

Capacidade técnica e escolha de chefes

WAGNER ESTELITA CAMPOS

Técnico de Administração do D.A.S.P.

Versando a sempre atual questão dos critérios que devem nortear o administrador para o preenchimento aos postos de direção, o presente trabalho discute as duas teses mais comentadas: a da livre escôlha, baseada no critério subjetivo da confiança, e a da escôlha pela capacidade técnica.

Salientando as vantagens e desvantagens de um como de outro critério, o autor apresenta uma conciliação dos dois sistemas, buscando temperar o critério da escôlha por confiança pessoal com a exigência de um mínimo de conhecimentos técnicos.

Neste sentido, indica aos atuais constituintes, a título de sugestão, a possibilidade de ser esta solução transformada em princípio constitucional. (N.R.)

INDUBITÁVEL que, na hierarquização das qualidades do chefe, a capacidade administrativa (previsão, organização, comando, coordenação e contrôle) ocupa um lugar de precedência sobre a capacidade técnica. E' abundantemente conhecida a teoria faioliana, segundo a qual à medida que o chefe sobe na escala hierárquica vê aumentar a exigência da capacidade administrativa, decrescendo, correspondentemente, a da capacidade técnica. Conhecida e até hoje pacífica e incontestada. Mas daí à conclusão — que se vai difundindo entre nós por palavras e atos — de que a capacidade técnica seja mais ou menos “dispensável”, vai um abismo. A doutrina de Fayol não pode e nem deve servir de pretexto para que se afastem conscientemente outros ensinamentos do próprio Fayol — que também põe ênfase na “capacidade profissional característica da empresa” — e de inúmeros autores.

Ordway Tead, por exemplo, embora também aceite o decréscimo da necessidade de “comando técnico específico” à proporção em que se atingem

os mais altos postos de direção, observa, entretanto, haver situações em que “a capacidade técnica constitui uma parte permanente e constante do equipamento do chefe, representando, assim, parte direta da técnica de dirigir”. Em qualquer situação de chefia — é ainda Tead quem observa — o dirigente deve estar suficientemente senhor dos meios e maneiras, da tecnologia e dos processos através dos quais os objetivos são realizados, a fim de que possa dar orientação ao esforço direto “como um todo”.

Há uma imagem bastante expressiva para mostrar a necessidade, por parte do chefe, de uma posse pelo menos *suficiente* da capacidade técnica: é a do regente, em face dos vários elementos componentes de uma orquestra. Se êle certamente não precisa ser um exímio executor de todos os instrumentos, deve conhecer, dos mesmos, o mínimo necessário para saber se estão desempenhando satisfatoriamente o seu papel no conjunto e contribuindo para o resultado comum, que é a correta “performance” da orquestra. O mesmo se dá com o chefe: se não necessita ser tão perito como o operário ou tão senhor de pormenores técnicos quanto o funcionário, tem de possuir, pelo menos, conhecimentos que o habilitem a perceber se a atividade de qualquer dos seus subordinados está ou não “desafinando” do conjunto.

Dir-se-á que basta ao chefe constituir um bom “estado maior” de técnicos, com os quais se aconselhará, quando necessário. Mas o argumento não colhe e vamos ver por que. Antes de mais nada, não é possível a um chefe completamente ignorante em determinado setor “escolher” apropriadamente os seus técnicos; êle somente poderia proceder empiricamente, acertando ou errando por acaso. Depois — o que é mais importante — como encaminhar os problemas aos técnicos, como apresentar-lhes sugestões, como aproveitar o resultado dos seus estudos, como distinguir, dentre as suas opiniões, as que devem ser aplicadas imedia-

tamente e aquelas que devem aguardar oportunidade? Êsses e outros aspectos, normalmente ocorrentes nas relações entre o chefe e o seu estado-maior estão a exigir, obviamente, a necessária dose de "capacidade técnica". O chefe incompetente, sem a "visão de conjunto" que lhe cabe na divisão de trabalho do grupo, pode tornar-se um juguete nas mãos dos seus assistentes ou, o que será ainda pior, pode proceder desordenadamente, expedindo ordens e instruções contraditórias ou divergentes, porque inspiradas em pareceres que não sabe "avaliar" suficientemente, por força de sua incapacidade.

Fixemos, portanto, antes de prosseguir, essas duas verdades: a capacidade administrativa predomina, em importância, no conjunto das qualidades do chefe; a capacidade técnica, não obstante, é requisito indispensável, embora em grau acentuadamente menor, à medida que o chefe sobe na escala hierárquica.

Não fôsse o alongarmo-nos demasiadamente e poderíamos mostrar como o exercício da própria capacidade administrativa se acha condicionado pela posse de uma suficiente capacidade técnica. Mas algumas perguntas serão talvez bastantes. Como seria possível, ao chefe incompetente, prever e, em consequência, programar as atividades do grupo? Como poderia proceder a uma adequada divisão de trabalho e sua posterior integração em setores apropriados? Como conseguiria, de maneira correta, expedir ordens ou baixar instruções concernentes aos aspectos técnicos do trabalho? Como se desincumbiria da tarefa de harmonizar e coordenar todos os esforços, no sentido de um objetivo comum? Como, finalmente, estaria apto a verificar se tudo se passa na conformidade das diretrizes estabelecidas ou das ordens dadas?

O problema nos conduz, assim, quasi insensivelmente, a uma ordem de considerações que focalizam, a seu turno, outro problema de grande atualidade: o do critério para preenchimento dos postos de direção. O presentemente adotado pela administração brasileira, sabemos, é o da livre escolha, baseada no fator confiança. O critério, fora de dúvida, apresenta indiscutíveis méritos: permite maior flexibilidade de ação às autoridades superiores, impede a investidura em caráter efetivo e constitui, de qualquer forma, um estímulo decorrente do fato de se tornarem os cargos em comissão e as funções gratificadas mais facilmente

acessíveis. Isso, evidentemente, não ocorria sob a vigência do critério anterior, quando se podiam preencher cargos de direção em caráter efetivo e as chefias constituíam, muitas vezes, "final de carreira". A *transitoriedade* da chefia, consagrada pelo critério atual, foi sem dúvida salutar. Mas o reverso da medalha nos aponta desvantagens gritantes. E' que o critério avançou demais, indo ao extremo oposto e incidindo numa "elasticidade" perigosa, como que se inspirando naquela concepção segundo a qual é desnecessária a capacidade técnica do chefe. Nem tanto ao mar nem tanto à terra. Se os postos de chefia devem ser transitórios, se não devem constituir privilégio, se a ação dos dirigentes não pode ser manietada por um critério "fechado", também não se deve possibilitar, através de um critério excessivamente "elástico" a escolha de pessoas completamente estranhas aos aspectos técnicos do setor que vão dirigir.

O nosso decantado "sistema do mérito" apresenta atualmente uma contradição inegável: enquanto, para os cargos iniciais de carreira, se estabelece a rigorosa exigência do concurso, faculta-se a escolha de dirigentes sem a fixação de qualquer requisito técnico ou profissional. Isso, inquestionavelmente, constituirá sempre uma "porta aberta" — ao lado da permanência indefinida de interinos e outras — para que se possa sistematicamente burlar o sistema do mérito, o qual, imperfeito embora, significa incontestavelmente o aspecto mais positivo da nossa reforma administrativa. O "protegido" não se encontra em condições de enfrentar as agruras de um concurso? A solução será simples: dar-lhe um cargo em comissão!

Ora, um sistema do mérito, por seu turno, necessita de um sistema de medidas positivas, para que possa "funcionar". E o bom uso do critério atual exigiria a coexistência de dois fatores demasiado precários, porque presos à fragilidade da condição humana: 1.º) que os dirigentes procedessem com absoluta isenção de ânimo à escolha de chefes, procurando, pelos meios ao seu alcance, indagar da "capacidade técnica" dos mesmos para o exercício do cargo; 2.º) que os cidadãos recusassem qualquer posto para o qual não se sentissem técnica ou profissionalmente capazes. Como vemos, são dois fatores de extrema precariedade: em primeiro lugar, mesmo levando em conta a intenção honesta por parte das autoridades superiores, de que "meios" se poderão valer para certificar, em todos os casos, a "capacidade técnica" dos escolhidos? A

presença do segundo fator, que corrigiria em parte a ausência do primeiro, todos sabemos de que excepcionais atributos de ordem moral estaria dependendo.

Vamos preconizar então, perguntar-se-á, o sistema de concurso para provimento dos cargos em comissão e das funções gratificadas? Absolutamente. Ele seria de aplicação extremamente difícil, por motivos que não vem a pêlo examinar e, além do mais, não somente se poderia ferir o princípio da transitoriedade dos postos de direção como, de qualquer forma, se impediu a salutar flexibilidade de ação que deve ser propiciada aos dirigentes. Como proceder então? Muito simplesmente inscrevendo na Constituição ou na lei ordinária o princípio da exigência de requisitos técnicos ou profissionais para provimento dos cargos em comissão e das funções de chefia. Os decretos de organização ou, como quiserem, os "regulamentos" de cada repartição, especificariam os referidos requisitos, a serem observados em cada caso. Assim, por exemplo, para os setores de saúde seriam escolhidos médicos especializados; educadores para os que abrangessem problemas educacionais; engenheiros para os de natureza ferroviária ou rodoviária, e assim por diante. Nas carreiras profissionais existentes dentro ou fora do serviço público é que se iriam buscar dirigentes para os setores que se relacionassem com as mesmas.

A medida representaria uma prudente e acatelandora conciliação entre dois critérios diversos: ao mesmo tempo que manteria, para a autoridade

superior, a faculdade de "escolha", estabeleceria "limites" à mesma, e limites irrecusáveis, dados o seu sentido moralizador e o seu objetivo racional.

A oportunidade é excelente para que os senhores constituintes meditem sobre o assunto e procurem impedir a continuação do atual estado de coisas, em que se possibilita a entrega de equipes de trabalho, cujos elementos passaram pelo crivo dos concursos, a dirigentes cujas credenciais únicas podem repousar nos inexpressivos laços de uma ligação pessoal qualquer.

Manter o critério atual significa emprestar à "execução" maior importância que à "chefia"; se aos incumbidos daquela se exige um conjunto de conhecimentos e qualidades que definam aptidões, capacidade, habilitação, por que não proceder de maneira semelhante com referência aos que se incumbem desta, exigindo-lhes, pelo menos, um — "mínimo" de requisitos técnicos ou profissionais? Não se deve subestimar, num grupo de trabalho, o extraordinário papel da direção; todos os seus componentes podem ser elementos plenamente capazes, mas se a missão de orientar-lhes as atividades e articulá-las para um objetivo comum, programando, conduzindo, esclarecendo, controlando, dirigindo, enfim, é entregue a mãos menos capazes, o esforço conjunto pode ser prejudicado, quando não integralmente tornado inútil. Todo o cuidado no recrutamento e seleção dos executores — e disso, em sã consciência, ninguém discordará; mas atenção, também, pelo menos um pouco, na escolha dos chefes e dirigentes.