o tempo de serviço e a experiência no trabalho, levando sempre em conta os regulamentos da oficina e a maneira pela qual ali as coisas são feitas habitualmente.

O chefe pode supor que conhece muito bem o empregado, mas se pensa nêlo como um bom rapaz ou como um eterno reclamador não está, de fato, levando em conta o indivíduo. Ele deve considerar cada servidor como uma pessoa que, em maior ou menor grau, difere do seu companheiro de trabalho e de qualquer outra pessoa no departamento.

O supervisor deve saber o que o homem pensa e sente acerca de si próprio e das pessoas que o cercam; deve descobrir o que ele quer; deve verificar se ele é capaz de expressar os seus desejos e se ele os quer expressar, o que ele acha que deve ser feito, e por quê. Além disso, o chefe experimentado sabe que deve levar em conta fatores tais como a saúde do indivíduo e as suas condições de trabalho.

Se o problema envolve mais de uma pessoa, o supervisor deve informar-se acerca de cada uma delas; antes de decidir sobre o que fazer, ele deve se certificar de que conhece toda a história.

2. *Pesar e decidir*: Todos os fatos devem ser reunidos e examinados conjuntamente; quando se faz isso e se examina a situação à luz das relações entre uns fatos e outros, a solução certa quase salta.

Sendo o homem que se acha "dentro da coisa", o chefe é, certamente, quem melhor sabe o que fazer, pois é ele quem domina de modo mais completo todos os acontecimentos. Se ele tirar conclusões apressadas, não estará aproveitando a sua posição estratégica.

3. *Agir*: Concluir apressadamente é um modo condenável de tratar com problemas de supervisão, mas não menos condenável é a prática de adiar as decisões. Um supervisor não pode passar adiante o "abacaxi", sob pena de ser ele próprio pôsto de

lado. Não obstante, após considerar amplamente o problema, êle poderá verificar que a determinadas situações não conviria que êle próprio desse solução. O chefe também está decidindo e agindo ao perceber que em determinado caso necessita de auxílio, ou que uma outra situação não poderá ser decidida por êle, devendo ser encaminhada a pessoa mais autorizada. Para agir é necessário escolher sempre o momento oportuno; a inoportuni-
dade pode desaconselhar uma providência acertada.

4. *Verificar os resultados* : Sendo os indivíduos tão diferentes, e podendo um remédio que produziu resultados em determinada ocasião falhar em situação semelhante, o supervisor nunca deve estar certo de que deu a um determinado caso o tratamento mais adequado. Êle deve procurar saber se as suas providências surtiram efeito : no caso contrário, êle deve reexaminar a situação como um

todo e tentar descobrir para que fator de importância deixou de atentar.

BOA SUPERVISÃO

Considerar a importância dos indivíduos em uma situação e saber o que para êles tem importância, não é questão de certo ou errado, de justiça ou de injustiça : é uma compreensão exata do que deve ser uma competente chefia. Êste é um dos aspectos mais difíceis do trabalho de um supervisor. Embora pareça tomar muito tempo, o emprêgo quotidiano de habilidade no trato com o pessoal redundará afinal em economia de tempo. Nos dias de hoje cada indivíduo deve ter a sensação de que desempenha uma parte essencial no esforço de guerra. O supervisor que conhece o seu pessoal a ponto de poder congregiar indivíduos bastante diferentes em um grupo de trabalho que funcione sen-
a: atritos está, na verdade, desempenhando um importante papel na produção de guerra.