

CONCEITUAÇÃO PSICOLÓGICA DE CHEFIA

Cel RICHARD STEINBACK (*)

Traduzido do "ARMY INFORMATION DIGEST" de junho de 1956, pelo Tenente-Coronel FERNANDO ALLAH MOREIRA BARBOSA.

"Precisamos criar alguns fatos baseados em pesquisas científicas, que possam ser usados de preferência a opiniões e atitudes derivadas de lendas, folclore, ou narrativas de guerra." — General John E. Dahlquist, da reserva do exército dos Estados Unidos, quando Comandante do Quartel-General do Comando do Exército Continental dos Estados Unidos, perante um "Congresso de Liderança", em 1956.

Esta declaração do General Dahlquist é particularmente oportuna no setor do comando. Um passo significativo, a esse respeito, foi dado pelo comando do Exército Continental (CONARC), através da 2ª Unidade de Relações Humanas, sediada em Fort Ord, na Califórnia, a qual completou, recentemente, um "Programa de Orientação de Treinamento" que é uma análise psicológica do exercício do comando. (Ver "O homem atrás do tigre" — "Reader's Digest" de fevereiro de 1955).

O objetivo do "guia de treinamento" era aperfeiçoar um método de apresentação dos problemas de comando, a serem examinados por oficiais subalternos. Sob a direção do Dr. Carl S. Lange, os psicólogos da Unidade de Relações Humanas adotaram o método militar corrente do "Problema-Situação" e deram-lhe realismo através de um filme técnico sem epílogo.

De acordo com esse processo, os "Problemas — Situações" das relações humanas militares são apresentados em um filme. Em um ponto próximo da solução do problema, a narrativa da película interrompe-se, abruptamente, ou passa a sugerir

várias linhas de ação possíveis, para a resolução da questão. Um pequeno grupo de debate é então constituído entre os alunos mais adiantados, para o exame das soluções possíveis.

Os problemas filmados são baseados em situações críticas de liderança militar, indicadas, as de combate, por oficiais subalternos que lutaram na Coreia e as relativas à vida de guarnição por oficiais da "Escola de Artilharia" de Fort Ord.

Quando esse processo de filmes para auditórios foi experimentado com oficiais subalternos, verificou-se que eles participavam mais intensamente, tanto crítica como emocionalmente, das situações. Seu ávido interesse tornou o sistema do "problema-solução" mais pessoal e mais significativo do que é geralmente conseguido através da técnica mal de "conferência e debates", universalmente empregado no Exército.

Além disso, observou-se que o pequeno grupo de debate, organizado após a exibição do filme, capacitava cada oficial a considerar todos os aspectos militares de procedimento e de relações humanas do problema, integrando-se, diretamente, na personalidade do oficial do filme.

(*) O Cel de Infantaria Richard Steinback é Assistente do Chefe do Gabinete do G.1, no Quartel-General do Comando do Exército Continental dos Estados Unidos.

Como é de praxe em quase todos os setores de treinamento de Exército, nenhuma "solução da casa" será apresentada pelo instrutor. Em lugar disso, um manual, contendo uma série de fatores significativos para cada situação e alguns exemplos de boas soluções, foi pôsto à disposição dos instrutores, como orientação. Várias soluções aceitáveis foram decoradas pelos instrutores, baseadas no julgamento de conjunto de chefes mais experimentados e oficiais em serviço na Escola.

Cada grupo de instrução obteve permissão para desenvolver e debater os méritos de suas próprias soluções.

Mais para o filme do curso, a técnica de discussão foi utilizada em uma dramatização da solução, por uma turma real de alunos. Os estudantes interpretavam os papéis dos personagens do filme. Não obstante a natural resistência a esse processo, os pesquisadores descobriram que alguns instrutores passavam a apreciar o processo, pôsto que êle tornava os debates mais eficientes.

Foram, então, estabelecidos critérios para a aferição dos resultados. Dois grupos independentes foram utilizados nessa avaliação — uma turma especialmente treinada e outra de contrôle.

Os filmes, conforme foi verificado, produziam modificações sôbre os estudantes de duas maneiras diferentes: Primeiro, a qualidade das soluções aos problemas de liderança, dadas pelo grupo experimental (treinado por filmes) eram superiores às do grupo (rotineiramente instruído) de contrôle; Segundo, o grupo experimental revelou-se superior ao grupo de contrôle, em sua habilidade para escolher bons chefes, como foi revelado por suas escolhas dos dez melhores chefes da turma.

A fim de assegurar-se que os dois critérios de aferição do aperfeiçoamento obtido não seriam influenciados por um grau diferente de capacidade inicial das duas turmas, as provas foram feitas tanto "antes" como "depois" do treinamento. Uma rigorosa análise estatística dos

resultados das provas "anteriores" e "posteriores", de ambas as turmas, determinou que não havia diferença na capacidade inicial existente, seja com relação à solução de problemas, seja no tocante à escolha dos melhores chefes entre os condiscípulos.

Muito significativa foi a verificação de que os mais precários julgadores de bons chefes do grupo experimental (treinado por filme), de acôrdo com o nível de habilidade revelado, haviam obtido o maior aperfeiçoamento relativo durante o treinamento. Mais ainda, até mesmo os melhores julgadores iniciais da classe apresentaram um progresso na capacidade para chefiar.

Avaliações pessoais dos resultados do treinamento foram colhidas de estudantes e instrutores. Um comentário freqüente, por parte dos alunos, foi o de que o curso ampliara seus pontos de vista, no manuseio de problemas de chefia. Outra observação foi a de que haviam sentido que "viver" problemas os havia feito reconhecer a significação dos princípios de chefia.

Finalmente, sentiram que haviam ganho considerável confiança em seus próprios julgamentos, pela participação nas discussões. Em certo sentido, o método aperfeiçoado de treinamento de liderança concorre para estabelecer uma ponte de instrução entre a consideração dos princípios e teorias de chefia e situações reais.

A Orientação de Treinamento decorreu de pesquisas iniciais sôbre treinamento de chefia, empreendidas pelo Estado-Maior da Unidade de Relações Públicas n. 2, no "Curso de Comandantes", de Fort Ord, no outono de 1953, quando cinco filmes relativos a problemas de chefia de graduados foram produzidos e usados durante as sessões de treinamento.

Em seguida a isso, o "Projeto de Orientação de Treinamento" foi proposto com o título de "Treinamento de Líderes do Exército, mediante processos de filmes adequados e discussão em grupo". Como parte desse estudo, foram produzidos dez filmes para oficiais, variando seus comprimentos de cinco a 10 minu-

tos de projeção. Versões modificadas foram, então, utilizadas no treinamento de duas turmas de candidatos à Escola de Formação de Oficiais e uma turma do curso básico de oficiais de Fort Still, para determinação dos efeitos dos filmes, em comparação com o sistema convencional de treinamento de chefia.

O "Programa de Orientação de Treinamento" não é aceito pelos pesquisadores do CONARC como panacéia para todos os problemas de chefia do Exército. Entretanto, êle tem produzido o que, evidentemente, pode ser considerada como boa solução para um problema militar específico de chefia, qual seja o de como aumentar o realismo dos problemas de chefia apresentados aos estudantes e como elevar ao máximo a participação "direta" na solução deles.

O aperfeiçoamento dos métodos de treinamento de chefia não constitui problema novo nem exclusivamente do Exército. Tôdas as corporações militares irmãs enfrentam problemas similares, da mesma forma que as organizações industriais e comerciais civis.

No Exército, muitos dos conceitos vigentes, relativos à instrução têm se aperfeiçoado através da evolução. Embora êsses conceitos tenham seus méritos, não são infalíveis. Eis porque a pesquisa, nesse setor, é tão fundamentalmente necessária.

Como resultado dos estudos, os pesquisadores da Unidade de Relações Humanas sentiram que a habilidade dos jovens oficiais, no trato com superiores, subordinados e camaradas é elemento importante do sucesso, em suas primeiras investidas. Como chefe, o jovem oficial deve ser capaz de incutir em seus homens uma atitude de prazerosa aceitação de responsabilidades, que contribui para que sua unidade cumpra a missão recebida. Deve trabalhar, eficientemente, com outros oficiais de mesmo posto. Deve estabelecer relações com seus superiores, que o capacitem ao cumprimento de sua missão, sem menosprezo do apoio de seus homens.

Levando em consideração essas observações, pesquisadores esquelmatizaram o problema militar da

seguinte forma: Que precisa o oficial aprender para satisfazer a êsses requisitos? Deve aprender a examinar os problemas de chefia. Deve aprender a julgar e avaliar os motivos dos indivíduos envolvidos nos problemas. Deve aprender a examinar êsses dados, em conexão com os objetivos da unidade. Deve aprender a tomar decisões e executá-las de modo que desenvolva, em seus homens, uma atitude positiva e construtiva, que permita o cumprimento da missão.

Na análise do problema, os atuais métodos de treinamento do Exército foram examinados, verificando-se que o treinamento do oficial subalterno incluía o aprendizado de onze princípios de chefia, uma análise do caráter do dirigente militar e um subsequente exame de exemplos de problemas de chefia, à luz dos princípios de comando.

No início do programa de pesquisas, descobriu-se que os oficiais experimentados admitem que o ensino dos princípios fundamentais de chefia, isoladamente, não proporciona soluções para casos específicos. Em resumo, os princípios devem ser usados de forma interpretativa, como orientação para a ação. Tais princípios são, em grande parte, abstrações de conduta, para o esclarecimento daqueles que se envolvem em uma situação de chefia militar.

Geralmente, uma grande variedade de ações pode ser admitida em uma situação dada, tôdas as quais, em grau variável, podem ser defendidas e ilustradas por um ou mais dêsses princípios. O problema parece residir em que, em muitas situações, vários princípios de chefia entram em conflito, de modo que uma escolha deve ser feita, a fim de chegar-se à melhor decisão, ação ou ordem.

Para proporcionar uma avaliação mais ampla, além da que decorreu do uso experimental, na Escola de Artilharia, os filmes foram utilizados pelo Departamento de Psicologia e Chefia da Academia Militar dos Estados Unidos, pela Escola de Engenharia e várias universidades civis. Avaliações pormenorizadas foram feitas em tôdas as institui-

ções, inclusive comentários e sugestões relativos a cada um dos filmes experimentais. Os resultados e a receptividade foram os mais favoráveis. O passo seguinte foi conseguir películas para os executantes.

Durante um Seminário de Liderança, no Quartel-General do Comando do Exército Continental, em Fort Monroe, na Virgínia, em 1955, películas de "orientação de treinamento" foram exibidas e, em seguida, discutidas por grupos de pesquisa, tanto civis como militares. Após o Seminário, uma Comissão especial integrada por representantes da Diretoria de Ensino do Exército, Academia Militar dos Estados Unidos, Divisão de Pesquisas sobre pessoal do Departamento do Ajudante-Geral, Departamento de Pesquisas sobre recursos humanos e CONARC — foi organizada para avaliar os filmes de orientação de treinamento e fazer sugestões a respeito de pesquisas sobre chefia. O resultado final foi a recomendação de que se produzissem os filmes de orientação de treinamento de chefia para uso de todo o Exército.

Especificamente, a Comissão Especial recomendou, como medida preliminar, que as películas experimentais de orientação e treinamento fossem copiadas pela Arma de Comunicações do Exército, de modo que exemplares suficientes permitissem o uso imediato e continuada estimativa de seu valor, pelas escolas militares. Posteriormente, a Comissão sugeriu que, em seguida a esse estágio probatório, o Exército produzisse uma coleção completa de filmes, em dois níveis, para uso em todo o Exército. A primeira série seria para o nível de graduados, alunos de escolas de formação de oficiais e Centros de Treinamento de oficiais da reserva; a segunda corresponderia ao nível de aperfeiçoamento, tanto para oficiais de reserva como para oficiais de carreira,

sendo que, para estes, seria usada nas diversas Escolas de Arma ou Serviço.

O êxito do projeto de Orientação de Treinamento veio ressaltar o fato de os métodos de instrução do Exército exigirem constante verificação e adaptação. Conquanto nenhuma revolução sensacional na doutrina militar haja sido determinada pela Orientação de Treinamento, ela forneceu alguns elementos básicos, de que o Exército necessitava.

Para melhorar a instrução do Exército, os instrutores militares e os planejadores interessados deverão, constantemente, procurar problemas que possam ser submetidos aos pesquisadores, para verificar-se até onde podem dar lugar a pesquisas. Os psicólogos empregados pelas organizações que mantêm contratos com o Exército, como o Departamento de Pesquisas sobre os Recursos Humanos, podem contribuir, fundamentalmente, para que os métodos de instrução do Exército mantenham-se à altura do desenvolvimento do material.

A questão de integrar a experiência militar no material de instrução, parece ser uma capaz de permitir contínuos sucessos, tanto às escolas militares, como às entidades civis de pesquisas. Além disso, a Comissão Especial organizada no Seminário de Liderança do CONARC, parece destinada a servir como um protótipo de Comissão, que permita a atualização vigilante dos melhores processos de instrução em nossas escolas militares. Poderá, também, agir como entidade de coleta e interpretação para os problemas de treinamento de chefia e pesquisas.

O projeto de pesquisas sobre Orientação de Treinamento é, sem dúvida, mais um exemplo do sucesso do Exército na utilização de seus melhores talentos civis e militares, no cumprimento de suas missões.

Como o reservista treinado o encara:

Questionários respondidos por 544 reservistas, após o término do treino básico, de acordo com o sistema de seis meses de serviço ativo do Exército, em seis centros de treinamento de reservistas, mostram que 73 % gostaram do sistema, 7 % não gostaram e 20 % não chegaram a formar um juízo definitivo.

Quando inquiridos sobre as características mais interessantes da instrução, 44 % afirmou que fora a oportunidade de adquirirem um ofício; 37 % que fora o ensejo de saber como fazer carreira no Exército e o restante que havia apreciado a oportunidade de melhorar sua educação.

Na pergunta sobre quais os três assuntos por ordem de interesse que mais haviam apreciado, o manuseio das armas individuais ocupou o primeiro lugar, com 87 % indicando-o como a primeira de suas três preferências. Os seguintes, em ordem de adeptos foram "igiene e Primeiros Socorros" e "Educação e Instrução de Informações", dos quais a maioria havia gostado mais do que de todos os assuntos apresentados.

O levantamento no Exército foi feito com o fim de determinar-se como a instrução dos reservistas poderia ser tornada mais eficiente e, dessa forma, aumentar o número de apresentações voluntárias para os estágios.

Banco Indústria e Comércio de Santa Catarina S.A.

Agência do Rio de Janeiro

RUA VISCONDE DE INHAÚMA, 134-C — CAIXA POSTAL, 1239

END. TEL. "RIOINCO"

Telefone: 23-5928 — (Rêde Interna)

Gerência: 43-1112 — Diretoria: 23-0556

RIO DE JANEIRO

ABRA UMA CONTA NO "INCO" E PAGUE COM CHEQUE

(N. 6)

COMPANHIA PROGRESSO INDUSTRIAL
DO BRASIL

FABRICA BANGÚ

TECIDOS FINOS

EXIJAM SEMPRE A MARCA



QUE GARANTE:

CÔRES FIRMES, PERFEIÇÃO E DURABILIDADE