

Programa de Aperfeiçoamento de Supervisores

Instrumentos e Métodos de Supervisão

J. LYLE CUNNINGHAM

(Conselheiro em Administração Pública do Instituto de Assuntos Interamericanos).

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

II

A "Revista do Serviço Público" oferece aos seus leitores e ao funcionalismo em geral a oportunidade de se beneficiarem com a experiência e os conhecimentos especializados de J. Lyle Cunningham na matéria que focaliza nesta segunda preleção de seu programa de treinamento de chefes.

O interesse pelas seis monografias que constituíram o curso que ministrou, inicialmente, aos supervisores brasileiros e norte-americanos a serviço do SESI, ultrapassou as fronteiras de nossa administração federal, tanto que, há tempos, foi o autor assediado por autoridades de outros países para que permitisse a versão deste trabalho para as respectivas línguas. Muito embora sua publicação pela "Revista do Serviço Público" não importe na impossibilidade da aludida versão, o DASP divulga as palestras instrutivas do ilustre técnico do IAI como obra inédita e assim enriquece a nossa bibliografia sobre liderança e controle.

Nesta segunda súmula do Programa de Aperfeiçoamento de Supervisores, o autor se preocupa com os métodos de controle pessoal e de organização. Os primeiros visam a melhor atender aos muitos problemas que devem ser objeto de particular atenção do chefe e, os segundos, a reduzir o número de casos que devem ser examinados pessoalmente pelo supervisor assim como a dividir, coordenando-as, as responsabilidades dos funcionários.

Para J. LYLE CUNNINGHAM, o supervisor tem que fazer face a inúmeras situações e resol-

ver importantes problemas, de índole técnica, com relação ao trabalho, e de natureza emocional, com relação aos seres humanos. Deve, por isso, atender a uma variedade de condições para poder cumprir sua missão de orientar e comandar. Na análise dessa parte de sua exposição, indica as maneiras mais hábeis de comportar-se o chefe como também as mais adequadas soluções para as dificuldades que surgem em sua vida funcional. Apesar da simplicidade e da síntese que caracterizam seu estudo, encontrarão os interessados, nos treze métodos de controle pessoal, regras de valor para o bom exercício da chefia.

Quanto à parte de organização, a presente apostila, que apresentamos sob a forma de artigo, contém interessantes apreciações sobre cargos, aproveitamento de chefes, emprêgo de assistentes administrativos em atividades de coordenação, ajustamento de servidores, singularidade da supervisão para cada indivíduo no trabalho, delegação e uma nova modalidade de especialização: por temperamento.

No próximo número publicaremos, em cuidada e fiel tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano, a terceira das seis preleções de J. Lyle Cunningham. Uma vez concluída a série, promoverá o Serviço de Documentação do DASP, com auxílio do Departamento de Imprensa Nacional, sua edição, sob a forma de livro, esperando ampliar dessa maneira os benefícios que hão de resultar de sua leitura e facilitar ao maior número possível de estudiosos do assunto a aquisição de um exemplar para a respectiva biblioteca.

Programa de treinamento para os chefes sinceramente interessados em aperfeiçoar suas qualidades de liderança, gozando agradável convívio com seus subordinados.

1. Métodos de Contrôlo Pessoal
2. Métodos de Organização

2.^a REUNIÃO — MÉTODOS DE SUPERVISÃO

ESTA reunião e as três seguintes serão dedicadas, em grande parte, à análise de certos métodos de grande utilidade para os supervisores. Examinaremos, nesta, especificamente:

1. Métodos de contrôlo pessoal (para melhor atender aos muitos problemas que devem ser objeto de atenção pessoal);
2. Métodos de organização (visando a reduzir o número de problemas que devam ser objeto de atenção pessoal e dividir, coordenando-as, as responsabilidades dos funcionários).

Os métodos citados neste e nos folhetos seguintes serão bastante fáceis de aplicar, quando necessário. Por isso, antes de pôr de lado um método sugerido o qual, à primeira vista, possa parecer sem valor, espere e pense — pois talvez venha a precisar dêle. (Por exemplo: minha primeira reação quanto a certos tópicos que incluí neste trabalho foi deixá-los de lado. Contudo, pensando melhor nos problemas gerais de contrôlo pessoal e de organização, verifiquei a necessidade dos mesmos).

E' do máximo proveito descobirmos com frequência, por nós mesmos, a necessidade de melhores métodos para resolver problemas e lidar com as pessoas. Se pudermos empregar os métodos aqui citados, muito bem; se descobirmos por nós mesmos outros métodos úteis, tiraremos dêles mais proveito do que ninguém. Verificando que há algum bom método que raramente usamos, poderemos tomar nota do mesmo mentalmente ou até por escrito, a fim de usá-lo na primeira oportunidade. Sômente pelo uso, tornar-se-á êle habitual.

A. MÉTODOS DE CONTRÔLE PESSOAL

Como supervisores, temos que enfrentar muitos problemas, tanto de natureza técnica, como humana. Podemos delegar a outros, certos detalhes, de acôrdo com a técnica de organização; muitos, porém, temos que resolvê-los pessoalmente. Ninguém negará que qualquer maneira de tratar dêsses assuntos, com presteza e dispêndio mínimo de energia, será interessante. Muitos dêsses métodos são bem conhecidos, mas se fizermos uma lista dos mesmos, encontraremos outras oportunidades para empregá-los.

Método n.º 1 — Análise do lugar que nos cabe no programa

Conhecemos nossa relação para com os outros, na unidade de organização em que trabalhamos e sabemos o lugar que nos cabe em nos-

sas atividades no conjunto da estrutura e das diretrizes gerais da organização. E' possível, porém, que não aproveitemos plenamente êsse conhecimento, justamente por ser assunto que não comporta dúvida. E' possível que existam alguns especialistas que, embora apenas indiretamente ligados ao assunto, possam ajudar-nos num novo programa. Pode haver, também, em outras divisões, programas capazes de lançar novas luzes sobre as razões de nossa atividade ou, mesmo outra divisão talvez nos possa ajudar a colher dados semelhantes aos que possui. Meditando mais frequentemente sobre o lugar que nos cabe dentro do programa total e entre as atividades presentes poderemos conseguir valiosa ajuda por parte de nossos companheiros de trabalho, no sentido de planejarmos nosso labor de maneira mais consentânea com o objetivo comum, de melhor compreendermos a base de nossa responsabilidade e, por conseguinte, executarmos um programa e não apenas instruções precisas.

Método n.º 2 — Troca de "lembretes de idéias"

Às vêzes, ocorrem-nos idéias que podem também ser aproveitadas por outros. Outras vêzes, temos idéias que, para nós, não têm utilidade mas que talvez possam servir para outros e êstes, por sua vez, terão outras tantas idéias que nos poderão ajudar.

Um "lembrete de idéia" não precisa ser coisa "garantida", mas qualquer idéia aproveitável deve ser passada adiante. Se fôr inútil, o seu destinatário poderá jogá-la no cesto. De um Diretor de Divisão para outro, de um Chefe de Seção para outro, as idéias poderão ser transmitidas em ligeiros bilhetes, para não ficarem esquecidas no primeiro encontro. Esses bilhetes dirigidos diretamente, com sugestões, a um ou dois colegas, transmitindo idéias talvez preciosas para muitos outros, poderiam, da mesma forma que as comunicações em grupos (em reuniões, por exemplo), tornar-se um hábito em nossas relações de trabalho.

Um memorando, transmitindo com certo tato alguma idéia, pode aumentar a eficiência de quem o recebe e de toda a organização, beneficiando o moral do grupo e tornando seu remetente mais bem compreendido pelos outros.

Método n.º 3 — O Programa por escrito

Para uso próprio, é de grande vantagem, de vez em quando, fazer, por escrito, a análise do problema em conjunto. Embora não seja necessário ter cada detalhe por escrito, será melhor, de um modo geral, escrever um esboço preciso. Dentro dêste, poderemos melhor observar onde cada ponto de vista e cada atividade se ajusta. A análise a que nos referimos nos levará, não raro, a melhor compreender certos problemas especializados ou a integração do problema global.

A elaboração de tal plano será de especial utilidade quando o trabalho nos parecer tedioso ou inútil. De certo modo, a simples elaboração de um programa, mesmo incompleto, nos mostrará as possibilidades do cargo. Será um meio de buscarmos nova inspiração.

Recomendamos dois planos por escrito — um organograma e uma análise do cargo. Estes levam, quase que automaticamente, a novas considerações sobre as exigências a que vários subordinados procuram atender e sobre as possíveis relações entre essas exigências. Assim, o planejamento escrito poderá levar-nos a ter mais plena consciência dos objetivos e proporcionar a melhoria dos métodos, tanto para o supervisor como para seus subordinados.

Método n.º 4 — Subdivisão de nosso planejamento

Planejamos objetivamente, mas alguns psicólogos concluíram que um exame minucioso dos processos do planejamento pode ajudar-nos a considerar maior número de aspectos do problema total. Enquanto planejamos, analisamos, estudamos fatos, recordamos experiências e, finalmente, sintetizamos. Dado o grande número de elementos no programa de organização, a distinção entre esses elementos de planejamento pode ser de particular importância.

Analisamos o problema que temos à nossa frente e suas possíveis soluções, a fim de determinarmos os elementos a serem estudados. Consideramos os fatos cientificamente, com relação à influência lógica desses elementos. A seguir, à guisa de verificação, relembremos nossa própria experiência e a de outros em situações semelhantes. Finalmente, sintetizamos os elementos estudados e determinamos qual a “melhor” solução que se nos apresente no momento.

Assim, pois, planejar não é apenas um método, porém quatro, e o planejamento será mais bem feito, quando em ordem lógica. Somente podemos avaliar os fatos depois de haver separado, pela análise, os elementos envolvidos. Do mesmo modo, somente devemos considerar a experiência depois de nos certificarmos de que os fatores de importância são semelhantes a outros verificados anteriormente. Essa ordenação lógica do planejamento, poupará, não raro, tempo e dará como resultado propostas mais equilibradas.

Método n.º 5 — Sistematização dos Relatórios dos Subordinados

Deixamos aos nossos subordinados toda iniciativa possível mas, ao mesmo tempo, precisamos que o material que vamos conferir obedeça a certas normas. Os registros de atividades já estão bem sistematizados, mas o registro de idéias não está. Quando recebemos muitos lembretes verbais ou escritos de nossos funcionários, podemos afinal poupar muito tempo para nós e para

eles, desde que cheguemos a um entendimento visando a padronizar a maneira de sua apresentação, pois só assim podemos conservar os lembretes, compará-los e compreendê-los.

Naturalmente, não podemos determinar exatamente os detalhes que deverão constar de todos os memorandos. Contudo, pode-se combinar, de acordo com nossas preferências gerais, os detalhes, o estilo e a apresentação que os tornarão de mais fácil e rápido entendimento.

Talvez seja mais importante estabelecer alguma classificação regular por assunto, e algum tamanho “standard”, para que os memorandos possam ser arquivados melhor e sua consulta se torne mais fácil.

Qualquer padronização da forma do relatório de idéias, tornará habitual o seu uso. Além disso, o interesse demonstrado incentivará a iniciativa entre os servidores, que passarão a usar sua inteligência num programa de conjunto.

Assim, o relatório de idéias, em forma padronizada, aperfeiçoará a compreensão e a iniciativa, elevará o moral, poupará tempo para chefes e subordinados e aumentará o volume de informações que o chefe receberá. Mesmo que apenas uma parte dessas vantagens seja alcançada ainda valerá a pena experimentar.

Método n.º 6 — Planejamento das horas de atividade máxima

Planejamos nosso trabalho diário mais ou menos minuciosamente, com o fim de coordenar nossos próprios movimentos. Ao mesmo tempo, quase todos já aprendemos a não nos esgotar, evitando nervosismo quando surgem imprevistos que não nos permitem realizar o programa.

No arranjo desse problema, porém, WALTER PITKIN sugere que estudemos nossos períodos de eficiência máxima. Descreve os três tipos mais comuns de curva de energia: a que começa baixa e se eleva durante o dia todo; a que começa alto e declina no decorrer do dia e a que alcança duas vezes o ponto culminante — uma vez no fim da manhã e outra no fim da tarde.

Nenhuma curva é “melhor” do que outra; a sugestão do Sr. PITKIN é apenas no sentido de desenharmos nossas próprias curvas para, então, cuidar do trabalho de rotina quando estas se apresentam mais baixas, do trabalho criador e assuntos gerais quando em ascensão e deixar os contatos pessoais quando nos aproximamos ou quando apenas transpusemos o ponto máximo. De qualquer forma, sabemos qual das nossas atividades diárias é a mais difícil e mais importante: esse trabalho deve ficar para ser feito no período de energia máxima. Se defendermos bem esse período, poderemos talvez adiar a maioria das interrupções para outra hora de menos eficiência, quando a interrupção poderá até ajudar-nos.

Método n.º 7 — Planejamento para evitar os atropelos periódicos

Todos nós sabemos que devemos planejar, a fim de evitar os atropelos periódicos, transferindo todo o trabalho de rotina, que pudermos, para outras horas. Estamos habituados aos relatórios periódicos, que temos de encaminhar aos órgãos centrais, e às correrias dos dias de pagamento, de modo que, geralmente planejam, prevenindo essas ocasiões. Às vezes, porém, acontece surgir, inesperadamente, certo acúmulo de trabalho, que nos afoga, embora tivéssemos podido prevê-lo. São conferências marcadas para datas muito próximas ou preparativos para uma viagem de serviço, coincidindo com grande volume de correspondência de caráter urgente.

Conservando-nos alerta quanto ao inesperado e, igualmente, quanto às épocas de atropelo periódico, poderemos evitar, para nós mesmos e para outros, longos serões de trabalho. Isso faz parte do planejamento.

Método n.º 8 — Planejamento para a derrota

Dizem que Napoleão planejava para a derrota. Mesmo que não planejasse, para esse fim, com os detalhes que o fazia para a vitória, estava sempre preparado para agir em qualquer circunstância. Além disso, graças a esse planejamento, conservava êle, além de suas esperanças entusiasmáticas, o bastante para recuperar seu equilíbrio psicológico quando essas esperanças se desmoronavam.

Quando apresentamos alguma proposta à consideração de autoridades superiores, podemos muito bem dedicar alguns momentos considerando a alternativa de outras providências ou propostas, caso não sejam adotadas as que submetemos. Não precisamos, por isso, ter menos entusiasmo em nossos projetos de realizações, mas, se deixarmos lugar para outra providência em caso de alternativa, pouparemos nosso tempo e preservaremos nosso moral em caso de derrota.

Método n.º 9 — Arquivamento dos detalhes

Não precisamos guardar no arquivo comum, até as idéias para ação imediata, mas muitas delas ficariam esquecidas se não as escrevêssemos em algum lugar. (Certamente não as queremos guardar tôdas na cabeça). Talvez um bloco de apontamentos ou de relatórios possa ser suficiente para tomar nota da maioria de nossos compromissos e tarefas, mas não chegará para anotarmos também as nossas idéias. Precisamos de uma pasta de idéias, por assunto, e de um pequeno fichário para as idéias que desejamos recordar em determinadas ocasiões. (Parecerá incrível quantas notas podemos tomar numa ficha de 3x5).

Da mesma forma, se encontrarmos às vezes em nossas leituras idéias interessantes, embora no momento não possamos utilizá-las, mas sentimos

que podemos um dia precisar delas, será bom preparar um índice. Não anotaremos muito de nossas leituras, mas pelo simples fato de possuímos um indicador, nos forçaremos a analisar mais atentamente o valor de uma idéia para nós e seu lugar no programa de nossa organização.

Método n.º 10 — Limpeza para poder agir

Sabemos que, limpando nossas mesas, sentimos uma sensação de ordem e realização. Entretanto, muitos, dentre nós, deixam pilhas de trabalhos futuros sobre as mesas durante dias e dias, ou uma gaveta funda cheia de documentos enfiados, ou um armário de material junto à mesa, mas cheio de coisas sem utilidade, ao passo que ficam do outro lado da sala os que usamos mais freqüentemente.

Às vezes temos necessidade de atravessar a sala, de qualquer forma, para espairar, mas, em outras ocasiões é uma atrapalhação termos que nos levantar do lugar para buscar alguma coisa. Todo esse movimento pode ser eliminado, graças a simples providências como estas:

- 1.^a) Pastas globais para "Trabalho Diário" e "Trabalho Atrasado", grupados, em poucas divisões simples;
- 2.^a) Tampo de vidro na mesa;
- 3.^a) Arrumação vertical de papéis numa gaveta funda (como num arquivo); e
- 4.^a) Mais importante do que tudo estudar o uso do material e informações, mantendo mais perto os que usamos mais freqüentemente.

Método n.º 11 — Memória

Os psicólogos experimentaram muitos métodos de desenvolver a memória, a maioria deles consistindo em ligar o assunto novo a algo que nos interessa. Contudo, em se tratando de nossa própria memória, somos mais entendidos do que qualquer psicólogo.

Se descobrimos os princípios da nova matéria — ou aquilo que nos parece constituir seus princípios — já a teremos associado a algo que conhecemos. Se pudermos descobrir sua importância para nosso trabalho ou se o tivermos ligado a nossas próprias atividades, estarão 90% guardados na memória. Os programas da maior parte das grandes organizações são tão amplos que devemos sempre procurar arranjar alguma boa ligação para a nova matéria, mesmo que seja de importância duvidosa. Torna-se, assim, evidente que se nos esforçarmos por descobrir alguma reação entre a nova matéria e o programa em que estamos empenhados, penetraremos na organização em que trabalhamos atualmente, tornando-nos um especialista da memória.

Método n.º 12 — Como evitar "Goat Feathers"

ELLIS PARKER BUTLER gaba-se de ser campeão mundial dos colecionadores de "Goat feathers". Chamam-se "Goat feathers" as distrações, desvios e deflexões que afastam a atenção de um

indivíduo de suas obrigações, transformando-o em bode expiatório. São essas outras atividades que, sabendo perfeitamente serem menos importantes, desempenhamos para alguém, por sabermos que ninguém delas se ocuparia.

“Goat feathers” não são as ajudas acidentais que damos a um servidor para resolver um problema pessoal; não são os nossos divertimentos nem os nossos comparecimentos a reuniões profissionais. São antes certas pesquisas que fazemos para um estudante com quem mantemos correspondência, e que poderia fazê-las. São as ocasiões em que esgotamos nossas energias em prol de alguma causa de mérito duvidoso para a comunidade; ou são os nossos comparecimentos a reuniões de especialistas que falam acima de nossos conhecimentos. E’ fazermos o que tem menos importância e o que é mais enfadonho, por acharmos difícil dizer não — e isso é mesmo difícil.

Quem escreve estas linhas não lhes poderia ensinar o método de evitar essas situações, justamente por não conhecer e precisar que alguém lhe ensine. Por enquanto, devemos contentar-nos em fugir quando avistamos um “goat feathers”, se pudermos...

Método n.º 13 — Descanso

A maioria de nós não é nenhum Theodore Roosevelt, capaz de esforço contínuo o dia todo. Quase todos nós podemos produzir melhor se intercalarmos, entre as tarefas mais árduas, algumas de rotina. Não há dúvida que nos sairemos melhor se deixarmos pequenas tarefas, ao invés de grandes, para os breves intervalos entre dois compromissos.

As cartas de rotina, os ligeiros artigos para publicações profissionais, podem muito bem encontrar lugar entre nossas decisões sobre os problemas importantes que temos de enfrentar.

Planejando pequenas tarefas para esses intervalos, poderemos, talvez, evitar ficarmos sem ter o que fazer durante alguns minutos. Mas mesmo quando não estamos fazendo nada, podemos nos beneficiar tomando fôlego, pois o descanso é essencial para novas idéias.

B. MÉTODOS DE ORGANIZAÇÃO

Não existe estrutura de organização adequada para todos os fins. Da mesma forma por que diferem, de uma empresa para outra as necessidades, as aptidões, os métodos e o pessoal, assim também devem diferir as estruturas de organização.

Os conhecedores da ciência política dizem que para uma empresa de muitas funções, *qualquer* estrutura será uma espécie de meio-térmo entre exigências que se entrecrocaram; e mais: dizem que, principalmente se alguns servidores se especializam por finalidades (digamos, saúde pública), outros por processos (engenharia) e outros

por locais (a repartição regional), a organização deverá ser mais prática do que ideal ou teórica.

Há, todavia, certos métodos de organização que podem ser usados na análise e no aperfeiçoamento de qualquer estrutura de organização. Podem, se adotados, aumentar o aproveitamento eficiente do esforço despendido e, melhorando a compreensão do servidor, muitas vezes aumentar o próprio esforço. Esses métodos não exigirão “separar-se a saúde da educação” ou “reunir-se o grupo estenográfico”. Antes, apresentarão considerações de organização que influem na eficiência e devem ser lembradas em qualquer possível reorganização. E como estas são primordialmente, “considerações”, devemos esperar que algumas delas apontem direções diferentes e sejam desvantajosas para todos.

Mesmo que os regulamentos externos ou as limitações internas impeçam a melhoria da organização, a compreensão desses métodos e as falhas da estrutura deveriam provocar uma atividade mais inteligente dentro dessa estrutura. Talvez, se procurarmos as possibilidades, a reorganização acabe tornando-se possível.

Método n.º 1 — Análise de Cargos nas “Divisões”

Ninguém discute o valor da especialização em si. O economista numa cidade poderá ser médico em outra, ou até advogado ou engenheiro no mesmo escritório. A especialização muito precisa pode destruir qualquer conceito do todo, mas este perigo parece pequeno nas numerosas e variadas atividades que a maioria das organizações governamentais são solicitadas a desempenhar.

Por outro lado, a combinação de especialistas aumenta a dificuldade do problema. Se os servidores têm que cooperar, deverão eles especializar-se por finalidades (como p.ex. saúde pública) ou processo (engenharia) ou lugar (um escritório regional)? Todo chefe consciencioso conhece as vantagens e dificuldades dos três tipos de especialistas. Mas talvez nem sempre analisamos minuciosamente os méritos de cada tipo para a situação em exame. Apreciando cada aspecto de qualquer problema, devemos procurar verificar se o mesmo será mais bem resolvido por especialistas em assuntos, métodos ou grupos geográficos.

Um manual não nos pode dizer quais os fatores e considerar, pois as condições são por demais diversas nas diferentes áreas e atividades; poderá apenas chamar atenção para a necessidade da análise constante de possíveis especializações. Nessas organizações com grande variedade de operações, é impossível chegar-se a uma perfeita homogeneidade de fins ou função para qualquer grupo de servidores; há, por conseguinte, ainda maior necessidade de chegar-se à homogeneidade mercê de freqüente estudo, pela análise dos cargos e do organograma da repartição.

Método n.º 2 — O aproveitamento dos chefes de seção

A "expansão do contróle" — "span of control" — é a expressão que os especialistas em administração pública empregam para significar o número máximo de subordinados com os quais um chefe pode lidar diretamente. O "span" varia segundo as condições, mas os chefes são geralmente os primeiros a saber (exceto, talvez os servidores abandonados, que trabalham sob suas ordens) que têm subordinados demais para coordená-los com eficiência. O número de relações torna-se demasiado grande.

Mas, seja grande ou pequeno o número de assistentes-chave, o chefe poderá sempre facilitar o próprio trabalho, se tiver habilidade para aproveitá-los de modo eficiente. A pressão de atribuições e de tempo sobre o chefe, diminui; dá-se uma redução no tempo que medeia entre a determinação de uma necessidade, a adoção de uma decisão e a providência resultante; finalmente, proporciona-se oportunidade para melhor aquilatar-se do julgamento, iniciativa e senso de responsabilidade dos subordinados, bem como experimentar a capacidade dos mesmos para desenvolvimento dessas qualidades, que pode ser assim avaliada pelo respectivo supervisor.

Método n.º 3 — Emprêgo de um Assistente Administrativo para Coordenação

Durante todo o tempo ou parte do tempo, o supervisor pode encontrar um assistente menos categorizado, particularmente útil para a coordenação do trabalho. Esse assistente poderá realizar pesquisas originais ou compilar dados da Divisão para seu chefe, em assuntos que se situam intermediariamente entre divisões ou seções ou interessam a muitas delas.

Além disso, se julgar conveniente, poderá fiscalizar algum programa interdivisional para o chefe. Com certo tato (e fica bem entendido que estará agindo apenas como representante pessoal do supervisor) poderá assim, em certos assuntos, aconselhar funcionários mais categorizados.

Em tôdas as suas atividades, deve mostrar-se digno de confiança e possuidor de tato, iniciativa e capacidade de aprender. Com estas qualidades poderá auxiliar imensamente na elaboração e realização de diretrizes gerais menos importantes e estará sendo preparado, de ótima maneira, para uma carreira administrativa.

Método n.º 4 — Um "Senhor" para cada servidor

São bem reconhecidas, em tôdas as organizações, as dificuldades e desvantagens resultantes de ter-se mais de um "senhor" para servir. Dada a natureza altamente técnica de muitas funções, na maioria das organizações governamentais, não é fácil a adaptação completa a esse princípio. Na

realidade, muitos chefes e funcionários acham que devem atender às exigências técnicas de uma fonte de autoridade e, ainda, satisfazer as exigências administrativas de outra. Mas não deve haver dúvida, em qualquer espírito, quanto ao supervisor perante o qual cada um é administrativamente responsável por sua conduta e suas atividades. Para os objetivos de nossa discussão aqui, concentremos nossa atenção nesta linha de comando.

Dentro da linha de comando normal, qualquer combinação com um servidor, no sentido de fazê-lo servir a mais de um "senhor" deve ser combatida. O Secretário que tem dois chefes poderá provavelmente contornar suas atrapalhões com algumas saídas mais tarde. Por outro lado, o servidor que recebe uma ordem do superior de seu chefe fica atrapalhado. Mesmo uma atitude diplomática, neste caso, talvez não baste para eliminar a impressão de interferência; qualquer plano quanto ao horário do servidor pode tornar-se impossível; e há o perigo de que o chefe supremo preste atenção demasiada aos detalhes. Surgirão talvez emergências que tornarão necessárias as ordens "fora da linha", mas tôdas essas ordens devem ser cuidadosamente consideradas, para não se tornarem habituais.

Método n.º 5 — Colocação dos servidores segundo as suas aptidões

Naturalmente desde que estejamos visando à especialização, tanto a especialidade como os servidores serão beneficiados, se êstes forem colocados segundo suas respectivas aptidões. Muitas vezes, o servidor disponível determinará a especialização; isso é evidente, mas às vezes esquecemos que a colocação eficiente exige que se experimentem as aptidões do servidor e que o interroguemos sobre as mesmas.

Método n.º 6 — Combinações de temperamentos diferentes

Há um tipo de especialização ainda não mencionado, que se pode chamar de especialização por temperamento e pode ser muito importante na colocação dos servidores. A habilidade de dois indivíduos em se darem bem juntos deve ser, naturalmente, a primeira consideração; mas os mesmos podem ser amigos e o empreendimento talvez lucrasse mais se puséssemos juntos servidores de diferentes temperamentos. O engenheiro praticante e o veterano, o servidor espetacular e o meticuloso, podem compartilhar, com eficiência, o mesmo trabalho; podem, juntos, descobrir o que nem um nem outro, sozinho, poderia ter descoberto e (se puderem suportar-se mutuamente), provavelmente, aprenderão enormemente um com o outro. Mesmo certos atritos e certa diminuição de rendimento do trabalho, no começo, poderão traduzir-se, no fim, em benefícios de longa duração. A análise dos problemas e do pessoal, tendo-se em mente essa combinação, pode dar surpreendentes resultados.

Método n.º 7 — Delegação

Whitehead, em seu livro "Problems of the Executive", escreve: "Se o chefe é muito complacente, seus assistentes se habituam a procurá-lo para deixá-lo pensar por eles". Outra tendência dos chefes ou supervisores é a de pensarem que nenhum subordinado tem seus conhecimentos e que devem supervisionar tudo pessoalmente. O resultado desses dois hábitos é impedir o servidor de, ao menos, *conseguir* adquirir mais conhecimentos, é destruir a sua iniciativa (outro fará o seu trabalho, de qualquer forma) e esgotar o supervisor.

O supervisor não pode assenhorear-se de todos os detalhes tão bem quanto um grande grupo de subordinados e não pode dominar as diretrizes gerais se passar todo o seu tempo preocupado com os detalhes. Embora o subordinado não possa, talvez, ter, logo de início, a mesma habilidade e os mesmos conhecimentos gerais do chefe, deve ter certa liberdade ou nunca chegará a adquirir habilidade ou conhecimento, nem real interesse pelas operações. Alguns erros no começo poderão possibilitar grandes vantagens mais tarde. Delege, pois, suas atribuições.

Assim, estamos chegando aos métodos que envolvem coordenação pela idéia e ao campo tão amplo, das relações humanas: o aumento das responsabilidades, iniciativa e compreensão do pessoal. Embora esses métodos se relacionem inti-

mamente com a organização, talvez seja melhor deixá-los para a próxima reunião, quando trataremos dos métodos de lidar com os subordinados.

Esperamos que tenham tomado notas nas margens, enquanto liam estas páginas e que possam agora relacionar as perguntas e pontos que desejam trazer para discussão na próxima reunião. Não há dúvida que todos já concluíram que há muitos outros métodos, além dos que aqui citamos, que gostarão de apresentar para discussão em nossas próximas reuniões. Estamos certos de que já concluíram que há muitos outros métodos, além dos aqui relacionados, que podem ser usados para tornar mais fácil e mais eficiente a tarefa diária do supervisor. Vamos aproveitar suas idéias.

Suponhamos que dediquemos nossa atenção aos seguintes tópicos específicos quando nos encontrarmos em torno de uma mesa de conferência:

1. Esclarecimento de qualquer dos métodos enumerados nesse folheto e ampliação da lista dos métodos que possam ajudar a tratar de muitos problemas que devem receber nossa atenção pessoal e a tratar dos que podem ser confiados aos subordinados, mediante boas normas de organização;
2. Discussão de casos do nosso conhecimento, que demonstrem uso conveniente ou inconveniente de métodos de controle pessoal e métodos de organização.