

À margem da Campanha da Cooperação

CUSTODIO SOBRAL MARTINS DE ALMEIDA

Técnico de Administração

A CAMPANHA da Cooperação, que em tão boa hora o DASP resolveu realizar, é o atestado eloqüente de que os altos poderes se preocupam com um dos principais problemas da Administração brasileira. Nenhuma hora pareceria, de fato, mais oportuna para se lançar semelhante empreendimento do que a atual, pois as responsabilidades assumidas por nosso país só serão cumpridas com êxito, desde que todos nos associemos nesse esforço conjunto, a que, certamente, não poderão faltar os servidores públicos do Brasil.

A cooperação, porém, não é um problema isolado. O interesse em querer estudá-lo conduz-nos a uma demorada investigação que nos aponta, por fim, as suas verdadeiras causas e os assuntos com que estreita relações. É claro que cooperação não existe por si só, é problema que deita raízes no terreno psicológico e só isto exige de nós muito cuidado ao tratá-lo. Procurar resolvê-lo com fórmulas teóricamente perfeitas, que rejeitem, porém, o aspecto humano que o condiciona, será, apenas, adiar a sua solução deixando a questão em aberto. Cooperar é uma atitude de espírito, que só aparece e se desenvolve quando assim o compelem as condições que plasmam o moral do grupo. O moral do grupo — de palpitante interesse para os estudiosos do problema da direção — é o produto das correntes psicológicas que se estabelecem entre os componentes desse grupo, isto é, do chefe para subordinados, dos subordinados para o chefe, dos subordinados entre si. É que todas as ações encontram o seu efeito correspondente, sofrendo um pronunciamento do consenso geral, quer seja aprovando-as, quer desapoiando-as, o que, correspondentemente, lhes empresta vigor ou tibieza. A vantagem dessas múltiplas reações manifesta-se

especialmente em relação à chefia, que nelas se inspira para a fixação de sua conduta futura. Dêsse mútuo intercâmbio vivem os homens. Por isso, há que se conhecerem, para que as ações pretendidas não contrariem ao seu caráter humano e fundamental, o que limitaria de logo o seu tempo de vigência.

A preocupação humana e social das ações é, sem dúvida, uma das grandes conquistas do pensamento e pedra angular na edificação dos grandes empreendimentos modernos. A própria política social, de efeitos profundos, é nada mais nada menos do que a constante proteção do homem, no sentido de velar por sua elevada condição, para que seja êle o diapasão último a aferir a conveniência das fórmulas. E a História nos oferece abundantes exemplos de reajustamentos periódicos que fatalmente surgem para orientar ao seu verdadeiro rumo as fórmulas artificiais, divergentes dos interesses da Humanidade. Este caráter de transitoriedade nunca faltou e é, certamente, um dos imperativos de valorização do gênero humano.

No próprio movimento da organização do trabalho, para buscar exemplo mais próximo, surgiu nos primeiros tempos a preocupação unilateral de melhoria do rendimento. A seguir, a sorte do operário atraiu também as atenções, cuidando-se de seu aspecto fisiológico e ainda psicológico. Finalmente, o abaixamento do preço de venda, a constante melhoria do produto e a política de altos salários criaram as condições indispensáveis para ajustá-lo ao seu verdadeiro e supremo desígnio: a projeção e benefício sociais.

O conhecimento dos homens, para que se possa ajustar as medidas aos seus supremos direitos, é

questão de grande importância para os responsáveis pela direção. Daí a distinção natural que se estabelece entre chefes e líderes; enquanto os primeiros, não integrados no grupo, são simples elaboradores de ordens, para cujo cumprimento há que fazê-las acompanhar de sanções severas, os segundos refletem a sua personalidade no grupo, entendem-no, homogeneizam-no e obtêm, assim, um perfeito clima de compreensão, favorável à aceitação espontânea das medidas que determinam.

Como vimos, a cooperação — uma atitude de espírito do grupo — depende inexoravelmente do seu estado moral. Mas, que fatores principais influenciam este estado moral? COOPER, no seu interessante livrinho "How to supervise people", aponta três principais, acentuando, contudo, que os dois primeiros dependem em larga escala do último :

- a) é necessário que o subordinado tenha interesse no trabalho que faz;
- b) que esteja satisfeito com as condições gerais do trabalho;
- c) que seja submetido à boa chefia.

Ora, por vários caminhos que se vá, encontra-se finalmente a chefia como principal elemento construtor do moral do grupo, de que é função a sua predisposição para cooperar.

Que meios haveria para auxiliar a criação de um estado de espírito favorável à germinação das boas idéias?

Do ponto de vista do trabalho, as relações que se estabelecem entre a chefia e os subordinados são : ordens, do topo para a base da organização; informações, da base para o topo. JONES acentua que uma ordem deverá respeitar a determinados princípios, para que ela se revista dos característicos necessários a uma boa elaboração e, por último, ao seu perfeito cumprimento. Assim, poderíamos, de início, dividir em quatro estágios o "processus" da ordem : a) surpreendimento da necessidade; b) concepção e elaboração da ordem; c) expedição da ordem; d) verificação de seu

cumprimento e efeitos. Quanto aos princípios, há necessidade de que as ordens sejam poucas em número; claras; sucintas porém completas; prontas; redigidas em linguagem profissional; em tom apropriado; coerentes com os seus legítimos objetivos; respeitem a orientação política adotada; e devidamente documentadas. Dêsses princípios, há que esclarecer o importante aspecto incluído entre os legítimos objetivos da ordem. Adianta aquele autor que uma ordem deve sempre apontar o que deve ser feito, mas nunca como deve ser feito, pois, em uma organização, o espírito de iniciativa é de importância fundamental. Qualquer intromissão em detalhes apresenta a enorme desvantagem de não respeitar os limites naturais da esfera de ação do subordinado, passando a chefia, daí em diante, a assumir o pesado encargo de agir de igual maneira, o que logicamente é impossível e até inconveniente.

Além de muitos comentários feitos por JONES, de grande interesse para os estudiosos do problema da direção, assinala êle a necessidade de uma verificação pronta sobre o cumprimento da ordem. É esta atitude que mostra ao subordinado que a chefia está alerta, o que fortalece as ordens posteriores. Por outro lado, o cumprimento satisfaz ou não ao chefe. Há que existir, ainda, meios que lhe facultem um pronunciamento independente, no intuito de revelar ao subordinado como repercutiu o seu trabalho. Tomando em sentido lato as palavras, poderíamos dizer que, para isso, dispõe a chefia de duas poderosas armas : o prêmio e a punição. É claro que prêmio deverá ser entendido todo pronunciamento favorável que variará de importância conforme o caso, desde a manifestação verbal de contentamento, até os elogios escritos e bonificações de toda sorte. Igualmente, a punição corresponde a qualquer manifestação desfavorável, desde a leve advertência verbal até os castigos severos. O que se mostra importante é a coexistência dessas armas, afim-de que a chefia disponha de elementos para demonstrar o seu juízo sobre o trabalho dos subordinados e possa, assim, construir efetivamente o moral do grupo.

A necessidade de gradação na escala de estímulos positivos e negativos decorre da grande variedade de atitudes humanas, correspondente às enormes diferenças individuais, a que deverá ajustar-se o sistema. Vê-se daí que não é possível admitir um pronunciamento desigual da chefia, na base das simpatias pessoais, pois seria negado o seu caráter de independência com graves repercussões para o estado moral do grupo; ainda como é impossível conceber um pronunciamento "standard", porque omitiria as diferenças individuais dos componentes do grupo, nivelando bons e maus à linha imaginária do artificialismo. Assim sendo, o justo comportamento é aquele que procura tratar desigualmente aos desiguais, atendendo ao mérito pessoal de cada um, único meio de se afetar construtivamente o estado moral do grupo.

Quanto às informações — relações da base para o topo da organização — devem ser canalizadas por um sistema acessível e pronto. Por meio delas orienta-se a chefia com relação aos efeitos das ordens cumpridas, além de colher dados preciosos sobre reflexos da conduta traçada. A importância dessas comunicações ressalta ao mais leve exame; basta que se pense na impossibilidade que há para o chefe, de dirigir, por muito tempo, contra os interesses do grupo.

Façamos, por fim, alguns comentários sobre a nossa atual situação, com o intuito elevado de, à luz do que recomendam os autores e confirma a experiência, verificar se os administradores dispõem de meios eficientes para construir o moral do grupo, criando aquele clima indispensável à cooperação.

Dentro dessa ordem de idéias, cumpre examinarmos, agora, quais são os principais elementos de que se utiliza geralmente uma organização para premiar os bons servidores :

- a) promoção;
- b) gratificações;
- c) elogios formais;
- d) justificação de faltas em casos especiais e menores concessões.

Promoção — A nossa atual legislação estabelece grandes quadros nos ministérios. A par de uma série de vantagens, é inegável que, do ponto de vista que nos interessa neste artigo, a situação não é das mais convenientes. De fato, um dos principais efeitos que se colhe da promoção é o estímulo que ela representa para o grupo. Para isso, é necessário que o chefe possa influenciar decisivamente na promoção de seus subordinados e, ainda, que os concorrentes se conheçam, de modo que a justiça do ato possa ser devidamente apreciada. Ora, sabemos todos que os graus atribuídos por um chefe são comparados com os que foram conferidos por todos os outros chefes de serviço do ministério, o que vale dizer : a unidade de orientação é comprometida e os efeitos da promoção se dispersam, pois os concorrentes, as mais das vezes, não são conhecidos do grupo de cada repartição.

Gratificações — As gratificações, de acordo com a legislação vigente, compreendem determinados casos : gratificação de função, por serviço extraordinário, etc. . . Ainda não se utilizam nos serviços públicos gratificações anuais, provavelmente úteis na indústria e órgãos autárquicos. Parece que o sistema não oferece suficiente flexibilidade para atender a variedade de casos e o caráter de instantaneidade indispensável, em correspondência com a ação a ser premiada. É claro que não preconizaríamos a desobediência a normas gerais, mas, parece, doutro modo, que não se deve levar a rigidez dos princípios a ponto de sacrificar os objetivos em vista. JONES, em sua obra já citada, adianta que o prêmio ou a punição valem mais pela oportunidade, do que por sua intensidade. As gratificações por serviço técnico relevante constituem, por exemplo, uma modalidade curiosa; parece, no entanto, que têm ocorrido poucas vezes e só em casos de obtenção de economia expressa em dinheiro.

Uma sugestão razoável seria conceder-se gratificação de um ordenado uma vez ao ano, nas vésperas do Natal. Isso viria substituir com êxito os pedidos de suspensão de consignações, estimulando

do em oportuna ocasião a todos que trabalham no Serviço Público do Brasil.

Elogios formais — Os elogios formais, ainda, estão sujeitos a um conjunto de limitações, cujo elevado intuito é, por certo, impedir que a sua aplicação em larga escala venha comprometer a excelência dêsse meio de pronunciamento da chefia. Nunca é demais lembrar, porém, que o excesso de limitações retira dos que dirigem uma arma de valor para influenciar no moral do grupo. A subordinação da conduta de chefes a um conjunto de princípios rígidos elimina a independência natural que há de existir, automatizando-os e impedindo que exerçam a sua elevada condição de juizes, sem meios de influenciar sobre a vida de seus colaboradores, o que, sem dúvida, tende a apartá-los dêstes.

Justificação de faltas em casos especiais e menores concessões — A cada passo vê-se o chefe à frente de problemas humanos de natureza imperiosa. É claro que deseja manifestar ao bom servidor, nessas ocasiões, a sua solidariedade, pois o espírito de equipe irmana a chefia aos problemas de seus colaboradores, impedindo que êstes só despertem interesse nos momentos em que funcionam como máquinas de produzir. A preocupação pelo aspecto humano e social é ponto de fundamental interesse na indústria e em organizações

adiantadas, aconselhada mesmo que se queira agir no interesse unilateral do chefe (como se se pudesse dissociar o interesse do chefe do da empresa!). E isto porque o que se faz espontaneamente reverte em benefícios para a própria organização, estimulando os colaboradores à prática das ações nobres e elevadas. É preciso pensar, cada dia, que a melhor maneira de servir a uma organização é preocupar-se com a vida dos trabalhadores, fora dos momentos de trabalho. Esta conduta fortificará em cada um a idéia de proteção que a empresa infunde, vinculando, cada vez mais, a sua sorte à sorte desta empresa.

Como vimos, a existência de meios de punir é uma das armas de utilidade para a chefia, pois é necessário policiar a conduta dos colaboradores, velando por que elas não se apartem de uma diretriz moral justa. O outro termo do binômio, no entanto, precisa aparecer. Faltam meios materiais, digamos, estímulos positivos, que ofereçam à chefia o aspecto construtivo de suas atitudes, desde que deverão exercitar-se mais dêstes meios para influenciar de modo bem mais simpático o moral do grupo.

Não há um conceito neutral de estímulo, isto é, não se pode exigir do trabalhador que se sinta estimulado pela ausência de punições. A felicidade é uma afirmação positiva e nunca poderíamos alcançá-la pela ausência de infelicidades.

