

Programa de Aperfeiçoamento de Supervisores

J. LYLE CUNNINGHAM

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

Este trabalho é o terceiro de uma série de seis monografias que resumem as experiências pessoais de J. LYLE CUNNINGHAM em matéria de chefia. O primeiro e o segundo, publicados nos números de julho e agosto últimos, respectivamente, deram perfeita idéia dos conhecimentos do autor assim como do seu estilo conciso e prático.

Originariamente planejados como roteiros de preleções, adquiriram mais tarde forma de epíto-

mes da técnica de supervisão. São, por conseguinte, sobretudo úteis porque propiciam, em sua síntese, instrução e orientação a todos os que se submetem ao regime de preparo prévio para o exercício da chefia. Foram, na verdade, utilizadas essas monografias em palestras pronunciadas por J. LYLE CUNNINGHAM no Serviço Especial de Saúde Pública e ouvidas pelos que, no referido órgão, desempenham o papel de supervisores.

Programa de treinamento para os Chefes sinceramente interessados em aperfeiçoar suas qualidades de liderança e gozar agradável convívio com seus subordinados.

3.^a REUNIÃO — MÉTODOS DE LIDAR COM O PESSOAL

(Como orientar os novos servidores e melhorar a compreensão de todos)

UMA organização poderá ser tão bem projetada quanto o mais rápido dos aviões a jacto; êste, porém, se não fôr “lubrificado”, não poderá alçar vôo devido ao atrito. O “lubrificante”, graças ao qual a organização caminha sem atrito, é o bom-humor nas relações entre empregados. Se o “lubrificante” fôr de má qualidade — em outras palavras, se o ambiente fôr de insinceridade e de lisonja — depressa corroerá a máquina. Mas a verdadeira amizade e a consideração liberal perdurará por muito tempo e manterá a máquina funcionando suavemente.

A consideração que tivermos pelos problemas dos subordinados proporcionará vários benefícios importantes:

- 1.^o) Manterá um ambiente de trabalho agradável;
- 2.^o) Aumentará a produtividade do servidor e melhorará a qualidade do trabalho;
- 3.^o) Poupará tempo, pois os servidores compreenderão mais depressa as instruções;

4.^o) Poupará o tempo que os servidores passariam preocupando-se com as relações, ao invés de estarem produzindo;

5.^o) Poupará o tempo que, de outro modo, passaríamos em supervisão minuciosa, pois os servidores que se interessam pelo trabalho podem pensar por si;

6.^o) Poupará o tempo que, de outro modo, passaríamos a reparar os estragos feitos; e

7.^o) Poupará tempo, por isso que obteremos mais idéias e fatos importantes de servidores interessados pelo trabalho.

Assim, a consideração para com o ponto de vista dos subordinados beneficia não somente a êstes, como, ainda, ao trabalho e ao supervisor. Limpar a areia de qualquer máquina exige tempo e energia, mas, no fim, representará poupança de tempo e de energia.

Relativamente aos métodos para poupar todo êsse tempo, como dissemos, acompanhemos, através dos dois primeiros passos consecutivos, a experiência de um servidor numa organização, para ver que sugestões nos virão que possam ser aproveitadas, na prática, pelos supervisores.

A. MÉTODOS DE TRATAR COM O NOVO SERVIDOR.

Método n.º 1 — Apresentação do novo servidor

Em qualquer experiência, as ocorrências de maior importância são o primeiro e o último contato. As impressões mais fortes são as que se for-

mam no primeiro contato; o último contato dá à atitude um colorido mais vivo.

Assim, temos oportunidade importantíssima para dar ao novo servidor *espírito de equipe*, quando o recebemos e lhe apresentamos a organização e o seu local de trabalho. Com um folheto explicativo, um passeio pela repartição, apresentações bem planejadas aos companheiros de trabalho e explicação das tarefas que lhe caberão, podemos fazer com que o servidor se sinta à vontade e em harmonia com seu cargo.

Há uma regra muito simples, que auxiliará a formar um método adequado de apresentação. É apresentar o novo servidor como apresentaríamos um convidado em nosso lar. Obedecendo a essa regra, cria-se um ambiente de hospitalidade e elimina-se a sensação de estranheza do recém-chegado. Nunca devemos tratar um servidor novo com desconfiança, como se o mesmo precisasse ser vigiado até que prove sua honestidade. A verdade é que cabe ao Chefe fazer aceitar a organização pelos seus subordinados e nenhuma oportunidade melhor para conseguir atenção do que no momento em que o servidor começa a trabalhar. Isso será não somente apreciado pelo novo servidor, como também, dará bons dividendos para a organização se o novato receber uma noção clara e verdadeira da oportunidade que lhe é dada e do novo ambiente.

Método n.º 2 — Treinamento do novo servidor no cargo

Todo Chefe, naturalmente, desejará que o novo servidor aprenda a fazer seu trabalho com a máxima eficiência. Raramente, somente mesmo em casos excepcionais conseguirá um servidor atingir essa eficiência se fôr deixado por si "para arrumar-se como puder", sem que se lhe dê algum tipo de treinamento. O treinamento conveniente dos servidores pelo Chefe, é um dos mais importantes deveres que este tem a cumprir.

Há certos princípios fundamentais para um treinamento eficiente dos novos servidores que todos os supervisores deveriam conhecer bem e observar cuidadosamente:

1. O trabalho deve ser subdividido em suas unidades elementares; a seguir, o método "standard" será aplicado a cada elemento.

2. A correção de método deve preceder a velocidade de operação. É natural que o novo servidor trabalhe de vagar no começo, até chegar a controlar conscienciosamente seus movimentos mentais e físicos, para executá-los corretamente. Somente assim poderá corrigir-se e formar hábitos eficientes de trabalho.

3. O servidor não deve ser instado a acelerar seu ritmo de trabalho a ponto de arriscar o desenvolvimento do método conveniente. O novo servidor precisa dispor de um prazo normal para aprender seu serviço. Ao mesmo tempo, porém, o Chefe deverá esclarecer que espera aumento de ritmo de produção gradual, porém, contínuo, até chegar a um ponto satisfatório.

4. O quarto princípio é o uso de paciência, pelo Chefe. Podemos pedir ao servidor que nos forneça alto padrão de trabalho (e o servidor talvez tenha que refazer muitas vezes o trabalho até corresponder ao que pedimos) mas cooperará enquanto o Chefe se mantiver de bom-humor ao fazer as exigências e paciente com as tentativas malogradas do novo servidor.

Método n.º 3 — Boa compreensão

No começo do período de treinamento, o novo servidor deverá ter uma sólida compreensão de seu cargo, como empregado do Governo e como membro da coletividade local. Deve saber quais as realizações e qual o comportamento que dêle se esperam; também deve saber o que acontecerá se não corresponder a essas expectativas. Deve saber, também, que probabilidades há (ou que probabilidades de probabilidades haverá) de promoção, de tarefas mais interessantes, de transferência fora de áreas isoladas. Sem compreensão da conduta que dêle se espera, talvez não consiga atingir o necessário padrão de disciplina; sem compreensão realista de suas possibilidades de fazer carreira, pode ficar desiludido, tornando-se sério problema de moral.

Incidentalmente, a compreensão das exigências do cargo e das perspectivas de carreira, *por parte do supervisor* será também valiosa. Mercê de tal compreensão, o supervisor poderá encarar com maior simpatia as limitações dos servidores e ficará em condições de, quando necessário, acenar com outras recompensas fora da promoção. Saberá que procedimento pode esperar e o tipo de insatisfação mais provável de ocorrer por parte do subordinado.

Método n.º 4 — Teste completo durante o período probatório

Para experimentar as diferentes tarefas e os vários servidores, faz-se mister aplicar diferentes métodos. Neste folheto, não poderíamos tratar dos métodos de experimentar o novo servidor, mas apenas lembrar que, para sermos justos, tanto para com este como para a organização, a experiência deve ser iniciada o mais cedo possível, no decurso do período probatório. Se o servidor só fôr experimentado atentamente depois desse período, talvez nunca venha a ser transferido e a organização ficará prejudicada. Se fôr experimentado apenas já no fim desse primeiro ano, não terá tempo de reformar-se dentro do período probatório e, assim, não terá outra probabilidade.

De qualquer forma, a experiência pode ser levada a efeito de tantas maneiras quantas se desejarem; um ano não é demais para julgar muitos servidores, principalmente os capazes de aperfeiçoamento.

Método n.º 5 — Boa fama desde o início

Um servidor, apresentado, logo de início, como sendo um pouco melhor do que é, na realidade, se esforçará por atingir mais alto nível. Sentir-se-á mais imediatamente ajustado devido ao bom conceito em que é tido e achará que deve mais à organização. A "compreensão" entre o servidor e o supervisor atinge assim seu mais alto nível, pois o servidor desejará demonstrar aquilo que considera sua capacidade aos olhos do supervisor.

B. MÉTODOS PARA GRANJEAR A COMPREENSÃO
DO SERVIDOR

Suponhamos que tenhamos conseguido “lançar” com êxito o novo servidor; nem por isso deveremos diminuir nossos esforços no sentido de mantê-lo bem informado. Muitos, dentre nós, incorremos no êrro de manter o servidor “às escuras” no tocante a inúmeras coisas que, na verdade, êle precisaria saber. Apesar disso, não podemos compreender por que certos servidores não demonstram entusiasmo pelo seu trabalho.

Em seu artigo “Incentive”, W. D. SHARP afirma: “o principal incentivo no Serviço Público é a sua tradição de trabalho honesto, em benefício próprio . . . certa dose de monotonia não deve chegar a destruir nosso incentivo, desde que reconhecamos a razão dessa monotonia e nos identifiquemos com essa razão”.

Método n.º 1 — Descrição Geral

Sem certa noção das diretrizes gerais e atividades, o servidor sente-se perdido. Sòmente será capaz de discrição, em atividades isoladas, pois não compreenderá os objetivos de certas atividades. Sem uma noção de conjunto, talvez venha a duplicar o trabalho dos demais ou trabalhar em oposição com êstes — embora deseje sinceramente produzir.

Muitas vêzes, é preciso fazer com que o servidor pense em termos de conjunto; geralmente, porém, recebe informações de conjunto suficientes para interessá-lo no panorama geral. Há, naturalmente, muitos métodos possíveis para aumentar a compreensão desse conjunto: uma reunião, de vez em quando, entre divisões, comunicações completas e freqüentes sòbre as atividades em conjunto, e organogramas, são três possibilidades distintas. Qualquer que seja o método, deve-se ter sempre em mira a compreensão comum da organização com um todo, para conseguir-se trabalho eficiente e servidores interessados pelo serviço.

Método n.º 2 — Descrição das responsabilidades precisas

Os servidores das várias divisões, em nossa organização, que desconheçam os limites entre as respectivas responsabilidades de trabalho, poderão deixar algo por fazer entre êles ou entrar em conflito, ocupando-se da mesma tarefa. Os que não sabem bem a que ponto devem cooperar com outros na organização, provàvelmente deixarão muito por fazer ou abandonarão sem necessidade o trabalho.

A própria base da delegação é a habilidade em descrever o que deve ser feito. A discrição do servidor pode ser desastrosamente limitada a instruções precisas acêrca do método; em geral, método — e algumas atividades — podem ser deixadas à discrição do servidor, desde que as realizações necessárias sejam bem estipuladas. Qual-

quer lacuna na compreensão das exigências poderá desviar muitos servidores para atividades dispensáveis ou ineficientes; poderá fazer com que outros se sintam frustrados a ponto de produzirem menos trabalho.

Assim, as descrições escritas, precisas e claras, e as decisões são de importância primordial para o bom desempenho do trabalho por parte dos subordinados; compensam o tempo a mais que, por ventura, dediquemos a êsse trabalho. Uma hora, no momento, talvez venha a servir para evitar que o tempo do servidor seja perdido inutilmente durante semanas.

Método n.º 3 — Declaração do ponto de vista do servidor

A “clareza de uma ordem” significa “clareza para o subordinado”. Se seu vocabulário fôr menos técnico do que o nosso, podemos explicar de modo um pouco mais simples. Se o servidor já tiver experiência em determinado aspecto do programa e compreender melhor certos objetivos, devemos explicar-lhe a ligação da nova atividade com a anterior, pela qual se interessava. (Afinal de contas, talvez seja justamente devido a essa circunstância que fomos levados a dar-lhe a nova tarefa.) Se o servidor se preocupa mais com teoria, deixe-o conservar a teoria; caso se mostre interessado pelo lado administrativo, deixe-o ocupar-se em considerações administrativas e assim por diante. A ligação com diretrizes que êle já entende significa oportunidade de maior compreensão e iniciativa e — mais provàvelmente — a ligação do seu trabalho com o programa geral.

Método n.º 4 — Simplicidade de linguagem

A simplicidade poupa tempo e evita mal-entendidos. Nenhum chefe jamais conseguiu prestígio junto aos subordinados esmagando-os com seus conhecimentos e vocabulário. Mesmo que um servidor possa entender uma linguagem complicada, a simplicidade proporcionará compreensão mútua e aproximação mais íntima entre os espíritos.

Os maiores discursos da história foram quase todos apresentados em linguagem simples, de modo que qualquer um pudesse entendê-los. Segundo certo romancista “Deveríamos gastar mais tempo com nossos livros, para que os leitores possam gastar menos tempo com os mesmos”. Os Chefes deveriam aplicar essa regra, em seu trato com os subordinados. Deveríamos estudar os fatos que desejamos apresentar-lhes, até podermos apresentá-los com simplicidade. A simplicidade é essencial se desejarmos que uma coisa seja entendida com segurança e rapidamente.

Método n.º 5 — Discussão franca

A franqueza também dá ótimos resultados para o supervisor no tocante ao tempo e à compreensão. Quando se vai direto aos fatos, sem reservas, diz-se tudo quanto é essencial e consegue-se

muito maior atenção no contato pessoal com o assunto a ser discutido. Os fatos — favoráveis ou desfavoráveis sobre o assunto, método ou servidor são postos sobre a mesa e o programa é atacado sem demora.

Da mesma forma, a franqueza por parte do subordinado levará a um melhor entendimento — tanto por parte do Chefe como por parte do servidor. Devemos sempre ser receptivos aos fatos, por mais que pareçam desanimadores, decepcionantes ou prejudiciais ao nosso bem-estar. Graças à receptividade à crítica, podemos afastar do subordinado a idéia de apenas “dar-se bem com o chefe” e, assim, aumentar tanto os conhecimentos dele como os nossos.

Método n.º 6 — Ordens sugestivas

O poder de sugestão muitas vezes demonstra personalidade por parte do supervisor. Não significa isso aparência impressionante, mas a faculdade de impressionar o espírito de outros. E' como um impulso que acompanha cada ordem, que confere interesse no momento e convicção, posteriormente.

Muitas vezes, os chefes não conferem às suas palavras o suficiente de si próprios. Falam de maneira demasiado superficial e não procuram insuflar a idéia suficientemente. O resultado é que parte da ordem fica perdida, impondo-se a sua repetição.

O poder de sugestão não é, de modo algum, contrário à simplicidade. O ritmo e o tom de voz devem reforçar a instrução dada mas isso de modo imperceptível. Ser áspero e falar alto só servem para prejudicar; o mesmo se pode dizer de uma linguagem rebuscada ou contínuas “instruções”, quando não seria preciso dizer mais nada. O supervisor terá atingido o poder de sugestão que dá fôr-

ça, quando falar pausadamente e com clareza e parar de falar quando terminar o que tinha que dizer.

Método n.º 7 — “Dramatização” de idéias

Quer lidando com subordinados, quer com superiores, ou com o público, a “dramatização” leva uma idéia mais longe. O interesse torna-se mais imediato, a compreensão mais fácil e a lembrança mais duradoura.

“Fazer-se aceitar um programa é assunto que precisa de muita atenção. Embora os servidores tenham mais motivos para serem receptivos às nossas idéias do que o público ou o Congresso, não é menos verdade que uma ilustração adequada, ou uma prova dramática, poupará nosso tempo de explicação dos novos métodos ou necessidades ao empregado.

* * *

Muito bem; citamos aqui alguns métodos que sabemos dar resultado no trato com novos servidores e para obtermos maior compreensão por parte destes. Não há dúvida, porém, que cada um dos presentes terá vários outros métodos próprios, que se terão revelado igualmente eficientes. Poderíamos começar nossa próxima reunião ampliando esta lista de métodos. Cada um dos presentes revelará aos demais alguns dos “segredos”, que tem empregado com êxito para auxiliarem os novos servidores a se ajustarem rapidamente às suas atribuições e ao ambiente. Poderão também dizer-nos os métodos que empregavam para manter todos os subordinados convenientemente informados. Antes de mais nada, venham preparados a participar das discussões que se concentrarão em torno dos tipos de métodos aqui estudados.