

Mais um pequeno problema da chefia

ITAGILDO FERREIRA

EM "um pequeno problema da chefia", acentuei a necessidade de o chefe provocar a formação de um clima agradável no trabalho, procurando valorizar, na medida do possível, o esforço dos seus auxiliares, a fim de obter devotamento e lealdade ("Revista do Serviço Público" de janeiro). Focalizei, depois, em "outro pequeno problema da chefia", o imperativo que se impõe ao chefe de ser exemplo de integridade, sem o que não lhe será dado conseguir a confiança e o respeito dos subordinados ("Revista do Serviço Público" de maio). Ensaja-me, agora, a oportunidade de apostilar algumas observações sobre a ponderação, que deve ser apanágio de todo espírito equilibrado, precipuamente do chefe.

Essas observações em torno da ponderação, como as demais, fruto de alguma experiência no trato com chefes e colegas, poderão ser examinadas à vista de reações decorrentes de objeto de serviço e de objeto estranho ao mesmo, de modo a atestar a importância da ação suasória do chefe nos momentos de crise nas relações humanas no trabalho. Escolho, por exemplo, os seguintes aspectos, com possibilidades de dar uma visão geral do problema: a) tratamento dispensado a servidores pouco ajustados ou não integralmente ajustados ao ambiente de trabalho e que por isso se tornam "difíceis" quando discutem um assunto qualquer; b) processo de assegurar a liberdade de pensamento e de palavra do servidor, ainda mesmo quando discute assunto estranho ao serviço; c) uso moderado de recursos disciplinares destinados a coibir abusos, mantendo a harmonia do grupo.

Isto pôsto, anoto, de início, que, via de regra, não são bem acolhidos, pelos chefes, os servidores arredios, os temperamentos pouco dados a gestos largos de simpatia, os espíritos intratáveis, os indivíduos cheios de arestas, enfim, todos aqueles elementos pouco ajustados ou não integralmente ajustados ao meio, numa gama variada em que não se pode salientar padrão. Muitos são os casos na vida administrativa e a própria literatura nacional já celebrou um deles na figura do amanuense Belmiro com o seu "resfriamento perisférico".

A intolerância do chefe para com êsses elementos tem culminado na prática de injustiças, perdendo-se, quase sempre, por inabilidade e incompreensão, bons trabalhadores, que são transformados em inimigos da "situação" que os hostiliza.

Preferindo, geralmente, as pessoas simpáticas, os que sabem ser agradáveis, os que são naturalmente polidos e que se mantêm em digna neutralidade, e os que conhecem a técnica do "elogio" e que passam, desse modo, a integrar a "situação", o chefe intolerante acaba sendo vítima do seu procedimento, desacreditando sua autoridade, que termina desmoralizada, pela indefectível indulgência com os amigos que cometem faltas passíveis de um corretivo e pelas picuinhas que move aos que são empurrados para a "oposição".

A título de ilustração, cito o caso de um funcionário que, por muitas qualidades, estaria naturalmente indicado para postos de chefia, não fôra sua chocante insociabilidade. Por mais que queira ser polido não o consegue. Ao contrário, desperta, sempre, reações de antipatia. Sua probidade é reconhecida, sua capacidade profissional festejada, seus conselhos reiteradamente pedidos, mas, cheia de cotovelos, sua norma de conduta nas relações com os colegas e com o público. Tem-se a impressão de que é do "contra" por necessidade e por prazer, o que não é verdade para os que o conhecem. Suponho que, por defeito de educação, não compreende que "a polidez é uma maneira de ser ou agir que se insinua em tôdas as manifestações da vida social e funcional, como óleo nas engrenagens para facilidade de movimentos" (Diógenes Monteiro). Essa qualidade negativa é um impedimento ao seu acesso a posições em que poderia prestar melhores serviços à administração. Guindado a uma posição-chave, será uma fonte permanente de "casos". A habilidade e a ponderação do seu superior poderá transformá-lo num esplêndido auxiliar, cujos conselhos, bem filtrados, serão fatores de acertadas decisões.

E', portanto, necessário até mesmo uma certa tolerância para com êsses temperamentos "difíceis". Se são servidores de fisionomias ensombreadas, que só sabem cumprimentar entre dentes, ou se são indivíduos figadalmente do contra, mas promissores elementos de trabalho, eficientes se bem aproveitados, devem ter, por isso mesmo, atenção especial do chefe, que esteja sempre atento às oportunidades que se lhe oferecem de reconhecer seus méritos, ainda que continuem impermeáveis a qualquer gesto de simpatia, ainda que continuem como pessoas socialmente intratáveis, que só sai-

bam dizer verdades, incisivamente, sem “doirar a pílula”, arrastando-as sempre, pelos cabelos, como o fazia, às vêzes, o inesquecível Jackson.

O chefe que assim não procede, preferindo, vaidosamente, o elogio barato e os rapapés dos que passam, de plano, a compor o seu círculo de “amigos”, a sua “situação”, rende-se à bajulação, que é inimiga do regime de decência no trabalho, porque, cumpre repetir sempre, “não há outro modo de guardar-se da adulação senão fazer com que os homens entendam não fazer ofensa por dizer a verdade” (Maquiavel).

No que tange à liberdade de pensamento do servidor que discute, no serviço, assunto estranho ao mesmo, deve ter o chefe, também, o máximo de ponderação, evitando, de saída, a adoção de medidas proibitivas e disciplinares, geralmente infrutíferas. Escolhi, para exemplo, controvérsias que surgem no campo político, em que, em face de razões óbvias, cabe ao chefe impedir, evidentemente, que o servidor público se exceda, fazendo do seu cargo instrumento de interesses partidários.

A administração pública, como conjunto de órgãos destinados a servir à coletividade, já obedece, hoje, entre nós, a um corpo de princípios que, dia a dia, mais se enraizam, a despeito das refregas que têm enfrentado. O funcionário, como delegado do poder público, é responsável pela boa marcha do setor em que emprega sua atividade e deve atuar com a preocupação exclusiva de bem servir, compenetrado de que exerce um papel relevante, por mais humilde que seja sua função. Na repartição em que trabalha, não deve estar o cidadão que pertence a um partido. Deve estar presente, apenas, o bom profissional, que coopera com os colegas de turma, que alerta o chefe para que este acerte, que zela pelos princípios que a doutrina aconselha e a experiência aprova.

Devendo o serviço público ser um compromisso e uma devoção, a atividade política não deve sacrificar a atividade funcional, pois o Governo, que é o resultado da atividade política, e que dá à Administração o programa que norteia os planos que esta estabelece para a consecução do bem estar geral, nada mais é do que o equilíbrio, a média das aspirações coletivas. Se não aceita a orientação política do Governo, deve o funcionário público apreciá-la em ambiente próprio, destinado aos debates partidários, mas respeitá-la no setor de trabalho.

Há, todavia, ocasiões em que as paixões são mais vivas, principalmente nas fases de campanhas eleitorais, fazendo surgir, de quando em quando, no ambiente de trabalho, discussões em torno de temas políticos, quando, então, se exige do chefe cuidado especial, uma dose acentuada de pon-

deração e de tato diante dos debates que tentam romper a harmonia do grupo, sendo necessário, muitas vêzes, que, adrede preparado, tome parte, também, nas discussões, trazendo, com o auxílio de sua autoridade, a razão aos espíritos agitados.

Isso não impede, saliente-se bem, que o servidor se filie ao partido de sua preferência, sem o risco da perda da função pública.

Longe vai o tempo em que o regime vigorante entre nós era idêntico ao que também já improu nos Estados Unidos da América — sistema de espólios, em que “the tendency is to regard appointment to a public position as a chance for one of the faithful to feed at the public trough” (Meriam). Entendo que nem mesmo os ocupantes de cargos em comissão e de funções gratificadas, classificados no gênero de “funções de confiança”, devem sofrer quaisquer restrições em matéria política. As nossas elites, felizmente, já se vão educando nesse sentido. São conhecidos muitos casos de chefes e diretores de serviço politicamente adversários de seus Ministros e que nem por isso deixam de ser leais auxiliares.

Finalmente, uma ligeira referência ao uso moderado de recursos disciplinares destinados a coibir abusos e a assegurar a harmonia do grupo vem completar as observações feitas, em que se tenta destacar a capacidade de ponderação do chefe, que, ao leme, prefere navegar tranqüilamente, evitando desvios na missão que lhe cumpre realizar.

Esses recursos, dá ao chefe o Estatuto dos Funcionários que, cuidando dos deveres e das responsabilidades do empregado público, graduou as penas disciplinares numa escala que vai da simples advertência, que se aplica, verbalmente, em caso de negligência, até a demissão, a bem do serviço, que se impõem em casos da maior gravidade.

A rigidez e intransigência na prática da lei têm acarretado complicações e dificuldades às equipes de trabalho, embaraçando a sua ação. Sem uma apreciável ponderação e, até mesmo de certa tolerância para com os elementos “desagradáveis”, é impossível ao chefe prevenir essa anormalidade. Antes de aplicar ou de propor a imposição de qualquer pena, deve o mesmo, além do exame circunstanciado do fato, por mais simples que pareça, penetrar o ambiente de trabalho como simples obreiro, para que possa investigar, com isenção de ânimo, tôdas as causas que concorreram para o seu advento, proscrevendo o regime de dois pesos e duas medidas muito a gosto dos chefes intolerantes, que transformam o setor de trabalho em fazenda de sua propriedade, onde a vassalagem disputa a primazia em detrimento do mérito, sempre rebelde a favores humilhantes.

* *

*

O conceito de deficit complica-se ainda mais quando se passa do terreno propriamente econômico para o das finanças públicas. Aparentemente o termo é simplíssimo: o orçamento — e no fim do exercício o balanço das contas — mostra as receitas e as despesas. Se as primeiras excedem as últimas, há um superavit; na hipótese contrária, um deficit. Entretanto, para saber qual dos dois ocorre, neste esquema de comparação, importa primeiro conhecer a sua base, isto é, o conceito do equilíbrio; em outras palavras, importa saber o que se considera receita e despesa.

Richard Lewinsohn, in R.S.P., maio e junho de 1947.