

O valor do prestígio para a coordenação

NANCY GUIMARÃES DE CARVALHO
Técnico de Administração do D.A.S.P.

A EFICIÊNCIA é o total de uma soma de muitas parcelas em que não poucas representam valores psicológicos.

Divisão do trabalho, especialização, homogeneidade, definição de objetivos, centralização ou descentralização, caracterização de responsabilidades, concentração ou desconcentração, adoção do melhor tipo de estrutura, fixação de normas racionais para o funcionamento; nada disso, por si só, produz eficiência, se lhe falta a coordenação.

Esta, dizem os melhores autores, se obtém por dois processos :

a) por uma disposição estrutural que assegure um conveniente arcabouço de autoridade; e

b) pela manutenção de condições mentais, propícias à associação das vontades e inteligências; ou, noutras palavras, e estas de Gulick :

“por organização e por dominância de uma idéia”.

Há, evidentemente, uma clara distinção entre as duas espécies de coordenação — aquela obtida por fatores *técnicos*; esta, por fatores *psíquicos*.

Todos conhecem o tratamento que os autores deram ao assunto e não de convir em que muito pouco se estenderam sobre o segundo processo.

Gulick, por exemplo, dizendo que a coordenação também se faz por dominância de uma idéia, fala, apenas, naquela difícil tarefa do chefe, não de comandar, mas de *liderar*, isto é, desenvolver, na mente daqueles que estão associados em uma atividade, o desejo e a vontade de trabalhar em comum para um fim comum.

Mas que deve fazer o chefe para desenvolver na mente de seus subordinados a vontade de cooperar com eficiência? Esta coordenação, mais sutil e delicada, porque menos tangível, interfere, a meu

ver, mais ponderantemente que outro qualquer agente, nos destinos da empresa, aumentando ou diminuindo a sua eficiência, aquele total a que antes me referi. E' preciso, portanto, conseguí-la a todo custo. Mas como fazê-lo?

E' o que pretendo dizer neste desprezioso artigo.

Imaginemos um projétil de várias toneladas. Sua explosão será capaz de destruir quarteirões inteiros, afundar um vaso de guerra, fazer saltar pontes de ferro e concreto. No entanto, toda essa potência latente no seu bojo, aí dormirá eternamente se não se fizer a percussão da carga de fulminato, aparentemente insignificante, contida na espoleta.

As energias humanas necessitam também de um detonante. E esse detonante é o líder, ou melhor, é o *prestígio* do líder.

QUE É O PRESTÍGIO

Prestígio é o conjunto de atributos que asseguram, a quem os possui, ascendente sobre o meio em que vive, provocando a admiração, o respeito, o entusiasmo, a confiança, a identidade de idéias e de sentimentos.

A definição é, sem dúvida, imperfeita. O prestígio é muito mais que isto : uma força persuasiva, uma influência envolvente que age sem estardalhaço, mas com eficácia.

Assim como no desenho o objeto tem duas espécies de sombra — a *própria*, que lhe pertence, e a *projetada*, que ele lança ou recebe de outro — assim também o prestígio pode ser *pessoal* (o único e verdadeiro), e *refletido*, que não passa de uma aparência de prestígio.

Analisando-o em suas linhas gerais, encontramos no prestígio dois elementos básicos que resumem outros e que são : a autoridade e a simpatia.

A AUTORIDADE

E' o primeiro fator do prestígio.

A autoridade, disse Fayol, é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. Ela resulta dos imperativos da lei, mas, também, pode nascer das características pessoais.

Jamais um chefe bonacheirão, tímido ou irresoluto terá ascendente sobre os subordinados. Só a autoridade, proveniente de uma vontade enérgica e razoável é capaz de submeter as resistências sem provocar atritos.

"A autoridade é uma grande e santa coisa diante da qual o espírito se inclina sem que o coração se apouque". Mas a autoridade requer, para que realmente sustente o prestígio, uma vontade que, antes de tudo, saiba vencer-se para saber mandar. Que influência poderia ter o chefe que punisse a falta de pontualidade se, ele mesmo, é um retardatário incorrigível?

Na sua lógica implacável (quando aplicada aos superiores), o subordinado o colocaria, e não injustamente, entre os adeptos da máxima "Faze o que digo e não o que faço".

Ora, todos sabemos quão imitador é o homem e que força de sugestão tem o exemplo, sobretudo se vem do alto. E, convenhamos, se o que se quer é tão desejável, o chefe deve ser o primeiro a fazê-lo, e se tão difícil como exigí-lo do funcionário? O rigor, como a caridade bem entendida, deve começar por casa.

Uma das fontes principais da autoridade é a dignidade do chefe; dignidade que exclue os gritos, os gestos de impaciência, as expressões que denunciam cólera ou falta de domínio sobre si. Saber conter-se sempre denota uma superioridade rara, a que os subordinados não podem ficar indiferentes. Embora o nosso instinto de segurança nos leve a uma atitude defensiva, somos atraídos pela força de vontade que se manifesta numa fisionomia serena. Um chefe que sabe impor-se sem afetação e sem excessos de rigidez merece e obtém a estima dos funcionários.

Outro ponto de grande importância é que a autoridade se exerça com discreção e, para isso, pouco falar em nome dela. Da necessidade de sustentá-la sempre, decorre que o chefe a exercerá com moderação.

E' preciso refletir, antes de tomar uma decisão; ver se é justo o que proíbe, ou exequível o

que está ordenando, para que não seja forçado a contradizer-se, se não quiser manter uma ordem desarrazada, o que seria peor ainda.

Até na maneira de punir, essa autoridade será inteligente, discreta. Há, certamente, naturezas que só dão alguma coisa à força de punição. Use de rigor com essas, mas não queira padronizar os subordinados, não trate todos da mesma forma.

Encare o grupo, não coletivamente, mas como um conjunto de individualidades que tem características especiais e requerem, portanto, tratamento diferente. Estude cada subordinado e verá que, dando a cada um o tratamento adequado, obterá do grupo um resultado maior. Já Fayol dizia que, em administração, tudo é questão de dose, de medida.

A coordenação me faz lembrar um acorde musical. Assim como o artista que imaginou um som, arranca, ao ferir simultaneamente cinco notas diferentes do teclado, um conjunto de sons diversos que, no ar, formam a harmonia, assim o chefe não deve pretender anular as diferenças individuais pela imposição de sua personalidade. Todo o seu trabalho deve ser o de unir essas pessoas e conduzi-las, assim harmonizadas, em direção ao objetivo comum.

A SIMPATIA

Falemos agora da simpatia.

Se indagarmos dos gramáticos a significação da palavra simpatia, eles nos dirão que é a virtude de sentir com os outros. Efetivamente, a simpatia é o melhor condutor dos pensamentos, dos sentimentos, das volições, e, ainda, o meio por excelência de valorizar uma idéia.

Conforme vimos, a autoridade, segundo Fayol, é o direito de mandar e, também, o poder de se fazer obedecer. Por isso não prescinde da simpatia; antes, o prestígio a requer como condição. Uma vontade egoísta e violenta pode vencer resistências mas não obterá, nunca, o respeito sincero, a confiança e a verdadeira colaboração.

O chefe precisa, pois, cultivá-la. E fa-lo-á pelo sincero interesse, pela imparcialidade e pela compreensão.

Se todo subordinado confiasse, realmente, no chefe, e tivesse a certeza de que ele é um amigo, que precisa da sua colaboração, seriam espantosos os resultados para o serviço. Apraz-lhes sentir que

a sua vontade pode pesar na balança dos resultados, apraz-lhes saber que os compromissos assumidos pela autoridade precisam da sua cooperação para serem cumpridos. A Exposição de Organização, recentemente realizada pelo DASP, foi um exemplo vivo do que digo. Já se tinha anunciado que ficaria pronta no dia 30 de julho e no dia 30 foi inaugurada. Mas para que tal se desse, o pessoal da D.C. não contou horas de serviço e, durante 10 dias, exerceu as mais variadas e pitorescas profissões.

Simpático é o chefe que acompanha de perto os subordinados, fazendo sentir nas palavras ou, melhor, nos atos, que a sua solicitude converge, tanto para o interesse do serviço, como para a vantagem do pessoal; que se interessa pelo seu bem estar, tomando parte íntima nos acontecimentos do grupo.

Disse um educador que os alunos devem ser o centro da classe e o mestre ficar na circunferência.

O conceito mereceu críticas severas e não me cabe aqui apreciar o seu valor pedagógico, mas, quer-me parecer que, algumas vezes, pode e deve ser aplicado pela chefia.

Num conflito entre os seus interesses pessoais e o dos subordinados, deve o chefe preferir o deles. O reconhecimento e a simpatia com que eles corresponderão a essa generosidade, pagará, com fartura, a renúncia.

Outro ponto essencial é que torne o ambiente de trabalho agradável. Isso não será impossível se todos receberem de sua parte um bom acolhimento. Nesse assunto tem particular importância sua aparência pessoal. O chefe que entrasse de sobrolho carregado, com duas rugas de contrariedade nos cantos da boca e meia dúzia a lhe barrar a testa, predisporia mal os auxiliares. Nada mais agradável do que uma fisionomia franca, jovial. Cara alegre ganha vontades, ensina a filosofia popular. Um sorriso diante de uma dificuldade irritante é mais profícuo do que todo um tratado sobre otimismo. E, depois, é bem verdade: consegue-se muito mais com o que se é e com o que se faz, do que com o que se sabe e fala.

Que boa impressão e que influência tem o chefe que não se deixa abater pelas pequenas contrariedades e que sabe transformar com um comentário engraçado os incidentes aborrecidos do trabalho!

E' inútil dizer que a simpatia não pode abrir mão da simplicidade. A atitude, as maneiras, devem ser distintas, naturais. Nada de gestos afetados, de frases rebuscadas; antes, procure, em tudo a naturalidade.

O QUE É PRECISO EVITAR

Embora paradoxal, pode-se dizer que o prestígio é uma força muito fragil. Capaz de grandes coisas, com muito pouco se desfaz: uma atitude, uma palavra, um gesto pode irremediavelmente destruí-lo.

Entre as causas mais frequentes de perda de prestígio, podemos situar a que se refere às preferências. Humanamente julgando as coisas, compreende-se que o chefe prefira entre os subordinados uns a outros. Mas, o que absolutamente não convem, é que exteriorize suas simpatias e que permita formem essas preferências grupos de privilegiados, que sirvam de intermediários entre a autoridade e os subordinados ou que obstem essas relações.

Essas cortes, extremamente antipáticas, porque humilhantes para os outros, constituem um sério golpe no prestígio do chefe. Em tais casos duas coisas fatalmente ocorrem: ou, insubmissos e decididos a não coadunar com a situação, os prejudicados se afastam do chefe, tornam-se indiferentes e desinteressados pelo trabalho; ou, resignados, deixam que neles se desenvolva o espírito de subserviência com o seu cortejo de fraquezas, falta de iniciativa e temor das responsabilidades.

Aquela velha passagem da corte de Luiz XIV ilustra melhor o caso:

O rei que, desde há algum tempo, é dado aos versos, fez um madrigal que, ele próprio, não julga muito bom. Em conversa com o marechal de Gramont, diz-lhe o soberano:

— Senhor marechal, peço-lhe que leia esse pequeno madrigal e diga se já viu cousa tão impertinente.

— Sire, responde o cortezão, depois de ler os versos, Vossa Majestade julga divinamente bem todas as coisas: este é, sem dúvida, o mais tolo e ridículo madrigal que jamais lí.

— Não é verdade, acrescenta Luiz XIV a rir, que o autor deve ser bem enfatuado?

— Sire, não há meio de se lhe dar outro nome.

— Muito bem, retruca o rei, apraz-me que tenha falado tão francamente; fui eu que o fiz.

Apanhado de surpresa, confuso, de Gramont tenta ainda se desculpar:

— Ah! Sire, que traição! devolva-me Vossa Magestade o madrigal; lí-o tão bruscamente!

— Não, senhor marechal, os primeiros sentimentos são sempre os mais naturais.

A corte inteira riu-se a bom rir do sucedido e achou que foi a pior maldade que se podia fazer a um velho cortezão.

“Por mim, diz madame de Sévigné, que nos conta o episódio (e aí nos interessa a história), por mim, gostaria que o rei julgasse, pelo ocorrido, quão longe está, sempre, de conhecer a verdade”.

Os adutores que enxameiam à roda dos gabinetes — que tudo aprovam, que tudo louvam, quando se trata do chefe; que tudo criticam, que tudo depreciam, quando falam dos colegas ausentes — não devem ser tolerados.

E' uma grande verdade que mais facilmente se suporta um grande tirano que alguns tiranetes.

Confesso que, ao entrar na D.C., uma das coisas que mais agradavelmente me impressionaram, foi a facilidade de acesso ao gabinete do diretor, a maneira simples e democrática com que todos os funcionários podem se comunicar com ele, expor-lhe os seus pontos de vista e conhecer os dele. As reuniões quinzenais que aí se fazem, pelo seu aspecto desprezioso, pela liberdade de opinião dada aos seus participantes, são um exemplo de como se pratica a simplicidade e do quanto é realizável o que antes foi dito.

O VALOR DO PRESTÍGIO

“Não basta que as coisas que se dizem sejam grandes, se quem as diz não é grande”.

Afirmou-o a autoridade de Vieira e é tanto o seu prestígio que não me posso furtar ao desejo de invocá-la para corroborar o meu pensamento. “Não basta que as coisas que se dizem sejam grandes, se quem as diz não é grande. Dizer-se que a pintura é de Apeles ou a estátua de Fídias, basta para que a estátua seja imortal e a pintura não tenha preço; mas esse valor e essa imortalidade a quem se deve? mais ao nome que ao pincel de Apeles; mais à fama que à lima de Fídias. E o mesmo que sucede ao pincel e à lima, é o mesmo que experimentam igualmente a voz e a pena”. Modernizando o conceito: se o que diz é Einstein, tudo é ciência; se o que escreve é James, tudo é filosofia; se o que discorre é Lewinsohn, tudo é economia. De sorte, como dizia, Vieira, que não basta que as coisas que se dizem sejam grandes, se quem as diz é pequeno.

O prestígio é um dom tão precioso e tão grande que, sem ele, ninguém, apesar de todas as qualidades, está habilitado a ser um bom chefe. Desprovido desse auxiliar, nunca conseguirá, da equipe que chefia, a mobilização total das inteligências e das energias.

O prestígio, essa força centripeta de condenação, não prescinde, naturalmente, da boa disposição estrutural. Um e outra se completam. Na realidade as boas condições mentais não se desenvolvem ou, pelo menos, não perduram, na ausência de uma estrutura adequada onde encontrem expressão.

Por outro lado, imaginar que apenas a estruturação de uma linha de autoridade, propicia ao desenvolvimento da coordenação, a mantenha por muito tempo sem que a anime o sopro da vontade humana, é, simplesmente, utópico.