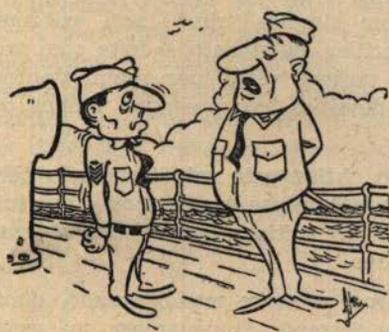


NÃO REBAIXE NEM ENLEVE O SEU SUBORDINADO

Capitão-de-Corveta F. N. CLAUS ROMO VON GLASENAPP

Transcrito do Boletim do Clube Naval, 1º semestre de 1965.

Parece-nos, com freqüência, ser a ciência de relações humanas uma das mais complexas e confusas, e não haver dúvida, sobre a falta de entendimento existente — seja no trabalho, em casa, na vida particular, na vida pública, em nosso país, ou entre Nações. Ocupamos na nossa profissão constantemente postos de chefia dentro da hierarquia militar, e, uma tentativa de melhorar as qualidades de um chefe talvez pudesse ter um efeito positivo sobre as relações entre o superior e o subordinado. Não é, entretanto, essa nossa intenção; mas se ao menos este nosso esforço puder ajudar em parte aos chefes, principalmente aqueles que ainda estão ensaiando os



primeiros passos na carreira militar, a compreenderem a sua tarefa e os problemas numa base do entendimento, da compreensão, e da inteligência, teremos atingido o objetivo que nos propusemos alcançar ao apresentar este trabalho.

Pretendemos focalizar aqui um dos mais importantes meios de que dispõe um chefe para comandar, educar e orientar seus subordinados. Ao mesmo tempo talvez seja este um dos mais delicados, visto que o contato direto com o subalterno num momento crítico como esse, que se segue à descoberta de um erro cometido na execução de uma tarefa, necessita de um maior controle emocional a fim de evitar que uma explosão muito embora explicável, não provoque uma reação mal contida por parte do subalterno, agravando desta maneira ainda mais o conflito íntimo recém-surgido.

Conhecimentos elementares de psicologia tornam-se insubstituíveis para que nestes momentos a atmosfera volte a ser harmoniosa, condição essencial para conseguir-se a completa cooperação de seus subalternos e aumentar a eficiência da equipe com que se trabalha.

Pode-se conseguir a cooperação de seus comandados com a aplicação em maior ou menor grau de outros princípios básicos de chefia

e — dificilmente haverá abuso no emprêgo dos mesmos, o que, entretanto, não ocorre no ato de crítica, quando facilmente se pode passar dos limites normais.

Parece, de alguma forma, ser muito mais fácil criticar do que elogiar, porque é mais fácil perceber o trabalho imperfeito do que o perfeito. Assim, mesmo, tôda pessoa merece, e normalmente espera, críticas sôbre um trabalho deficiente que tenha feito, e que reconhece ser deficiente. Pela crítica e pelo elogio podemos obter diversos resultados: enquanto que o elogio é bem recebido, por satisfazer a ambição — a crítica provoca uma revolta, mesmo que justa, por desvalorizar a tarefa executada.

Outro aspecto é a maneira pela qual é feito o elogio ou a crítica. O reconhecimento é normalmente muito raro e reduz-se geralmente ao indispensável, quando não, a um simples "sim", sem externar nenhuma alegria ou satisfação. A crítica, entretanto, é feita com um vocabulário extenso, acompanhada muitas vêzes por manifestações iradas e raivosas. — Nesta hora devemos compreender ambos os lados.

O chefe verifica que o resultado obtido pelo subalterno não corresponde à expectativa. Sua reação natural se traduz pelo aborrecimento, que se exterioriza por palavras críticas, acompanhadas por gestos, sendo feitas em tom agressivo.

Como reação natural o subalterno se sente menosprezado, diminuindo sua vontade de trabalhar ou deixando transparecer um sentimento de animosidade.

De qualquer maneira diminui a união entre o superior e o subalterno, podendo até desaparecer por completo, o que não ajuda a nenhum dos dois. Esses fatos mostram que devemos saber elogiar e criticar, o que constitui um conhecimento básico para a vida e o trabalho em conjunto entre o superior e o subalterno. Devemos, portanto, saber formular corretamente o elogio e a crítica, assunto êste que pretendemos focalizar agora mais de perto.

A PSICOLOGIA DA CRÍTICA

Em resposta à primeira pergunta: "Por que criticamos?" lembramos que a crítica é feita:

- 1) pelo desejo de mostrar sua importância e sua superioridade, porque aquêle que critica, se coloca em plano superior ao criticado. Surge o perigo da falta de razões objetivas para formular uma crítica, principalmente quando se aproveita tôdas as oportunidades para mostrar ao subalterno a sua inferioridade. Quanto maior fôr o desejo de ressaltar sua importância e sua superioridade, maior será a tendência de criticar;

- 2) quando o superior é demasiadamente exigente, esquece, na ânsia de obter em tudo e em todos a perfeição, a imperfeição humana;
- 3) como consequência emocional do estado psíquico do superior que, por ter sido chamado atenção pelo seu chefe, transmite essa insatisfação ao seu subalterno por meio de uma crítica;
- 4) por aqueles chefes, que rapidamente passaram de subalternos para superiores e que na época em que eram subalternos encaravam a obediência como castigo, traduzindo agora seu complexo de inferioridade na freqüente crítica de seus comandados.

Todos os motivos de crítica já mencionados dependem exclusivamente do chefe, o qual, entretanto, muitas vezes deixa de observar a verdadeira função da crítica, que consiste em orientar e corrigir os erros cometidos pelo subalterno. Essa crítica construtiva, por demais justificada, é necessária para melhorar o progresso e o desenvolvimento das atividades do subalterno, e deve ser baseada em julgamentos objetivos sem ferir a moral do criticado. Pela dificuldade de obter-se o desejado, apresentamos algumas regras práticas para criticar de maneira razoável, dividindo a crítica em cinco partes: o conteúdo, o formato, o tom, a maneira, o momento e as circunstâncias que a determinam.

AS REGRAS PARA CRITICAR

O conteúdo da crítica

Fazemos uma diferença entre duas espécies de crítica:

- a) aquela que contém somente repreensões e
- b) aquela que constitui mais uma orientação.

A primeira maneira, condena simplesmente a realização, enquanto a segunda, construtiva, tenta aproveitar parte do feito, podendo a pessoa exprimir-se da seguinte maneira: "Se você tivesse feito isso desta maneira, teria obtido melhor resultado!" explicando em seguida a maneira como obter-se um resultado melhor.

A crítica construtiva é na maioria das vezes a melhor, podendo, entretanto, acontecer que o chefe não consiga o resultado desejado, devendo por essa razão estar familiarizado com algumas regras relativas ao conteúdo:

- 1 — Criticar muito é tão errado como nunca criticar. A crítica deve conter somente o essencial e chamar atenção da parte mais importante.
- 2 — A crítica deve ser resumida em frases curtas, podendo o subalterno concluir facilmente e sem dúvida o erro cometido.

- 3 — A crítica deve focalizar as falhas existentes, comparar o resultado obtido com o desejado e mostrar o erro cometido.
- 4 — Não se deve mencionar somente o lado negativo, mas também tentar mostrar detalhes positivos do feito ou então tentar encorajar o subalterno com uma palavra animadora.
- 5 — Deve-se evitar de abordar na crítica aspectos pessoais a fim de atingir o erro cometido e não a pessoa que o cometeu, devendo por essa razão ser evitadas as frases como: "Você não tem jeito; não adianta, que você faz tudo errado; não aguento mais você; você é preguiçoso, etc.
- 6 — Antes de formular uma crítica, deve-se meditar e verificar se o subordinado a "merece", e distinguir a incapacidade da má vontade, verificando antes de fazer uma crítica objetiva, se a ordem transmitida foi suficientemente clara e racional e, se o subalterno estava à altura de cumprí-la.
- 7 — O superior, antes de criticar, deve tentar colocar-se no lugar do subalterno, visto que, pela possibilidade de errar não somente na ação como também no raciocínio, o subalterno pode ter errado no último.
- 8 — Deve-se dar mostra de confiança, fazendo diferença entre a confiança depositada no caráter e a na aptidão, esclarecendo objetivamente o sentido que se deseja dar às expressões como "Você quer, mas não consegue!" ou "Você pode, mas não quer!" Esse esclarecimento pode ajudar muito ao subordinado a fazer sua auto-análise. Quantos não gostariam ter um quadro exato sobre si mesmo?
- 9 — Enquanto não existir prova em contrário, deve-se pressupor que exista boa vontade por parte do subalterno. Aconselha-se iniciar as frases com expressões como: "Você com certeza tinha a melhor intenção", ou "Você provavelmente pensou que poderia fazer isso também desta maneira". Esse apelo à boa vontade construirá uma atmosfera calma, necessária ao esclarecimento objetivo da falha cometida.
- 10 — É fácil verificar-se a tendência humana de procurar erros pequenos em outra pessoa, esquecendo-se o seu próprio erro, às vezes, maior ainda. A fim de evitar críticas injustas, devemos, portanto, seguir o conselho que diz: "Critique os outros como gostaria de ser criticado, perdoa os outros como gostaria de ser perdoado".
- 11 — Deve-se tentar anular, pelo autocontrole e pela autodisciplina, o preconceito surgido em relação a pessoas antipáticas, para evitar que se enxergue na menor falha um erro enorme, criticando-se em consequência com exageros.
- 12 — Toda crítica deve terminar com uma palavra reconciliável. Não se pode evitar de causar aborrecimentos, desgostos e indignação, apesar de seguir-se todos os conselhos já men-

cionados. Obteremos um tom conciliável, facilitando a futura cooperação, se terminarmos esperançosos por melhores resultados com palavras como: "acredito que na próxima vez não acontecerá isso!" — O infrator verificará que seu erro foi considerado como algo acidental, ocasional e singular, o que muito o animará internamente, não deixando surgir ressentimentos.

- 13 — Por último, devemos lembrar ainda que em certas ocasiões a falha é causada por problemas particulares, preocupações e aflições de solução difícil para o subordinado. Neste caso a crítica será inútil, aumentando somente seu tormento, porque reconhece seu erro e se arrepende. Aconselha-se, neste caso, o uso de um pouco de tolerância.

A FORMA DA CRÍTICA

A forma da crítica tem geralmente maior importância que o conteúdo, porque o sentimento geralmente domina a razão no momento de fazer-se a crítica.

A irritação do superior, facilmente irascível, se manifesta muitas vezes pela maneira exagerada, acompanhando sua crítica com insultos e ameaças. A outra pessoa, que pela diferença hierárquica não pode retribuir as palavras injuriosas, é impelida geralmente à explosão. Esta forma de criticar é inteiramente condenável por diversas razões, e se por um lado ela constitui uma maneira primitiva de reagir, mostrando tratar-se de uma pessoa pouco culta, por outro lado, o subalterno acaba de ver o superior numa atitude que pelas aparências externas causa uma impressão negativa, diminuindo sua autoridade. Na mesma ocasião ocorrem muitas vezes certos deslizes que colocam o superior numa posição ridícula.

Ao mesmo tempo o subalterno verifica que possui meios de fazer com que seu superior perca a calma, tornando-se ridículo. O fato mais importante, entretanto, é que, após um excesso de raiva, dificilmente se consegue encontrar um tom objetivo e harmonioso.

O Chefe deve evitar por todos os meios chegar a esse ponto, e ter sempre em mente as conseqüências de uma reação impulsiva.

Neste caso, é melhor dizer ao subalterno a pura verdade em tom objetivo e sem piedade, isto é, dizê-la sem o uso de métodos pedagógicos e diplomáticos. Os resultados obtidos serão diferentes, visto que para certas pessoas, ouvir a dura verdade tem o mesmo efeito de uma bofetada.

Para essas pessoas talvez se recomende aplicar um método mais suave, e ao invés de dizer aberta e bruscamente: "O que você fez, está completamente errado!" convém dizer: "O que você fez precisa ser modificado, porque pode ser feito também de maneira diferente.

Experimente uma vez!" Por êste método que expressa maior consideração obtém-se muitas vêzes melhores resultados. Uma outra maneira, quando possível, consiste em mostrar ao subordinado algum aspecto agradável, por exemplo, um elogio, antes de fazer a crítica.

A observação desagradável pode assim ser melhor aceita, correndo-se, entretanto, o perigo de não exprimir a inteira verdade ou elogiar à custa da verdade.

Outra maneira consiste ainda na crítica disfarçada, na qual se comenta o êrro cometido, transmitindo-se uma nova ordem, e pela qual o subordinado poderá deduzir que sua obra não obteve aprovação. Esse processo aplica-se sòmente a infrações menores e depende naturalmente do gênio do subordinado.

Pode-se, às vêzes, aplicar com bons resultados a crítica em forma de pergunta, por exemplo: "Você não acha que aqui tem um êrro?" ou "Você não acredita, que isso poderia ser feito de outra maneira?"

O subalterno poderá encarar essa pergunta como apêlo à sua inteligência, e sentindo-se lisonjeado elevará, em consequência, sua moral e criar-se-á a harmonia necessária à cooperação.

O tom da crítica

A crítica pode ser feita ou em tom áspero, severo e negativo ou de maneira calma e pausada, pela simples elevação ou rebaixamento da voz. Existe ocasiões em que se pode deduzir a intenção do locutor, apesar de não compreender-se o sentido de uma frase escutada, pois o tom empregado traduz fielmente o estado espiritual do autor da locução. Uma crítica em tom irritante e impaciente causa mal-estar e reação, enquanto que aquela feita em tom calmo é suportada mais facilmente.

O crítico tem que executar a tarefa difícil de apresentar o conteúdo desagradável em tom objetivo e calmo.

O momento da crítica

Devemos observar os seguintes pontos:

1. Não critique logo no início do dia porque logo depois de acordar, a maioria das pessoas ainda está irritada, principalmente se o sono foi curto ou inquieto, acontecendo isso tanto com os chefes como com os subordinados. Nessa hora, na maioria das vêzes, a crítica não é suficientemente objetiva, faltando por parte do criticado a compreensão necessária, que trará más interpretações.
2. Não critique imediatamente antes ou depois das refeições. Antes duma refeição, isto é, quando se sente fome, a pessoa é mais facilmente exacerbada e a crítica é mais severa do que desejada, reagindo o subalterno de maneira irritada, o que talvez normalmente não faria.

Após a refeição, quando todos estão com os ânimos tranqüilos, o criticado ficará aborrecido se tiver que perder essa tranqüilidade.

3. Não critique logo ao reiniciar os trabalhos no primeiro dia da semana. Ser chamado atenção imediatamente após um dia livre e prazenteiro é especialmente mal compreendido, podendo a pouca vontade, existente para o serviço dêsse dia, muitas vezes ser prejudicada pelo ressentimento causado pela crítica.

Existe a possibilidade também do superior não estar mais bem humorado na 2^a-feira, podendo facilmente ser influenciado pela cólera e criticar severa e injustamente.

4. Não critique imediatamente ao verificar o erro cometido; deixe passar algum tempo para esfriar os ânimos e tornar a crítica mais objetiva.

Em que circunstâncias deve ser feita a crítica

Devemos tomar o cuidado de não fazer críticas na presença de outras pessoas, a fim de preservar a dignidade do criticado. A presença de outras pessoas tem efeito excitante, tanto para aquele que formula a crítica como para o outro que recebe, visto que o primeiro deseja mostrar sua superioridade diante de todos os presentes, enquanto que o outro não deseja sentir-se diminuído diante de seus colegas. Desta maneira o primeiro tende a ser agressivo, enquanto que o segundo passa à defensiva, e — à resistência.

O ELOGIO

A boa execução deve ser elogiada e reconhecida.

As palavras de John Paul Jones, que "nenhum ato meritório do subordinado deve escapar à atenção do superior ou deixar de receber o prêmio correspondente, mesmo que êsse prêmio seja somente uma palavra de aprovação" confirmam a opinião geral pela qual as pessoas consideram o reconhecimento por um bom trabalho como uma das características do superior eficiente, e tendo-se a ausência dêsse reconhecimento como uma das falhas do mau superior. O problema é: qual a melhor forma de colocar êste princípio em prática, razoável e eficientemente?

Temos o elogio, que constitui um importante método educacional, por sua finalidade de interessar o subordinado por seu trabalho, e distinguimos aqui duas modalidades: o elogio adulador e o elogio objetivo.

O primeiro é feito em tom admirador com o uso excessivo de adjetivos superlativos e tem efeito de uma lisonja — o outro realça objetivamente o valor da realização.

O elogio adulador pode ser insincero, pretendendo talvez o superior conquistar o subalterno; enquanto o elogio objetivo sempre é verdadeiro e na maioria das vezes é interpretado desta maneira pelo subordinado. A vaidade e a ambição induz a fazer críticas, entretanto pelo mesmo sentimento deseja-se ser elogiado, sentimento perfeitamente normal e justificado, porque exige-se intimamente um julgamento correto de seus esforços, podendo o próprio elogio ser interpretado como uma maneira de julgar corretamente. Apesar disso os superiores elogiam raramente, e isso por diversas razões:

Em primeiro lugar todo elogio eleva a pessoa elogiada, contrariando o sentimento de grandeza do autor do elogio — Quando alguém elogia outro, nivela-o a si mesmo; a crítica, ao contrário, rebaixa o atingido, e por essa razão é preciso possuir grandeza humana para não ser influenciado negativamente por este sentimento de ambição.

Elogia-se por outro lado raramente, porque provoca no atingido as mais diversas reações, podendo servir como estímulo para um, mas causar um complexo de superioridade em outro. Podendo acontecer ainda que, após o reconhecimento por parte do superior, o subordinado venha apresentar reivindicações, cuja solução muitas vezes se torna impossível.

Portanto, a aversão ao elogio é perfeitamente compreensível e poderá ser explicado ainda mais com as seguintes razões: Se, por exemplo, um militar realmente eficiente fôr elogiado demasiadamente, êle fica embotado, perdendo o elogio a sua finalidade original e grande parte de seu valor e de seu efeito estimulante, podendo a pessoa elogiada chegar ao ponto de só animar-se a trabalhar, depois de receber elogios. Ela já se acostumou tanto ao elogio que facilmente perde o ânimo, e com a falta de novo estímulo fica insegura e abatida.

Por outro lado sabemos que o dever do soldado consiste em cumprir zelosamente suas obrigações e rigorosamente as ordens recebidas, sem esperar receber um elogio! Essa atitude sob o ponto de vista educacional é errada, mas apesar disso um superior poderá obter com êsse processo melhores resultados do que outro que elogia em demasia sem preocupar-se com a objetividade e a personalidade da pessoa visada. Entretanto, apesar de tôdas essas razões contrárias, não se deve deixar de elogiar, porque o subordinado encara o elogio como reconhecimento do progresso de seu trabalho, e prova de sua eficiência, procurando aumentá-la mais ainda sob o efeito da sensação agradável causada por essa recompensa.

Poderíamos afirmar que, o elogio é a "vitamina" necessária à convivência, necessitando o subordinado dêle para um melhor rendimento, e ao sentir sua falta, aparecem os fenômenos das "doenças avitaminosas" em forma de falta de vontade de trabalhar, de cansaço e abatimento.

Sem querer exagerar citamos o exemplo de que não se pega mósca com vinagre, mas sim com mel, e o fato do domador usar mais o açúcar que o chicote, ratifica o efeito do método.

Portanto, é do próprio interesse de cada chefe elogiar devidamente e no momento correto.

Outra maneira de se reconhecer os atos do subordinado é fazer o elogio por escrito, cuja diferença principal consiste em poder ser aplicado alguns dias ou semanas após o acontecimento do fato merecedor de reconhecimento. Citamos ainda a recompensa dada em forma de um prêmio material, por exemplo, um livro ou algo diferente, cuja entrega é feita em cerimônia com toda a unidade formada. — Tanto o elogio, transcrito em Boletim ou Ordem do Dia, como o prêmio material, possibilitará ao elogiado mostrar sua eficiência aos seus familiares sem parecer presunçoso — Este tipo de reconhecimento é, portanto, uma ampliação do elogio verbal ou a compilação de diversos elogios verbais anteriormente dados.

CONCLUSÃO

Podemos afirmar que tanto para criticar, como para elogiar, o superior deve aplicar seus conhecimentos psicológicos para poder prever a reação que sua observação provocará no subalterno, e saber aplicar a maneira adequada. O superior não tem somente o direito, mas muitas vezes também o dever de criticar, devendo fazer uso desse direito só depois de uma meditação correspondente, porque a maioria dos erros são cometidos por desconhecimento e desleixo e raras vezes por má intenção.

Na repreensão aplicam-se os mesmos conceitos, constituindo essa medida a última etapa antes da aplicação de uma pena disciplinar, sendo necessário muitas vezes fazê-la por escrito, aplicando-a em casos onde a simples crítica não seria mais suficiente, e a punição disciplinar demasiadamente severa.

A repreensão possibilita, portanto, indicar ao subalterno ainda em tempo útil o caminho certo, sem prejudicar sua carreira militar decorrente de uma possível aplicação de uma pena disciplinar.

Por outro lado, constitui o elogio o melhor incentivo para o subordinado, devendo o superior procurar aplicá-lo sempre que cabível. Poderíamos dizer para criticar pense duas vezes, para elogiar pense uma vez só, pois dificilmente abusará da faculdade de reconhecer a perfeição do trabalho.

Não é necessariamente certo que quanto maiores forem os prêmios, melhor será o comando da unidade. Mas o método simples e fácil, de mostrar aos subordinados por meio de palavras ou atos que a tarefa foi bem ou mal executada, constitui um princípio básico de chefia.

