

## Monografias da "Revista do Serviço Público"

**Manual das Relações Chefe/Subordinados** é um dos ensaios premiados e recomendados para publicação pela Comissão Julgadora do Concurso de Monografias, realizado pela REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, em 1970.

O presente trabalho destacou-se pela objetividade, clareza do estilo e eficiente utilização da bibliografia incluída, tendo em vista contribuir para o melhor relacionamento entre chefe e subordinados, no sentido da obtenção do mais alto grau de participação.

Considerado como um bom auxílio para o desempenho de chefes de todos os escalões, é elaborado como um enfoque notadamente psicológico, sem descurar da problemática técnico-administrativa, embora seja de fácil entendimento, inclusive quanto aos objetivos e ideais.

Tendo como preocupação maior o pleno desenvolvimento brasileiro, Alice Cunha, em **Manual das Relações Chefe/Subordinados**, julga necessário

"infundir-se a idéia de calorosa participação de todos na segurança e no crescimento geral da Nação". Para tanto, analisa vários aspectos dos procedimentos administrativos e das técnicas de relações públicas entre chefes e subordinados, salientando como "merecedora de especial destaque a participação dos servidores públicos nessa obra de engrandecimento e elevação nacional" que é "a meta" de levar definitivamente o País, do estágio de nação em desenvolvimento, para o de nação plenamente desenvolvida".

Tendo concorrido sob o pseudônimo de **Alkinoh**, a autora é alta funcionária do Tribunal de Contas da União, onde ingressou, mediante concurso, em 1957; participou anteriormente do Concurso de Monografias da REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, apresentando, em 1968, o ensaio intitulado **Linguagem e Psicologia das Comunicações**, também recomendado para publicação; é Técnica de Contabilidade e inclui, em seu Curriculum Vitae, vários cursos realizados, no DASP e no T.C.U., entre outras entidades, e trabalhos publicados; nas-

ceu em Santos, Estado de São Paulo, e reside em Brasília, Distrito Federal.

A Comissão Julgadora do Concurso de Monografias da REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO de 1970 foi composta pelos seguintes membros: Coronel Octávio Costa, chefe da Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República; Dr. Antônio Fonseca Pimentel, então subchefe do

Gabinete Civil da Presidência da República; Prof. Edson Nery da Fonseca, da Universidade de Brasília; Dr. Corsíndio Monteiro da Silva, Assessor Jurídico do DASP; Prof. Paulo Vieira da Silva, da Universidade de Brasília; Prof. Henrique Teixeira Tamm, então Coordenador do Ensino Médio da Secretaria de Educação do Governo do Distrito Federal; e Prof. Araújo Cavalcanti, Diretor da REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO.

# **Manual das Relações Chefe/Subordinados**

**Alice Cunha**

## **S U M Á R I O**

INTRODUÇÃO .....	235
I — A FORMAÇÃO DE CHEFES .....	237
II — RELAÇÕES ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS ..	244
A Busca de Segurança .....	245
Austamento e Resistência Naturais .....	246
As Concepções Básicas .....	247
Confrontando a Confusão .....	248
O Esforço para a Integração .....	249
Características da Administração por Objetivos ..	250
A Natureza Humana no Trabalho .....	251
A Conduta nas Relações .....	253
Reflexos na Produtividade .....	255
Incentivo e Motivação .....	256
A Atmosfera de Aprovação .....	257
Comunicações mais Precisas .....	259
Treinamento Através do Chefe .....	261
Participação e Eficiência .....	263
Moral do Grupo .....	265
III — SUGESTÕES PARA NORMATIZAÇÃO DO APERFEI- ÇOAMENTO DE CHEFES .....	266
IV — CONCLUSÃO .....	268
Bibliografia .....	269

## **I N T R O D U Ç Ã O**

Toda a exposição feita nos capítulos seguintes está assentada numa idéia central, que se estima ser justa e racional opção para acelerar a política desenvolvimentista do País.

A razão de se tomar uma idéia tão ampla se explica pela concepção de que a precisa configuração e o justo equacionamento de um problema devem ser feitos de cima, numa visão ampla de todo o campo onde o problema se acha condicionado.

Encontra-se a inteligência dos dirigentes do País preocupada com a problemática de uma orientação natural e apropriada, para unificar e sustentar o esforço do povo brasileiro em torno do objetivo de desenvolvimento, escolhido pela política do Governo.

A meta é levar definitivamente o País, do estágio de nação em desenvolvimento, para o de nação plenamente desenvolvida.

Essa meta, ou esse objetivo, pode representar-se, pois, como **força resultante** desejada pela política corajosamente definida e sustentada pelo Governo, desde 1964.

Dentro do paralelograma de forças, a resultante (o desenvolvimento nacional) já está configurada como terceira força, que deverá ser dominante no consenso nacional.

O problema é descobrir quais as outras duas forças que deverão ser conjugadas para assegurar aquela resultante (objetivo da política do Governo).

Examinando a mesma questão com que se defrontaram outros grandes países, embora com particularidades de configuração diferentes, a história oferece manifesta confirmação da validade do princípio do paralelograma de forças, aplicado aos problemas vividos por outros países, em determinadas situações críticas da história de cada um.

No caso da Alemanha, por exemplo, quando se apontam, como força resultante desejada, a instituição do nazismo, trataram os defensores daquele regime, de encontrar as outras duas forças que pudessem conduzir àquela resultante. Uma delas, já existente como caráter do povo alemão, foi facilmente identificada, por ser ali a dominante na época. Era a sua **concepção de raça superior**. Identificada essa força dominante, os adeptos do nazismo lançaram a idéia de **organização da cultura alemã** como segunda força necessária para obter aquela resultante. Assim, da combinação do sentimento de **raça superior** com a idéia de **organização da sua cultura**, obtiveram os alemães a resultante inspirada pelos seus ideais da época : o **nazismo**.

Nos Estados Unidos, a força predominante no seu povo : o **liberalismo** (baseado no princípio da liberdade religiosa) combinou-se com uma segunda força : a **política democrática**, para obter-se o **regime capitalista** (a livre empresa) como resultante.

Na Rússia, a força predominante em seu povo, antes da revolução comunista, era a do **imperialismo russo**. Para obterem a resultante representada pela **República Soviética**, combinaram com aquela primeira força a exploração da ignorância do povo sob a bandeira da **ideologia marxista**.

Na Índia, sob a inspiração de Gandhi, erigiu-se como resultante desejada : a **independência da Índia**. A primeira força, a que caracterizava o seu povo, era, evidentemente, o **misticismo**. Para obter a resultante — a independência do seu povo

— que fez Gandhi? Concebeu a política de não-violência de cuja combinação com a força do misticismo resultaria a desejada independência.

Agora, no Brasil, durante os jogos que o sagraram tricampeão de futebol, acabamos todos, inclusive o Presidente da República, de assistir e de participar da grande força que caracteriza este povo: a força emocional, manifesta em tudo e arrebatadora de todos.

Temos, pois, como primeira força: o vigor e a sensibilidade emocional do povo brasileiro. A resultante desejada pela política do Governo é o desenvolvimento em grande escala.

Qual a segunda força que deverá combinar-se com a primeira, já identificada de maneira espetacular, para poder obter-se a resultante definida em termos de desenvolvimento em grande escala?

Sugerimos que a única força capaz de combinar-se com o vigor e sensibilidade emocional, para dar como resultante o desenvolvimento desejado, será uma POLÍTICA GERAL DE PARTICIPAÇÃO, hábil e inteligentemente realizada em todos os setores da vida nacional, dentre os quais focalizamos, nesta monografia, apenas o administrativo, do ângulo de uma política de pessoal por participação.

Entendemos ser mera evidenciação do óbvio afirmar que a política global de participação terá como resultado final uma efetiva mobilização do interesse e do emocional do povo brasileiro para os programas de integração nacional.

Não se faz aqui profecia. Apontam-se os resultados de rigorosa observação, comparação e análise de fatos históricos, cujas leis se podem sintetizar no princípio matemático do equilíbrio de forças.

Da aplicação desse princípio à presente realidade brasileira, emana a idéia-força que estimamos poder compor o quadro de ação do Governo para acelerar o progresso do País e integrar a consciência do povo na realização desse ideal, mediante a política da participação, para a qual já tem ele, por natureza de formação, acentuada inclinação.

## I — A FORMAÇÃO DE CHEFES

A rápida evolução e extensão dos conhecimentos, a grande diversidade das técnicas, nestes últimos anos, pedem, cada vez mais, a atenção dos governos para o problema da formação do homem, fazendo-o participante na política de desenvolvimento econômico-cultural. É hoje ponto pacífico a necessidade da formação em to-

dos os níveis e para todas as funções.

Todavia, como atividade contínua e paciente, ela ainda não se acha plenamente integrada na realidade da Administração Pública Brasileira; talvez mais por falta de uma formulação correta do seu objetivo e da sua natureza, do que por carência de especialistas e técnicos neste ramo.

Sem análise e sem clara hierarquização das necessidades, muitas experiências para formar chefes e funcionários de alto nível, no Serviço Público, resultam sem poder de integração na política da Administração. Revelam ter por base concepções demasiado estreitas sobre a natureza, os objetivos e os meios de formação.

Não raro, os programas não guardam qualquer vínculo direto com as necessidades emergentes da nova política administrativa nem com as diretrizes por ela traçadas. Resulta daí destinar à formação apenas os ocupantes de níveis inferiores. As raras exceções são, talvez, os programas eventuais ou episódios, predominantemente técnicos, reclamados pelo processo urgente de racionalização e mecanização eletrônica de alguns setores.

Na prática, tem-se confundido o conceito de ensino com o de formação. Essa confusão vem evidenciada na maioria dos programas ministrados, até 1969, pelos órgãos federais e estaduais, incumbidos de aperfeiçoamento dos servidores. Geralmente, a esses programas, falta-lhes base no estudo e na análise das funções a que se destinam, ficando assim frustrados na tarefa de prestar uma efetiva ajuda a quantos deles participam, seja no interesse da administração, seja por interesse pessoal, a fim de cumprirem melhor as suas funções.

As insuficiências, resultantes da programação sem estudo e sem análise das necessidades reais, são indícios da pobreza dos meios de forma-

ção. Ainda um desafio à administração de pessoal. Essa pobreza responde também pelo fracasso da maioria dos programas de formação, destinados aos níveis mais altos da hierarquia. Sem motivação, resistiram à idéia de ainda terem algo que aprender para o desempenho de suas funções.

A não polarização de interesse dos chefes e funcionários de nível mais elevado é fonte do divórcio entre chefes e subordinados, pela diferença de receptividade ao aprendizado de novos métodos. Essa diversidade de atitudes traz o conflito entre as concepções recém-adquiridas e as convencionais. Desse conflito vem a deceção e a irritação nos subordinados, pela verificação do contraste entre o que aprenderam e o que revela a experiência cotidiana, em suas relações com um superior desatualizado, autosuficiente e de difícil comunicação.

Obviamente, não se defende, aqui, nenhuma das técnicas freqüentemente utilizadas, seja a dinâmica de grupo, o mimodrama, a palestra-debate, a conferência, ou a participação semestral ou anual em organização simulada. Cada uma dessas técnicas tem dado frutos predominantemente artificiais; interessantes, talvez, como curiosidades para a psicologia aplicada, mas, de pouca utilidade para a eficácia e o desenvolvimento dos agentes da administração.

O que se sublinha, neste ponto, é a importância de não se confundir o ensino com a formação. Embora se completem, seus objetivos são diferentes, e seus métodos, totalmente distintos.

Difundir conhecimentos e promover o desenvolvimento de técnicas não significa formação. O ensino é apenas um fator da formação. Esta começa com a prática, aplicação dos conhecimentos na execução dos trabalhos, nos problemas diários de chefia e nas relações entre as pessoas. Requer, portanto, um esforço permanente e controlado; requer novas atitudes e mudança de comportamento.

A formação é uma extensão natural do ensino, no trabalho cotidiano. Ela deve polarizar toda a hierarquia da administração. Nessa polarização, o papel principal cabe aos dirigentes e chefes.

Para que a formação se exerça, na prática, em sua exata dimensão, é mister esteja ela integrada em todo o conjunto da administração.

Colocada em suas dimensões, a formação é o processo mais eficaz para satisfação de uma das necessidades mais profundas do homem: a **necessidade de progresso e desenvolvimento**. Permite-lhe completar seus conhecimentos e aprimorar as suas capacidades. Abre-lhe maior campo para sua ambição, seu desejo de sucesso e triunfo, sua sede de prestígio ou evidência, sua necessidade de saber e de segurança.

Por outro lado, todas essas características de vida e dinamismo ficam sofreadas, reprimidas ou sufocadas quando, ao invés da ajuda de uma correta formação, sofre o homem as influências de um meio que lhe é desfavorável ou indiferente. Progressivamente, a contínua adversidade do meio

lhe vai solapando o equilíbrio, o entusiasmo para aprender, a vontade de progredir e de participar em atividades construtivas. Por último, chega à extrema mutilação psicológica: o afogamento daquela principal característica: a necessidade de progredir e desenvolver-se. Por falta de formação no trabalho, pode deformar-se o caráter e a natureza do homem. Bombardeada a sua característica humana fundamental, logo se transmuda a sua atitude e o seu comportamento. Fica condicionado a uma vida sub-humana, de ódios, invejas e crimes, ou pior ainda, de indiferença e apatia.

É incontestável que a formação se apresenta, para o homem e para a sociedade, com suma importância. Tem a função de zeladora dos valores humanos; é a estimuladora da ação contra o fracasso, a renúncia e a derrota. É predicatora da compreensão e da ajuda entre chefes e subordinados. Isso, porém, não significa esperança de facilidades. Pelo contrário, apóia e coloca o homem ante as reais dificuldades impostas pela própria vida. Requer esforço contra velhos hábitos, e disponibilidade para a inovação. Capacita o indivíduo a produzir mais e melhor. Para tanto, necessita, naturalmente, sentir-se compreendido, estimulado e apoiado. Essa base de confiança é condição primordial para o seu desenvolvimento.

O reconhecimento dessa necessidade individual é dever da administração. Esta só realiza o seu desenvolvimento através de seu pessoal. Proporcionando os meios e orientando os esforços necessários para manter o clima favorável ao desenvolvimento dos funcionários, está a admi-

nistração no exercício da missão de dignificar e promover o trabalho do homem.

Paralelamente, ganha a administração os frutos da adequada adaptação do homem ao trabalho.

Isso ressalta a importância da formação como base permanente das atividades administrativas. Mediante a formação, o equilíbrio e o esforço pessoal vão refletir-se, de modo positivo, sobre a eficiência no trabalho.

Respondendo à necessidade do desenvolvimento pessoal, a formação atua em todos os níveis da hierarquia, assegurando maior integração de esforços na ação contínua de responder às exigências que se multiplicam sucessivamente.

A preparação do chefe — uma das principais medidas para a eficiência da administração — não se faz repentina nem isoladamente. É um processo que requer alguns anos de duração. Não se trata de um expediente para satisfazer necessidades momentâneas. É parte de um conjunto onde estão em jogo interesses vitais e permanentes do homem e da administração. Trata-se da construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento do funcionário e ao progresso da administração. Desse modo, a formação — individualizada e contínua — deve abranger todas as funções e integrar toda a administração no mesmo espírito de progresso, no mesmo propósito de desenvolvimento.

Na atitude dos agentes da administração, há que infundir-se o imperativo do progresso, o espírito de constante renovação de conhecimentos e a boa receptividade para as idéias

novas. Isso significa uma exigência de atualização permanente de conhecimentos e de sua difusão.

Ponto essencial para o chefe é ter exato conhecimento do que se espera dele. No entanto, lamentavelmente, esse ponto permanece, na maioria das vezes, obscuro ou impreciso. Recorre, então, ao que lhe dita a rotina ou sua maior ou menor capacidade de improvisação. O seu sucesso ou fracasso será, por fim, sentenciado pela direção, sem considerar a negligência fundamental.

O dinamismo e a conexão entre os diferentes níveis da hierarquia são condições para a eficácia na realização dos objetivos. São aspectos a serem considerados pela política administrativa.

Que se espera do chefe e como promovê-lo para que constitua, na realidade, aquela força de conexão e dinamismo?

Se ao chefe compete, diariamente, informar, apreciar, avaliar, decidir, promover, conduzir e controlar, a melhor política adotada será estéril se ele não tiver sinceridade, valor e eqüidade.

As amplas possibilidades de iniciativa abertas pela descentralização, não isentam o chefe de obrigações e responsabilidades. Estas, pelo contrário, são aumentadas. As suas atitudes e os seus atos estão sujeitos ao mesmo espírito da orientação escolhida, sem o que não poderão integrar-se na organização do trabalho comum.

Fonte de graves inconvenientes encontra-se no chefe que pretende co-

nhecer tudo para decidir sobre tudo, transformando a sua função em mero circuito de informações. Com essa preocupação, o chefe procura intervir em todos os níveis, designando tarefas em razão apenas dos acontecimentos. Assim, ele dispersa o seu tempo e suas energias, sem qualquer escala de valores. Este é o chefe dirigido pelas circunstâncias e dominado por uma ilusória sensação de eficácia. A sobrecarga de preocupações que o movem, contagiando ou inibindo seus subordinados, lhe dá essa ilusão. Sem percepção do essencial, sem previsão, tende a centralizar os problemas, a dificultar as soluções e a ignorar o futuro. Divorciado da sua maior responsabilidade, perde o senso de valorização dos homens, transformando seus auxiliares em elementos meramente executores.

Assim, todo o potencial de iniciativa e de entusiasmo do grupo se aniquila e se reduz ao conformismo e à rotina. O próprio chefe impede que cada um revele todo o seu valor.

Contrário à descentralização, esse tipo de chefe não comprehende que tenha de confiar decisões a níveis mais baixos. Não admite que tenham capacidade de apreciação. Revela-se um chefe incapaz de distribuir e integrar os papéis individuais. Não sabe harmonizar as atividades em curso nem controlar as realizações. Essas incapacidades atestam sua falta de formação. Acha-se impossibilitado de delegar, por faltar-lhe convicção no espírito de cooperação, por não saber despertar o interesse nem estimular a iniciativa dos subordinados.

Sem essa base nas relações entre chefe e subordinados, é impraticável

a descentralização. Esta reclama que os meios de realização se unifiquem numa ação coesa, integrada na política global da administração.

Embora as funções dos chefes se diversifiquem quanto a seus objetivos próprios, possuem, contudo, características comuns. Nesta similaridade reside certa homogeneidade de preocupações para as quais convergem os seus esforços, sem que isso fira a competência do outro. Organizar, coordenar, controlar, prever, programar, fazer o pessoal funcionar, são funções comuns a todos os chefes. Têm eles, pois, um papel de natureza comum.

Cada qual, no exercício da sua função, precisa certamente:

- obter dados ou elementos para as previsões relativas à unidade sob seu comando;
- formular planos para a realização dos objetivos do seu setor;
- escalar as etapas de realização;
- organizar o serviço, melhorando os circuitos de comunicação e simplificando métodos e rotinas;
- dirigir, orientar e estimular o seu pessoal;
- coordenar os meios tangíveis e intangíveis necessários aos trabalhos da sua equipe;
- controlar a utilização desses meios, e
- saber captar a cooperação de todos na realização dos objetivos.

Essas são responsabilidades comuns a todas as chefias. Nestas se encontram, com poucas diferenças, os mesmos problemas, em qualquer nível da hierarquia.

É a adequada formação do chefe que lhe permitirá a conveniente utilização dos meios para levar a bom termo a sua missão ora decidindo, ora apreciando as decisões, ora nelas participando, e contribuindo para maior coerência e unidade na ação.

Cuidado especial deve merecer a organização das equipes. Na composição de cada grupo, o número de subordinados a um mesmo comando, e o nível de suas funções, devem favorecer a influência do chefe sobre cada elemento. A experiência tem revelado que uma equipe, com mais de dez subordinados e cada um deles com preocupações de níveis diferentes, está propensa a um funcionamento inadequado e a resultados sem proveito.

No trabalho de grupo, as relações entre os membros dependem das satisfações que cada um encontre no convívio com o grupo e na execução das tarefas que lhe são cometidas. A presença dessas satisfações conduz à integração no grupo, desperta o interesse em participar. Dos objetivos do próprio grupo e da confiança depositada em todos, surgem as possibilidades para o desenvolvimento de cada um.

A criação desse ambiente favorável às satisfações das necessidades dos participantes é obra da formação do chefe e da política administrativa apoiada pela direção. Esse ambiente só se torna possível quando a políti-

ca é de busca de uma unidade de atitude, pensamento e ação, em todos os níveis da hierarquia. É preciso confiança mútua e coesão em torno de objetivos comuns, com validação do indivíduo e com estímulo a suas possibilidades de desenvolvimento.

A idéia de que a autoridade do chefe depende do assentimento dos comandados reforça a necessidade de preparar-se o chefe para merecer aquele apoio indispensável à sua permanência no comando de um grupo.

Não é ato de designação ou de nomeação que caracteriza o chefe. É a sua correta maneira de conduzir o esforço humano, fazendo-o convergir para um objetivo comum. É a sua capacidade de construir a confiança mútua nas relações com sua equipe. É saber delegar sem afetar a hierarquia. É saber responder às novas exigências. É obter produção por cooperação e integração de seus comandados.

A autoridade que toma como único apoio os dispositivos estatutários, enreda-se num processo de invalidação de si própria e revela formação insuficiente para o exercício da chefia. Numa visão cômoda e estreita, sua liderança se reduz à fórmula simplista e autoritária mandar e obedecer.

Também o chefe que pretende apoiar-se e justificar o seu poder, com o pesado escudo da superioridade técnica, na realidade já perdeu o poder. O comportamento do chefe, nesta situação, é inexoravelmente ditado por uma permanente atitude de autodefesa em relação aos subordinados e aos seus superiores. Em autodefesa, o indivíduo é incapaz de in-

fluir sobre os outros. Sob constante pressão do medo de ser surpreendido em falta por desconhecimento, não admite que apontem seus erros e jamais estará disposto a reconhecê-los. Para ele, torna-se impraticável o exercício da confiança. A desconfiança erige-se em principal barreira à sua comunicação com os outros. Impedido de comunicar-se, recorre à "competência técnica" para substituir a autoridade que lhe falta. Não tarda o seu fracasso.

O chefe não é seu título, nem seu diploma, nem o valor técnico que possua — é o homem em sua totalidade, suscitando a cooperação de outros para levar a cabo a sua missão.

O título, o diploma, o conhecimento técnico não polarizam os esforços de uma equipe. É o homem que, quanto mais integrada seja a sua personalidade, tanto mais possibilidades terá de conduzir a sua equipe, com compreensão, apoio, ajuda e firmeza em suas relações no grupo.

Essa capacidade de integração, laboriosamente preparada durante anos de formação, irá configurar o valor de qualquer grupo e do seu comando. Exigindo muito de si mesmo, e adquirindo confiança em si próprio, o chefe vai aprendendo como obter a cooperação dos demais.

Querer promover formação de chefes, mediante "cursos intensivos" ou programas de duração periódica, é pretender colher frutos maduros antes da árvore nascer. O processo de crescimento obedece a uma progra-

mação indefectível, com regras e princípios irrevogáveis. O tempo é um fator a que o homem tem que sujeitar-se. Pelo menos enquanto não rompa a barreira do "supraconsciente"(\*) e explore uma outra dimensão de si próprio e do universo.

O chefe não é, porém, um espécime exótico, um exemplo de raridade estranha. Pelo contrário, o homem corrente é freqüentemente bem sucedido como chefe.

A simplicidade é condição para que o chefe se conheça e procure diminuir as suas limitações e corrigir os seus erros. Mais simples é o chefe, menos escravo é ele da imagem criada sobre si mesmo. Esta, geralmente, o distancia dos subordinados e o impede de inspirar-lhes a confiança necessária. A falta de simplicidade leva-o a entrincheirar-se e a ignorar os problemas dos demais. Isso o torna incapaz de representar o grupo e de estabelecer a coesão em torno do objetivo comum. O resultado é o enfraquecimento da equipe pela discórdia e pela incompreensão.

Ser capaz de um esforço sempre renovado é característica de que o chefe sabe exigir-se, a si mesmo, para melhorar as condições existentes. Indica sua sensibilidade ao processo de contínua evolução.

(\*) Moderna conceituação científica desse termo ocupa grande parte da tese: "Estructura Mental y Energías del Hombre", Pitirim A. Sorokin, apresentada ao Segundo Congresso Nacional de Sociologia, celebrado na cidade de Guadalajara, Jalisco, México. Editada pelo Instituto de Investigaciones Sociales — Universidad Nacional — México, D. F. — Sem data.

Esse empenho em contribuir para o progresso, essa adesão ao espírito renovador, é um traço marcante do chefe não identificado com o passado. Compreende que o tradicional é superável, que os novos processos são mais eficazes.

A expressão do valor pessoal do chefe surge nas inúmeras ocasiões em que tem que assumir responsabilidades, responder pelos seus atos, reconhecer as suas falhas e saber, com oportunidade, apoiar os seus subordinados e ajudá-los. Esse valor está intimamente ligado à confiança que o chefe tem em si mesmo.

O acordo do chefe com a política administrativa, o grau de sua adesão aos objetivos, respondem pela confiança que é capaz de inspirar em seus subordinados, pela sua capacidade de estabelecer a disciplina necessária e de conquistar a adesão da sua equipe.

Todas essas características, reconhecidas necessárias ao êxito do chefe na sua função, pode ele desenvolvê-las mediante uma formação autêntica, da qual receba influência contínua e paciente.

## II — RELAÇÕES ENTRE CHEFE E SUBORDINADOS

Promover a modificação de atitudes no trabalho cabe, primordialmente, aos chefes e dirigentes. Para isso, compete-lhes escolher métodos de controle apropriados, sem violação da natureza humana, cujas características devem ser conhecidas de maneira sistemática.

Constitui uma violação à natureza humana obrigar as pessoas a procederem de acordo com a nossa própria vontade.

É pacífico que essa violação é fator de várias atitudes de defesa por parte dos subordinados. Tal violação dá origem a restrições deliberadas no desempenho das tarefas, gera reclamações contra as médias e os padrões de produção, cria antagonismos, indiferenças, e muitas outras atitudes indesejáveis no trabalho.

Diante de tais atitudes, cabe ao chefe interrogar-se quanto aos próprios métodos de controle, sem deixar-se levar pela tendência comum de censurar os subordinados que não reagem às suas decisões, da maneira desejada.

É inútil buscar justificativa, para esse tipo de fracasso, na suposta "estupidez" ou "indolência" dos subordinados.

Não interrogar-se, como chefe, sobre os próprios métodos de controle, é não querer confrontar o fator básico da maioria dos problemas em suas relações no trabalho.

Quanto ao controle, importa que o configuremos, sobretudo, como uma adaptação à natureza humana por meios apropriados, e não um expediente para levar a natureza humana a conformar-se com a nossa vontade ou a nossos caprichos.

Censurar os indivíduos por não se comportarem segundo nossas previsões jamais virá melhorar nossa com-

petência em orientar e utilizar os recursos humanos.

Dar atenção aos problemas da pessoa, no exercício das suas funções, é exigência do próprio progresso.

Assim como se exige que o indivíduo conheça as características da máquina em que opera, impõe-se, também, que os dirigentes e supervisores conheçam as características do homem em seu ambiente de trabalho.

Homens e máquinas são componentes importantes do potencial de qualquer organização. E mais importantes os homens, porque as máquinas só funcionam sob o controle da sua inteligência.

O conhecimento das potencialidades do ser humano, na vida e no trabalho, bem como dos meios de desenvolvimento dessas potencialidades permitem ao chefe confrontar diretamente o problema da ineficiência, e melhorar as técnicas de controle, tornando-se mais consciente da responsabilidade social da administração.

Fundamentalmente, no trabalho, os chefes não lidam senão com seus subordinados. Deve, pois, merecer especial atenção o conhecimento das necessidades, aspirações, habilidades e capacidades dos seus comandados. Só assim poderá contar com a ajuda destes na realização do seu principal objetivo: obter, através deles, a produção desejada.

Com essa nova concepção, estará o chefe contribuindo para estabelecer um relativo e desejável equilíbrio en-

tre o controle social e o acelerado progresso tecnológico.

Desfazer esse desnível torna-se, tanto mais desejável quanto mais reconhecemos a perigosa ameaça que ele representa à paz e à sobrevivência.

Quanto maior o sucesso nas alterações tecnológicas, maior a necessidade de melhor compreensão da natureza humana.

### A BUSCA DE SEGURANÇA

O quinhão da maioria dos homens, no mundo cotidiano do trabalho, é Incerteza. Mas seu objetivo é Segurança.

A busca de segurança é uma busca de constância e paz.

O caos da insegurança é gerado pelo caos de dados sobre o trabalho e sobre as pessoas. Quem não tem uma bússola pela qual nortear a sua vida, logo se perde.

Com o progresso dos nossos dias, tantos elementos novos entraram na vida, que ela precisa ser melhor compreendida.

Trabalho e segurança são partes da vida. Se a vida não é compreendida, suas partes também não o serão. Se a totalidade da vida parece caótica, o trabalho certamente parecerá caótico.

O papel do trabalho na existência é de todos o mais importante. Se não gostamos do trabalho, não gostamos da vida.

A quem pretenda atacar e vencer os problemas de insanidade ou desequilíbrio mental, o mais acertado será melhorar as condições de trabalho e segurança.

Pessoas desocupadas e sem propósito são os mais propensos à neurose ou à loucura. O salário revela que o indivíduo tem algum valor, e lhe fornece quase tudo de que ele necessita para viver.

Porém, a essência da segurança é a compreensão. Insegurança é ignorância. O inseguro não tem certeza. Não sabe. Os que não sabem acreditam na sorte. Esta é casualidade. Depender de sorte é depender de não conhecimento.

A insegurança só existe quando há ausência de conhecimento. Toda segurança deriva de conhecimento.

Para obter, manter e melhorar um trabalho, importa saber as regras exatas e precisas da vida. Não seria suficiente conhecer apenas o próprio trabalho razoavelmente bem. Isto não representaria segurança; com o passar do tempo, fatores imprevisíveis apareceriam.

Através de um progressivo conhecimento das regras fundamentais da vida, pode-se mudar, para melhor, o comportamento humano. Pode-se levar o indivíduo ao controle de si próprio e das coisas. Pode-se aumentar a inteligência humana.

#### AJUSTAMENTO E RESISTÊNCIA NATURAIS

Melhores relações no trabalho exigem ajustamento emocional do indiví-

duo, bem como mudança de comportamento. Esse ajustamento é penoso e lento, quando a ansiedade, os sentimentos de frustração, ou preocupações dominam o indivíduo.

Para que se processe um ajustamento adequado, importa, pois, ajudar primeiro o ajustamento emocional, aliviar a ansiedade do indivíduo.

Tratar a ansiedade como se não existisse, aumenta o sentimento de insegurança, ou hostilidade do subordinado.

O problema de integração num grupo se assemelha muito ao de integração da personalidade. Por isso se diz que um programa bem sucedido é extensão de uma personalidade integrada.

Considera-se bem integrada a personalidade capaz de tratar os problemas reais sem ser impedida pelos conflitos emocionais íntimos.

Quando a direção assume o encargo de resolver os problemas dos subordinados, forma-se, com esse procedimento equivocado, uma classe de pessoas dependentes, incapazes de enfrentar e resolver seus próprios problemas. Gera-se, no subordinado, a atitude de que "os outros têm obrigação de mantê-lo".

Com referência ao interesse do subordinado no local de trabalho, a responsabilidade real da direção é manter uma política na qual os subordinados possam satisfazer suas necessidades e ambições. Cabe à direção dar-lhes um ambiente em que os próprios subordinados possam alcançar satisfação.

As energias dos subordinados podem ser estimuladas e integradas de tal modo, que a produção consiga alcançar altos níveis.

Nossa maneira de lidar com as pessoas exterioriza nossa maneira de sentir, exterioriza nossos próprios conceitos. É expressão da nossa personalidade.

Por isso, qualquer mudança em nosso modo de lidar com as pessoas encontra resistência em nossa personalidade. A maneira de nos relacionarmos com os outros está firmada num mecanismo de defesa. Pode ter tido origem em circunstâncias traumatizantes e desagradáveis. Pode ainda ter dado bons resultados particulares no passado.

É, pois, compreensível a relutância das pessoas em mudar o modo habitual de relacionar-se com os outros.

No entanto, porque agimos através de outras pessoas, precisamos melhorar nosso modo de nos relacionar com elas. Precisamos conhecê-las melhor. Principalmente quando objetivamos, na administração, uma utilização efetiva dos recursos humanos.

## AS CONCEPÇÕES BÁSICAS

As experiências de Elton Mayo demonstraram que solicitar o auxílio e a cooperação dos subordinados, leva-os a:

- 1) sentirem-se importantes;
- 2) não se sentirem peças de uma máquina;

- 3) colocarem-se na posição de um grupo coeso que tenta ajudar a organização na solução de problemas;
- 4) encontrarem estabilidade;
- 5) sentirem-se parte do grupo ao qual pertencem;
- 6) perceberem, com mais clareza, o objetivo do trabalho;
- 7) trabalharem mais e melhor, do que nas situações em que não eram solicitados a prestar auxílio e cooperação.

As verdades, resultantes dos estudos realizados nessa fase, despertaram, definitivamente, a atenção dos estudiosos para um tratamento global do que chamamos hoje Relações Humanas no Trabalho, conceituada como busca de uma atitude que deve prevalecer nos contatos entre as pessoas, tomando-se em consideração que os indivíduos trazem consigo necessidades físicas, sociais e psicológicas que procuram ver satisfeitas em qualquer situação.

Com esse tratamento global, surge uma nova fase: a da integração psicológica e organizacional simultaneamente. É a fase que, pouco a pouco, se define através das contribuições, por exemplo, de DOUGLAS MCGREGOR em *The Human Side of Enterprise* (1960); bem como de CRIS ARGYRIS em *Personality and Organization* (1957); as contribuições de RENSIS LIKERT, em *New Patterns of Management* (1961) as de MASON HAIRE, em *Psychology in Management* (1960) e em *Modern Organization Theory* (1959).

São princípios desta nova fase:

- 1) dar oportunidade ao subordinado para influir nas decisões que lhe dizem respeito, direta ou indiretamente;
- 2) incentivar uma crescente participação dos subordinados no processo de decisão;
- 3) estimular a contribuição dos subordinados na definição de objetivos;
- 4) criar uma atmosfera de aprovação no ambiente de trabalho;
- 5) manter os subordinados constantemente bem informados;
- 6) fazer com que os subordinados não tenham a mais leve dúvida de que gozam da confiança da administração;
- 7) levar os subordinados à certeza de que sua contribuição pessoal e habilidade são essenciais à organização.

### **CONFRONTANDO A CONFUSÃO**

O acelerado desenvolvimento das técnicas e ciências está transformando, rapidamente, as atividades humanas, revolucionando as profissões. Para os dirigentes, torna-se, dia a dia, mais difícil disciplinar as catadupas de informações e novidades que lhes chegam de todos os lados.

Muitos se perdem na confusão do acúmulo desordenado das informações que se avolumam, sem controle. Alguns naufragam no oceano de

dados contraditórios, superpostos em suas mentes. São vítimas da confusão.

Todas as dificuldades que o indivíduo encontra se fundamentam em confusão.

O indivíduo é vencido por confusões quando, diante de ameaças ou "mistério", ele tenta uma saída às cegas.

Uma confusão é formada de problemas não resolvidos. Ordens conflitantes levam o subordinado a um estado de confusão. Neste estado, ele recorre, geralmente, à sorte. As coisas que deviam ficar sob seu controle são largadas ao acaso. E, largadas ao acaso, as coisas têm menos probabilidades de funcionar.

Quem dependa, exclusivamente, da sorte para ser bem sucedido está, certamente, numa grande confusão.

Fatores ou circunstâncias que não pareçam ter uma solução geram confusão. O sentido geral de confusão é movimento ao acaso.

A confusão permanece enquanto nenhum fator estiver claramente definido ou compreendido.

Para conhecer-se alguma coisa, ou viver-se a vida, é preciso encará-la por partes.

As confusões são compostas de dados, fatores ou partículas. É preciso localizar um deles, completamente, e verificar como os outros se comportam em relação ao que foi localizado e compreendido.

Pode-se dizer que: **certeza** é ausência de confusão; **inteligência** é capacidade de lidar com confusão, ou melhor, é capacidade de prever, propor e resolver problemas; **segurança** é a capacidade de atravessar a confusão, ou de trazer ordem à confusão.

A capacidade de lidar com a confusão é **certeza**, é **inteligência**, é **segurança**. Contar apenas com a sorte é abandonar o controle.

Para fazermos qualquer coisa, necessitamos de controle. Exercer controle sobre o acaso é saber lidar com confusões. Quem não pode exercer controle gera confusões.

Quando alguém domina uma confusão, tem sua atenção libertada para atividades construtivas.

Para se destruir confusão, é preciso dominar-se primeiro **uma** de suas partes, e ver como as outras se comportam em relação a ela. Dominando-se **uma**, pode-se fazer o mesmo com as outras partes. É assim que a própria vida pode ser observada e compreendida.

#### O ESFORÇO PARA A INTEGRAÇÃO

A nova estratégia de administrar se caracteriza pelo emprego de técnicas de conduzir por objetivos, e não por controle impositivo.

Assume, então, especial importância a administração de pessoal por integração e autocontrole.

O objetivo é a integração. Criar condições em que o subordinado pos-

sa alcançar os seus objetivos, convergindo, naturalmente, o seu esforço para os fins da organização.

O subordinado é considerado um auxiliar ativo, e não, um passivo cumpridor de ordens.

Não se impõem idéias ao subordinado. Ele é convidado ao exame das idéias e a participar na escolha das que melhor atendam a suas necessidades e ao interesse da organização.

Esta estratégia é um novo método de orientar pessoas no trabalho. Baseia-se em novas atitudes e concepções sobre o homem e sobre a função administrativa. Conduz a uma nova forma de desempenho.

Busca-se, com isso, promover o aperfeiçoamento dos agentes da administração, mediante a compreensão, o autocontrole e a aceitação de responsabilidades. Procura-se uma integração entre os objetivos organizacionais e os interesses dos seus agentes.

Confia-se na competência dos membros da organização, ao mesmo tempo que se providenciam meios para lhes dar formação adequada, capacidade de decidir, competência profissional, ou administrativa.

Assentam-se, desse modo, as bases para uma descentralização operante. A competência e capacidade daquele a quem se delega são condições básicas para a descentralização. Na ausência de tais condições, a descentralização é inoperante.

Faz-se da integração um exercício contínuo, em todos os níveis, obje-

vando maior competência e maior assunção de responsabilidades, para todos os participantes.

**Delegação e participação** se completam. São também instrumentos para satisfação do indivíduo, quando chamado a discutir problemas, examinar opiniões, levantar objeções, escalonar opções, contribuir para o desenvolvimento da organização etc. Tudo isso representa, para o indivíduo, a certeza de estar sendo reconhecido.

### CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

A estratégia da administração por objetivos exige, em qualquer linha da hierarquia, seja cada membro solicitado e estimulado a :

- a) estudar a natureza do seu trabalho, com base em dados da experiência e dos conhecimentos adquiridos;
- b) organizar uma lista das responsabilidades que considera primordiais no desempenho das suas funções;
- c) discutir e debater, com o chefe imediato, a lista das responsabilidades primordiais do cargo, e a definição do próprio trabalho;
- d) firmar a convicção de que a finalidade comum a chefes e subordinados é maximizar a eficiência, desenvolver o pessoal e aumentar a produção;
- e) reconhecer, no superior, um colega com experiência e conhe-

cimentos ao seu dispor; — ver o chefe imediato como um consultor que põe seus conhecimentos e experiência à disposição dos subordinados;

- f) identificar o efetivo interesse do superior em que o subordinado se saliente e se desenvolva;
- g) merecer receptividade do superior para modificar concepções do trabalho;
- h) na relação com os subordinados, considerá-los fonte de auxílio para o chefe bem sucedido;
- i) ser livre para assumir uma atitude criadora ao estudar o próprio trabalho.

Ao chefe cabe, ainda, particularmente :

- pensar e definir seus objetivos como chefe, bem como os objetivos do seu setor;
- considerar o rendimento geral quanto aos seus objetivos e aos do seu setor;
- projetar as etapas e os passos que deve dar para alcançar seus objetivos pessoais e os da unidade que dirige;
- estimular os subordinados a assumirem responsabilidades no trabalho;
- incentivar os subordinados a fixarem seus objetivos;
- implantar uma atmosfera de aprovação no grupo de trabalho.

Na determinação das necessidades essenciais, não cabe à administração central definir pormenores das atribuições de cada setor. O grupo central comunica, o que considera objetivos gerais convenientes, e pede a cada setor que determine como poderá contribuir.

Esse procedimento está inspirado na premissa:

- Objetivos impostos são mais difíceis de serem alcançados, e conduzem à indiferença ou à resistência.

O interessante é que o subordinado aprenda por experiência própria.

A melhor forma de determinar objetivos é mediante a cooperação mútua.

Procurar essa cooperação é tarefa permanente do chefe, convidando os subordinados a participarem na elaboração de planos.

A influência do dirigente, quando não solicitada, torna-se, geralmente, indesejada pelo subordinado. Tudo que é indesejável é fator de perturbação nas relações. As pessoas de atitudes e comportamentos constantemente indesejáveis são fontes latentes de complicação para o grupo. O grande desastre é quando essa pessoa tem o papel de chefe. O grupo inteiro torna-se caótico. Impera a confusão, o desânimo ou a apatia.

#### A NATUREZA HUMANA NO TRABALHO

Saber lidar com as pessoas é controlar um dos problemas básicos da

moderna organização.

Esse saber lidar reclama uma compreensão da natureza humana, que permita sua utilização conveniente e o desenvolvimento de um controle a ela apropriado.

Nas relações entre pessoas, existem "essências não conflitantes". Buscar essas essências e torná-las ponto de apoio para uma integração de interesses é perseguir bases para boas relações.

Nas relações entre pessoas no trabalho, é preciso examinar:

- 1) Como a conduta das pessoas se modifica.
- 2) Quais os motivos de um determinado comportamento.
- 3) Como as pessoas adaptam suas atitudes ao ambiente.

Um princípio de aprendizagem, denominado Lei do Efeito, diz:

"A conduta que parece levar a uma recompensa, tende a repetir-se. Porém, a conduta que não parece levar a uma recompensa (ou parece levar a uma punição) tende a não repetir-se".

Esse princípio responde, de certo modo, que as pessoas trabalham para satisfazer necessidades: físicas, sociais e do Ego.

As oportunidades para o subordinado satisfazer muitas das suas necessidades estão, naturalmente, nas mãos do chefe. Este é depositário legal e

natural do controle da conduta dos seus subordinados. Tem ele a chave para a formação da conduta. De acordo com a capacidade do chefe, essa chave pode ser **bem** ou **mal** utilizada. Pode servir a um treinamento positivo ou a um treinamento negativo, contrário aos interesses da administração.

O chefe, com suas atitudes e procedimentos, está permanentemente formando a conduta dos seus subordinados no trabalho.

Para que as recompensas possam influir diretamente na conduta, devem elas ser **claras, explícitas e imediatas**.

Sem que o subordinado possa perceber e apreciar a conexão entre **conduta e recompensa**, esta perde sua significação no processo de modificação da conduta. Sem apreciação dessa conexão, a recompensa perde sua eficácia sobre a conduta do subordinado. Perde sua força no processo de mudar ou manter uma conduta.

A conduta é orientada, no indivíduo, pelo impulso para **satisfação de necessidades** e pelas concepções que o indivíduo tem sobre as pessoas e o trabalho. O indivíduo é **pressionado** por suas necessidades e orientado por suas concepções. Lutamos para satisfazer nossas necessidades, guiados por nossas concepções.

O homem é um complexo de três sistemas integrados: o **físico**, o da **personalidade** e o do **Ego**.

Por isso, as teorias que procuram explicar o comportamento humano,

tomando apenas uma fração do homem, têm falhado inevitavelmente.

Para que o embasamento teórico funcione na prática, é mister que considere a totalidade do homem.

Quando as satisfações de necessidades sociais e do Ego são suprimidas ou encontram fortes barreiras, o indivíduo se sente suprimido. Passa a considerar o outro, ou o meio, um supressor da sua sobrevivência. Quem se sente suprimido, geralmente responde com uma atitude supressora.

No trabalho, quando as pessoas são supressivas umas das outras, o ambiente é de tensão. A produção é baixa qualitativa e quantitativamente.

Restringir as satisfações de necessidades é semear conflitos no ambiente de trabalho.

O trabalho representa para o homem a principal fonte para satisfação das suas necessidades.

Ao aumento de produção não deve corresponder, apenas, maior salário para satisfação de necessidades físicas, mas, sobretudo, satisfações de necessidades sociais e do Ego.

São condições indispensáveis à necessidade de progresso do subordinado:

- 1) oportunidades para resolver problemas;
- 2) oportunidades de adquirir novas técnicas e novos conhecimentos;
- 3) oportunidades de promoção;

- 4) amplas informações sobre o trabalho;
- 5) percepção geral do que está fazendo;
- 6) confiança da administração;
- 7) apoio do seu grupo e dos dirigentes.

As necessidades do homem estão latentes e atuantes, constantemente, nos seus três sistemas: o físico, o da personalidade e o do Ego. É preciso que a administração organize, em sistema, os meios para satisfazer a essas necessidades. Sem isso, aumenta a pressão das dificuldades do trabalho e a execução é sufocada, apresentando um resultado nulo ou insatisfatório.

A força propulsora do desenvolvimento social é a busca permanente de maior satisfação de necessidades.

A introdução do princípio democrático na administração evidencia o desenvolvimento intelectual do homem e um maior conhecimento de si mesmo. O espírito humano floresce numa atmosfera de liberdade. O homem está aprendendo que a natureza o quer dono do seu próprio destino.

Tem-se repetido, insistente, que os novos dirigentes devem adstrar-se na arte da consulta, e apontam-se, como pontos essenciais desse procedimento:

- 1) aprender como conduzir-se, tanto na organização formal, como na informal;

- 2) desenvolver uma linguagem que permita a comunicação numa base de cooperação;
- 3) aprender a mover-se num ambiente de comunicação bilateral, escutando o ponto de vista do outro sem demonstração de enfado ou aborrecimento;
- 4) introduzir as mudanças necessárias sem provocar resistências perturbadoras;
- 5) compreender e ser capaz de atuar num ambiente que fomente, de modo positivo, as relações entre superior e subordinado;
- 6) saber distinguir entre o mundo dos sentimentos e o dos fatos e da lógica.

Muitos dirigentes, preocupados com os problemas de produção e com a "lógica da eficiência", tendem a ser impacientes com os problemas de caráter humano, esquecidos de que aquela se obtém através das pessoas, e estas reclamam atenção para os seus problemas.

## A CONDUTA NAS RELAÇÕES

A conduta depende menos do ambiente em si, do que da maneira como o indivíduo o concebe. As **concepções** e **necessidades** do indivíduo são as principais determinantes da sua conduta.

Todos resistem a um ambiente não concebido, não compreendido. No trato com as coisas ambíguas ou conflitantes, acrescentamos dados da nos-

sa própria concepção, para estabelecer uma ordem qualquer.

Para cada pessoa, o ambiente de trabalho tem um significado, e esse significado determina a conduta do indivíduo em relação ao ambiente. O indivíduo espera sempre determinadas recompensas; mas, nem sempre encontra, no ambiente de trabalho, as recompensas que espera.

Toda conduta está dirigida para alcançar objetivos, e nossas concepções servem a esse fim. Porém, como as condições estão em mutação contínua, também nossas concepções precisam ser sempre reformuladas. Precisamos acompanhar o tempo presente.

A conduta de alguém se explica pelas concepções e necessidades que tem. É preciso considerar que as concepções do indivíduo têm um valor emocional próprio para ele. Elas constituem **dados estáveis** em sua vida, que não podem desaparecer ou desmoronar sem substituí-los por outros melhores e mais interessantes.

O **dado estável** do indivíduo é sua trincheira contra dificuldades e incertezas. A modificação de um dado estável é lenta e progressiva. Todos temem perder o seu dado estável, mesmo quando evidentemente errado.

Resiste-se a mudar uma concepção porque essa mudança origina o temor pela incerteza.

As condutas indesejáveis e as atitudes que impedem a comunicação têm origem na maneira particular de o indivíduo conceber o ambiente, a situação ou o assunto.

Incriminar simplesmente as pessoas por tais ou quais atitudes e condutas inconvenientes — não é resolver o problema. A solução é buscar proporcionar à pessoa mais **afinidade** e dar-lhe mais **realidade** através de maior comunicação direta.

A resistência a uma sugestão é, geralmente, motivada pela maneira como é encarada a sugestão, ou pela maneira como a sugestão é feita. A causa da resistência ou aprovação a uma sugestão, ou mudança, está na maneira como o assunto se configura dentro da pessoa.

Não conseguir ajuda dos subordinados é falhar no papel de chefe. Conseguir essa ajuda deve ser o seu esforço primário. Para isso, ele precisa criar uma situação favorável à cooperação das pessoas no esforço de levar a cabo sua tarefa. Antes de se preocupar com resultados estatísticos, deve preocupar-se primeiro com a situação favorável à cooperação das pessoas. No fim de um período financeiro ou de um serviço específico, é que as estatísticas dirão se ele atuou bem ou não como chefe.

Se a média da produção foi baixa, o chefe precisa examinar atentamente sua maneira de lidar com os subordinados. Precisa considerar de perto as técnicas empregadas em suas relações.

Condições favoráveis à cooperação com o chefe conduzem a maior produção e eficiência, quando não surgem outros fatores negativos.

Relação entre chefe e subordinado é função que não pode ser delegada.

O chefe é quem cria as condições em que os subordinados possam ajudá-lo a levar a bom termo os seus esforços.

O ponto básico para criar essas condições é o estabelecimento de um equilíbrio entre dependência e independência.

**Dependência** é garantia de cooperação para satisfazer nossas necessidades.

**Independência** é desenvolvimento de um controle próprio para satisfazer nossas necessidades.

Dependência e independência são dois pontos básicos da dinâmica de controle.

O importante é obter um equilíbrio entre esses dois pontos.

Equilibrar essas duas tendências é o primeiro passo para se obter produção através das pessoas.

Para esse equilíbrio, cabe ao chefe criar a situação, tornando mais fácil, para o subordinado, suportar a dependência. Esta não deve ameaçá-lo nem tolher a sua iniciativa. O chefe deve transferir-lhe conhecimentos e informá-lo da situação com todas as suas regras, para que ele conheça os limites da sua liberdade de ação. Só assim o ambiente poderá ter sentido para o subordinado.

#### REFLEXOS NA PRODUTIVIDADE

As experiências continuam comprovando que a produção é maior quando o chefe se preocupa mais com o

bem-estar dos subordinados do que com a produção em si.

Concluiu-se ser melhor persuadir do que castigar, bem como supervisionar de maneira geral e não detalhada.

As pessoas que trabalham devem ser consideradas como indivíduos e como membros do grupo. Este precisa de coesão e de membros mutuamente compatíveis, pois a tarefa de um grupo exige cooperação.

Quando as relações no grupo, ou com o chefe, são desfavoráveis, o subordinado falta mais freqüentemente ao trabalho e tem menos dedicação.

Verificou-se, também, que pertencer a um grupo muito numeroso implica menor satisfação para o subordinado.

O subordinado satisfeito apresenta menor número de faltas voluntárias. Nos grupos pequenos e amistosos, observa-se que essas faltas se reduzem a uma quarta parte das que ocorrem noutros grupos.

O estilo democrático de supervisão influi na satisfação no trabalho e determina elevada produção.

Está comprovado que os indivíduos se sentem particularmente irritados: (1) quando suas relações com o grupo de trabalho ou com o chefe são difíceis; (2) quando as condições de trabalho ou de salário são insatisfatórias; (3) quando julgam não terem sido tratados com justiça.

Tende-se a reconhecer que a natureza do trabalho é fonte de satisfação.

No serviço público muitas pessoas se sentem insatisfeitas devido à falta de variedade e ao baixo nível de responsabilidade.

A causa da monotonia é a repetição, a falta de variedade. São poucos os que preferem tarefas mais simples e repetitivas. As tarefas tediosas geram descontentes e estes suscitam dificuldades.

As pessoas de maior retribuição e de **status** mais elevado apresentam maior índice de satisfação do que as de menor retribuição e **status** mais baixo.

Está provado que as personalidades neuróticas se sentem menos satisfeitas no trabalho e se adaptam com dificuldades às situações. Suas frustrações as transtornam mais profundamente.

As pessoas se sentem irritadas quando as tarefas são inapropriadas para elas. Isso geralmente se resolve dando-lhes um trabalho mais adequado. Todos sentem prazer quando a tarefa é de nível de dificuldade e de desafio correspondente a suas qualidades.

As pesquisas têm revelado que a maioria trabalha mais em momentos de satisfação positiva. Assim, existem boas razões para manter-se elevado o nível de satisfação no trabalho.

Apontam-se como principais fontes de satisfação: a utilização das qualidades em que os funcionários se destacam mais, e a autorealização mediante o êxito e o reconhecimento do seu trabalho.

Está comprovado que a participação nas decisões estimula a motivação e libera as energias produtivas dos subordinados. O uso de técnicas democráticas de supervisão permite maior participação.

Não basta conceber sistemas de trabalho eficazes do ponto de vista tecnológico, é preciso também que sejam práticos do ponto de vista humano.

O melhor desempenho dos subordinados é decorrente de estarem motivados para o esforço máximo.

## INCENTIVO E MOTIVAÇÃO

**Incentivo** e **motivação** são dois conceitos que importa distinguir, embora venham, geralmente, confundidos nos livros sobre Relações Humanas.

Os **incentivos** são estímulos objetivos que estão nas coisas materiais: salário, atmosfera do ambiente, temperatura, instrumentos e condições que tornam menos pesado o trabalho, provocando estados afetivos de caráter positivo para o desempenho.

A **motivação** tem raiz subjetiva, jaz no fundo da natureza da própria pessoa, depende das atitudes, capacidades, aspirações, anseios, esperanças, ambições, idéias e convicções de cada um. Esses fatores subjetivos influem diretamente sobre as relações recíprocas entre as pessoas, condicionam a harmonia do grupo e repercutem sobre o rendimento do trabalho.

Motivação é o impulso necessário para a ação.

Estudando esse impulso, Fritz Roethlisberger, sócio de Elton Mayo, procurou determinar o que os empregados querem. Suas conclusões foram as seguintes:

- 1) As pessoas gostam de sentir-se importantes e de sentir que seu trabalho é importante.
- 2) Querem ser bem tratadas pelos superiores, ser elogiadas e não repreendidas. Não querem ser obrigadas a reconhecer seus erros, muito menos em público.
- 3) Querem saber se estão correspondendo ao que se espera delas.
- 4) Querem ser ouvidas, consultadas, a respeito das alterações que as afetam.

Segundo a teoria de Douglas McGregor, as pessoas têm vontade de trabalhar **bem** e o farão desde que lhes seja permitido assumir responsabilidades. A maioria das pessoas quer fazer um trabalho do qual possa orgulhar-se. As pessoas querem sensação de realização, querem desenvolver-se, ser promovidas, obter aumento salarial etc. O chefe que ajudar seus subordinados a atingir esses objetivos, ter-lhes-á conquistado a cooperação desejada.

#### A ATMOSFERA DE APROVAÇÃO

Cada contato entre chefe e subordinado é uma oportunidade de treinamento. Como?

- 1) Prestando informações ao subordinado.

- 2) Tornando mais suportável a dependência do subordinado.
- 3) Mantendo uma atmosfera de aprovação, que é o oposto do controle cerrado.

O controle cerrado gera uma atmosfera tensa no grupo, dominado pelo medo de fazer alguma coisa errada.

Numa atmosfera de aprovação, o ambiente é calmo, as pessoas se sentem descontraídas e livres para trabalhar. Validar o indivíduo é concorrer para a sua eficiência.

Apoiado pela coerência do superior, o ambiente se afigura mais favorável a uma **disciplina consciente** do subordinado. Esta disciplina só é possível numa atmosfera de aprovação, onde as invalidações não existem.

As regras e os padrões estabelecem apenas o essencial quanto à conduta no emprego. Quem faz com que elas sejam cumpridas é o chefe. Cabe a ele configurar a sua equipe para originar a conduta conveniente.

Deixar de administrar uma correção não é um favor, é sinal de insegurança. Não corrigir um erro, ou uma falha, é uma omissão prejudicial ao subordinado, que passa a ter uma concepção ambígua sobre a infração cometida, tornando-se inseguro quanto aos limites de sua posição no trabalho. Essa insegurança impede o desenvolvimento de uma disciplina consciente.

É preciso fazer ver ao subordinado, claramente, o que se espera dele. Pa-

ra isso, o chefe deve manter continuidade e coerência; deve dar amplas informações ao subordinado, e instituir uma atmosfera de aprovação. Só assim o subordinado poderá ter consciência do que se espera dele.

Essa consciência é que dará ao subordinado oportunidade de uma **independência ativa**, ou seja, oportunidades de iniciativa.

Para desenvolver uma independência ativa do subordinado, deve o chefe:

- 1) ampliar, para os subordinados, as oportunidades de satisfação das necessidades sociais do Ego;
- 2) assegurar a participação do subordinado nos diferentes aspectos do trabalho;
- 3) garantir o direito de sugerir, solicitar e recorrer.

Ampliando-se as oportunidades de satisfação das necessidades, o indivíduo sente-se importante para o trabalho e no grupo.

Como ampliar essas oportunidades?

- Com aumento de salário e de responsabilidades;
- com melhoria de posição ou de posto;
- com aprendizagem de novas técnicas;
- com adequada percepção do papel individual no esforço total de produção;

- com a compreensão de ser pessoalmente responsável pela execução de certas tarefas;
- com a compreensão de que sua função e suas tarefas são essenciais ao conjunto.

Tendo essas oportunidades, na prática, o emprego passa a representar algo mais para o subordinado, e não apenas um pagamento mensal. Ele se sente membro do grupo, parte integrante do trabalho.

Assegurando-se a participação do subordinado nos diferentes aspectos do trabalho, atende-se à necessidade de progresso do indivíduo, melhorando o seu moral e utilizando, de modo produtivo, suas habilidades e perícia pessoal.

Muitas vezes é mais lucrativo sacrificar algumas prerrogativas de decisão, para obter a **co-participação** do subordinado. A co-participação é fator de maior eficiência produtiva. Permite que o indivíduo faça parte do processo final e se expanda e desenvolva como participante.

Através da co-participação, a administração pode tornar compreensível a sua orientação ou alterá-la facilmente.

Torna-se hoje uma necessidade do indivíduo co-participar nos problemas, nas decisões e nos objetivos do trabalho.

A ameaça à liderança do chefe, implícita no direito de recurso dado aos subordinados, não deve levar o chefe a impedir as possibilidades reais

de o subordinado recorrer. Seria sinal de insegurança do chefe. Essa insegurança leva-o, muitas vezes, a não querer que os subordinados o conheçam mais de perto. O chefe tende a ocultar-se e a proteger-se psicologicamente. Passa a ter receio da ascendência dos outros sobre si. Cria uma falsa concepção que o leva a uma forma equivocada de conservar-se no cargo.

O resultado é um total fracasso nas relações e no desempenho de seu papel.

O superior deve ajudar os subordinados a tornarem-se cada vez mais ligados ao trabalho, como seres humanos.

Enquanto as **necessidades físicas**, em sua maioria, são satisfeitas fora do ambiente de trabalho, mediante a utilização do salário, após o término do expediente; as necessidades sociais e do Ego podem satisfazer-se no próprio ambiente de trabalho, servindo, assim, para identificar o indivíduo como um ser humano em seu emprego.

Assim, o método para **aliviar a dependência** e tornar possível uma **independência ativa** do subordinado se resume em :

- dar amplas informações;
- instituir uma atmosfera de aprovação e uma disciplina consciente;
- aumentar as oportunidades de satisfação das necessidades físicas, sociais e do Ego;

— assegurar a co-participação e o direito de sugerir e de recorrer.

### COMUNICAÇÕES MAIS PRECISAS

Uma das responsabilidades do chefe é estabelecer e utilizar um sistema de comunicações. Pelas comunicações é que se definem os objetivos da organização e dos grupos de trabalho.

Por meio das comunicações, o subordinado toma conhecimento do que se espera dele e dos recursos que se encontram à sua disposição, bem como da maneira como vai ele progredindo no trabalho.

As comunicações de superior a subordinado formam a base para que o subordinado possa estruturar uma concepção estável sobre o trabalho em que se acha envolvido. Através das comunicações, tem o subordinado indicação do meio pelo qual o superior pode administrar recompensas ou punições. Esses dados ajudarão o subordinado a compreender os limites da sua ação e a ter conhecimento das condutas aprovadas pela administração.

O fluxo das comunicações de cima para baixo permite que o subordinado compreenda a situação, o progresso que está fazendo, e o rumo que deve tomar. Na falta desse fluxo, o subordinado se encontra em posição difícil, inseguro e confuso.

Também a comunicação do subordinado para o superior é uma necessidade real para o chefe. Com estas comunicações é que o superior pode conhecer seus subordinados, diagnos-

ticar as más interpretações quanto aos objetivos e quanto ao desempenho de cada um.

#### COMUNICAÇÕES MÍDIA PRECISAS

Quando as comunicações para cima refletem agressão e insegurança, este é o primeiro sinal de tensão e de dificuldade no grupo. As comunicações para cima revelam também como o superior é visto pelos seus subordinados e como ele próprio está desempenhando o seu papel. Assim, poderá o superior configurar a sua conduta de acordo com o que lhe revelam essas comunicações.

É preciso que o chefe tenha bastante sensibilidade tanto para as comunicações que partem dele, como para as que a ele são dirigidas. Em toda comunicação há sempre a preocupação de que o outro escute, aceite, permitindo integrar-se à sua própria concepção aquilo que se diz, sem distorcer ou por de lado o sentido da comunicação.

Porém, nem sempre, a outra pessoa comprehende ou duplica bem o que dizemos, embora o emissor acredite que suas palavras foram totalmente incorporadas pelo outro. Na comunicação, é preciso que o emissor saiba o que o receptor ouviu. É preciso a confirmação de que o compreendido pelo receptor foi exatamente o que o emissor quis comunicar.

Geralmente, esperamos um alto grau de percepção do outro. Isso tem sido causa de muitos mal-entendidos. Tornamo-nos imprecisos nas comunicações, na maioria das vezes, porque esperamos que o outro complete, com sua percepção, o que nós mesmos

omitimos, ou julgamos dispensável incluir na comunicação.

A repetição do teor da mensagem pelo receptor permitirá ao emissor saber o que o outro realmente ouviu.

Confiar que o receptor preencha as lacunas da comunicação dá margem a que o assunto seja recebido de tal forma, que não signifique mais a mesma coisa que significava para o emissor. Surgem as distorções de sentido, perdendo-se, por completo, a comunicação.

O receptor tende a subordinar e interpretar tudo pelo padrão de sua própria concepção, pela sua maneira particular e habitual de ver as coisas. Na ânsia de que a mensagem tenha um sentido, ele se lança a interpretá-la de alguma forma, dentro dos seus padrões. Por isso, é preciso que o emissor receba uma confirmação do seu interlocutor, para ajudar quanto à interpretação dada à mensagem.

Também os estados emocionais e as motivações podem alterar o modo pelo qual as comunicações são vistas e ouvidas. Motivações, emoções e necessidades, com as quais o receptor relaciona a mensagem, determina o sentido desta para ele.

Emissor e receptor devem adaptar-se ao outro, seus símbolos e a sua linguagem. Devem encontrar-se agin-

do no mesmo mundo. Suas técnicas de comunicação devem adaptar-se a suas concepções.

Porque os mecanismos psicológicos tendem a distorcer os fatos e informações, devemos dar maior ênfase às técnicas de comunicação.

Quando a intenção é modificar a opinião e o modo de agir de outrem, devemos estar conscientes de que o outro tende a distorcer o que ouve, de acordo com suas emoções. Tende a ignorar a modificação. Tende a conformá-la a suas atitudes e concepções presentes ou tradicionais. Essas comunicações devem basear-se não só no que temos a dizer ao outro, mas sobretudo nas atitudes e motivações do outro. Daí a importância de se aguardar um indício de como o outro nos ouviu. Nem sempre o outro ouve exatamente o que realmente dizemos, ou queremos comunicar.

A possibilidade de distorção de uma mensagem obriga-nos a sermos duplamente zelosos no controle da comunicação. É preciso verificar se o que foi ouvido foi interpretado, com exatidão, pelo outro.

A bilateralidade da comunicação permite a participação e a integração do receptor, que terá, assim, satisfeitas algumas necessidades do seu Ego bem como o seu sentimento de independência.

#### TREINAMENTO ATRAVÉS DO CHEFE

A concepção que o funcionário faz do local de trabalho atua diretamente em suas atitudes, em seu moral e

em sua produtividade. Por isso, ele deve ser ajudado a ter uma concepção coerente do meio ambiente que abrange o seu trabalho, seu chefe, seus próprios objetivos e a ele próprio. Isso é treinar. E o chefe pode treinar seus funcionários para o sucesso ou para o fracasso.

Ocorre treinamento nas pequenas interações dentro da repartição e nas oportunidades de elogiar ou de censurar.

O chefe está constantemente treinando seus subordinados, por isso não deve permitir que sua conduta surja não planejada. É a responsabilidade mais importante nas suas relações.

Formar a conduta adequada dos subordinados é função do chefe. A conduta adequada cria a situação na qual os subordinados podem ajudar o chefe a levar a cabo sua tarefa, assumindo todos uma conduta orientada para os objetivos do grupo e da administração.

Torna-se possível uma modificação quando os níveis superiores da hierarquia estão completamente de acordo com o seu teor, na teoria e na prática. Sem concordância dos superiores com a prática adotada, gera-se o conflito motivado pela modificação introduzida.

Aumentando ou diminuindo as possibilidades de satisfação de necessidades aos subordinados, o chefe os está treinando **bem** ou **mal**, diariamente. Esse é o meio que a chefia tem para configurar a conduta dos subordinados. O bom chefe permanece

alerta para os motivos de seus subordinados.

Quando o clima é de insatisfação por motivo de salário, sem possível solução imediata — deve o chefe prever aumento de satisfação de necessidades em outras áreas, enquanto não se alivia a tensão gerada pela insuficiência dos salários. Deve aumentar a satisfação de necessidades sociais e do Ego, a fim de que a situação se torne um pouco mais suportável. A revolta ou a apatia no grupo jamais resolverá a questão, servindo apenas para agravá-la em prejuízo de todos e da própria comunidade.

O chefe moderno dá toda a sua atenção para a eficiência dos seus subordinados na realização dos serviços. Para essa eficiência é preciso treiná-los.

Note-se que a seleção não substitui o treinamento nem a boa liderança. Os testes de seleção jamais resolverão, sozinhos, os problemas da ineficiência do pessoal.

A previsão de desempenho para elaboração dos testes nunca é perfeita, cada tarefa é composta de vários fatores que não podem ser totalmente abrangidos nos testes. Estes indicam apenas limites gerais dentro dos quais se pressupõe possa uma tarefa ser executada.

Onde a mão-de-obra é de baixo nível ou exígua, a administração terá que selecionar os que se apresentam. O melhor desse grupo poderá ser medíocre noutra cidade ou região.

A resposta à esperança de melhorar as condições existentes não se obtém utilizando apenas a seleção, mas, principalmente, mediante um **treinamento contínuo e uma boa liderança**. A seleção favorece o treinamento e a liderança, mas não os dispensa.

A idéia de que a seleção dispensa o treinamento originou-se, provavelmente, da frustração de alguns em lidar com as pessoas.

Muitos problemas se resolvem quando a administração se dispõe a aproveitar melhor o pessoal que integra os seus quadros. Às vezes, bons elementos são utilizados erroneamente, e maus elementos ocupam postos indevidamente. É este um problema de melhor utilização dos recursos humanos.

No serviço público, a tarefa do chefe é obter auxílio dos seus subordinados e orientar-lhes a conduta, tendo em vista os objetivos da política administrativa do governo.

Deve o chefe atentar para que as condutas por ele idealizadas sejam seguidas de recompensa. Precisa verificar se a política de pessoal e as práticas existentes apoiam os objetivos por ele concebidos. Precisa saber até que ponto são rejeitadas ou estão sob suspeita as diretrizes da administração, por não se acharem aplicadas e apoiadas na prática.

Se a prática é diferente das diretrizes anunciadas, as declarações da administração tendem a ser rejeitadas, e passam a não merecer crédito.

Os objetivos do chefe só serão seguidos na medida em que forem

apoados na prática. É preciso que ele verifique até que ponto as condutas existentes oferecem segurança aos subordinados, e o tipo e extensão da resistência que uma modificação poderá originar. Deve ele cuidar que a segurança do indivíduo e a política da administração não sejam fortemente ameaçadas.

Estabelecida uma política, deve o chefe zelar pela sua continuidade, mantendo-se vigilante a qualquer ação contrária à política estabelecida. Fechar os olhos à infração é falhar na sua função.

Obter a participação dos subordinados na definição dos objetivos conduz à cooperação, à compreensão do serviço a executar, e a mais estreita comunicação com o grupo.

Participar na consideração dos problemas e nas suas soluções é uma satisfação para os subordinados e um esteio para o chefe em suas relações no trabalho.

Com isso, obtém o chefe a ajuda dos seus subordinados para levar a bom termo a sua tarefa.

No serviço público, geralmente, não se paga pela produção, e sim, pelo comparecimento. A remuneração não está af ligada a um aumento adicional da produção, e sim, à obtenção de um resultado próximo do nível mais baixo.

Se o que se deseja é maior produção, torna-se responsabilidade do chefe e da administração, em qualquer nível, providenciar que o aumento de produção conduza a uma recompensa para os subordinados.

É preciso que os subordinados vejam as recompensas originando-se de condutas que se tornam necessárias para o sucesso da administração. Esta é tarefa dos chefes e dirigentes em todos os níveis da hierarquia.

Quando a conduta motivadora da recompensa corresponde à conduta necessária ao sucesso da administração, temos o êxito dos objetivos e a eficiência administrativa.

O objetivo da administração deve apresentar-se de tal modo que venha a ser encarado pelos seus participantes como meio de melhor satisfazer também as suas necessidades.

## PARTICIPAÇÃO E EFICIÊNCIA

A sensação de fazer parte da equipe, de participar nos objetivos comuns — é poderosa motivação para o trabalho.

Quando o objetivo é boa produção e mais eficiência, a boa política é satisfazer ao maior número possível de necessidades dos subordinados.

O importante é que o participante reconheça que o seu desempenho é essencial para a administração, e que sua prosperidade pessoal será decorrente da prosperidade obtida com a sua contribuição, o seu esforço. O importante é o indivíduo sentir-se responsável pelo sucesso para o qual ele contribuiu e do qual ele tem controle de uma parte.

Nessa situação psicológica, torna-se mais fácil para o indivíduo ajudar seus superiores.

Se alguém se torna participante ativo em algo que ele ajuda a formar, esse alguém estará, desde o início, gerando as recompensas que espera. Poderá ver que as consequências agradáveis ou desagradáveis decorrem mais da **natureza da situação** em que ele é participante, do que da vontade do superior.

A satisfação do chefe sadio e de formação adequada — é ver aumentada a eficiência da sua equipe.

A ineficiência resulta, geralmente, de necessidades não satisfeitas e do desejo de evitar o trabalho. Contra essas pressões, o recurso é aumentar os meios para satisfazer necessidades. A pressão da falta de satisfação faz descer a eficiência.

Quando o pagamento é suficiente para assegurar satisfação das necessidades básicas do indivíduo, cabe à administração motivar também seus funcionários e empregados, com incentivos não financeiros.

Participar é uma forma de satisfação das necessidades do Ego. A pessoa fica comprometida no processo decisório, e esse comprometimento reduz as forças restritivas da eficiência.

A separação entre administração e empregados leva ao ressentimento destes contra aqueles. Protegendo-se um do outro, administração e empregados separam-se cada vez mais, e o resultado é a diminuição gradativa da eficiência.

É uma necessidade do empregado sentir-se parte integrante da adminis-

tração. Satisfeita esta necessidade, verifica-se aumento da eficiência. Isto satisfaz também à administração que deseja a integração, a iniciativa, a inovação e a cooperação do seu pessoal.

Quando não há participação no ambiente de trabalho, as pessoas inventam algo, fora do trabalho, em que possam participar.

Boa administração é aquela que organiza grupos desempenhando tarefas, e não apenas as tarefas. O bom administrador se fixa mais nos executores das tarefas, do que propriamente nas tarefas.

Restringir-se às variantes da tarefa — é escolher o mais fácil, e não, o mais importante. O mais importante é considerar o grau de integração do grupo, o grau de iniciativa e a medida em que os objetivos da administração são compartilhados pelos seus componentes, em todos os níveis.

Criar os valores humanos e incentivá-los é um dos objetivos do bom administrador. Sua preocupação é organizar e harmonizar os grupos que executam as tarefas, estabelecendo um controle, sem sacrifício da iniciativa do grupo. Este é o caminho para o desempenho eficiente e a atividade construtiva. Nele se conjugam os valores administrativos e os sociais, simultaneamente.

Assim se destaca a importância social da administração. Compreende-se, hoje, que a autoridade advém do processo de administrar e não da pessoa. Compreende-se, também, que as

coisas são feitas simplesmente porque é óbvio que elas devem ser feitas, e não porque alguém queira obrigar os outros a trabalhar.

No processo das atividades administrativas, a autoridade tende a depender da aquiescência dos subordinados. A autoridade está cada vez mais na dependência da integração do grupo, da participação nos objetivos e da confiança mútua.

O controle tende a converter-se em autocontrole, mediante o comprometimento e a integração das pessoas na administração. As experiências têm comprovado que a eficiência depende mais e mais dessa integração.

Na administração democrática, o **controle cerrado** cedeu lugar ao **controle moderado**, e este está começando a ser substituído pelo **autocontrole**. Naturalmente, este autocontrole requer boa dose de compreensão, bem como sanidade física e mental das pessoas.

Pelo processo da participação, pode o indivíduo aprofundar e obter mais e mais compreensão do propósito da vida, e atender mais convenientemente às dinâmicas da sobrevivência do indivíduo, da família, do grupo, da humanidade etc.

Uma real participação no trabalho conduz a maior participação na vida.

#### MORAL DO GRUPO

Define-se o moral de uma organização como uma atitude dos indivíduos num esforço de grupo. O moral im-

plica a existência de uma meta comum entre os membros do grupo, e a aceitação de soluções socialmente reconhecidas para se atingir essa meta.

Existem, pelo menos, três condições que afetam o moral do grupo:

- o grau em que o objetivo comum é aceito pelos membros do grupo;
- o grau em que o objetivo comum é valorizado pelos membros do grupo;
- o grau em que os membros do grupo sentem a possibilidade de alcançar o objetivo comum.

Assim, a primeira condição para um moral elevado é um objetivo comum. Para um grupo se dispor a cooperar, voluntariamente, o objetivo comum deve conter possibilidades reais de satisfação das necessidades que cada membro considera importante.

Se os membros consideram improáveis ou inalcançáveis os objetivos, o moral do grupo cai, e a tendência é voltarem-se contra a direção.

As características de um moral elevado são:

- espírito de equipe;
- esforço continuado e perseverante;
- entusiasmo e satisfação;
- capacidade de resistir aos contratempos e ao desencanto.

Num grupo com moral elevado, os indivíduos fazem as coisas porque compreendem a necessidade e a importância de fazê-las, e não, porque temam não fazê-las.

Por outro lado, nos grupos com moral baixo, encontram-se :

- a) a apatia;
- b) os esforços desordenados e dispersos;
- c) as alterações;
- d) o pessimismo;
- e) a inveja, a suspeita e o ciúme.

Diz-se que o moral de um grupo é elevado quando o estado dos seus membros é de satisfação ou entusiasmo.

Os componentes do moral elevado de um grupo são :

- a) satisfação com o trabalho executado;
- b) cooperação ativa dos participantes;
- c) entusiasmo em executar o trabalho.

Num grupo assim, os membros pensam mais em termos de equipe do que em termos de indivíduo. Os participantes se ajudam uns aos outros. O êxito individual é considerado como uma vitória do grupo sem desmerecer o indivíduo.

Quando a situação do indivíduo não é de ser simplesmente tolerado, mas de estar sendo ativamente estimulado

a participar num objetivo comum, o moral do grupo tende a ser mais elevado.

Quando o indivíduo é considerado indispensável, mais facilmente ele se inclina a cooperar. Qualquer condição que diminua a dignidade de um homem desalenta a sua livre participação no esforço de grupo.

### III — SUGESTÕES PARA NORMATIZAÇÃO DO APERFEIÇOAMENTO DE CHEFES

As normas para a formação e o aperfeiçoamento de chefes no Serviço Público Federal deverão pautar-se por princípios de unidade e coesão, respeitadas as diretrizes da política de pessoal, traçadas, em linhas gerais, pela Reforma Administrativa..

Essa condição inicial oferece, desde logo, as primeiras coordenadas para o contexto normativo daquelas atividades de formação e aperfeiçoamento.

A diretriz, em termos gerais, é valorizar, integrar e desenvolver o pessoal em condições de prestar bons serviços, e de afastar, por processo natural, sem prejuízo dos direitos adquiridos, aqueles que carecem de tais condições e não se disponham a preenchê-las.

Com essa diretriz, o planejamento daquelas normas deverá prever recompensas e sanções para os ocupantes de cargo ou função de chefia, de acordo com suas respostas ao apelo às exigências de aperfeiçoamento, concretamente formulados pela Administração.

Definidas as recompensas e sanções, as normas deverão indicar os meios a serem utilizados no processo de formação e aperfeiçoamento dos chefes, considerando as características e particularidades dos setores em que atuam, bem como o nível de conhecimento de cada um e a hierarquia da função.

Na indicação desses meios, será conveniente distinguir os **essenciais** e os **complementares**. Dos essenciais, deverão destacar-se, entre outros:

- o auxílio e o acompanhamento do processo de desempenho do chefe, em termos de produtividade, e
- o estímulo para maior participação no trabalho, testemunhada pelo que o chefe apresente aos seus superiores, em termos de capacidade de opção, de sugerir, de decidir, de delegar, de ajudar e de influir no desenvolvimento dos chefciados.

Entre os meios complementares, indicar-se-á o conveniente aproveitamento da nova tecnologia das comunicações e telecomunicações, explorando, tanto quanto possível, o sistema de televisão em circuito fechado, desde que rigorosamente estudados, através de testes — antes da aquisição dos equipamentos — os tipos de programação adequados, e selecionados os participantes, mediante levantamento das suas necessidades como chefe, em suas áreas de atuação.

Outro meio complementar conveniente será a distribuição, bem orientada, de **manuais** para chefes.

A preparação desses manuais deverá ser criteriosamente planejada e realizada pelo órgão central de aperfeiçoamento e formação, a fim de assegurar-se unidade de orientação e evitar a teorização impertinente ou abusiva, que freqüentemente ofusca o essencial, gerando certa aversão generalizada, por parte do leitor, contra toda a literatura sobre o assunto.

Esses **manuais**, embora possam ser editados ou reproduzidos, por necessidade de descentralização, pelos Centros de Documentação e Centros de Aperfeiçoamento, nos órgãos da administração direta e indireta, deverão retratar a mesma política e apresentar o mesmo conteúdo dos padrões elaborados pelo órgão central.

A fim de reforçar o vínculo de comunicação entre os chefes e o Centro de Aperfeiçoamento, e de estabelecer o compromisso informal de cada um responder, com responsabilidade, ao recebimento dos **manuais**, convém sejam estes seguidos, periodicamente, de **questionários, problemas e formas de estimular** (com recompensas concretas) a pesquisa, a análise e a contribuição de sugestões que venham corrigir anomalias ou deficiências identificadas na dinâmica dos trabalhos em sua área de responsabilidade, ou de sua especialidade.

A programação de **colóquios** com chefes — outro meio complementar utilizado no aperfeiçoamento — só se revela eficaz quando os colóquios são organizados e orientados, sem formalismo, para tratar, fundamentalmente, do que cada um faz e dos assuntos e problemas trazidos ou levantados pelos próprios participantes. É impor-

tante, também, que os participantes de cada colóquio se achem identificados por uma similaridade entre suas atribuições, responsabilidades e preocupações.

A prática do **colóquio** não deve confundir-se com palestras, conferências ou debates. Estes meios não têm oferecido resultados práticos como forma de aperfeiçoamento. Até mesmo o seu valor informativo, ou como forma de ensino, parece muito limitado. É conhecido o resultado de uma pesquisa, na Armada dos Estados Unidos, sobre quanto se retém de uma conferência. A conclusão foi surpreendente: "Quando uma pessoa assiste a uma conferência de 1 ou 2 horas de duração, retém, no final, 10% aproximadamente e, três meses mais tarde, só se lembrará de 3%. Porém, quando o indivíduo tem oportunidade de observar alguma coisa, ele retém 50%. E, quando ele próprio a faz, retém 90%".

Por isso, o colóquio deve basear-se no que os chefes estão fazendo em seus setores, e nas observações que eles próprios tenham feito e tragam ao colóquio.

Ao coordenador, ou coordenadores do colóquio, exigir-se-á, certamente, conhecimento do assunto, capacidade para captar e valorizar a contribuição dos participantes, e indicar-lhes ou sugerir-lhes o **caminho** para as soluções mais eficazes, mas nunca impor-lhes ou oferecer-lhes soluções definitivas. Quando as soluções são recebidas sem esforço, subtrai-se uma oportunidade de participação e desenvolvi-

mento àquele que assim as recebe. Esta é uma forma de anular oportunidades de aperfeiçoamento.

#### IV — CONCLUSÃO

Os capítulos da presente monografia somam um reforço ao método de participação. As razões para elegê-lo idéia central deste trabalho foram dadas na **Introdução**. A participação afigura-se opção que melhor responde à equação do desenvolvimento do País, em ritmo acelerado e em grande escala.

Para essa obra gigantesca convergem, também, os esforços da Administração. Do quadro geral, abrangindo pela equação do desenvolvimento, não se acham excluídos os problemas da Administração de Pessoal. Pelo contrário. O Sistema de Pessoal desempenha destacado e relevante papel neste cenário da política de aceleração do progresso. A maioria dos agentes desta política está constituída de operosos integrantes daquele Sistema.

Há que reconhecer-se merecedora de especial destaque a participação dos servidores públicos nessa obra de engrandecimento e elevação nacional. Com esta ênfase, a participação deverá operar como força de integração, não somente numa área da dinâmica do País, mas em todas elas, inclusive na área política e social.

Ao confrontar-se a presente realidade brasileira, salta aos olhos e à inteligência a necessidade de infundir-se a idéia de calorosa participação de todos na segurança e no crescimento geral da Nação.

Os procedimentos administrativos, as técnicas de relações entre chefes e subordinados, os requisitos e os meios de aperfeiçoamento acham-se interligados e fortalecidos pela mesma linha, nos capítulos precedentes. Na política geral de participação, pode assentar-se, corajosa e definitivamente, a política administrativa. Directamente desta sairão engrandecidas a política financeira, a política de pessoal e a política operacional.

O mesmo poderá estender-se ao setor da educação, ao das artes, ao trabalhista, ao empresarial, ao científico etc.

Os resultados contam, desde logo, com a garantia de serem positivos, dada a característica predominantemente emocional do povo brasileiro.

Aceita e levada a todos os quadrantes a idéia da participação, ninguém mais poderá deter o aceleramento do desenvolvimento deste povo.

Formado o paralelograma de forças, a resultante será inquestionável. A força da política de participação geral sobre a força emocional do povo terá como resultado o largo desenvolvimento do País.

Essa convicção lógica, apoiada em dados históricos, move à adesão e à aplicação dos seus princípios, desde logo, na Administração de Pessoal do Serviço Público Federal. A presente monografia é uma contribuição nesse sentido.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLPORT, Gordon W. — **Desenvolvimento da Personalidade** — São Paulo, 1966.
- ARGYLE, Michael — **Psicología de los Problemas Sociales** — Paidos, Buenos Aires, 1969.
- ARGYRIS, Chris — **Personalidade e Organização** — Rio de Janeiro, 1969.
- BROWNE, C. G. e COHN, Thomas S. — **El Estudio del Liderazgo** — Paidos, Buenos Aires, 1969.
- CAVALCANTE, Caetana Myriam — **O comportamento do indivíduo na organização** — DASP, 1966.
- CORDEIRO, L. Leite — **O Comportamento Humano na Empresa** — Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1967.
- CORTRIGHT, Rupert L. e HINDS, George L. — **Técnicas Construtivas de Argumentação e Debate** — Ibraisa, São Paulo, 1968.
- GARDNER e MOORE — **Human Relations in Industry** — Chicago, 1950.
- GOUVEIA, José Gaspar Nunes — **Relações Humanas** — DASP, 1967.
- HAIRE, Mason — **Psicologia Aplicada à Administração** — São Paulo, 1969.
- JUDSON, Arnold S. — **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais** — Editora Atlas, São Paulo, sem data.

KAHN, Robert L. — **Human Relations and Modern Management** — Amsterdam, 1958.

KRECH, David, CRUTCHFIELD, Richard S. e BALLACHEY, Egerton L. — **O Indivíduo na Sociedade** — Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1969.

LIKERT, Rensis — **New Patterns of Management** — New York, 1961.

MAIER, Norman — **Principles of Human Relations** — New York, 1952.  
— **Psychology in Industry** — Boston, 1955.

Mc GREGOR, Douglas — **The Human Side of Enterprise** — New York, 1960.

SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George — **Comportamento Humano nas Organizações** — Editora Atlas, São Paulo, 1969.

SCHEIN, Edgar H. — **Organizational Psychology** — New Jersey, 1965.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza — **Uma Análise das Teorias de Organização** — Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1969.