

Essa tese é praticamente vitoriosa, tanto na indústria como na administração pública norte-americana, onde o bom supervisor é aquele que, ao invés de assumir uma atitude militar de comando, procura ser um instrutor e orientador do seu pessoal. Chefiar não deve, evidentemente, consistir apenas em dar ordens; consiste também em fornecer aos subordinados os recursos para cumprí-las.

Na opinião de muitos chefes, o treinamento constitui, unicamente, uma perda inútil de tempo. Não lhes parecerá, por exemplo, razoável sacrificar meia hora ensinando um empregado a executar uma tarefa. Aceitarão, no entanto, como inevitáveis, muitas deficiências dos seus subordinados que os obrigarão, freqüentemente, a refazer por completo os trabalhos apresentados. O tempo perdido aqui é, via de regra, consideravelmente mais longo do que o que ele poderia ter gasto em ministrar aos empregados ensinamentos sobre a maneira correta de operar.

Em "*Training New Supervisors in the Skill of Leadership*", artigo publicado em "*Personnel*", janeiro de 1943, WALTER DIETZ inclui, entre as qualidades indispensáveis ao supervisor, tanto a capacidade para dirigir como para instruir ("skill in leading" e "skill in instructing"). A primeira envolve a capacidade de compreender os indivíduos, de medir as situações e de lidar com pessoas; a segunda, a capacidade para abreviar o período de treinamento pela divisão do trabalho em operações simples, para instruir, para tornar receptivo o empregado, para o experimentar no trabalho e acompanhar os resultados. As demais qualidades seriam, na opinião de DIETZ, o conhecimento do próprio trabalho, a noção das responsabilidades e a habilidade para planejar.

Embora aceitemos a filosofia de que, para obter resultados, o treinamento deve ser efetuado no próprio serviço em que está lotado o indivíduo, não podemos deixar de compreender que, em grande número de casos, o treinamento ministrado pelos supervisores seja ineficiente, e isso porque, apesar de identificados com os trabalhos de suas repartições, não o estão com as maneiras de treinar. Devem, nesse caso, se socorrer da experiência do órgão central de aperfeiçoamento, que lhes prestará assistência técnica e conselho, ajudando-os, assim, a desenvolver a eficiência e o moral dos seus subordinados.

Muitos técnicos afirmam que, mesmo que o treinamento seja ministrado por um órgão especializado, a responsabilidade continua com os administradores, pois esse treinamento é apenas um serviço prestado à sua repartição. Outros são de opinião que essa responsabilidade e o controle das atividades de treinamento devem ser transferidas a uma agência central. O que nos parece acertado é deixar o órgão central incumbido de elaborar a política geral de aperfeiçoamento que vai ser seguida, de atender às necessidades comuns a diversas repartições (como é o caso do treinamento do pessoal dos órgãos de administração geral), de orientar e prestar assistência técnica não só aos supervisores que para ele apelarem, mas também aos órgãos de treinamento que aos poucos deverão surgir nos diversos ministérios, e, finalmente, de controlar os diversos programas de aperfeiçoamento que forem postos em prática, em qualquer setor da administração federal, com o intuito de verificar, não só que se está procedendo a uma útil e profícua aplicação de dinheiro público, mas também que estão sendo empregados os métodos mais adequados para cada caso.

## ***Ultima reunião mensal de 1943***

### ***"Alguns aspectos do problema da direção de serviços"***

Encerrando a série de reuniões mensais de 1943, a Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P. realizou, em 29 de dezembro p. p., sua habitual sessão de estudo e debate de assuntos de administração pública de interesse geral.

Foi confiada ao Sr. Wagner Estelita Campos, chefe da Secção de Coordenação da D.C. daquele Departamento, a tarefa de desenvolver o assunto-tema de reunião. S.S. discorreu sobre "Alguns aspectos do problema da direção de serviços" e é o seguinte o teor de sua conferência:

"Há cêrca de 3 anos, quando da tese com que me apresentei ao concurso para Técnico de Administração, tive oportunidade de focalizar, como um dos problemas principais da reforma administrativa brasileira, a necessidade de sua propaganda bem orientada, afim de que pudesse a mesma ser compreendida e aceita, pelos servidores e pelo público em geral.

O pequeno lapso de tempo decorrido desde então reforçou-me a convicção de que, ao lado daquele e, naturalmente, de tantos outros problemas, destaca-se, exigindo cuidados iguais, o da direção de serviços. Porque é óbvio que os resultados serão precários se, de par com as medidas que visam a racionalização da máquina administrativa, não se encarar, corajosamente, o problema da direção dos vários setores em que ela atua.

Não é meu intuito, nos escassos 30 minutos reservados à palestra, formular e defender uma tese, nem equacionar o problema, em seu conjunto. Nem seria, êsse, um intuito exequível, em tais circunstâncias. Desejo, tão somente, na conformidade mesma do título, abordar "alguns aspectos" do assunto.

Muita coisa, do que se vai dizer, parecerá banalidade, truismo. Não obstante, tudo isso poderá ter a sua utilidade, até mesmo porque o fracasso de muitos chefes talvez se explique exatamente pela sua incapacidade em demorar a atenção e o pensamento em coisas aparentemente pequenas, em verdades de todo dia, que, no entretanto, se melhor observadas e submetidas a um estudo sistematizado, influiriam consideravelmente na conduta pessoal de tais chefes.

Também não me escapou a circunstância da experiência relativamente curta do palestrador, para o trato do assunto. Isso, porém, embora constituindo sempre uma advertência a mim próprio, não significou um desestímulo total, precisamente porque procurei uma compensação no estudo intenso da matéria, estudo a que, aliás, fui de certo modo obrigado, em virtude da designação para lecionar, êste ano, o curso de "Supervisão e Gerência de Serviços", dos Cursos de Administração do D.A.S.P. Por outro lado, o Curso me proporcionou a oportunidade de auscultar a experiência e as reações de algumas dezenas de alunos, relativamente ao problema em foco.

Assim foi, por exemplo, que, quando do estudo das "qualidades do chefe", de um lado, e, de outro, das "características do mau chefe", solicitei a colaboração que poderia ser proveitosamente prestada pela observação dos alunos. No primeiro caso, foi-lhes solicitado que apresentassem uma lista de 15 das qualidades de chefia, indicadas pela experiência de trabalho pessoal de cada um; no segundo, que, semelhantemente, alinhasssem as principais características do mau chefe. O resultado foi o seguinte:

*Qualidades de chefia* (Foram apresentadas 67 listas):  
 1 — Inteligência-61; 2 — Energia física e nervosa-60;  
 3 — Integridade moral-48; 4 — Equidade-45; 5 — Iniciativa-43; 6 — Capacidade técnica-41; 7 — Cultura geral-41; 8 — Lealdade-40; 9 — Cordialidade e afeição-39;  
 10 — Entusiasmo-36; 11 — Capacidade administrativa-34;  
 12 — Auto-confiança-29; 13 — Bom humor-28; 14 — Conhecimento da natureza humana-27; 15 — Energia-27;  
 16 — Decisão-25; 17 — Coragem-24; 18 — Vontade refletida e firme-23; 19 — Sentimento do dever-23; 20 —

Cuidado com o interesse geral-23; 21 — Habilidade educativa-20; 22 — Auto-domínio-20; 23 — Coragem das responsabilidades-20; 24 — Personalidade-19; 25 — Senso de determinação e direção-17; 26 — Respeito pela personalidade alheia-15; 27 — Modéstia-15; 28 — Capacidade de inspirar confiança-14; 29 — Noções gerais sobre as funções essenciais do órgão-13; 30 — Sinceridade-11; 31 — Fé-11; 32 — Otimismo-10; 33 — Tato-10. E muitas outras com menos de 10 indicações.

*Características do mau chefe* (51 alunos fizeram indicações): 1 — Parcialidade, favoritismo-37; 2 — Rispidez, mau humor-35; 3 — Tendência autocrática (abrangendo: autoritarismo, intransigência, intolerância, arbitrariedade, etc.)-31; 4 — Deslealdade, falsidade-31; 5 — Saúde deficiente-29; 6 — Incompetência (desconhecimento do serviço)-27; 7 — Desinteresse, desânimo, falta de entusiasmo e fé-24; 8 — Vaidade, presunção, exibicionismo-21; 9 — Inacessibilidade, falta de espírito de cooperação-20; 10 — Displicência, indolência-19; 11 — Indecisão, falta de auto-confiança-19; 12 — Medo, pusilanidade-16; 13 — Falta de cultura geral-16; 14 — Falta de caráter-15; 15 — Horror à responsabilidade-15; 16 — Incapacidade de manter a disciplina, falta de energia, bondade excessiva-15; 17 — Inconsistência, incoerência-13; 18 — Falta de inteligência, curteza de vistas-13; 19 — Inveja dos subordinados-12; 20 — Ausência de noção de responsabilidade-11; 21 — Impaciência, falta de auto-contrôle-11; 22 — Pessimismo-11; 23 — Desconfiança nos subordinados, incapacidade em delegar autoridade-11; 24 — Incapacidade administrativa-10; 25 — Falta de compostura, linguagem de "gíria"-10; 26 — Não reconhecer valor nos subordinados-10; 27 — Desatenção à dignidade alheia-10. E também muitas outras, com menos de 10 indicações.

A iniciativa foi, sobretudo, inspirada no ensinamento dos vários autores de que, a respeito de qualidades de chefia, qualquer lista é sempre arbitrária. Essa arbitrariedade seria, portanto, até certo ponto atenuada por aquela miniatura de inquérito (o qual, aliás, poderá ser tentado numa escala mais vasta) sem embargo do tamanho limitado da "amostra". De qualquer forma, êle canalizou impressões e opiniões diversamente influenciadas pelos fatores, idade, sexo, posição social, natureza e ambiente de trabalho etc.

Também não seria esta a oportunidade para entrar, a fundo, na apreciação conjunta dos elementos fornecidos pelos alunos. Algumas conclusões gerais, entretanto, podem ser tiradas. A primeira, por exemplo, é a de que a consideração, quer das qualidades positivas apontadas, quer das características negativas, sugere a oportunidade de se acentuar, entre nós, a importância da distinção entre "direção autocrática" e "direção democrática", ou, no dizer de Ordway Tead, entre "dirigir" e "comandar", ou ainda, como ensina Pigors, entre "liderança" e "domínio".

Vejamos, assim, algumas considerações sugeridas por aquela distinção fundamental entre direção autocrática e direção democrática, entre "to boss" e "to lead". Por uma questão de honestidade intelectual, consigne-se desde logo que essas considerações se inspiraram, em grande parte, no estudo que sobretudo três autores dedicaram ao assunto: Tead, Pigors e Stockberger.

Para o último, a direção administrativa, do tipo democrático, é uma "maneira de viver e trabalhar, em coope-

ração com seres humanos, que pensam e sentem". A direção será democrática somente, e na medida em que proporcionar e mantiver oportunidade para o exercício da iniciativa individual, sujeita, unicamente, àquelas disciplinas e restrições que devem ser impostas para preservar a liberdade do desenvolvimento individual.

Para Tead, o comando é um exercício de poder "sobre" as pessoas. A liderança, por outro lado, interessa-se, precipuamente, no modo por que as pessoas podem ser levadas a trabalhar em conjunto, para a eficiente e feliz consecução de um objetivo comum. Implica, assim, no uso e na criação de poder "com" as pessoas. O chefe autocrata, portanto, interessa-se apenas pelo resultado, enquanto o democrata preocupa-se, igualmente, com o processo pelo qual o resultado é atingido. Aquêlê colocará fãcilmente o bem estar da organização à frente do bem estar dos seus membros; êste, porque conhece a natureza humana, envidará esforços para que o bem estar da organização e de seus membros sejam uma e mesma coisa. Uns dirigem as organizações subordinando os indivíduos a fins organizados; outros guiam e desenvolvem os indivíduos de tal forma que, participando da formação daquelas finalidades, também possam participar de sua realização.

Para Pigors, a solidariedade de propósitos, característica da liderança, é substituída, no domínio, por um mero nexo de comando e obediência. O líder acha-se imbuído de uma grande fé na natureza humana; no dominador, há uma desconfiança intrínseca dos seus subordinados; quanto mais aptos e inteligentes êstes se revelem, tanto mais êle os receará, como possíveis rivais, e tanto mais cuidadosamente planejará controlar a sua influência.

Assim, portanto, o chefe autocrata, ao invés de unir-se aos seus subordinados e procurar a "fonte geradora do poder" na libertação e direção da energia humana para uma causa comum, preocupa-se em impor-lhes a sua vontade; ao invés de "dirigí-los", limita-se a "usá-los", como simples armas ou meros instrumentos de ação. Sua autoridade apoia-se mais na habilidade em compêlir a obediência dos subordinados, que na capacidade em aliciar-lhes a cooperação voluntária e a simpatia. Enquanto o autocrata somente sabe pensar em têrmos das relações usuais entre "senhor e servidores", o democrata alicerça suas relações numa profundidade de entendimento e numa comunhão de idéias, entre êle e os subordinados.

Enquanto êste dirige e educa, aquêlê simplesmente "manipula" e "manobra"; onde um solicita e estimula, focalizando um objetivo comum, o outro comanda e ordena, usando os subordinados como simples meios à consecução dos seus fins. Aquêlê está sempre disposto a explicar as suas ações, porque sabe que essa explicação atende aos interesses dos subordinados e da causa comum; além do mais, basta-lhe, para justificar a sua política, um apêlo aos fatos; êste, pelo contrário, insiste na obediência cega, como uma demonstração da submissão completa dos subordinados à sua vontade; qualquer crítica, qualquer indagação, lhe parecerá insolente e perigosa; aquêlê busca uma obediência consentida; êste, uma obediência imposta.

Se possível fôsse estabelecer uma distinção, fundamentalmente característica, entre uma e outra forma de dirigir, talvez se pudesse dizer que a tendência intrínseca da direção democrática é libertar e dirigir a energia humana, en-

quanto a da direção autocrática é transformar as pessoas em simples peças de uma "rotina", sujeitas a um sistema de controle qualquer.

Ainda para Pigors, outra característica do "dominador" é limitar a liberdade de ação dos seus subordinados por meio de normas e regras estritas e minuciosas, e de uma insistência constante na disciplina e na obediência ao pé da letra. Procura-se atingir, assim, uma "similaridade imposta", baseada antes na uniformidade de ação que na unidade de objetivos. E' interessante notar, observa o mesmo autor, a dependência, em que se encontra o dominador, da adulação que recebe dos seus subordinados; a expressão contínua da admiração dêstes é-lhe tão necessária quanto uma droga a que se tivesse viciado. A bajulação é, para êle, o que causa comum é para o líder; sem ela, sentiria esvaír-se a sua autoridade, e começaria a perder a confiança em si próprio.

O chefe democrata, em sua melhor expressão, não se preocupa em tornar-se "necessário"; ao contrário, êle dirige de forma a focalizar a pessoa dos subordinados, ajudando-os a desenvolver, no máximo, sua capacidade. O autocrata, ao revés, objetiva manter os subordinados numa dependência constante, pois a sua posição somente estará garantida, na proporção em que souber jungir os outros à sua vontade.

Conforme acentua Pigors, nota-se uma modificação na atitude dos homens de negócio americanos para com o seu empregado. O último já não é mais encarado como simples unidade de trabalho, susceptível de treinamento com um mínimo de dispêndio de tempo e energia, para o desempenho de uma parte definida na maquinária industrial. Êle começa a ser olhado como um ser humano. Os homens de negócio mais esclarecidos demonstram um crescente respeito pela personalidade do trabalhador e cessam de manipulá-lo como uma máquina. Conseqüentemente, os trabalhadores começam a participar da empresa industrial como indivíduos, e como tais são tratados.

Muitos dos que me ouvem terão lido dois artigos interessantes, publicados pela revista "Seleções do Reader's Digest" e bastante expressivos dessa tendência: o 1.º da autoria de F.J. Taylor, intitulado "Empregados com voz na gerência", número de julho, e o segundo, "Operários e patrões unidos na produção", número de agosto, da autoria de Stuart Chase. O primeiro focaliza a atitude democrática de um jovem presidente da *United Air Lines*, que, de tal forma se uniu aos seus subordinados para a consecução de um objetivo comum, de tal maneira procurou utilizar-se da "obtenção de sugestões" como método de dirigir, que, certa vez, foi surpreendido com a entrada, em seu gabinete, de dois empregados da companhia que lhe vinham dizer simplesmente o seguinte: "sabedores de ter havido grandes baixas nos negócios, tomaram a iniciativa de sondar o pessoal da companhia, tendo todos concordado em propor uma redução voluntária de dez por cento, nos salários, para ajudar o presidente a *consertar as coisas*". Êste, refeito do espanto, não concordou, entretanto, com a proposta, dizendo: "Um corte de dez por cento nos ordenados daria uma economia de trezentos mil *dollars* anuais; aposto que poderemos economizar mais que isto cortando certos desperdícios".

O segundo artigo, de Stuart Chase, a propósito dos "Conselhos de Produção de Operários e Patrões", ilustra, eloqüentemente, a afirmação de que uma das características

da direção democrática é a libertação e orientação da energia humana para um objetivo comum. Basta que se reproduza êste ligeiro trecho do referido artigo: "Desde que se implantou a era industrial, diz Stuart Chase, essas energias latentes do operário vinham sendo abafadas, nos "negros engenhos do Diabo" (como os chamou William Blake), com incalculável prejuízo para a civilização. Hoje, porém, nas fábricas onde os conselhos de produção meteram de verdade ombros ao trabalho, estão-se lentamente reconhecendo e explorando grandes e ricas minas de esforço humano. Que torrentes de riqueza — espiritual e material — não dariam elas à indústria, aos operários, à nação inteira, se fôsse possível libertá-las por completo!"

Ainda mais uma característica — e uma só, para que o assunto não tome todo o tempo da palestra — do chefe autocrata: a inacessibilidade. Chefes há que procuram, como vulgarmente se diz "colocar distância" entre si e seus subordinados; jamais os põem "à vontade" para o trato diário dos trabalhos ou para uma livre e franca permuta de idéias. Tais chefes julgam, erradamente, que a aproximação cordial com os subordinados lhes diminua, de qualquer forma, a autoridade. E o chefe que se mostra receoso de ser cordial revela, em última análise, diz Tead, o receio mesmo da tarefa de dirigir, tal como deve ser entendida. Verdade que essa característica nem sempre traduz, apenas, uma tendência autocrática. Porque ela pode constituir, muitas vezes, uma espécie de defesa do chefe incompetente, que se julga incapaz de enfrentar, com os subordinados, a discussão dos assuntos de serviço.

Após êsse aspecto fundamental da distinção entre direção autocrática e direção democrática, não será, talvez, inoportuno, focalizar o conceito errôneo que muitos chefes formam da delicada função de dirigir. Dirigir não significa, apenas, "distribuir serviço", "fazer com que outros trabalhem", "determinar tarefas e marcar prazos para sua execução" etc. Dirigir não é, apenas, "movimentar um grupo de trabalho", agitar-se, desordenadamente, numa aparência de dinamismo que não significa, entretanto, mais que uma demonstração daquela "instabilidade emotiva" que, para Tead, constitui um dos "perigos" da chefia. Dirigir, é óbvio, sobre requerer aquela identidade de aspirações com o grupo e com a causa comum — até aqui focalizada — requer também previsão, organização, coordenação, controle, capacidade administrativa, enfim. Dirigir requer, entre outras coisas, integridade moral, vigor intelectual, decisão, entusiasmo, espírito de equidade, habilidade educativa, fé nos objetivos do grupo e na capacidade dos subordinados, respeito pela personalidade alheia. Dirigir requer capacidade técnica, conhecimento das atividades que definem as finalidades de um grupo de trabalho. Claro que uma simples palestra também não poderia se abalar ao exame de tôdas essas e outras qualidades necessárias a um chefe. Mas não serão igualmente demais algumas considerações em torno da capacidade técnica que distingue, obviamente, um bom chefe.

O chefe que persiste em querer dirigir sem um conhecimento seguro das atividades precípuas do seu grupo de trabalho, dificilmente conseguirá duas condições básicas: a estima e o respeito dos seus subordinados. O chefe que "dirige" tateando, inseguro em seus conhecimentos, incapaz de emprestar à marcha dos trabalhos o cunho da sua orientação técnica, sem a noção plena dos objetivos do

grupo, confiante apenas na autoridade decorrente de um texto da lei ou regulamento, e sem a autoridade que decorre de sua própria competência, terá que ser positivamente, não um mau, mas um péssimo chefe. — Porque dirigir não é apenas endossar ou apresentar trabalho alheio, através de uma incapacidade manifesta em traçar as linhas gerais e, conforme o caso, orientar a execução dêsse mesmo trabalho.

Cabe, aqui, mais uma observação interessante de Pigors: "muitos homens, diz êle, construíram uma reputação de talento e habilidade ou atingiram renome, na estreita dependência do trabalho de outros, ajudados, talvez, por um senso feliz de suas próprias deficiências e uma aparência atraente".

Mas se é óbvio que o chefe deve, perante o seu grupo de trabalho, dar provas constantes de uma indiscutível competência, como um dos imprescindíveis fatores que condicionam o moral do mesmo grupo, não é menos verdade que, em tôda e qualquer oportunidade, êle se deve revelar senhor dos assuntos a seu cargo e conhecedor seguro, sobretudo, dos objetivos fundamentais do seu setor de trabalho. Aqui, neste mesmo recinto, tivemos oportunidade, poucos meses atrás, de assistir a um episódio muito expressivo, a êsse respeito. O professor Benedicto Silva, discorrendo, com a segurança de sempre, sobre "Planejamento da atividade governamental", teceu considerações que focalizavam, de qualquer forma, a posição dos D.A.S.P. na estrutura governamental. O presidente do D.A.S.P., presente à reunião, vendo focalizadas as atividades do setor que dirige, interveio nos debates, solicitou esclarecimentos, manifestou seu pensamento, revelou, enfim, que "vive" os objetivos do seu Departamento, conhece-lhe as finalidades básicas, acompanha de perto sua evolução.

Noutra ocasião, ainda em palestra promovida pela D.A., embora de caráter interno, discorria o meu brilhante colega Celso de Magalhães sobre "psicologia didática", com particular referência aos Cursos de Administração do D.A.S.P. O meu debatedor de hoje, Dr. Jubé Junior, diretor dos Cursos, então presente, também não fez esperar a manifestação oportuna de sua opinião. Fez uma rápida análise do problema, demonstrou porque endossava as considerações do palestrador, e, o que é principal, mostrou como encarava o assunto no desempenho de suas funções de Diretor dos Cursos.

Infelizmente, porém, não são raros os casos de chefes que assistem imperturbavelmente, sem uma manifestação qualquer, revelando uma dolorosa incapacidade, às vezes até mesmo com uma fisionomia de evidente incompreensão, debaterem-se os objetivos fundamentais do grupo que dirigem. Isso, sobre agravar o maléfico ceticismo dos subordinados — que não encontram, assim, no chefe, o legítimo representante da causa a que servem — ainda contribue, também, para criar, ou agravar, o desânimo de terceiros.

Mais um aspecto, e êste agora decorrente do último apontado: o das relações entre o chefe e seus auxiliares imediatos, ou intermediários entre êle e os subordinados. De maneira geral, Tead aconselha que o assistente imediato do chefe, em suas relações para com o mesmo, deve observar as seguintes normas: a) ter confiança e fé no chefe; b) servir de intérprete, do chefe para com a organização, e vice-versa; c) economizar o tempo e a energia do chefe. Evidente, no entretanto, que a observância de tais normas se tornará extremamente difícil, quando o chefe é notória-

mente incapaz. Ainda Tead focaliza o angustioso problema do auxiliar imediato que sabe possuir melhores qualificações que o seu chefe. E aponta, neste sentido, um comentário muito familiar "que, depois de focalizar as circunstâncias de ordem pessoal que elevam o chefe incapaz ao seu posto, termina, quase sempre, por concluir mais ou menos assim: "Jack Bates, o seu assistente, é quem executa todo o trabalho".

Como devem proceder, pergunta Tead, todos os Jack Bates do mundo, com relação a seus chefes? Devem suprir e ocultar as suas deficiências? Ou devem fingir que as ignoram? Devem apelar para que os subordinados se mantenham leais a tais chefes? Devem permanecer "na sombra" e permitir que o chefe "nominal" obtenha todas as honras? São perguntas incontestavelmente difíceis de serem respondidas, a menos que se considerasse cada caso concreto. De qualquer forma, o que se quer acentuar aqui é o caráter crucial do problema. Porque a lealdade, em tais circunstâncias, solicita demasiado da natureza humana.

Tead aconselha, que, quando a incompetência do chefe é demasiado notória, e as suas conseqüências demasiado perniciosas à organização, seu assistente deve expor os fatos, franca e serenamente, às autoridades superiores. Mas é ele mesmo quem assegura, depois do conselho, ser essa atitude "sempre arriscada"... O que se pode concluir, em última análise, é que o acerto das relações do assistente para com o chefe depende deste, em grande parte. Como conclui o autor acima citado. "Se o chefe está agindo como deve, se está adotando uma atitude educativa para com o seu assistente e não se mostra obsecado pelo orgulho do lugar, estará apto a facilitar qualquer ajustamento pessoal exigido pela situação".

Outro aspecto, de indiscutível importância no problema, é o da delegação de autoridade, inerente à própria natureza das relações que naturalmente se estabelecem entre superior e subordinado. Onde quer que o objetivo do grupo exija o esforço organizado de mais de uma pessoa, haverá "direção", com a sua respectiva delegação de autoridade.

O exercício da delegação de autoridade pelo chefe capacita-nos, dizem Mooney e Reiley, a identificar três tipos diferentes: o primeiro é o do pretense chefe, que sempre julga demasiado fácil delegar a sua própria autoridade. Tal chefe gostaria, se possível, de delegar a sua própria responsabilidade e, freqüentemente, julga poder fazê-lo. A principal característica desse tipo é uma repulsa intrínseca pela responsabilidade, e as obrigações que dela decorrem.

O chefe do segundo tipo também julga simples delegar autoridade e mostra-se disposto a fazê-lo, sempre que percebe a sua necessidade. Mas permanece, não obstante, cômico de que há uma coisa que ele não pode delegar, ou seja, a autoridade própria do seu cargo, e a responsabilidade que a mesma envolve. Esse "senso de responsabilidade" é que o torna inclinado a delegar qualquer função, tão pronto a tarefa total do grupo comece a ultrapassar a sua própria capacidade. Tais homens, para Mooney e Reiley, são os verdadeiros organizadores, os organizadores natos.

Há porém um terceiro tipo, dizem ainda os mesmos autores, profundamente diverso dos precedentes, e que representa muitas vezes um grande obstáculo, freqüentemente insuperável, ao desenvolvimento de uma organização. Nin-

guém suplanta os homens desse tipo na execução de tarefas que se encontrem dentro dos limites de sua capacidade. Mas fracassam, posteriormente, em virtude de sua inabilidade na utilização da capacidade alheia. Imperativos de ordem física podem compeli-los, por vezes, a delegar algumas tarefas, mas sempre tentarão reter, tanto quanto possam, a autoridade essencial à execução dessas mesmas tarefas. Gostariam, se possível, de ser servidos por autômatos. Uma das tragédias da experiência humana, acrescentam Mooney e Reiley, é a freqüência com a qual os homens, sempre eficientes em qualquer coisa que possam pessoalmente executar, fracassam, finalmente, sob o peso de tarefas acumuladas, que não sabem ou não podem aprender como delegar.

A delegação de autoridade, portanto, é um aspecto que deve sempre merecer especial consideração por parte de qualquer chefe. Porque se ele pertencer, ou acabar por pertencer, àquele tipo dos que se mostram intransigentemente refratários à delegação de autoridade, dos que não confiam na capacidade dos subordinados, dos que interferem continuamente nas particularidades de execução dos trabalhos, ou dos que delegam apenas responsabilidade, sem a respectiva delegação de autoridade, necessária à condução da mesma; porque se ele assim pensa e age, estará erguendo sua atuação como um intransponível obstáculo à boa marcha dos serviços.

Todos sabemos que as limitações do alcance do controle constituem ineludível determinante da delegação de autoridade. Seria necessário que o chefe fosse dotado de uma capacidade verdadeiramente sobre-humana para que pudesse tudo ver e fazer por si mesmo. A delegação de autoridade, portanto, repita-se, é uma imposição natural das relações entre chefes e subordinados.

Verdade que a falta de confiança nos subordinados nem sempre é o fator determinante da relutância em delegar autoridade. Muitas vezes isso é conseqüência daquele receio — tão comum entre os maus chefes — de que a oportunidade de ação significa também uma oportunidade para que os subordinados demonstrem a sua capacidade, o que poria em cheque a manifesta incompetência do chefe.

A conclusão lógica, pois, é que a relutância em delegar autoridade ainda se torna mil vezes mais perniciosa quando resulta, simultaneamente, dos dois fatores: da tendência à centralização excessiva, de um lado, e da incompetência do chefe, de outro. Se o chefe centraliza, mas é competente, a marcha dos serviços sofrerá um prejuízo que se poderá atenuar, embora exigindo excessivo desgaste de energia do dirigente. Mas se o chefe centraliza, e é incompetente, a agravação do mal é de uma evidência tão grande que dispensa maiores comentários. Os trabalhos se acumularão assustadoramente em suas mãos, tão assustadoramente que nem mesmo uma irrequieta aparência de "dinamismo" lhe dará vação.

Cooper tem uma observação muito feliz a esse respeito. Quando se visita, diz ele, uma organização e se entra no gabinete do chefe, percebe-se imediatamente se o mesmo tem ou não capacidade para delegar autoridade. Se o chefe aparenta cansaço, com muito trabalho acumulado à sua mesa, e verificam-se interrupções a todo o momento (subordinados que desejam discutir particularidade de execução etc.) sabe-se, desde logo, que tal chefe não aprendeu

a confiar nos seus auxiliares, e a esperar que os mesmos o ajudem a levar avante a tarefa de dirigir.

Por outro lado, acrescenta, quando se visita o gabinete do outro "tipo" de chefe, é quase certo encontrá-lo num ambiente de tranqüilidade, numa demonstração de que dispõe do seu tempo para discutir os aspectos primordiais do seu trabalho, ou de outros que com o mesmo se relacionem. Pode suceder que haja, até, oportunidade para uma pequena palestra, sem uma só interrupção, sequer de um chamado telefônico. Tem-se, então, a impressão, de que o setor de trabalho deve estar se movendo sem grandes dificuldades, através de um mecanismo em cuja movimentação o chefe deposita inteira confiança. Cooper acentua que encontrou tal "atmosfera" de segurança e tranqüilidade no gabinete de todo grande dirigente de negócios que visitou.

Os aspectos do problema são tão sedutores e, sobretudo, de consideração tão oportuna, que é inevitável a tentação de querer abordá-los todos, ao mesmo tempo. Mas as limitações do intuito da palestra e, principalmente, a dos inexoráveis 30 minutos que lhe foram traçados, obrigam a uma consideração final, feita embora sob a melancolia da ausência de tanta coisa que ainda se poderia dizer.

E a consideração final é a de que o sadio movimento de racionalização da máquina administrativa governamental, tão argutamente iniciado e tão corajosamente mantido pelo D.A.S.P., exige que, em todos os setores da administração pública, pequenos ou grandes, cada chefe proceda a um rigoroso exame de consciência, para verificar se está constituindo uma colaboração ou um tropêço àquele movimento racionalizador.

E esse exame de consciência deve ser orientado, precipuamente, no sentido de que o chefe verifique: em primeiro lugar, naturalmente, se está dirigindo democrática ou autocráticamente; a seguir, se já considerou e pesou as responsabilidades do seu pôsto; se já se preocupou em distribuir equitativamente o seu tempo entre aquelas responsabilidades, de maneira a cuidar de tôdas, dedicando, a cada uma, a devida e necessária atenção; se tem considerado, e sabe aplicar, os verdadeiros métodos de "influenciar" os subordinados; se expedindo ordens, repreendendo, elogiando, tentando obter sugestões, fortalecendo o espírito de equipe dentro do seu grupo e criando a disciplina própria do mesmo, está agindo na estreita observância das boas normas que regulam os métodos e maneiras de dirigir; se têm merecido a necessária atenção de sua parte, o interesse do subordinado pelo serviço e a satisfação do mesmo com as condições de trabalho, fatores que interferem na formação e desenvolvimento do moral do grupo; se possui aquelas qualidades básicas que definem o bom chefe ou se incide, com abundância e freqüência, nas características que estereotipam o mau chefe; se já aprendeu, e é capaz de delegar autoridade; se possui uma noção correta das normas que devem presidir suas relações com os auxiliares imediatos; se encara, devidamente, a cooperação com os subordinados, superiores e colegas de direção, como uma das responsabilidades magnas da chefia; etc., etc., etc.

Se esse exame de consciência lhe fôr em *grande parte* favorável, êle experimentará um estímulo em aperfeiçoar-se cada vez mais; se o resultado lhe fôr apenas em *reduzida parte* favorável, essa auto-análise, lhe indicará uma orientação segura de remoção de obstáculos e conquista de fato-

res positivos; mas se a consciência o acusar de um fracasso integral, ou de deficiências definitivas — sobretudo focalizando manifesta incompetência ou um positivo divórcio dos objetivos fundamentais do seu setor de trabalho e das aspirações e pontos de vista de todo o seu grupo de trabalho, então, só um caminho, e um só, lhe poderá ser apontado pela parcela de integridade moral que acaso possua: afastar-se, lealmente, do pôsto, sacrificar o seu amor pelo cargo em comissão ou pela função gratificada, desde que o sacrifício pessoal de sua vaidade ou de sua ambição é muito menor que o do andamento eficiente dos serviços que dirige. A devida consideração dêsse imperioso dever moral resolveria, sem qualquer sombra de dúvida, o emperramento de muito setor de trabalho, cuja direção poderia, assim, — ou pelo menos teria uma oportunidade — de passar a mãos mais seguras e mais hábeis.

Finalmente: essa ênfase sôbre maneira democrática de dirigir, considerando os subordinados como "seres humanos que pensam e sentem" poderia aparecer, aos menos avisados, um escolho que se interpusesse à disciplina indiscutivelmente necessária na chefia de qualquer grupo de trabalho. Tal não é, porém. Basta que se distinga entre aquela disciplina que se fundamenta na obediência *imposta* daquela cujo alicerce é a obediência *consentida*; entre a disciplina cujo objetivo é a realização das aspirações do chefe e a disciplina cujo ideal é a realização simultânea das aspirações do chefe, dos subordinados e da organização; entre a disciplina que transforma os homens em autômatos executores e aquela outra disciplina que se está aproximando, dia a dia, da vitória, nos entrecosques vitais do nosso tempo: a que se norteia por um visceral respeito à personalidade humana, a tal ponto que uma bofetada de um general vitorioso num soldado, em plena campanha, agita a opinião de uma coletividade, e exige um desagravo e uma retratação impostas pela inelutável observância de uma orientação suprema, que não admite exceções, nem mesmo nas contingências da luta, seja o infrator um general vitorioso e a vítima um simples soldado".

O Sr. Jubé Junior, diretor dos Cursos de Administração da D.A. do D.A.S.P., iniciou, a seguir, os comentários sôbre o assunto:

"O drama da chefia tem a idade do primeiro desejo. Fenômeno social, no entretanto, e, conseqüentemente, dos que se devem medir por suas conseqüências, não tem sido ou não tem podido ser, senão de há pouco, submetido às comparações quantitativas que hoje lhe determina a dosimetria.

O que decidiu, no passado, da chefia do então porvindoiro povo romano foi apenas o número de corvos, favorável à contagem de Rômulo. Ninguém cogitou até hoje, porém, de inquirir o que teria sido o mundo romano, plasmado pela cabeça de Remo. Se, na verdade, houve, no passado, gente que, como Balzac, considerasse o gênio uma questão de intensidade, também não é menos exato poder existir, em nossos dias, quem ainda encare nas posições de supervisão mera função de resistência à instabilidade.

A discussão do problema, ora em debate, escorre em caminho estreito limitado, de um lado, pelos alcantis onde param os eleitos da ciência infusa, e de outro, pelos feios

arrecifes do cinismo, evitados porque ferem, mas, construtores, justamente, porque estimulantes. Já tendo perdido a candura primitiva do iluminismo acadêmico, sinto-me, desolado, rolar para aquelas escarpas impiedosas onde se debatem os cínicos talhando a escopro, na indiferença irônica dos maciços rochosos, surdos reclamos de cooperação, o que a outros tem sido possível, apenas com a imaginação, tatuar, com graça e donaire, em limbos sumarentos e perfumosos.

Assim, perdida a pureza primitiva, cuja força criadora tivera residência na possibilidade do crédito *a priori*, cai-se nessa coisa feia, peculiar às crianças travessas, de olhar a marcha da vida pelos buracos das fechaduras.

Tal atitude, *imprópria*, distingue o crítico, que deseja investigar, do sonambulismo inconseqüente dos iluminados. Embora edificado admirador destes, pelo esforço que despendem, nessa arte difícil de se fazerem eficientemente inoperantes, tributo minha predileção àqueles cujo escarpelo não recue se sob a camada sensível de tecido nervoso sensibíllimo, vislumbre uma ponta de verdade.

Chefe de equipe no D.A.S.P., com um opulento acervo de experiência em cargos de responsabilidade, em seu passado, o atual professor de Supervisão e Gerência nos Cursos de Administração trouxe-me a este debate, juntando ao culto que professo pela obra do Departamento Administrativo do Serviço Público, o prestígio de sua sinceridade e o valor de convicções incontestadas.

A contribuição ora trazida ao estudo de um dos mais momentosos problemas de administração tem seu valor multiplicado porque, partindo do Departamento, é uma afirmação de vitalidade e de destemor de organismo que se desnuda para exame da crítica, que sugere o diagnóstico do médico e expõe-se ao bisturi do cirurgião, não lhe repugnando a intervenção desde que lhe restabeleça a higidez absoluta, única situação permanente em que lhe interessa existir.

Ao D.A.S.P. tem cabido, sem dúvida, a consagração, no trato dos problemas administrativos, dessa atitude de submissão ao livre exame. Se se recusou a tutela das convenções em matéria de mérito, não se tem poupado a constituir-se oficina de investigação, aberta à pesquisa honesta e construtora.

Hoje, abre a discussão em torno do problema da chefia e o faz sob a responsabilidade de um de seus mais brilhantes técnicos, situando o problema com serenidade mas pintando-o com côres precisas e justas.

E' consolador o verificar-se como, à luz de focos mais potentes, modificou-se aquêlê velho problema que se traduzia nas estéreis discussões entre o político prestigioso, que se arrogava o título de administrador, e o pedantismo do doutor que selecionara para si o rótulo de técnico! Oswaldo Cruz queixou-se de ter que resolver o problema da febre amarela, comprimido entre a experiência hipotética do administrador e o saber ciumento do técnico: é que o primeiro considerava-o um técnico; o segundo, um administrador. Êle próprio considerava-se apenas um homem que sabe o que quer. Essa diferença, aceita como basilar entre o administrador e o técnico, marca a primeira etapa evolutiva do problema da caracterização do chefe entre nós.

Quando a ciência da administração começou a despontar como preciosismo de gente que lia francês, Blondel, Fayol e Poincaré surgiram como propriedade privada de meia

dúzia de iniciados. Para o administrador nato que emergira para administrar porque, para tanto, nascera-lhe o pai e o avô quicá, começa o tragicômico calvário da competição.

Em vão se apega êle às subtilezas galicanas de Fayol, para quem administrar estaria estritamente em — *prévoir* — *organiser* — *commander* — *coordonner et contrôler*. A essa análise parcial do pensamento do homem que resolvera arrumar cousas que, para muitos, se achavam bem arrumadas, responderam os técnicos com um dos característicos essenciais da chefia, denunciado como fundamental por Carnegie e aceito por Fayol, tal é o da "capacité professionnelle spéciale caractéristique de l'entreprise".

Com êsse indefectível Taylor e o advento da organização funcional, conseqüência da análise da execução das operações de trabalho, os técnicos dominam, e a contenda se integra em uma espécie de concessão ao velho gestor de negócios que passa a supervisor com pleno domínio da presunção de entender de tudo, geridos porém os setores vitais pela vigilância do homem de administração especial.

O terceiro período, suscitado pelo desenvolvimento da Psicologia Social, é em grande parte obra dos americanos do norte, não só em seus atuais e sóbrios termos, como em seus exageros de alguns anos atrás.

O depoimento de Lourenço Filho, mestre ouvido em dois continentes, dispensa-me a enumeração de classificações mais ou menos aceites da organização psicológica do chefe, ou das diferentes bases que deram formação às diversas psicotipologias correntes. Grupando-os originalmente em duas categorias genéricas, Wagner Estelita Campos no-los apresenta em função de sua atitude inter-acional no grupo social, em *democráticos* e *autocráticos*.

Realmente, a classificação não é inferior, como arbitrária, a muitas das existentes. O que êle afirma é que o chefe será tanto mais efetivo e completo quanto mais freqüente e duradoura é sua capacidade de resolver seus conflitos com os superiores e com os subordinados, bem como os aflorantes entre êstes. A permanência dessa capacidade de reagir convenientemente a estímulos diversos, interagindo de maneira construtora, define o chefe. A forma de interação, sua qualidade como de reação democrática ou autocrática.

Do expressivo desenho caracteriológico apresentado pelo conferencista ressalta como conclusão uma necessidade inadiável: a obtenção do chefe apto. Fazê-lo?

Há quem o julgue possível, mercê de duas confusões: a do líder com o contramestre e a de um problema complexo com a forma simplista em que se o concebeu.

Lamentavelmente para aquêles a quem se tem confiado o trabalho delicado de preparar o homem para o trabalho, no que diz respeito ao homem de direção, uma grande barreira se ergue: em geral os característicos psicológicos que se congregam, em maior escala, na organização dêsse padrão humano a que vimos aludindo, são produto de herança e, por isso mesmo, passíveis de serem dirigidos mas até hoje reputados insusceptíveis de reeducação permanente.

Continuo a pensar que a sorte de uma empresa está nesse dom aparentemente divinatório, mas que é fruto de observação desapassionada que faz com que os verdadeiros homens de estado possam encontrar no grupo social o dirigente de que carecem.

Essa orientação de pensamento autoriza a convicção de que o problema não pode ser pôsto em termos de formação

à base de adestramento de faculdades, por vèzes inexistentes em composição a teores convenientes e tenho compreendido que sua solução reside mais no exame da evolução de amostras variadas que permitam, por riqueza, uma diferenciação de atitudes que revelem índices definidos de potencialidade na espécie.

Turenne definiu a coragem como a faculdade, só peculiar a certas organizações humanas, de poder subjugar satisfatoriamente o medo.

A arte de chefiar também tem suas fontes de sucesso nessa força só peculiar a certos tipos humanos de interagir através de um seguro contròle de suas próprias atitudes, criando-as, orientando-as e fazendo-as incidir no meio, na proporção exata da reação que se deseja provocar. A natureza do líder promana do Criador, mas a mobilização dessas forças latentes e sua transformação em energia é uma conquista da Psicologia moderna.

Três formas mais freqüentes de contròle de comportamento são hoje aceites na solução de conflitos internacionais: o domínio, a mútua concessão e a integração. Nos que se inclinam pela primeira forma, de tôdas a mais primitiva, se enquadram os dirigentes autocratas. Na mútua promessa reside uma forma intermédia caracterizada indubitavelmente por certa carência de convicção.

No processo total de integração se acha a forma mais altamente construtiva da solução dos problemas de interação de superior para subordinados, eis que permite uma resultante útil que constrói sem sacrifícios e cresce e progride sem concessões.

Esta a forma geradora do chefe democrático, que assume êsse característico não em função de atitudes fictícias, mas por consenso do grupo que dirige, que nêle se integra e em seus atos critica os próprios atos e em sua obra aplaude os próprios esforços".

Convidado pela D.A. para debater o tema exposto pelo Sr. Wagner Estelita Campos, falou a seguir o Prof. Lourenço Filho, diretor do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos:

"O tema em debate é dos mais intrincados nos estudos da administração; por isso mesmo talvez dos mais sedutores e, ainda, dos mais perigosos. Versou-o o Sr. Estelita Campos, como vimos, com notável elegância e proficiência. No entanto, apesar do cuidado que teve, em circunscrever a matéria, não pôde êle fugir à complexidade de aspectos que a questão apresenta.

Como o assunto tem sido pouco trabalhado por nossos especialistas de administração (a tal ponto que se poderia escrever um estudo com êste título "O diretor, êsse desconhecido"), penso que a exposição do ilustre orador terá sido sempre útil. Na qualidade de debatedor, porém, teria eu preferido que houvesse delimitado mais precisamente o campo de estudo, ou, como está em moda dizer-se (não sei se com absoluta vernaculidade) a "área" do problema.

O perigo do tratamento de temas muito vastos, em meia hora, é o de nos levar facilmente às generalizações, sem maior exame dos fatos. Ficamos, então, por assim dizer, no terreno das fórmulas algébricas, deslembados de que há também uma aritmética. Esta crítica, claro está, não é de

modo algum pessoalmente dirigida ao orador, mas a todos nós, brasileiros, quase sempre bons amigos da álgebra e maus estudantes da aritmética.

Por mim mesmo, vou provar essa tendência, subindo talvez a maiores generalizações, porque, como está no salmo de David, *abyssus abyssum invocat*... Começaria, por isso, perguntando se será possível situar o problema da direção de serviços, como o fez o orador, fora da análise das funções reais da administração. Ou, mais concretamente: quais as funções que deverão caber ao diretor?... E' conveniente, por exemplo, distinguir a direção da gerência?... A êste respeito qual será a situação em nossos serviços públicos?...

Dirá o orador que o seu intuito foi apenas o de tratar das qualidades do diretor e das atitudes gerais na direção. Pois é por isso mesmo que cabem as perguntas. Para que se trate das qualidades a exigir, vejamos primeiramente para que deverá servir o diretor.

Como quer que seja, confesso que apreciei muitíssimo o resultado final do inquérito a que o meu ilustre colega de magistério no D.A.S.P. procedeu em seu brilhante curso. Também em outro curso, a que assistí inteirinho e por sinal que mau curso (crítica esta que peço encarecidamente a todos fique aqui entre nós), inquérito idêntico foi realizado. Como êste curso era o de "psicologia das relações humanas no trabalho", os alunos fizeram primeiramente o estudo das funções gerais de chefia; depois, determinaram as situações psicológicas mais constantes; e, enfim, se abalancaram a determinar qualidades.

Para felicidade do outro professor, há, no resultado final dos dois inquéritos, muitos pontos de contacto; mas há, também, sensíveis diferenças, o que deverá fazer pensar aos dois. E' de crer que as divergências tenham surgido porque num dos cursos havia mais chefes de serviço, e candidatos a chefia, que no outro... Tudo é possível. Nestas coisas, não há como "virar o cabo do machado", para que novas realidades apareçam... Creio foi Napoleão quem disse esta verdade: "quem me governa me irrita". Pois poderia ter acrescentado que os governados irritam muito maior número de vèzes aos que governam, e não teria errado também.

Justamente por isso, ou para acabar com tais irritações, é que o ilustre orador tratou longamente, e com maestria, dos tipos de direção a que chamou de "autocrático" e "democrático". E' assunto sôbre que diremos alguma coisa mais adiante.

Mas, antes disso, comentemos a declaração dos tratadistas americanos, e com a qual parece concordar *in totum* o orador, de que qualquer lista de qualidades é sempre arbitrária. Claro está que, se usarmos do processo de inquérito, não de prevalecer nas respostas aquelas condições de trabalho a que estejam submetidos em média os elementos de cada amostra. E, se acreditarmos em Napoleão e, também, um pouquinho em Freud, fácil será verificar, em certos grupos, e mais ainda em determinados indivíduos, a manifestação de forte "complexo de Édipo" contra o diretor...

Mas, em que pese aos autores americanos, cuja opinião pessoalmente considero como muito valiosa, por tôdas as razões (inclusive pelo preço com que as suas obras chegam até nós), a lista se tornará menos arbitrária se tiver havido



aquela definição preliminar de funções; ainda menos se discutirmos, com os próprios depoentes, as suas respostas.

A falta dêsse tratamento explicará, talvez, porque no inquérito do professor Campos, os característicos do mau chefe não se apresentam na ordem inversa das qualidades. Assim, se a qualidade mais votada foi a de inteligência, com 61 sufrágios entre 67, seria lícito esperar que a primeira deficiência a apontar do mau chefe fôsse a de "falta de inteligência". Pois não foi. Esta só aparece em 18.º lugar, com treze votos, apenas. E, assim também, em outros casos.

Quero crer que seria conveniente separar os atributos considerados, como se fêz no outro inquérito, em dois grupos distintos :

- a) — o de requisitos ou qualidades substanciais; e
- b) — o de qualidades, propriamente ditas, ou atributos acessórios.

Os primeiros parecem atender mais às exigências das funções próprias de diretor, aqueles que o caracterizam como administrador; as últimas dizem respeito às relações humanas no trabalho, certamente que inseparáveis daqueles, mas, ainda assim, susceptíveis de análise distinta. Parece certo, por exemplo, que "cordialidade e afeição" para com os subordinados, que aparecem no inquérito do orador com 39 respostas, ou mais de 50%, é atributo adjetivo, não substantivo. Sobretudo a "afeição".

De todos os atributos qual seria o mais compreensivo ou mais decisivo? No outro inquérito, concordaram todos em que seria aquilo que indicamos pela expressão mal definida de "fôrça moral". Ela se desdobra em "capacidade de decisão", "prestígio pelas qualidades de cultura e de integridade moral", "compreensão rápida e segura dos assuntos submetidos a exame", "qualidade de liderança", e o que mais seja. Surge porém acima de tôdas a "capacidade de decisão", a ausência de hesitação, a demonstração de que sabe o que está fazendo, porque e para que está fazendo... Concordo, não há dúvida, em que essa tal fôrça moral é como uma cartola de mágico: em se querendo tiram-se dela alguns pombos, lanternas acesas, e até alguns coelhos de bom tamanho... Mas a verdade é que, do ponto de vista psicológico, os subordinados querem ver, no seu diretor, antes de tudo, um homem capaz de comando, de decisão pronta e certa.

Ora, isto nos põe um pouquinho em dificuldade para aceitar, sem maior exame, muito da filosofia em voga a respeito do assunto. Aquí chegamos, como é fácil perceber, à palpitante questão da direção "autocrática" e direção "democrática", em que tanto insiste o nosso prezado orador. Tais expressões são outras tantas cartolas de mágicos, muito perigosas, mesmo pelo que contêm em si de significação política, neste momento. Elas debatem, no fundo, o problema da *liberdade* e da *autoridade*, tão velho como o homem. E, para êle, em nosso entender, não há uma só solução, mas muitas, porque não há autoridade e liberdade como fins, em si mesmo, mas sempre e sempre, como meios para objetivos que se tenham de antemão fixados.

Bem examinadas as coisas, e para fugir ao terreno da álgebra (e, agora, álgebra superior, em que nos poderíamos meter...) penso que a questão, em que pese aos eminentes

autores americanos citados, deveria ser examinada em termos muito mais objetivos das situações possíveis no trabalho: situação de *sujeição*; situação de *disciplina*; situação de *cooperação*.

Em cada uma delas vemos uma complexa relação, entre múltiplos termos, não simples expressão da vontade unilateral do diretor. Para simplificar o problema, haverá, pelo menos, a considerar os fins do empreendimento, a possibilidade de que a compreensão dêesses fins possa existir entre diretores e dirigidos, a preparação dos dirigidos para o regime de cooperação, e, ainda, por certo, a preparação dos diretores para êsse possível regime de cooperação.

Ninguém discute que o regime ideal no trabalho é o da cooperação, e para êle tudo devemos fazer. Se é êsse regime que o ilustre orador chama de "direção democrática", estamos de inteiro acôrdo. Inaugurando êstes mesmos debates do D.A.S.P., há algum tempo, não tratei mesmo de outra coisa. Mas, se é êle um regime ideal, é também um *ideal* na administração, subordinado a numerosas condições de organização: clara definição dos objetivos do trabalho; pessoal suficiente em número e em qualidade; formação adequada dos trabalhadores; seleção, ainda assim, dêesses trabalhadores; treinamento quanto à execução e quanto ao regime ideal de trabalho, sem esquecimento das responsabilidades dos trabalhadores; distinção entre as funções de direção, propriamente dita, para que, então, possam caber ao diretor tôdas essas belas atribuições educativas de que nos falam os autores americanos, e as de gerência, que, as mais das vêzes, no caso do diretor brasileiro, absorvem 99% do tempo... Em resumo: se queremos atingir aos fins do trabalho em cooperação, temos que admitir todos os meios conducentes a êsses fins. A qualidade dos diretores, a sua formação, a sua preparação geral, técnica, moral, e tudo mais que se queira, são elementos importantes, sem dúvida nenhuma. Mas se o ilustre orador tivesse observado o regime de trabalho em muitas e muitas repartições; a carência de pessoal, em muitas delas, em número e qualidade; e outras condições gerais da atividade — certamente que começaria por atentar neste complexo de situações, em que o diretor deixa de ser aquêle elemento que êle mesmo desejaria ser, em todos os momentos.

Assim, prèviamente entendidos, não apresentou ao nosso prezado orador, como se vê, nenhuma objeção de fundo. Pelo contrário, aceito integralmente tudo, mas com uma condição também perfeitamente democrática: a de que sejam considerados os diretores, e que se lhes apliquem também as mesmas regras de estímulo, de oportunidade de libertação de sua personalidade, porque êles são também "seres humanos que pensam e que sentem"...

Penso que, neste sentido, estará o D.A.S.P. empreendendo estudos muito sérios. Só me resta, pois, felicitar vivamente o ilustre técnico pelo belo trabalho que produziu, e que revela um espírito sinceramente devotado ao estudo dêstes complexos problemas; e pedir-lhe, ainda, que prossiga em sua campanha de esclarecimento, com que todos, em debates democráticos, como êste, tanto temos a aprender".

Com as considerações finais do conferencista, que respondeu a seus debatedores em brilhante improviso, encerrou-se a reunião.