

Programa de Aperfeiçoamento de Supervisores

J. LYLE CUNNINGHAM

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

Programa de Treinamento para os Supervisores que se interessarem, sinceramente, em aperfeiçoar suas qualidades de liderança e manter relações agradáveis e proveitosas com seus subordinados.

4.^a REUNIÃO — “MÉTODOS PARA TRATAR COM OS SUBORDINADOS”

(Como estimular a operosidade e estabilizar o comportamento do subordinado)

NA última reunião, concentramos nossa atenção no problema de lidar com novos servidores e mantê-los bem informados depois de ingressarem no serviço. Esperar que um servidor desempenhe satisfatoriamente suas atribuições logo após haver sido empossado no cargo e apresentado aos companheiros, sem que lhe proporcionemos condições adequadas de trabalho, é como dirigir um carro novo, logo ao sair da garagem do vendedor, e esperar que o mesmo funcione sem qualquer atenção de nossa parte. Será preciso aproveitar as vantagens do emprêgo da gasolina etilica e de fazer funcionar o motor com óleo de boa qualidade.

Segundo o dicionário, a palavra “estimular” significa provocar ou despertar a atividade; a palavra “estabilizar” significa manter firme ou equilibrado. Todo supervisor experiente sabe muito bem que a produção e o moral dos mecanismos humanos que trabalham sob sua orientação dependem, em grande parte, da dosagem daqueles “remédios” emocionais. Os melhores supervisores são os que provocam entre os subordinados alto nível de atividade e, a seguir, tomam as providências necessárias para mantê-los nesse bom nível de trabalho.

Assim, pois, voltaremos agora nossa atenção para alguns dos métodos que podem ser empregados com proveito para estimular a operosidade e estabilizar a produtividade do subordinado. Não queremos dizer que os métodos a seguir enumerados sejam os únicos que possam ser utilizados na consecução desses dois objetivos, mas devem dar bons resultados nesse particular.

A. MÉTODOS PARA ESTIMULAR A OPEROSIDADE DO SUBORDINADO

Método N.º 1 — Entusiasmo

Partindo de um chefe, o entusiasmo é contagioso. Insufla mais fé na organização, estimula o desejo de agir e concentra a atenção no trabalho em andamento.

E' preciso lembrar que, sendo o entusiasmo de natureza emocional, não deve, por isso mesmo, ser levado a extremos pois, do contrário, principalmente quando se tratar de trabalho que exija atenção minuciosa, poderá perturbar o esforço mental do funcionário a ponto de fazê-lo incidir em erros. Temos que nos lembrar que o entusiasmo, justamente por ser, de fato, uma tendência emocional, e, por conseguinte, de natureza intermitente, está sempre aumentando e diminuindo sucessivamente. Manifesta-se mais facilmente no início de um novo projeto mas é mais difícil de ser estimulado justamente quando mais necessário, isto é, na maioria das vezes, pouco antes de sua conclusão. E' por isso que devemos poupar nosso entusiasmo até a reta final. Na verdade, não devemos procurar estimular o entusiasmo. Para despertá-lo, devemos focalizar a atenção dos subordinados em determinado projeto, descrevendo sua execução e lembrando a satisfação que teremos depois de vê-lo bem sucedido. O entusiasmo virá, assim, naturalmente.

Método N.º 2 — Jovialidade

A jovialidade é o segundo instrumento de estímulo, sendo uma fonte inesgotável do mesmo. Muitos chefes, compreendendo o grande valor desse instrumento, desenvolvem propositadamente seu emprêgo. A jovialidade é contagiosa e, tal como o entusiasmo, significa fé no trabalho. Produz um ambiente agradável ao espírito e ajuda a orientar a organização através das dificuldades, vencendo os obstáculos.

Os chefes nunca devem desprezar esse instrumento, nem ter receio de usá-lo. Alguns chefes mais novatos temem que a manifestação de jovia-

lidade possa prejudicar-lhes a dignidade. Enganam-se, porém. Um chefe nunca deve mostrar-se demasiado sisudo. Para cultivar uma jovialidade sincera, deverá olhar as coisas com espírito jovial. Ser jovial não significa que não possa ser sério ou grave, quando necessário. Sendo otimista, porém, sua atitude exterior habitual dará muito melhores resultados em termos de cooperação e ambiente de trabalho agradável, tanto para si como para a organização.

Final — seja dito de passagem — o sorriso nos torna joviais. Como sabemos, segundo William James “parece que a ação acompanha o sentimento mas, na realidade, ação e sentimento andam juntos; regulando a ação, podemos, indiretamente, regular o sentimento. Assim, o verdadeiro caminho para a jovialidade voluntária (quando a perdemos) é assumirmos uma atitude jovial e passarmos a agir e falar como se estivessemos alegres.”

Método N.º 3 — Altruísmo

Este terceiro instrumento de estímulo tem grande efeito em certos sentidos. Os subordinados não confiam num chefe egoísta, principalmente quando este, por egoísmo, é levado a tomar para si o mérito das sugestões construtivas que acaso lhe fazem. Quando, porém, o subordinado sabe que o chefe leva a peito, sinceramente, os seus interesses, há uma base de lealdade que constitui, certamente, maior estímulo para seu trabalho.

Os chefes mais esclarecidos não hesitam em assumir uma atitude altruística. Assim, por exemplo, têm como regra transmitir aos superiores qualquer sugestão construtiva que recebem de um subordinado, na presença deste, de modo que fique bem claro que a idéia partiu do mesmo. Além disso, jamais criam obstáculos quando um servidor tem melhor oportunidade em outra repartição. Antes, pelo contrário, auxiliam-no a conseguir melhor situação, mesmo quando isso lhes acarreta transtorno temporário quanto aos próprios planos dentro da repartição.

Método N.º 4 — Bondade e cordialidade

Nesta lista dos instrumentos de chefia, é preciso não esquecermos a bondade e a cordialidade. Não há dúvida que preferimos pensar que só usamos essas qualidades para desenvolver nossa personalidade no caminho do bem e podemos mesmo ter a impressão de não estarmos agindo corretamente se as explorarmos para qualquer outro fim. E' justo, porém, acentuarmos sua utilidade para os chefes. Não basta que nos sintamos com disposições bondosas e cordiais para com os nossos subordinados. E' preciso que *mostremos* essas disposições. Os chefes têm inúmeras oportunidades para dar aos seus atos um toque pessoal de interesse e amizade para com os subordinados. Muitas vezes são esses atos que mais ficam gravados no espírito dos servidores e é nestes, mais do que em qualquer outra coisa, que baseiam a própria dedicação. Como chefes, não podemos procurar oportu-

nidades para demonstrar essas qualidades, mas devemos estar atentos para aproveitar as ocasiões que se apresentarem.

Método N.º 5 — Reconhecimento dos nossos erros

Concordar que erramos (quando isso não acontece muitas vezes) só poderá servir para aumentar o respeito de nossos subordinados por nós, pois estes verão que colocamos os objetivos da organização acima de nosso amor-próprio. Além disso, sentir-se-ão eles menos desapontados quando errarem e dispostos a corrigir os próprios erros ao invés de os defenderem. As pessoas perante as quais reconhecemos que erramos trabalharão valerosamente para nos ajudarem a corrigir o estrago feito.

Método N.º 6 — Caçoar de nós mesmos

Da mesma forma, rir às vezes de nós mesmos não fará mal algum, desde que evitemos o ridículo. Os subordinados geralmente jamais caçoam de nós na nossa cara e tampouco o farão nas nossas costas se nós mesmos nos encarregarmos de fazê-lo. Também, se tomarmos parte em certas brincadeiras da repartição, sem exagero, poderemos fazer o pessoal *voltar* a trabalhar muito mais facilmente, quando necessário, do que se nunca deixássemos o trabalho por um momento. “Agora vamos trabalhar” — é uma frase que terá muito mais fôrça quando pronunciada por alguém que pouco antes também estava metido na brincadeira.

Método N.º 7 — Descanso para os subordinados

Final de contas, quando caçoamos de nós mesmos estamos dando um descanso aos subordinados. Se pudermos arranjar um programa mensal de trabalho de modo a encaixar um ou dois dias de rotina entre os períodos de atividade mais intensa e não fizermos “cara feia” para um momento de descanso durante as horas de trabalho, aumentaremos grandemente o ritmo físico dos subordinados e, ainda mais, seu ritmo psicológico. Esse período intermediário proporciona certa diversão, sem a qual poderá haver uma espécie de desgaste.

B. MÉTODOS PARA ESTABILIZAR O COMPORTAMENTO DO SERVIDOR

Agora que temos nossos subordinados trabalhando, como fazer para mantê-los num ritmo constante, livres daquelas perturbações emotivas que lhes prejudicam a “performance”?

Método N.º 1 — Calma

A calma é uma qualidade que se pode, claramente, qualificar de instrumento de estabilização. E' muito apreciada pelos subordinados, por fazê-los sentir que estão lidando com uma pessoa con-

trolada. Tal como muitas outras qualidades a calma é contagiosa. Para os chefes que dirigem servidores do sexo feminino, é ainda de maior utilidade porque, entre as mulheres, as emoções se alastram rapidamente. Nos momentos de tensão ou de emergência, os subordinados observam muito os chefes e estão sempre dispostos a imitá-los.

A falsa dignidade (sem calma real) é apenas ridícula, sendo facilmente percebida pelos subordinados. Somente o autocontrole nos habilitará a conter nossos sentimentos e fazer nossa mente funcionar sem falhas. Somente o autocontrole promoverá idêntica atitude entre os subordinados.

Método N.º 2 — Gênio sempre igual

Uma disposição inalterável — o segundo instrumento de estabilização — suscita forte satisfação e grande estabilidade entre os subordinados. O chefe que se mostra sempre "igual" será sempre apreciado pelos subordinados. No tocante à disciplina, já disse uma conhecida autoridade: "pouca diferença fará quão rígida seja a disciplina ou quão fortes sejam os requisitos. Desde que seja uniforme, a disciplina será uma feliz instituição. Tudo correrá hoje como correu ontem e como correrá amanhã e todos saberão o que esperar. Em qualquer ocasião, cada um saberá o que pode e o que não pode fazer: o que se espera de cada um e o que os outros farão e cada um se adaptará. A igualdade de gênio é mais importante que a exigência ou a severidade".

O chefe de gênio sempre igual, uma vez de posse de um plano lógico, raramente se desviará do mesmo. Suas diretrizes não se modificam a cada capricho ou a cada circunstância e todos confiam nelas.

Já houve quem dissesse que um plano deficiente, executado, é melhor do que um bom plano abandonado levemente antes de terminado. E' importante que as pessoas que têm responsabilidade de chefia não sejam de temperamento mutável — hoje otimistas, amanhã pessimistas. Devemos traçar uma linha de conduta e nos apegar a ela, desenvolvendo assim uma personalidade estável, com a qual possam, realmente, contar os nossos subordinados e colegas.

Método N.º 3 — Firmeza

Do ponto de vista do subordinado, a firmeza é uma qualidade muito apreciada. Inspira confiança e desejo de cooperação. E' uma qualidade que não exige base emocional para produzir efeito. Muitos chefes bem sucedidos são conhecidos como "bondosos porém firmes". A firmeza na chefia significa que o chefe aceita suas responsabilidades e enfrenta seus problemas com coragem e segurança.

Ser firme não significa ser teimoso nem que o chefe feche os olhos à realidade. A firmeza é um meio-térmo entre a obstinação e a irresolução. E' uma qualidade que protege o julgamento do chefe contra o choque de outras personalidades, mas não deve jamais fechar as portas à razão.

Método N.º 4 — Tato

Muito se tem dito acerca do tato no desempenho das funções de chefia e sua significação tem sido, de certo modo, mal compreendida. Ter tato não significa evitar assuntos desagradáveis com os subordinados. O chefe que tem tato não é, necessariamente, o que contorna a discussão de assuntos desagradáveis ou decepcionantes, quando fala com os subordinados. O tato é simplesmente a capacidade de despertar os aspectos positivos do indivíduo, tais como a lealdade, o senso do dever e a justiça, afastando-o, ao mesmo tempo, da influência das tendências negativas tais como ódios, ressentimentos, desconfianças ou raiva. Quando as pessoas estão sob a influência desses sentimentos, raramente cooperam e o trabalho fica prejudicado. O tato muito ajudará o chefe a conseguir obediência por parte dos subordinados.

E' deprimente ferir o amor-próprio do subordinado ou magoar, de qualquer forma, seus sentimentos. Além disso, é deprimente provocar ira ou ressentimento de uma pessoa contra outra. O indivíduo sem tato geralmente faz tudo isso sem intenção. Temos que nos lembrar que o tato provém do respeito para com a personalidade do próximo.

Método N.º 5 — Tolerância e Paciência

A tolerância e a paciência são outros instrumentos que servem para conseguir a cooperação dos subordinados. São qualidades que refletem a compreensão do chefe quanto ao ritmo do progresso de sua organização. O chefe intolerante e impaciente tem influência desorganizadora. Exige pressa desnecessária, que resulta em desperdício, e confusão. Já se disse que a maior ignorância das camadas mais educadas entre nós é a "ignorância da ignorância". O chefe é levado a esperar mais do que seria razoável e justo por parte dos subordinados no tocante a conhecimentos e adaptabilidade mental.

Um chefe não pode esperar que sua organização avance com a mesma rapidez que ele. Se seus subordinados pudessem fazer isso, estariam qualificados para funções de chefia e, naturalmente, muitos deles não o estarão. Uma organização tem determinado ritmo de crescimento e de assimilação de novas idéias, cabendo ao supervisor descobrir exatamente qual é esse ritmo, para ajustar ao mesmo suas próprias ações. Um bom chefe disse certa vez: "é muito mais difícil determinarmos o que convém fingir que não vemos do que descobrirmos o que criticar".

Método N.º 6 — Dignidade

A dignidade, instrumento restritivo, é requisito para qualquer cargo de autoridade e deve ser respeitada e mantida. A dignidade, num cargo de chefia, é um símbolo de garantia: mostra que a responsabilidade, que corresponde à autoridade, não está sendo tratada com levianidade.

Quando dizemos que o chefe deve ter dignidade, não queremos dizer que deva ser enfatuada. A dignidade provém da compreensão das responsabilidades que assumimos e do sincero desejo de darmos o melhor de nós mesmos para nos desincumbirmos delas. Se o chefe pensar assim, adquirirá, sem sentir, uma dignidade natural. Nunca, porém, deverá assumir atitude de dignidade que não seja natural, pois a máscara é logo descoberta e só poderá ser prejudicial. Não precisamos ser autoritários para aceitarmos o papel de autoridade.

Método N.º 7 — Cortesia

A cortesia é o grande instrumento de defesa dos chefes. Sempre poupa tempo. O chefe cortês inspira cortesia por parte dos subordinados. Nessa atmosfera, observa-se autocontrole e onde este existir haverá muito menos probabilidade de estabelecer-se um ambiente de raiva, desconfiança e ressentimentos. Destarte, o trabalho correrá mais rapidamente, uma vez que o raciocínio se fará com o mínimo de dificuldade.

Os chefes não devem adotar um padrão uniforme de cortesia e apegar-se a ele. Não há razão para sermos menos corteses com um subordinado do que com um chefe. A cortesia não significa cerimônia. É antes uma demonstração exterior de respeito pela sensibilidade humana. Os subordinados respeitarão sempre um chefe cortês.

Método N.º 8 — Facilitar as queixas

Pode acontecer que um servidor verifique alguma falha no tratamento que recebe na repartição, por parte do chefe ou de outro supervisor. Se apenas resmungar ou falar no assunto com os amigos, talvez venha a exagerar o caso, além das verdadeiras proporções, e considerar-se vítima de grave injustiça. Esse remoer de uma queixa pode prejudicar a estabilidade de toda uma organização e o único remédio é levar à tona a queixa.

Às vezes, a simples formulação de um protesto basta para acalmar a queixa. A explicação da "injustiça", muitas vezes, é bem simples. Se houver, realmente, injustiça, o chefe deverá ficar satisfeito por ser cientificado da mesma; ainda que se trate de queixa sem importância, não deve demonstrar má vontade para com o queixoso. Deve, antes, sentir-se satisfeito por ver que seus subordinados confiam bastante nele para "se abrirem" em sua presença. Estes, por seu lado, guardarão menos queixas se puderem expandir as que tiverem.

Na próxima reunião discutiremos e desenvolveremos os métodos aqui citados e consideraremos também o seguinte assunto de grande importância: "Como tirar o máximo de produção de nossos subordinados, mantendo-os, ao mesmo tempo, felizes enquanto vão produzindo?"

Para fazê-los pensar no assunto, dou, a seguir, um excelente artigo da autoria de Stuart Chase. Peço-lhes que o leiam atentamente, pois

o seu autor examina a própria essência dos fatores humanos no ambiente de trabalho. Talvez encontrem nele o segredo de seu futuro sucesso como chefes.

O QUE FAZ O EMPREGADO GOSTAR DE TRABALHAR

STUART CHASE

(Tirado de "Men at Work" — Reader's Digest Issue — Hartcourt, Brace & Co.)

O mais interessante e importante estudo sobre industriários, jamais levado a efeito, vem prosseguindo há 16 anos na fábrica da Western Electric Company, em Haythorne, perto de Chicago. Se os dirigentes de outras fábricas, nos Estados Unidos, se dessem conta das revelações obtidas através dessa grandiosa experiência sobre as relações de trabalho na indústria, a indústria norte-americana poderia ser toda reorganizada.

Peritos em eficiência vêm de há muito procurando descobrir o número de horas de trabalho, os métodos manuais e as condições físicas capazes de darem maior rendimento diário. Os pesquisadores em Haythorne descobriram algo muitíssimo mais importante do que horas e salários ou condições físicas; *algo que aumentou o rendimento, quaisquer que sejam as condições físicas.*

Essa "coisa" misteriosa encontra-se oculta, profundamente, na natureza humana. Os homens com relógio de precisão não se deram conta de sua existência. Os peritos em fadiga não a descobriram. Os gerentes de fábricas sentiam por intuição que ela existia, sem saber, todavia, o que era. A Western Electric procurou descobri-la.

A Western Electric fabrica equipamento para a Bell Telephone System. É uma companhia progressista, com pensões, auxílio-doença, conselhos de segurança, clubes recreativos, planos de economia. Mesmo assim, nessa benévola empresa, que emprega 30.000 seres humanos, de 60 nacionalidades, lavrava certa tensão mesmo no próspero ano de 1920.

Em 1924, a Western Electric tomou a si o estudo dos efeitos da iluminação no trabalho. Supunha-se que quanto melhor fosse a iluminação maior seria o rendimento. Escolheram-se dois grupos de empregados. O "grupo de controle" trabalhava sob constante iluminação. O "grupo de experiência" recebeu melhor iluminação. E, com esta, o rendimento aumentou. Muito bem. Era de esperar.

Mas o rendimento do grupo controle — sem a iluminação extra — também subiu! Isso era inteiramente inesperado. Outros resultados ainda mais exqu岸itos estavam para vir. Diminuiu-se a iluminação do grupo de experiência, abaixo da do grupo controle. O rendimento aumentou outra vez. O mesmo aconteceu com o grupo controle. O que seria?

Procurando uma solução, os investigadores prosseguiram na experiência, focalizando, sucessivamente, cada aspecto das condições de trabalho em Haythorne. Já não se tratava de um trabalho da empresa — tratava-se de experiência levada a efeito em íntima cooperação com a M.I.T., a Harvard e a Fundação Rockefeller e ainda hoje está em andamento. O relatório mais completo sobre o assunto encontra-se num livro que o "Personnel Journal" qualificou do "mais importante estudo sobre relações de trabalho jamais publicado em qualquer época, em qualquer parte do mundo."

O teste de iluminação foi seguido por outra experiência mais audaciosa, que os pesquisadores esperavam fornecesse uma resposta não somente às indagações mais imediatas, como também à pergunta fundamental — o que faz os trabalhadores trabalhar?

Foi escolhido um grupo de seis moças que montava relays de telefones ou melhor, foram escolhidas duas moças e estas, autorizadas a escolher elas mesmas mais quatro companheiras, detalhe este que, depois, revelou-se signifi-

cativo. Um *relay* é um pequeno dispositivo composto de 40 partes separadas. A tarefa das moças consistia em apanhar de bandejas essas pequeninas partes e juntá-las. Era, tipicamente, um trabalho repetitivo.

Essas seis moças sentavam-se num banco comprido, numa sala separada. Seus dedos ágeis voavam. A cada minuto, mais ou menos, uma das moças terminava um *relay*. Êste ao cair numa esteira, era contado por uma pequena máquina. Durante cinco anos, essa máquina registrou o rendimento por hora, por dia, por semana.

Um observador, representando o grupo de pesquisa, ficava igualmente na sala. Seu trabalho consistia em tomar nota de tudo que acontecia de certa significação. Tinha que se tornar conselheiro e amigo das moças, contar-lhes a experiência, provocar-lhes comentários, ouvir-lhes as queixas.

A idéia era fazer as moças trabalhar como faziam no seu departamento e contar os *relays*. Isso devia dar o índice básico do rendimento. A seguir, introduzir modificações, uma por uma. Caso estivessem sendo produzidos menos *relays*, a modificação não era boa; se a produção aumentava, a modificação era boa e podia ser aplicada em toda a fábrica. Tudo era tão claro quanto um ABC.

Se os investigadores se surpreenderam com o que observaram na experiência de iluminação, o que aconteceu na sala de *relay* ainda mais os deixou perplexos. Por que não faziam aquelas moças aquilo que os livros sobre eficiência diziam que fariam? À medida que se iam passando semanas, meses e anos, o mistério tornava-se ainda mais desconcertante. Como cientistas, porém, os investigadores continuavam a registrar pacientemente o que ia acontecendo, mesmo quando não compreendiam o que acontecia.

Eis a história, dividida em períodos experimentais de quatro a doze semanas:

Período 1 e 2 — Condições normais; semanas de 48 horas, inclusive sábados; nenhum intervalo para descanso. Cada moça produziu cerca de 2.400 *relays* por semana.

Período 3 — As moças foram colocadas a trabalhar em grupo. Como era de esperar, o rendimento aumentou.

Período 4 — Foram introduzidos intervalos de cinco minutos para descanso. O rendimento aumentou novamente.

Período 5 — Os intervalos para descanso foram aumentados para 10 minutos. O rendimento aumentou bruscamente.

Período 6 — Foram experimentados 6 intervalos de cinco minutos. As moças queixaram-se de que se quebrara seu ritmo de trabalho. O rendimento caiu ligeiramente.

Período 7 — Os intervalos para descanso foram reduzidos a dois, um com uma merenda quente, fornecida pela companhia. O rendimento subiu.

Período 8 — Idêntico ao 7, com a diferença de que as moças paravam de trabalhar às 16,30 ao invés de 17 horas. O rendimento aumentou bruscamente.

Período 9 — Idêntico ao período 8, apenas passou-se a fechar às 16 horas. O rendimento permaneceu o mesmo.

Período 10 — Mesmas condições, mas fechando-se às 17 horas. Teriam as moças desanimado por perderem uma hora diária de liberdade? Não. O rendimento semanal aumentou rapidamente! O pessoal da pesquisa já puxava os cabelos. Todas as suas suposições desmoronavam-se. Alguma força indeterminada ainda fazia aumentar o rendimento. Assim, depois de experimentarem não trabalhar aos sábados durante 12 semanas, no **Período 11**, e verificando que o rendimento permanecia o mesmo, prepararam-se para o maior dos testes.

No **Período 12** — Todos os melhoramentos das condições de trabalho que haviam sido introduzidos durante um ano e meio foram suprimidos e as moças voltaram às mesmas condições físicas do período 3 — sem intervalos para descanso, sem almoço quente, fornecido pela direção da fábrica, 48 horas completas de trabalho por semana. De acordo com todas as regras do bom senso e da direção da fábrica, isso devia abatê-las e reduzir-lhes o rendimen-

to. Em vez disso, o rendimento subiu a um nível constante de 3.000 *relays* por semana, por operária.

Os observadores quase desmaiavam em suas mesas. Havia pensado que estavam pondo as moças novamente nas "condições anteriores" mas descobriram que essas condições haviam desaparecido para sempre. Devido a algum misterioso X que se introduzira na experiência, esta as havia modificado e o grupo de que agora dispunham já não era o mesmo com que haviam começado.

Êsse X não se encontrava na parte da *production* da fábrica. Encontrava-se, antes, do lado da natureza humana. Era *uma atitude*; era a maneira pela qual as moças se comportavam para com seu trabalho e seu grupo. Pedindo-lhes ajuda e cooperação, os investigadores haviam feito com que as moças se sentissem importantes. Toda sua atitude se havia modificado, passando de peças separadas de uma máquina para um grupo homogêneo que procurava auxiliar a companhia a resolver um problema. Havia encontrado estabilidade, um lugar onde se sentiam bem e um trabalho cujas finalidades podiam discernir claramente. Por isso, trabalhavam mais depressa e melhor do que nunca.

Uma fábrica executa duas funções primordiais: a função econômica de produzir mercadorias e a função social, de criar e distribuir satisfações humanas entre as pessoas sob seu teto. Muitos estudos realizados por peritos em eficiência têm sido dedicados à função de produção, mas bem pouco se havia estudado a função social, até a experiência de Haythorne, que revelou serem as duas funções inseparáveis. Se a organização humana de uma fábrica estiver desequilibrada, todos os sistemas de eficiência do mundo não chegarão para melhorar o rendimento.

Com essa descoberta, os resultados da experiência de iluminação em Haythorne tornaram-se claros. Ambos os grupos da experiência de iluminação sentiram-se importantes. Por isso, seu rendimento aumentava, qualquer que fosse a iluminação que recebessem. A sala de *relay* mostrou outros interessantes resultados. Exames médicos periódicos demonstraram que as moças trabalhavam sempre bem, de acordo com a respectiva capacidade física. Se o trabalho era monótono, a monotonia era mitigada pelo interesse do grupo, conforme se pôde verificar pelos diagramas de rendimento. As faltas diminuíram em 80%. As moças mostravam-se realmente ansiosas por trabalhar.

Cada moça tinha seu método próprio de colocar e reunir as partes. Às vezes, variavam um pouco e quanto mais inteligentes, mais variavam. Isso concorria para dar real interesse na conversa. Os técnicos de contagem de tempo e movimento devem ter cuidado para não estragar coisas assim. Podem, paradoxalmente, diminuir o rendimento ao procurar reduzir os movimentos.

As moças andavam e conversavam como queriam. Ninguém as mandava calar. Descobriram que estavam gostando da situação e foi o que declararam. Observaram também que não tinham chefe.

Com essa sensação de liberdade, veio-lhes certo senso de responsabilidade e começaram a disciplinar-se. Trabalhavam em equipe, ajudando-se mutuamente; faziam o trabalho de alguma companheira quando esta não se sentia bem e ofereciam festas umas às outras fora da fábrica. Brigavam às vezes, mas, no íntimo, eram membros de um só bloco. Havia encontrado ali um pouco daquela unidade de clã, que a idade da máquina eliminou entre tantos trabalhadores.

Não se deve pensar terem os pesquisadores concluído que a questão do horário de trabalho, de salário, de repouso, de iluminação nada significasse. O que concluíram, porém, foi que, quando o trabalho é bem executado, dentro dos limites da energia humana, os sentimentos importam mais do que as horas de trabalho.

Outros testes cuidadosos confirmaram o seguinte: o sentimento não somente vale mais do que o horário de trabalho, mas, muitas vezes, significa mais do que os salários. Na realidade, observou-se que as operárias se interessavam mais na relação entre o próprio salário e o de suas companheiras do que na importância que realmente recebiam. Mesmo ganhando muito, ressentiam-se quando

outra, cujo trabalho consideravam inferior, recebia mais. Os industriais ainda virão a descobrir que o problema econômico não constitui fator primordial para os operários.

Os pesquisadores haviam descoberto um filê de ouro e acharam que deviam explorá-lo. Resolveram incluir 21.000 operários numa experiência ousada, de proporções gigantescas e indagar dos mesmos, com toda sinceridade, as queixas que tinham, o que pensavam dos respectivos empregos, das suas condições de trabalho, dos chefes e da companhia.

Os homens entrevistavam os rapazes; as mulheres, as moças. De início, formularam perguntas previamente preparadas. Se o entrevistado se afastava do assunto, era logo trazido ao mesmo. Todavia, continuavam divagando. Por que seria? Estava claro que o operário tinha algo em mente que talvez parecesse sem importância para os outros, mas que, para ele, tinha importância. Era isso, justamente, que o entrevistador precisava saber. Assim, abandonaram-se as perguntas preparadas e o entrevistador deixou que o empregado falasse por si. Se se tratava disso ou daquilo acerca de um supervisor, muito bem. Se fôsse o caso de alguma namorada, ótimo. Quer se tratasse, porém, da fumaça na sala A ou de um padastro rabujento em casa, o entrevistador ouvia sempre com interesse.

O efeito libertador desses entrevistadores sobre os operários foi extraordinário:

"Meu Deus! Gostei de abrir meu coração!"

"Foi a melhor coisa que a companhia já fez".

"Nunca teria a idéia de dizer no escritório as coisas que estou lhe dizendo!"

À medida que as queixas iam sendo desabafadas, uma coisa curiosa aconteceu. Os empregados começaram a comentar os melhoramentos que a companhia não havia feito. Observaram, por exemplo, que a comida no restaurante era melhor, que o chefe estava, afinal lhes estava dando uma chance. Tudo era pura ilusão. A única modificação era na própria maneira deles verem as coisas. Livres de suas irritações secretas, passaram a achar o mundo melhor.

O resultado mais inesperado foi uma completa modificação de atitude, à medida que os empregados começaram a se sentir como pessoas que tinham comentários de valor a fazer sobre a maneira de administrar a companhia. Milhares, em Haythorne, conseguiram, assim, melhorar. Podia-se sentir esse efeito na atmosfera. Os empregados, considerando-se tão importantes no lugar, passaram a ficar com a companhia ao invés de ficarem contra ela.

As entrevistas tiveram efeito surpreendente sobre os supervisores. O simples fato de sua realização fê-los ver que a Companhia estava interessada em seus empregados como criaturas humanas e, além disso, depois de virem a saber o que aquelas dezenas de empregados pensavam, os supervisores já não os podiam considerar como meras unidades de trabalho.

Durante a depressão, era de esperar-se que os empregados, com receio de serem dispensados, trabalhariam com mais afinco. Tal não aconteceu. Os registros revelaram súbito declínio da produção. Por que? Porque o entusiasmo havia abandonado os empregados. "Perdemos nosso orgulho" disse uma das moças.

A Western Electric tem hoje um sistema permanente de "conselheiros para o pessoal". Para cada grupo de 300 empregados, há um conselheiro. Cada consulta toma, em média, 80 minutos, sendo absolutamente confidencial. A Companhia apenas sabe das queixas formuladas, nunca, porém, quem as formula. Só é ouvido quem quer. Bem poucos se negam a sê-lo. As relações entre o conselheiro e o empregado são como entre médico e paciente. Às vezes têm sido comparadas às de um confessor ou de um psicanalista. Descobre queixas, obsessões, mal-entendidos, fatos nocivos ao trabalho e ao moral dos empregados e procura eliminá-los.

Por detrás dos relógios marcadores e dos planos de bonificação dos peritos em eficiência, o trabalhador sente-se impulsionado por um desejo desesperado de encontrar um ambiente onde possa criar raízes, onde se sinta à vontade e onde tenha uma função; onde sinta a finalidade de seu trabalho e onde se sinta importante pelo fato de executá-lo. Sem isso, acumulará frustrações e obsessões. "Cansaço" e "monotonia" são os efeitos dessa frustração. Os patrões têm pago caro sua negligência para com a função humana de produção: greves, diminuição de produção e um enorme desperdício de material humano.

A maneira de enfrentarmos a ameaça dos Estados totalitários — todos dizem — é fazer "funcionar a democracia". Para alguns, isso significa conseguir uma produção industrial que exceda a alta eficiência das fábricas alemãs. Para outros, significa dar a cada simples cidadão novas satisfações e um novo espírito, fazendo com que cada um sinta, bem profundamente, que significa alguma coisa. As observações feitas em Haythorne levam-nos a crer que ambos esses resultados podem ser obtidos através de um mesmo método. Aplicam-se às pequenas indústrias da mesma forma que às grandes.

Essa idéia é de tal amplitude que nos deixa boquiabertos!