

## Programa de Aperfeiçoamento de Supervisores

J. LYLE CUNNINGHAM

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

### 6.<sup>a</sup> REUNIÃO

“FIM... OU COMÊÇO?”

O fato mais importante em matéria de relações humanas na administração, é ser relativamente fácil transmitir bons princípios sobre o assunto, mas difícil conseguir a aplicação destes, na prática. Uma coisa é a pessoa entusiasmar-se e inspirar-se durante um curso de treinamento, mas outra coisa, inteiramente diferente, é agir pela maneira preconizada, quando surgem as dificuldades no trabalho. Várias razões concorrem para esse fato. Em primeiro lugar, qualquer um, geralmente, acredita-se bom chefe e pensa que os outros são da mesma opinião. Em segundo lugar, durante anos e anos de formação pessoal, as pessoas são levadas a agir de determinada maneira e o resultado é não ser possível mudar-lhes a conduta da noite para o dia. As boas relações humanas exigem dos chefes personalidade, objetividade e estabilidade emocional, tudo isso aliado a paciência para enfrentar as irritações diárias provocadas pelas imperfeições humanas.

Uma das principais falhas dos programas de treinamento de chefes, antigamente, era, em muitos casos, especialmente após uma série de conferências elementares, não ser o mesmo prosseguido por um líder de fora. Os esforços do treinador pouco adiantarão se o programa não for apoiado por um outro programa avançado de esclarecida administração de pessoal. Esse programa incluirá o estudo científico da seleção, uma tentativa de condicionar a hierarquia a práticas consultivas de administração, a avaliação regular e contínua dos chefes em todos os níveis, para fim de promoção e integração das práticas de pessoal em outros aspectos da administração. Isso abrangerá a descentralização da administração do pessoal e o reconhecimento, por parte da alta administração, de que o chefe imediato é o ponto-chave da administração do pessoal. Todos os esforços devem tender no sentido de torná-lo entusiasta do treinamento e, pessoalmente, um perfeito treinador.

JOHN M. PFIFFNER — “The Supervision of Personnel — Human Relations in the Management of Men”.

**N**ESTA sexta reunião, que será a última de nosso programa de aperfeiçoamento de chefes, a pergunta mais importante que devemos formular a nós mesmos é: “Para onde iremos daqui?”. Nas cinco reuniões anteriores, congregamo-nos com a finalidade de aumentar nossa capacidade de che-

fia e reforçar nossas qualidades neste particular. Agora, é o momento de ponderarmos os resultados obtidos durante este período de estudo e discussão e pensarmos seriamente sobre a melhor maneira de aplicarmos futuramente, como supervisores, tudo quanto aprendemos.

Que aprendemos, exatamente? Como resultado deste programa, seremos hoje melhores chefes do que antes de levarmos a cabo esta experiência? Teremos agora uma compreensão mais clara das atribuições que devemos desempenhar e dos métodos que devemos usar para desempenhá-las com a máxima eficiência? Essas perguntas suscitam, sem dúvida alguma, grande número de respostas e, cada chefe que tenha participado deste programa deverá encontrá-las por si.

### RECAPITULAÇÃO DO PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE CHEFES

Com o fim de refrescarmos a memória acerca do assunto destas reuniões, suponhamos que recapitulemos ligeiramente a matéria já discutida e estudada.

A primeira reunião foi dedicada ao amplo problema das “Funções Gerais do Chefe”. Tentamos definir o termo “supervisão”, a fim de identificarmos os supervisores com o lugar que lhes cabe na estrutura da organização, determinarmos as atribuições que os mesmos devem desempenhar e chegarmos a um entendimento sobre as qualidades que devem possuir. Embora cada um de nós, aparentemente, tenha conseguido clara compreensão desses detalhes durante a primeira reunião, estarão eles, ainda hoje, bem claros para nós? Teremos desenvolvido plenamente as qualidades tão indispensáveis ao bom êxito da chefia? Estaremos desempenhando de modo adequado as atribuições que nos são confiadas? Estaremos ocupando realmente o lugar que nos cabe na estrutura da organização?

Um estudo em conjunto sobre os métodos eficientes que podemos empregar no desempenho de nossas atribuições de chefia, constituiu o assunto da segunda reunião. Reservamos especial atenção aos métodos de controle pessoal, para melhor lidarmos com os múltiplos problemas que devem



merecer atenção direta. Mas teremos, por outro lado, atentado bem nos métodos de organização necessários para reduzirmos o número de problemas que devem receber nossa atenção pessoal? E, finalmente, aos métodos destinados a dividir e coordenar as responsabilidades dos servidores? Estaremos hoje, de fato, adotando êsses métodos? Teremos sempre em mente que “para que um homem possa dominar outros homens, é preciso primeiro saber dominar-se a si mesmo?” Teremos reconhecido bem nossas unidades e nossos processos de trabalho, de modo a estarmos hoje observando plenamente os princípios aconselháveis de organização?

“Métodos para lidar com os subordinados” — foi êste o título de nossa terceira reunião, quando concentramos a atenção na maneira de lidar com novos servidores e facilitar a compreensão de cada um. Nesta reunião, acentuamos a importância de fazermos com que o novo servidor sintá-se à vontade e em harmonia com seu cargo, conservando seu entusiasmo quanto ao trabalho, através de um esforço contínuo, de nossa parte, para mantê-lo plenamente informado sobre as coisas tão essenciais ao sucesso pessoal. Lembramo-nos dos onze segredos para lidar com pessoas, que estudamos naquela reunião? Estaremos empregando todos êles? Estaremos apresentando o novo servidor à organização como apresentaríamos um convidado em nosso lar? Estaremos mantendo todos os subordinados bem informados acerca dos assuntos de que devem realmente ter conhecimento?

Em nossa quarta reunião, estudamos detidamente os métodos que, como chefes, poderemos empregar com eficiência no sentido de estimular e estabilizar o comportamento dos subordinados. Foi nessa reunião que, pela primeira vez, descobrimos as habilidades dramáticas que vários de nossos colegas supervisores esconderam durante tanto tempo, enquanto realizávamos um verdadeiro “show” — digo bem, realizávamos — demonstrando os métodos que os supervisores devem ou não devem empregar ao lidar com um pedido de exoneração apresentado por um bom servidor desiludido. Instrumentos de estímulo, tais como entusiasmo, jovialidade, altruísmo, bondade, firmeza, tato, paciência e cortesia foram postos em relêvo em nossas discussões. Quantas vezes teremos empregado êsses instrumentos e êsses métodos para com nossos subordinados, desde que foram os mesmos submetidos à nossa consideração? Seremos hoje o tipo de chefe que “leva os subordinados a alto nível de atividade e, depois, toma as necessárias medidas para mantê-los trabalhando nesse mesmo nível”? Conheceremos, realmente, os servidores que trabalham sob nossa supervisão e teremos compreendido que não podemos tratar da mesma forma todos os subordinados e, ainda assim, obtermos os mesmos resultados?

Foi na quinta reunião que tentamos fazer o papel de psicólogos e empregar os termos “moti-

vações”, “frustrações”, “conduta para solucionar o problema” e outros semelhantes, esforçando-nos por esclarecer nossa compreensão e as razões dos erros e falhas de nossos subordinados. Também aproveitamos as demonstrações espetaculares de nossos companheiros, ao despreverem os papéis dramáticos necessários para demonstrar os bons e maus métodos para os supervisores usarem ao administrar a disciplina. Focalizamos a atenção nos métodos eficientes que nós, supervisores, podemos empregar para corrigir erros dos subordinados, estimular sua iniciativa e para lidar com o servidor despedido. Já teremos enfrentado algum caso de disciplina depois daquela reunião e, neste caso, teremos verificado que aproveitamos as coisas que aprendemos então? Poderemos hoje apontar com satisfação o espírito de iniciativa usado pelos servidores que trabalham sob nossa supervisão? Os bons servidores poderão, agora, deixar nossa organização numa atitude amistosa para conosco e um sentimento de boa vontade para com a organização?

Sim, partilhamos de muitas experiências interessantes e instrutivas em nossas primeiras cinco reuniões, mas o importante para cada um de nós é considerar: “*que resultados positivos teve êsse programa para mim, no desempenho das responsabilidades de chefia, que me cabem?*”

#### CINCO REUNIÕES... E DEPOIS?

Que terão significado para nós essas cinco reuniões anteriores? Algumas das práticas de que tratamos surgiram no espírito de alguns de nós quando tínhamos em mão algum problema de supervisão e talvez as tenhamos aplicado. “Não foi mal”, muitos, dentre nós, sem dúvida, concordarão de um modo geral. Mas que terá tudo isso, realmente, significado para cada um de nós; e como nos terá ajudado a resolver nossos problemas de supervisão? Quantos dentre nós terão tido algum problema de disciplina depois da reunião em que discutimos o procedimento adequado para lidar com êsses casos? E quantos, dentro nós, terão, realmente, aplicado êsse procedimento? Quantos de nossos subordinados estarão hoje trabalhando com maior eficiência e espírito de iniciativa, gozando ao mesmo tempo a sensação agradável que acompanha inevitavelmente a elevação do moral? Quantos detalhes teremos organizado e delegado, visando a aliviar nosso espírito, para lidar com os problemas mais importantes? Em resumo, quanto teremos, realmente, aprendido?

#### UM PONTO FINAL?

Que significa esta sexta reunião? Será a reunião final de uma distração administrativa, que levamos a efeito para proveito de alguns escolhidos? Será êste mais um desses cursos que completamos perfunctòriamente, para “enfurnarmos”



depois, com a agradável sensação de havermos concluído algo — aquêlê sentimento de satisfação que afasta de vez qualquer preocupação, cuidado ou *pensamento*?

#### OU UM COMÊÇO?

Ou será isso um comêço de indagação sôbre a maneira pela qual trabalham nossos subordinados, o que os incomoda e por que experimentam dificuldades ou alcançam êxito? Por que um servidor é seguro como uma rocha, enquanto que outro age como um tonto?

Terão estas seis reuniões despertado em nós, em matéria de organização e de relações humanas, certo interêsse, que se extinguirá por si?

Tornar-nos-emos cômicos da importância dos métodos de treinamento pessoal e de outros? Meditaremos acêrca de nossas relações com chefes, subordinados e colegas? Analisaremos nosso trabalho para verificar por que serão difíceis certas coisas, o que os servidores não entendem e como podemos melhor agir para fazê-los entender?

Reservaremos tempo para nos familiarizarmos com os múltiplos e diversos serviços prestados por outras divisões e repartições em nossa organização, para vermos como poderemos melhor utilizá-las e com elas cooperar no sentido de fazermos funcionar a nossa organização com perfeita eficiência? Teremos compreendido que somos parte integrante da administração e que, como tal, devemos defender os interêsses da administração superior, em todos os nossos contatos com os subordinados e com o público?

Iremos recapitular êste programa de aperfeiçoamento de chefes, para o avaliarmos quanto aos seus pontos fortes e fracos? Por exemplo: indagaremos de nós mesmos quais foram os instrumentos mais eficientes? Deveria ter havido maior número de conferências? Que outra matéria deveria ter sido abrangida?

Os problemas de chefia, tal como os de Matemática, Economia ou Direito, geralmente cedem ao espírito indagador e analítico. Cometeremos algum dia o êrro de nos desviar de nossas responsabilidades de supervisão e de não distribuirmos nossa atenção segundo a respectiva importância?

Se essas seis reuniões puderem levar cada um de nós a aceitar a responsabilidade de melhorar nossas possibilidades no papel de chefes, que desempenhamos diàriamente, então, a magnitude da recompensa corresponderá ao tempo dedicado, ao dinheiro e ao esforço despendidos com êste programa de aperfeiçoamento.

#### RESUMO

Resumindo, é possível colocarmos na devida perspectiva êste programa de aperfeiçoamento de chefes e o papel que cada um de nós poderá desempenhar de futuro, associando-o à história de

um profeta e mestre muito sábio, que viveu há séculos. Quando jovem, fôra brilhante em Lógica e Filosofia. Para aprenderem seus ensinamentos, os discípulos o acompanhavam em grupos durante quatro ou cinco anos. Todos ficavam deslumbrados com sua sabedoria.

À medida que se tornou mais sábio, aproximando-se da idade madura, já não se contentava em deslumbrar os discípulos. Desejava compreensão e alguém com quem trocar idéias criteriosas e compreensivas. Baixou sua Lógica e tornou-se menos profundo. Passou a transmitir sua filosofia aos amigos, em poucas palavras simples, numa retórica tão límpida que as pessoas podiam ver nela os próprios problemas. Ao invés de ficarem deslumbrados, seus seguidores ficavam *instruídos*. Deixavam-no ao cabo de um ou dois anos, passando a viver felizes, uma existência proveitosa. Contudo, continuava tendo companheiros e a felicidade de ter com quem trocar idéias.

Quando, porém, chegou ao ocaso de sua sabedoria, na velhice, descobriu que aquela gente precisava de algo mais do que sua orientação, que precisava de líderes seguros, que mantivessem entre êles o fogo sagrado. Assim, quando os que aspiravam à sabedoria iam a êle pedindo-lhe conselho, dizia: "Deveis saber que, ao olharem para mim, vereis um irmão e a vós próprios. Agora, *ide e aprendei*". Mandava, então, embora os discípulos, para que, por êles mesmos, procurassem a verdade. Nem todos o podiam entender, mas os que o entendiam, sentiam-se inspirados e o povo se fortaleceu.

Cada um de nós, que participou dêste Programa de Aperfeiçoamento de Chefes, poderá partir desta experiência de treinamento e verificar no setor de chefia, se possui a determinação de *aprender* a boa chefia para depois *aplicar* os conhecimentos que adquiriu. Pelo menos, as seis reuniões de que participamos pouco mais poderão fazer do que criar em nós o desejo de melhorar nossa capacidade de chefia e aprender, mercê de alguns dos métodos básicos e alguns princípios gerais de chefia.

Se tivermos êste desejo, se tivermos renovado nossa aspiração de sermos chefes eficientes, se estivermos dispostos a prosseguir no importante estudo dos princípios e práticas de chefia, com diligência, durante o resto de nossas carreiras, se tivermos forte compreensão das relações humanas ligadas às funções de chefia, chegaremos a bom êxito e bem mereceremos a recompensa que, inevitavelmente, nos advirá. Nosso futuro está em nossas mãos e depende dos esforços que estivermos dispostos a despendar para agarrá-lo.

Felicidades!