

# Programa de Aperfeiçoamento de Supervisores

J. LYLE CUNNINGHAM

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

*Programa de treinamento para os supervisores que, sinceramente, se interessarem em melhorar suas qualidades de liderança e gozar agradável convívio com seus subordinados.*

## 5.<sup>a</sup> REUNIÃO — MÉTODOS PARA LIDAR COM OS SUBORDINADOS

**N**ESTA quinta reunião, consideraremos os últimos três grupos de métodos relativos à importante questão das relações entre chefes e subordinados. Nas duas últimas reuniões, acentuamos a importância de instruir-se o novo servidor, de molde a proporcionar-lhe perfeita compreensão de seus deveres e responsabilidades, estimulando-lhe a operosidade e estabilizando-lhe o comportamento. Nesta reunião, examinaremos alguns métodos eficientes, que podem ser usados para corrigir os erros do servidor, estimular sua iniciativa e fazer com que o mesmo, ao deixar a organização, o faça sob uma boa impressão.

Seria admirável chefiar-se um grupo de pessoas que nunca cometessem um engano! Pessoas que tomassem iniciativas sem qualquer recomendação de nossa parte e ficassem no emprêgo durante toda uma útil existência. Não há dúvida. Seria admirável nunca ficar doente, nunca estar sem dinheiro e viver livre de qualquer preocupação ou cuidado. Isso, porém, não pode ser, de modo que devemos esforçar-nos no sentido de ficarmos convenientemente preparados para enfrentar os problemas resultantes do comportamento dos servidores, da mesma forma que devemos estar preparados para lidar com todas as atropelamentos e preocupações da vida.

Enumerando os métodos a seguir, sugerimos que cada um de vós indague de si mesmo três coisas: 1.<sup>o</sup> — Estarei de acordo com o conselho recebido? 2.<sup>o</sup> — Saberei usar eficientemente esses métodos? e 3.<sup>o</sup> — Que providências poderei tomar no sentido de aproveitá-los ao máximo? Com essa atitude de indagação, não podereis deixar de tirar proveito da matéria contida nas páginas que se seguem.

## A. MÉTODOS PARA CORRIGIR OS ERROS DOS SERVIDORES

A mais segura equipe de servidores administrativos pode cometer erros e se estes não forem corrigidos com tato, estará perdida a estabilidade da organização. Servidores que se interessam pelo trabalho exigem um mínimo de disciplina, mas o problema da correção existirá sempre até certo ponto e, por isto, precisamos aperfeiçoar métodos para lidar com o problema.

### *Método n.º 1 — Ensino pelo exemplo*

Dificilmente se encontrará um tipo de correção evidente que não coloque o servidor na defensiva, encontrando razões para alegar por que fez isto ou aquilo, por esta ou por aquela forma, por que não poderia fazê-lo de outro modo, por que a culpa cabe a outrem. Sempre que pudermos, portanto, devemos evitar ressentimentos e teimas, ensinando pelo exemplo e não por meio de sermões. Se os servidores se orgulham de seus assentamentos e são levados simplesmente a pensar nos próprios erros, é provável que se corrijam de maneira muito mais adequada.

### *Método n.º 2 — Autocrítica para os servidores*

Outro método, talvez mais difícil, para fazer o servidor corrigir-se dos próprios erros, é interrogá-lo. Isso, naturalmente, pode parecer investigação ou crítica direta, mas se interrogarmos um servidor acerca de determinado aspecto de sua atividade e o fizermos falar sobre as dificuldades que estiver encontrando como se nada soubéssemos a respeito, ele depressa estará pedindo-nos conselho exatamente sobre as faltas que pretendíamos criticar. Com esse começo, a sugestão, mais do que a crítica, poderá corrigir facilmente o erro, uma vez que o servidor, por si, já pensou no assunto.

### *Método n.º 3 — Repreensão e Crítica*

E' preciso distinguir entre a repreensão e a crítica. A primeira, é essencial nos casos de erro voluntário ou repetido, por parte do servidor. A segunda pode ser usada nos casos de erro involun-



tário ou omissão. Em outras palavras: a repreensão consiste em chamar atenção acerca de um ato voluntário, ao passo que a crítica pode aplicar-se a um erro não reconhecido. Pode-se dizer que, em nenhum outro setor de suas atribuições e atividades, os chefes cometem tantos erros como neste, de aplicar repreensão e crítica. Parece que há uma nuvem que paira por sobre este método, fazendo considerar-se a repreensão como sinônimo de "gritaria" e a crítica como uma coisa sem valor, a não ser que uma ou outra seja acompanhada de uma exibição de mau humor. O melhor é não tratarmos do assunto enquanto nos sentirmos emocionalmente perturbados.

Tanto a repreensão como a crítica devem ser aplicadas, o mais possível, logo após o ato, porém não tão depressa que possam indicar emoção. Se o subordinado sentir que o chefe está agindo coléricamente, não dará o devido valor às suas palavras. Nem a repreensão nem a crítica devem ser feitas com irritação. Tampouco devem provocá-la no subordinado. Além disso, nunca devem ser feitas em público. O principal é pensar que a finalidade da repreensão ou da crítica é uma ação construtiva, visando a despertar no subordinado o desejo de melhorar a própria conduta. Qualquer método que possa deixar o subordinado triste, desanimado ou emocionalmente perturbado, evidentemente, não será eficiente.

As críticas que melhor efeito produzem são as ligadas a um elogio. Não elogiamos, de início, o subordinado apenas para que ele se sinta mais satisfeito. Se o fazemos, é para indicar-lhe que não nos abalaríamos a criticá-lo se não pensássemos que ele poderia fazer melhor e que tem qualidades que não desejaríamos ver perdidas, tanto no nosso interesse como no dele. Pode-se dizer que as faltas prejudicam o resultado das qualidades. A crítica será, assim, não somente construtiva, como também menos desanimadora.

#### *Método n.º 4 — Criação de novos hábitos*

Um hábito antigo é como uma criança robusta, ao passo que um bom hábito, enquanto novo, será durante algum tempo um tanto tenro. É preciso mimá-lo e exercitá-lo e, ao mesmo tempo, tornar mais difícil sua eliminação do que seu prosseguimento. Sugerem os psicólogos o seguinte programa para fortalecer um novo hábito. Se a falta fôr importante e desde que se trate de um bom servidor, será bom ajudá-lo a cultivar a nova qualidade da seguinte maneira:

Fazer com que o defeito pareça fácil de corrigir-se (e facilitar o desenvolvimento da qualidade);

Incentivar qualquer aperfeiçoamento (e mostrar cuidados para com a qualidade);

Pôr em relêvo o começo do aperfeiçoamento (incentivar a qualidade durante os primeiros dias mais difíceis, fazendo-a parecer quase tão atraente quanto a falta);

Proporcionar imediata ocasião para pôr-se em prática o novo hábito (de modo a não deixar que o defeito volte a implantar-se);

Preparar-se contra qualquer tentação possível (deixar o defeito sem alimento);

Divulgar as vantagens da qualidade (tornar qualquer reincidência na falha de antemão embaraçosa);

Não fazer tentativas impossíveis e preparar-se para uma longa preparação (não dar demasiado alimento à nova qualidade);

Corrigir qualquer transgressão (não deixar o defeito "atrás da porta").

A criação de uma nova qualidade pode ser quase uma brincadeira, se a olharmos com interesse e bom humor, com um pouco de proteção paternal. Poderá ser divertida e proveitosa, quer os defeitos eliminados tenham pertencido aos nossos subordinados quer tenham sido nossos.

#### B. MÉTODOS PARA ESTIMULAR A INICIATIVA DO SUBORDINADO

A compreensão, o ambiente tranqüilo e alegre e a crítica construtiva dos métodos que acabamos de citar darão ensejo, provavelmente, a certa iniciativa por parte do empregado. Há outro grupo de métodos, todavia, que estimularão diretamente a iniciativa, proporcionando maiores e mais compensadores campos de atividade, bem como palavras de aprovação, o que as pessoas prezam mais do que dinheiro.

##### *Método n.º 1 — Elogio*

O elogio e a recomendação incentivam o desejo instintivo ou natural que todos nós sentimos no tocante à aprovação. Alguns chefes não gostam de usá-los (embora talvez apreciem-nos, quando empregados para com eles pelos seus superiores). Adotam a praxe de tomar o trabalho excepcional como obrigação. Alegam que, assim, os subordinados concluirão que o que talvez considerem excepcionalmente bom nada mais seja do que o que se espera e, destarte, tentarão alcançar ainda maior perfeição. O erro dêsse raciocínio encontra-se na conclusão final, pois, certamente, poucos subordinados acharão incentivo na aceitação passiva de um bom trabalho, por parte dos superiores. O resultado dessa praxe é o desânimo ou a idéia de que o chefe seja ingrato.

Os chefes não devem abusar do elogio. Este, em pequenas doses, muitas vezes será melhor do que dado em profusão. Não é necessário elogiar-se logo após o ato. Muitas vezes será melhor esperar até que a situação se normalize. Se houver oportunidade, deverá ser feito na presença de outros, mas sempre num sentido oficial, embora com o toque pessoal do chefe. Convém que o elogio seja feito de modo a não inferir que o subordinado "está melhorando", porque, desta forma, haveria incentivo para novos esforços.



De qualquer forma, se desejarmos que o subordinado exerça critério independente, nem por isso deveremos abandoná-lo para agir sozinho. Mesmo uma censura injusta será melhor do que não se tomar conhecimento de sua existência. Pelo menos saberá que é notado.

#### *Método n.º 2 — Liberdade de ação*

O outro lado da delegação é a liberdade de ação que deve ser concedida ao subordinado. Se essa liberdade for concedida com critério e sempre a quem da sua capacidade já comprovada, o subordinado sentir-se-á estimulado pela possibilidade de maior independência e de atividade. Embora procuremos reduzir ao mínimo o perigo de abuso da liberdade concedida ao servidor.

Neste particular, será conveniente não criticar imediatamente seus pequenos enganos aparentes. Pequenas críticas muito seguidas poderão arrefecer-lhe o entusiasmo e, se ele executar o que desejamos, com seus métodos próprios, estes talvez sejam melhores e, de qualquer forma, o servidor aprenderá mais rapidamente através da própria atividade. (Naturalmente, podemos aconselhá-lo, sem, contudo, manter constante contato no tocante a trivialidades).

O servidor que é realmente responsável por suas decisões, mesmo que estas sejam pequeninas, muitas vezes terá a sensação de, verdadeiramente, participar do governo do país e que a contribuição que está dando, nenhuma outra pessoa a poderia dar. Trabalhará para aumentar essa contribuição e o senso de independência que lhe confere a atividade criadora. A liberdade de ação é, provavelmente, o mais importante dos instrumentos para estimular a iniciativa.

#### *Método n.º 3 — Reduzir ao mínimo as ordens diretas*

A delegação de autoridade corresponde a uma diminuição no número de ordens específicas, mas há momentos em que se fazem necessárias muitas ordens. De modo particular, no início, se o servidor ainda não estiver bem integrado no problema, talvez seja necessário transmitir-lhe idéias sem fazê-lo sentir-se muito dependente.

Assim, para pôr um servidor bem seguro de suas novas atribuições será melhor, muitas vezes, interrogá-lo acerca das diretrizes gerais, ao invés de apenas ditar-lhe essas diretrizes. Desta forma, podemos demonstrar mais eficientemente as razões de determinadas diretrizes e, o que é mais importante, dar ao servidor o hábito de meditar a fundo sobre os problemas. A maioria das pessoas julga que toda idéia que, acaso, apreendam, lhe pertence. Se pudermos fazer com que o servidor considere como sua uma idéia, ter-lhe-emos dado um padrão de pensamento e de iniciativa, que ele tudo fará para conservar.

Neste particular, é possível que o servidor já tenha tomado alguma decisão baseado em provas

insuficientes. Ao tratar com o subordinado ou com qualquer outra pessoa, temos mais possibilidade de influir numa opinião já formada se não dissermos "você está enganado". Melhor será dizer que a idéia é boa, mas que, talvez, se possa considerar isto ou aquilo.

#### *Método n.º 4 — Incentivar a contribuição do servidor*

A receptividade é instrumento de economia de tempo, pois um chefe receptivo possibilita aos subordinados procurarem-no sem nervosismo ou hesitação e apresentarem-lhe o problema que têm em mãos no momento. Matthew C. Brush, comentando esta qualidade afirma: "Recordo-me bem de um caso de experiência própria, em que meu predecessor havia de tal forma impresso em seus subordinados a importância da subserviência, que, em minha primeira entrevista com um deles, o servidor passou quase todo o tempo, empenhou toda sua inteligência e gastou toda sua energia pensando como deveria conduzir-se para demonstrar o devido respeito a um superior e como poderia dizer as coisas que me pudessem mais agradar. O resultado foi que não lhe restou qualquer idéia, tempo ou energia para considerar a questão que estávamos discutindo. Levei meses para tirar daquele homem o mau hábito, de modo que entrasse no meu gabinete como um colaborador e não como um escravo. Qualquer servidor pode ter relações seguidas, cordiais e mesmo amistosas com o chefe sem que, por isso, fique prejudicada sua atitude de respeito e cortesia". Há chefes que nunca vão à mesa de um subordinado para falar-lhe. Para eles, sua secretária de trabalho é o símbolo da autoridade, constituindo, por vezes, verdadeira barreira contra qualquer discussão livre.

Mais importante do que a economia de tempo, é que os chefes, graças à sua receptividade, incentivarão a liberdade de pensamento quanto a determinada atividade ou às atividades em geral. Um bom ouvinte, não raro, obtém do interlocutor muitas idéias que este nem sabia possuir. O subordinado que pode ir ao chefe para transmitir-lhe o que considera como uma boa sugestão, cada vez terá melhores idéias. Começará a sentir que o que pensa tem algum valor e muitas vezes é justamente o que acontece.

#### *Método n.º 5 — Orgulho profissional*

O servidor que tem ligações profissionais com o público tem maiores razões para conservar o vigor. Faz parte de algo importante; seus esforços têm significação para os que se interessam pela realização do trabalho (o público) e para os que se interessam pelos métodos empregados (os colegas).

Se lhe pudermos proporcionar contatos mais fáceis, com grupos de fora interessados no programa e nos objetivos de nossa organização, poderemos aumentar-lhe o zelo e torná-lo mais interessa-



do em demonstrar, pela realização, que seu método está certo. Se incentivarmos seu ingresso em associações profissionais, o servidor apreenderá outros métodos e aperfeiçoará os próprios, para poder expô-los.

O isolamento em países estrangeiros ou em repartições regionais expõe o servidor a perder contato com novos métodos e idéias, talvez até a perder aquêles que já tinha. A associação externa deve ser incentivada sempre que natural e, ao mesmo tempo, deve-se criar oportunidades para que outras se tornem também naturais.

#### *Método n.º 6 — O desafio*

Veza por outra, com determinados servidores, o desafio será o melhor estimulante da iniciativa. O novo servidor ambicioso, o antigo servidor capaz, que tenha estado mais ou menos "parado", pode ser despertado para ação se lhe acenarmos com algo que êle "provavelmente não pode fazer". E' quase certo que tenha capacidade para tal e, se fôr êste o caso, o súbito desafio quanto à nova tarefa (sem transferência ou promoção) poderá despertar-lhe o interesse e a capacidade, com resultados surpreendentes.

#### *Método n.º 7 — Transferência de servidor dentro da Organização*

Há muitos chefes que não gostam de transferir servidores de uma divisão para outra ou de um tipo de serviço para outro dentro da organização. A transferência implica em mudança e, de um modo geral, já parece haver muitas mudanças no pessoal, sem que se façam aquelas que se podem evitar. Ademais, é verdade que as transferências impedem a formação de hábitos e, até certo ponto, reduzem a eficiência. Por outro lado, um movimento razoável de servidores entre as várias funções pode amenizar a monotonia da rotina, e, nos casos de falta haverá servidores para fazer o serviço, já familiarizados com o mesmo e que o podem fazer em casos de emergência. Uma terceira vantagem dessas transferências é que, embora não resultando em promoção imediata, geralmente oferecem maiores oportunidades para melhoria constituindo, por isso mesmo, uma forma direta de incentivo.

E' de boa política não temer transferir um servidor, desde que o mesmo mereça melhores oportunidades. A transferência pode acarretar para os chefes certos inconvenientes passageiros, mas, por fim, dará resultado, granjeando-lhes a fama de proporcionarem oportunidades de promoção aos servidores. À medida que se exploram as oportunidades, os servidores devem ser movimentados, de modo a aprenderem mais de um tipo de trabalho. E' êste um método dos mais eficientes para dar ao servidor a oportunidade de subir e tornar-se mais útil à organização. Nem sempre se pode garantir o que o servidor melhor poderá realizar sem que o mesmo tenha sido experimentado.

O método de tentativa constitui por vêzes o único meio de encontrar-se o melhor lugar que deve caber a cada servidor dentro da organização.

#### *Método n.º 8 — Promoção de Servidores*

A possibilidade de promoção é um grande fator de incentivo. Seu valor é tal que há chefes que lhe exploram os efeitos, estimulando falsamente seus subordinados com vagas alusões a futuros acessos a cargos que êstes nem teriam capacidade para desempenhar. Criar-se uma aspiração que não se pode concretizar é tão errado quanto retardar-se uma realização. Já houve quem comentasse o fato de que, embora todos os soldados de Napoleão carregassem na mochila um bastão de marechal, bem poucos dentre êles chegaram a tal pôsto. Embora a esperança "seja a última que morre" ninguém tem o direito de despertar esperanças impossíveis. O chefe nunca deve estimular um servidor aludindo a uma promoção a não ser que esteja certo de dispor dos recursos necessários ou da capacidade necessária para fazê-lo. Em cada organização deve haver suficiente campo para promoção até o máximo possível e os chefes não devem ter dúvida em deixar que êsse campo se estenda até fora de sua repartição, para outra, se só destarte fôr possível a promoção. Se um servidor ocupar um cargo sem futuro, o chefe deve ser franco e dizer-lhe a situação. Tanto quanto possível, as possibilidades de promoção devem basear-se em fatos concretos e o chefe nunca deve deixar-se levar por pressões emocionais. E' melhor trabalhar na base de resultados objetivos e realizações comprovadas. Os chefes não devem esperar que os subordinados peçam aumentos de salário antes de considerarem os vários casos, mas é preciso que, periodicamente, seja feita uma revisão nos níveis de salários e recomendados os aumentos merecidos.

O problema da promoção no serviço público não é tão importante, porque o acesso é mais lento. Quando mais rápido, constitui um estímulo com o qual se pode contar. Quando a promoção é lenta, faz-se mister estudar as possibilidades, esclarecer os servidores sobre êsse ponto e conceder as promoções com o máximo de justiça e tantas quantas forem possíveis, de modo a aproveitar ao máximo êsse incentivo limitado, que é o mais importante de todos.

#### C. MÉTODOS PARA LIDAR COM OS SERVIDORES QUE DEIXAM A ORGANIZAÇÃO

##### *Método n.º 1 — Dispensa ou transferência objetivas*

A legislação do Serviço Público Civil não admite dispensa senão por motivo de economia ou através de declaração objetiva de falta de verba. (\*) Todos nós sabemos que o maior inconvenien-

(\*) O autor refere-se, naturalmente, à legislação norte-americana (N.T.)



te dessa legislação é obrigar-nos às vezes a conservar no serviço servidores ineficientes.

Em nenhuma organização, porém, o ato da dispensa deve ser aplicado levianamente. É um ato que, não raro, representa a última experiência do empregado na organização e fica fortemente gravado em sua memória. À medida que passar o tempo, a recordação que lhe ficará, dependerá da maneira pela qual foi tratado ao ser dispensado.

Naturalmente, a não ser por motivos de economia, nenhum empregado deve ser dispensado sem que o seu caso seja bem examinado, imparcialmente, pelo chefe direto. Nos casos que exigirem ação imediata, pode ser necessário afastar-se imediatamente o empregado, mas a decisão quanto à dispensa não deverá ser tomada até que se torne bem claro que o chefe está agindo com isenção de ânimo, com evidente largueza de visão e com a sensação de que deve provar a culpa antes que o empregado prove sua inocência.

Quando não se pode dispensar o servidor, pode-se pedir sua transferência. Mesmo esse ato deverá ser objetivo e sem sentimentos pessoais, com esforço para descobrir-se determinadas faltas e as razões das mesmas, de modo que se possa então determinar para que tipo de trabalho ou de condições deverá ser transferido o servidor. Essa transferência pode ser considerada pelo empregado como uma oportunidade de ajudá-lo e não

para nos livrarmos dêle e a análise não raro muito facilitará a transferência.

*Método n.º 2 — Cordialidade após o pedido de dispensa ou a transferência voluntária*

Às vezes, temos tendência para assumir certa atitude de enfado para com o servidor que pede demissão ou transferência ou mesmo que aceita uma proposta de transferência. Isso é um erro, ainda que o servidor nos deixe por não estar satisfeito. Se executava o trabalho de modo satisfatório e tiver cooperado, terá direito à boa vontade da organização, mesmo que, por qualquer juízo falso de sua parte, não possa corresponder em espécie. Mais tarde, poderá êle mudar de ponto de vista e desejar voltar. Não pensará nisso se sua despedida não fôr cordial. Os chefes previdentes deixam sempre a porta aberta aos empregados competentes e, durante anos, tal praxe tem provado ser proveitosa.

O chefe deve dedicar um momento para se despedir do servidor. Deve mostrar-lhe, se o merece, a boa-vontade e a amizade da organização que vai deixar. Se tiver sido um bom empregado, o chefe deverá dizer-lhe que, se desejar voltar um dia, terá prazer em examinar o assunto. O fato de empregado deixar a casa por não estar satisfeito, não deverá impedir o chefe de fazer esse oferecimento. O que é preciso é distinguir entre o valor do indivíduo e os seus pontos de vista.