

Formação de chefes e supervisores

EM nossos dias, a administração de pessoal que fizer por merecer o qualificativo de “esclarecida”, há de agitar, como lema definidor de sua finalidade precípua, o aproveitamento máximo do potencial humano. Não há negar, porém, que se trata de uma fórmula demasiado geral — é, para muitos, simples lugar comum — cuja significação, por vezes, perde muito de sua força, tal a imprecisão dos seus objetivos. Eis, porque aquêles a quem compete a tarefa de dar vida e realidade a tal lema, não raro perdem-se nos meios necessários à sua concretização, sem contudo atingir os fins visados.

Importa, pois, delinear os objetivos. Dentre êstes, um desde logo merece especial destaque: — utilizar e fortalecer todos os recursos que concorram para identificar e fundir os propósitos do Serviço Público e os do Servidor Público.

Em tal matéria é freqüente que se procure a solução — certamente simplista — numa expressão mágica e miraculosa: “espírito público”. Pelo que de vago e flutuante ela contém, aparece ora como sinônimo de sacrifício, ora como equivalente de devotamento excepcional. Poucos a compreendem, realmente, como dever consciente e básico para com a comunidade social, razão de ser daqueles cuja função é, ou deve ser, a de servir.

Ora, só existe espírito público onde há eficiência e cooperação. E como êstes dois atributos, alicerces do primeiro, são educáveis e passíveis de aperfeiçoamento, não há porque supor que tudo dependa, em última análise, de qualidade inatas, presentes em minorias privilegiadas. Jamais a administração pública de qualquer país atingiria nível razoável de eficiência, se para tal dependesse, apenas, do recrutamento de seu pessoal entre tais minorias.

Parece fora de dúvida que a melhor solução está em focalizar, com particular atenção, o problema daqueles aos quais compete, em primeira mão, a tarefa de fazer compreender aos executantes o verdadeiro significado de suas funções, isto é — o problema dos chefes e supervisores.

A êles cabe treinar seus auxiliares, mesmo quando haja departamentos de pessoal incumbidos de executar atividades básicas, gerais ou específicas, de aperfeiçoamento. Os tratadistas têm salientado, repetidamente, o papel da chefia no “in-service training”, insubstituível por qualquer outro método formal ou acadêmico de aprendizagem, considerando mesmo ser esta a parte mais importante de um programa de treinamento. Com efeito, é nela que se atinge mais diretamente o fim visado, levando os executantes a desempenhar suas tarefas atuais com eficiência, e a se preparar para tarefas mais difíceis e de maior responsabilidade.

Afinal a eficiência de uma administração não depende, em primeira linha, de diplomas legais, mas de indivíduos capazes de prepará-los, de interpretá-los, de dar-lhes a melhor execução, e de revê-los quando se tornem obsoletos. Já se afirmou, certa vez, que “uma estrada de ferro é, antes de tudo, pessoal”.

Ora, compete aos supervisores manter em pauta os aspectos sociais do fator humano, não em termos de sentimentalismo, mas de técnica, de eficiência e de rendimento social do trabalho. E' lícito afirmar que, em verdade, essa é a principal tarefa desses agentes executivos, a quem se pedirá menos ordens e menos comando, a troco de mais orientação e mais desenvolvimento das capacidades de seus subordinados. Vale por dizer que assim se afirmaria a prevalência da liderança sobre a chefia, demonstrando concretamente o acerto de se asseverar que, em última análise, o aspecto primordial não é o progresso dos empregados, resultante da organização e do aperfeiçoamento, e sim o do serviço com o progresso daqueles.

Vê-se, pois, que o problema-chave é o da preparação de chefes e supervisores.

Daí, a preocupação constante — e certamente legítima — do D.A.S.P. nesta matéria, justificando plenamente a realização de muitos de seus cursos, visando especificamente a questão em exame. E' um trabalho ininterrupto de educação e treinamento — não fossem estes, por definição, um processo contínuo — atingindo os servidores diretamente interessados em melhorar o preparo básico e os conhecimentos específicos, que os conduzam à boa chefia. É, ainda, uma tarefa de doutrinação, catequese e clarificação, no sentido de conduzir a opinião pública em geral à aceitação e reconhecimento de certos princípios fundamentais, cuja observância é condição imprescindível à consecução, tão breve quanto possível, do grau desejado de funcionalização da chefia.

Recentemente foram encerradas as atividades escolares do primeiro período do corrente ano, devendo ter início, imediatamente, as do segundo, destinadas a completar, em nível de especialização, os conhecimentos gerais previamente adquiridos pelos que, sponte sua, anteviram a melhor forma de conquistar e desenvolver "espírito público".

Há que prestigiar a obra, assim como aquêles que dela se utilizam, para fins legítimos e louváveis, tudo fazendo para que aumente seu número.