

# Aspectos da Administração de Comando

Cel Art QEMA

JUAREZ D. V. DE ABREU GOMES

Até onde as modernas teorias de administração aplicam-se ao comando de uma Organização Militar, especificamente, de um Corpo de Tropa?

O chavão pejorativo de quem na prática a teoria é diferente, encobre a evidência de que a boa teoria, se aplicada com discernimento, fundamenta e aperfeiçoa a prática. Há hoje volumosos estudos e pesquisas sobre administração. As Forças Armadas vêm deles se beneficiando e incorporando-os à doutrina.

Uma Organização Militar, pela natureza de suas missões operacionais, tem que ser eficiente. Se nos lembramos que a missão será cumprida a despeito das perdas e das adversidades do combate, percebemos que é, particularmente no corpo de tropa, onde repousa o maior teste da real coordenação de esforços.

A unidade de tropa caracteriza-se pela intermitência de emprego. Ao contrário da empresa comercial ou industrial, este depende de circunstâncias, o que implica um aprestamento disciplinado, apto a dar à Unidade o potencial para agir quando necessário.

O corpo de tropa deve ser capaz de transformar, em curto prazo, a inatividade de tempo de paz em uma ação bélica efetiva. A administração de paz deve permitir que essa transição se faça com presteza e de forma coordenada. Isto só será possível quando houver unidade de doutrina, que

exige instrução, disciplina e confiança no chefe, elementos formadores do moral.

A unidade de doutrina começa com a ordem unida, sua expressão mais simples e visível. A ordem unida é a melhor escola de disciplina e cooperação e assim deve ser compreendida, pois a perfeição mecânica que busca nada tem a ver com as condições de combate. Seu fim é a harmonia coletiva. Assim que o recruta percebe seu espírito está iniciada a doutrinação militar, que procura aglutinar toda a unidade por um sentimento comum.

A unidade de doutrina vai permitir a execução descentralizada das operações. A uma tropa com doutrina comum basta que se lhe diga o que se espera dela e o porquê. O porquê é essencial. Ele faz a distinção entre a obediência passiva e a ativa. O homem deve saber sempre a razão das ações a que é submetido. O conhecimento dos fins e a unidade de doutrina permitem que o comandante confie no cumprimento da missão por seus subordinados.

A doutrina baseia-se mais em princípios do que em regras. Daí a iniciativa "dentro da idéia do chefe".

A função administrativa, tal como a entendemos — prever, organizar, comandar, coordenar e controlar — bem difere das tarefas de execução, embora nem todos consigamos distingui-las perfeitamente.

O administrador deve precaver-se da tendência de dedicar grande parte de seu tempo a ações executivas, tendência resultante de tantos anos como executante desde tenente. Para o exercício das três atividades administrativas — decidir, comunicar e melhorar — é preciso estabelecer os objetivos, a aplicação dos recursos, os programas e as normas gerais de ação (NGA).

O comandante deve definir sua orientação — diretrizes — nos aspectos em que ele e seus subordinados estão repetidamente decidindo, bem assim estabelecer como essas diretrizes serão aplicadas e as ações em caso de conduta, já que não se pode prever todas as situações possíveis.

## Planejando

Todos conhecemos as teorias de chefia e administração, mas recentemente encontrei um comandante tão atarefado e concentrado em demasia nas minúcias da rotina que não lhe sobrava tempo para administrar. Resolvia problemas da competência de subordinados, fazia coisas que podiam ser delegadas, suas reuniões não acabavam — dissipavam-se, depois de alongarem-se em divagações. Como não planejava, não previa os problemas que as limitações de recursos, tempo, pessoal e material sempre acarretam. E o pior, perdia-se em anotações excessivas de controle e passava grande parte de seu tempo em contato com funções que exercera quando tenente e capitão e de que mais gostava.

Planejar representava para ele aplicar-se em planos irrealizáveis, iniciando tarefas que não tinha meios de completar e às quais se dedicava com afincio.

Aqui, também, cabe o consagrado princípio da exceção: enquanto as decisões ordinárias são tomadas em nível com autoridade para tal, o problema excepcional é encaminhado a nível superior caso implique alteração de normas. A administração por exceção, como é definida, concentra-se nos casos anormais.

A elaboração orçamentária, de acentuada evolução entre nós e ainda em aperfeiçoamento, é elemento essencial da administração de uma OM. Deve ser baseada em planos futuros e não em despesas passadas. A conduta correta evitará, do próximo comandante, solicitações de emergência. Se, por definição, é impossível prever acontecimentos inesperados, preveremos como enfrentá-los e sua repercussão na vida e na instrução da Unidade.

O planejamento abrangente das atividades anuais de uma OM consiste na integração e coordenação das ações impostas e deduzidas, função das missões e diretrizes recebidas.

A administração por projetos — hoje adotada no Exército e aplicável ao escalão unidade — permite que, tal como

nas operações de combate, se estabeleçam objetivos finais e intermediários e que, assim, todos os esforços sejam orientados para sua consecução.

O método que adotamos de estudo de situação é aplicável "mutatis mutandis" à determinação prática de objetivos na administração de paz. Com que vantagens? Concentração de esforços e motivação da tropa para objetivos imediatos, mensuráveis e, principalmente, visíveis. O teste de subunidade, o desfile de 7 de Setembro, o adestramento da fração operacional são exemplos de objetivos específicos.

Fixar objetivos para equilibrar o planejamento e assegurar uma execução coordenada; partir dos objetivos gerais para os específicos, dando-lhes uma redação simples — o que é mais difícil do que parece; evitar objetivos em demasia, o que é pior do que não tê-los, pois então perde-se o que se visava: a orientação comum.

Não se estabelecem objetivos para atividades de rotina. A conservação do aquartelamento — manutenção e reparação — não tem objetivos, mas normas de ação contínua.

Os objetivos iniciais serão simples; se complexos, confundirão os executantes. É necessário esclarecer os subordinados que os objetivos visam a facilitar a execução, que não são algo teórico, acadêmico. De nada servem os objetivos se não forem traduzidos em ações a realizar.

Finalmente, cabe ver se o objetivo é compatível com os demais planejamentos da unidade e da fração interessada. Ai em geral, são necessárias adaptações. Se quisermos saber porque algumas unidades se destacaram, basta verificarmos a importância que atribuíram à fixação e integração de seus objetivos.

## **Ganhando tempo e rendimento**

A adoção de NGA representa papel mais importante, para a ação administrativa do comandante, do que comumente se atribui. Para as operações repetitivas, elas acarre-

tam simplificação de direção e execução. Devem ser revistas anualmente em busca de aperfeiçoamentos e simplificações possíveis, que economizem tempo e energia. A moderna técnica de análise e um sistema de pesquisa levarão, racionalmente, aonde a padronização é desejável. As NGA não são meras repetições ou resumos do RISG, R Cont, R6, RAE etc., mas sim a rotina simples das atividades que estes preconizam; devem, ainda, incorporar as pequenas e fragmentárias decisões processuais em uma repartição ou fração da OM.

A implantação de um programa de simplificação de trabalho em uma unidade faz frente aos problemas oriundos de falta de pessoal e — mais importante — à movimentação de oficiais e sargentos. A constante variação dos executantes das funções exige, para a continuidade administrativa, regras objetivas de funcionamento.

Planejar a simplificação do trabalho não é simples: há que analisar a divisão, o volume e o fluxo deste trabalho com vistas a aperfeiçoar os métodos e processos, distribuição dos encargos e do espaço, aspectos quantitativos e qualitativos por indivíduo ou órgão interno, bem como a adaptação das NGA e normas de controle.

Uma maneira de fazer isto é determinar o volume de trabalho homem/hora (Hh), relacionando as atividades e seus consumos de Hh, por ordem de importância. Em seguida, determinam-se as atividades que consomem mais tempo e conclui-se se há duplicação de tarefas, se estas estão dispersas e se há capacidade ociosa, desperdiçada ou mal orientada.

Cabe verificar se o tempo gasto em determinada atividade pode ser reduzido, combinando-a com outra. Vale experimentar na tesouraria ou outra repartição, por exemplo. Examina-se a atividade diária de cada elemento e analisa-se como ele aplica seu tempo.

Antes de fazer modificações, deve-se concluir o número de Hh economizáveis, se os claros de pessoal foram considerados e se as relações, os canais de contato e a disposição das instalações são os mais adequados.

Ressalte-se uma conclusão importante a tirar: se a rotina e o trabalho por demais simples não estão matando o interesse e a criatividade. Esta preocupação deve ser constante, principalmente quanto aos sargentos em funções burocráticas, normalmente dotados de latente potencial. E neste aspecto, a descentralização pode muito.

Descentralizar é, em essência, delegar autoridade; dividir a tarefa dando a cada subordinado a responsabilidade pelo êxito ou erro. É aí que se exige do comandante habilidade de coordenador, de forma que cada fração ou órgão interno reforce e apóie os demais na consecução dos objetivos. Isso parece óbvio: um motor com excesso de potência pode danificar a transmissão do automóvel. Cabe ao chefe assegurar que a busca da eficiência de um elemento não prejudicará os órgãos afins.

### **Coordenação e supervisão**

Na ação de coordenar, cabe-nos distinguir o principal do secundário, fazer com que cada fração ou repartição conheça bem os objetivos a atingir das demais e realizar reuniões de convergência de esforços.

Refiro-me às reuniões que visam a propiciar informações, cooperação e consciência de grupo. Esta finalidade será atingida quando cada componente sentir nos companheiros os reflexos de suas ações. Nas reuniões identifica-se o problema e seus fatores condicionantes através da participação ordenada de todos. As velhas regras continuam valendo: começar na hora marcada com qualquer número; conter aqueles com tendência a descer a minúcias supérfluas ou desviar-se do assunto; evitar que rivalidades pessoais sejam a razão de oposição sistemática à idéia do outro; ativar os que não participam porque não gostam de ser contrariados; o telefone não interrompe reunião (salvo por imposições hierárquicas); repetir as contribuições importantes para assegurar o entendimento geral e — o mais importante — não haver reunião sem uma agenda definida e especificada.

Em casos extremos, já houve quem adotasse o expediente de só permitir a palavra de cada participante depois que este repetisse fielmente as idéias do que lhe precedeu. O ideal é que cada um veja o problema como ele se apresenta para os demais. Em suma, as reuniões são um instrumento valioso, mas nefasto quando usado em excesso e sem habilidade.

Falamos antes em descentralização; talvez seja melhor falar em liberdade de ação em vez de delegação de competência. A delegação implica agir da forma que agiria quem delegou. A liberdade de ação estabelece uma área delimitada onde o "liberado" pode mover-se à vontade. A concessão de liberdade de ação é uma evidência de confiança no subordinado. A reação deste é um positivo sentimento de responsabilidade. A liberdade de ação aceita a individualidade e provoca criatividade e inovação.

Em verdade, o subordinado é mais capaz do que se pensa. Ele cumprirá tarefas difíceis se dadas com acerto e propriedade. A liberdade de ação dá ênfase aos objetivos fixados. Mas delegar não é fácil, pois tem que ser precedido de diretrizes e do estabelecimento dos objetivos e da forma de controle.

Um aspecto correlato é a grande tarefa de produtividade: mais do que tornar o subordinado produtivo cabe fazer produtivo seu conhecimento, isto é, fazer com que sejam aplicados seus conceitos e idéias.

E eis a regra fundamental: os métodos de relações humanas variam com o pessoal disponível e os objetivos fixados. Se hoje é conveniente delegar mais ou dar mais liberdade, amanhã a situação pode indicar uma administração mais centralizada. A forma de supervisão varia com as características individuais. Alguns lembretes são sempre úteis:

— sempre que possível, ao subordinado deve caber a medida corretiva;

— a autoconfiança do subordinado é o principal fator para seu bom desempenho;

— o comandante analisará, com constância, se os métodos vigentes de comunicação e correção são os mais adequados à situação;

— o exemplo pessoal é o maior veículo de comunicação;

— o êxito administrativo é obtido quando conseguimos correlacionar os interesses individuais com os objetivos fixados.

## Organização Informal

A par da estrutura formal da Organização Militar, desenvolve-se nela um relacionamento pessoal e social entre seus integrantes — a estrutura informal — que irá complementar ou opor-se àquela formal, em função da habilidade do comandante. Na estrutura formal, a autoridade, função do cargo, flui de cima para baixo; na informal, desenvolve-se para os lados e, às vezes, de baixo para cima. As ligações dos grupos derivam-se de várias causas: idade, posto ou graduação, competência, vizinhança de moradia, conhecimento prévio de outras guarnições ou unidades e o próprio convívio no trabalho. Esses grupos surgem de necessidades comuns e da identidade cultural.

Cabe ao comandante aproveitar-se dessa aglutinação sadia em proveito do cumprimento das missões da unidade.

A integração dos interesses, objetivos e critérios de avaliação das duas estruturas — formal e informal — permitirá ao chefe aumentar a satisfação pessoal de seus homens e o rendimento da unidade. Ademais, se bem aproveitada, a organização informal é um bom meio de comunicação, embora tanto sirva para informações úteis como para boatos deletérios.

O comandante precisa conhecer o organograma informal para resolver possíveis conflitos, antagonismos e, até, problemas de comunicação e chefia. O administrador não pode desconhecer a importância do jogo de sentimentos pessoais, criadores dos grupos informais, bem como os critérios e líderes

destes; deve concorrer para a manutenção do prazer de associação, característica gregária do homem.

O comandante que não busca conhecer as idéias de seus homens perde uma das melhores fontes de informação. Por outro lado, o subordinado deve estar ciente dos objetivos, prioridades e do rendimento dele esperado.

Dentre as mais comuns falácias quanto à comunicação é confundi-la com informação. Esta é impessoal e fria, enquanto aquela é interpessoal, humana — percepção. A comunicação implica dar aso à experiência do subordinado, pois ninguém aceita um método ou processo sem conhecê-lo ou vivê-lo.

A comunicação começa a efetivar-se quando o subordinado percebe o significado das decisões — nesse instante o superior atinge sua motivação.

Não raro, os objetivos são mal atingidos por falta de motivação. Esta se obtém criando oportunidades, *no exercício da função*, para aplicação do contido potencial do subordinado. Ninguém consegue motivar ninguém; o que se pode é criar um ambiente propício à automotivação — satisfação das necessidades do ego, de reconhecimento e respeito.

*Os três grandes motivadores: sentimento de participação, possibilidade de progresso pessoal e oportunidade de emprego de sua capacidade e habilitação.*

Todos reconhecem o axioma de que o maior rendimento obtém-se mais com a melhoria do esforço do que com o aumento de trabalho. Outros princípios simples ajudam à motivação; o subordinado se interessará mais no seu trabalho na medida em que seu superior torná-lo interessante, através da criação de oportunidades de sugestão de medidas para a consecução dos objetivos e da identificação do subordinado com estes objetivos. É na apresentação de uma idéia nova onde mais é exigida imaginação e acuidade do chefe, pois sempre que tomamos conhecimento de algo novo a tendência é destacarmos seus defeitos ou desvantagens. O segredo é começar em terreno que o subordinado conheça e compre-

enda, identificando as premissas antes de levá-lo a campo novo. Considerar seus interesses, pois ele estará preocupado em saber como será pessoalmente afetado.

Eis aí alguns "óbvios", não raro esquecidos na prática administrativa. O método mais simples é em geral o melhor e gasta menos tempo. O acurado estudo de análise é que dirá qual é o mais simples, nem sempre fácil de identificar. Em qualquer ação administrativa deve estar presente a capacidade de distinguir o principal do secundário, bom humor, exemplo, incentivo à criatividade e ao devotamento, evitar absorver-se pelas minúcias de escalões abaixo e, finalmente, ter presente que os resultados administrativos são *todos* conseguidos através dos subordinados.

### BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL E GERAL — H. Fayol
- A CRISE DA ORGANIZAÇÃO — João Bosco Lodi
- ADMINISTRAÇÃO EFICAZ — Raymond O. Loen
- "MANAGEMENT" — ECEME/EUA
- PRINCÍPIOS DE SUPERVISÃO — David Peters
- ADMINISTRAÇÃO LUCRATIVA — Peter Drucker
- MANUAL DE ANÁLISE ADMINISTRATIVA — Pfiffner e Lane

*"O ideal não se define; enxerga-se pelas  
clareiras que dão para o infinito."*

(RUI BARBOSA)