

Outro pequeno problema da chefia

ITAGILDO FERREIRA.

EM trabalho publicado no número de janeiro desta Revista, tive o ensejo de anotar algumas ligeiras observações, que a experiência aconselhou, sobre “um pequeno problema da chefia”, havendo concluído, então, que é marcante a obra construtiva do chefe em sua ação pertinaz no sentido de criar um clima agradável no serviço, a poder de reiterados estímulos, retraindo-se, com oportunidade, a fim de que apareçam seus auxiliares, pois lhe cumpre, elementarmente, fertilizar o terreno em que atua, possibilitando o desenvolvimento progressivo do grupo, certo de que espírito de cooperação e devotamento ao serviço exigem ambiente de sadio entusiasmo.

Prosseguindo no exame dessas observações, tôdas, convém mais uma vez salientar, fruto exclusivo de um pouco de experiência pessoal no trato com chefes, procurarei focalizar, agora, “outro pequeno problema da chefia”, tão importante quanto o anterior, pois, na verdade, não parece crível que o chefe possa incentivar, que possa incutir ânimo, que possa motivar disposição para o trabalho, sem que seja um exemplo de integridade, demonstrando possuir algumas componentes básicas dessa qualidade indispensável à liderança.

Parece evidente que, sem integridade, é impossível ao chefe conquistar a confiança dos seus liderados, e sem confiança não há lealdade na execução das tarefas, transformando-se o ambiente de trabalho em clima de permanente suspicácia, brecha pela qual se filtra a rebeldia, velada a princípio, ostensiva depois de lançar suas raízes, quando, então, já se apresenta como sintoma alarmante de enfraquecimento da autoridade, que, daí em diante, somente poderá impor-se à custa do código disciplinar, “autoritariamente”, e jamais aceita por consentimento.

Essa integridade, de que o chefe deve dar o exemplo, é refletida no seu comportamento, que se projeta no meio exterior, recortando-lhe os traços da personalidade, sujeita a exame crítico dos seus auxiliares. E a prova de que o comportamento do chefe é cuidadosamente observado pelos com-

panheiros de trabalho pode ser dada em qualquer parte e a qualquer momento. É comum ouvir-se de colegas que o chefe fulano é um “pé de boi”, que o chefe sicrano dá, habitualmente, o exemplo de assiduidade, que o chefe beltrano é honesto até a raiz dos cabelos. Por outro lado, não é raro ouvirem-se, nos corredores das repartições, conversas em que colegas salientam que o chefe *a* é um “boa vida”, que o chefe *b* é um “espertão”, que o chefe *c* é um indivíduo em composição. Tal perspicácia, que sobejamente demonstra a vivacidade da classe, dá, sem dúvida algum relevo ao fator imitação, que merece ser computado, com sagacidade pela chefia, aproveitando-se a boa influência que o mesmo possa provocar.

Nem sempre, porém, há-de bastar o bom exemplo. Quando o chefe observa que há elementos irreverentes, pouco ou nada predispostos à imitação, deve, então, recorrer, com cautela e oportunidade, a outros processos de sugestão. Se é difícil ao chefe, como já ressaltai, incentivar, incutir alma, sem possuir a integridade que o faz conquistar a confiança dos colegas que trabalham sob suas ordens, impossível lhe será conseguí-lo, com o dote dessa qualidade, desde que não possua algumas outras daquelas já tão bem focalizadas na obra que se vai tornando clássica de W. Estelita Campos. No exercício da chefia, parece que pouco vale uma personalidade exemplar, que apenas decora o ambiente de trabalho, dando-lhe a sobriedade de uma natureza morta.

Não sei se já pertencem definitivamente ao passado os sisudos chefes dos afamados palitões de alpaca, símbolos, em regra, de uma tradição de rija integridade, e que davam a máxima importância ao respeitoso “bom dia, doutor” ao iniciar o expediente. Mas, ainda hoje, há chefes que são funcionários exemplares, que se dedicam de corpo e alma à coisa pública, que passam todo o tempo debruçados sobre a mesa de trabalho, cuja vida é um voto de franciscana pobreza, e que pouco se importam com o que vai ao seu redor, esquecidos dos objetivos da supervisão, de que “the successful leader often shows certain qualities of a good actor” (Head). Um deles conheço

que, moral e profissionalmente, sem favor algum, o melhor elemento do órgão que dirige, não dispondo de meios para enfrentar a indisciplina imantada por elementos que lhe tomaram as rédeas, vai deixando que a repartição se converta em domínio da anarquia, produzindo, pouco a pouco, sensível atrofiamento no moral do grupo de trabalho, não atingindo essa debilidade os limites da falência do órgão, por causa da capacidade invulgar dêsse dirigente que possui excepcional qualificação profissional. O chefe se transformou, no caso, no melhor executor dos trabalhos do seu órgão, superando, pelo esforço exclusivamente individual, uma crise que dia a dia se agrava, a despeito de sua integridade, do magnífico exemplo que oferece. Mais valeria que o chefe pouco executasse, que aplicasse suas reservas no exercício da chefia, o que lhe traria reputação de administrador sem os sacrifícios inúteis que, além de não recomendarem sua administração, não conseguem debelar a decadência do órgão no qual muitos se habituaram a mandar e poucos a se entenderem.

* *

*

A AGROPECUÁRIA NO AMAZONAS

No Estado do Amazonas a agricultura oferece aspectos um pouco diferentes dos que o Acre revela, quer quanto à área cultivada, quer quanto às espécies utilizadas na lavoura. Assim é que apesar de sua superfície representar 23,36% do total do Brasil, a sua área cultivada representa apenas 1,8% das terras cultivadas no país, pois utiliza para a agricultura tão somente 0,18% da superfície do Estado, sendo assim, dentre as unidades da federação, a que menos percentagem de seu território dedica à agricultura. Para isso concorrem dois motivos capitais: a fraquíssima densidade de população (apenas 1,06% da população de fato do Estado para 23,36% da sua superfície), e a preponderância quase absoluta da atividade extrativa nos setores da economia estadual, a qual, pela sua natureza, se torna exclusiva dos homens, ficando êstes desviados da agricultura. Este fato obriga as mulheres ao plantio de gêneros alimentícios, observando-se por isso no Amazonas uma das mais elevadas percentagens de mulheres ocupadas na agricultura, o que lhe confere, sob êste aspecto, o 2.º lugar no cenário nacional, pois das pessoas que se ocupam da agricultura nesse Estado, cujo total representa 15% da população de fato do Estado, e 0,7% dos brasileiros ocupados na agricultura, 28% são do sexo feminino.

Como no Acre, a lavoura distingue-se aqui pelo aproveitamento altamente extensivo das terras aráveis, o que obriga cada agricultor ao amanho, em média, de 5,1 ha. de terra cultivada. Pelo fato de haver maior número de máquinas agrícolas do que no Acre, êste índice se revela sensivelmente menor do que naquele Território, pois no Amazonas encontramos 3.435 ha para cada máquina agrícola das existentes no Estado, as quais, de acôrdo com o censo de 1940, estavam assim distribuídas: 36 arados, 21 grades, 16 cultivadores, 6 rolos, 5 tratores e 5 ceifadeiras.

Como acima foi referido, as culturas agrícolas no Amazonas são constituídas, em sua quase totalidade, de gêneros alimentícios primários, cabendo destaque às plantações de banana, cacau, feijão, mandioca e milho, cujas colheitas representam, no volume da produção brasileira, respectivamente, as seguintes percentagens: 1%, 1%, 0,12%, 0,55% e 0,06%.

As maiores áreas cultivadas se destinam, pela ordem decrescente de grandeza, ao cacau, à mandioca e ao milho, sendo que são economicamente insignificantes, quer quanto à área cultivada, quer quanto ao volume da produção, as plantações de batata, café e algodão.

Quanto à pecuária, é um pouco melhor a situação do Amazonas na economia brasileira, pois enquanto está colocado em último lugar no que diz respeito ao valor da produção agrícola e da área cultivada, passa para o 19.º quanto ao seu efetivo pecuário, o qual abrange 0,9% do total do número de cabeças existentes no Brasil.

Da sua população de fato, 0,5% dedicam-se à pecuária, sendo que o total das pessoas ocupadas nesta atividade econômica, 6% são do sexo feminino. Para a criação do seu efetivo pecuário, o Estado possui 0,29 da sua superfície em pastagens, sendo, dessa forma, o Estado que menor percentagem do seu território destina à criação de animais. Como, no entanto, é bem extensa a sua superfície, a área em pastagens representa 0,6% do total das pastagens brasileiras, onde empregam a sua atividade 0,8% do total das pessoas ocupadas na pecuária brasileira ou 0,5% da população de fato existente nesse Estado.

Para cada pessoa ocupada na pecuária, no Amazonas, existem 600 cabeças de animais, índice êste que diminui bastante de valor ao verificarmos que 70% do efetivo pecuário é constituído de aves, cabendo aos bovinos, que estão em 2.º lugar, apenas 20% do total do rebanho amazonense. Seguem-se os suínos (5% do total) e os eqüinos (apenas 1% do efetivo estadual). Em virtude do seu sistema de transporte, encontramos no Amazonas o menor rebanho de asininos e muares do Brasil, ali constituído de apenas 520 cabeças, de acôrdo com os resultados do censo de 1940.

Não se deve, portanto, superestimar o exemplo de integridade que, no conjunto dos valores de uma chefia, tem, indubitavelmente, seu lugar de relêvo. Tão importante que o "espertalhão", o "boa vida", o "sem compostura", o "sem caráter", enfim, somente poderá chefiar a poder de processos de corrupção ou de violência, e jamais pelos meios que a experiência consagrou como os melhores, porque mais bem aceitos numa sociedade de homens livres. Mas se o "sem caráter" consegue chefiar adotando processos ignóbeis, o íntegro, o "exclusivamente" íntegro, que repudia tais processos incompatíveis com a sua formação, com dificuldade encontraria outros meios que normalmente aceita.

A integridade, pois, desde que somada aos outros valores da chefia, deve destacar-se no conjunto. E' uma qualidade que, talvez se possa dizer, somente atua bem em *equipe*, quando assume, então, a dianteira. Para não perder o gosto de mais uma citação do mestre já citado, "it is a question of the leader's capacity to be loyal to the basic demand for loyalty itself" (Tead).