

## GUIA PRÁTICO DO CHEFE NO SERVIÇO PÚBLICO

O objetivo desse pequeno tratado, que tenta descrever o “modus operandi” típico de um chefe bem sucedido no serviço público, é o de instruir e orientar os postulantes desses cargos. Esse tipo de chefia tem as suas peculiaridades, apesar de alguns métodos e técnicas, descritos aqui, também poderem ser utilizados na iniciativa privada, com algumas pequenas adaptações. Imagino que esse texto também possa ser útil a aqueles que já detêm esses cargos e desejem mantê-lo, evitando que colegas invejosos e mal intencionados se apoderem dele. Devo ainda esclarecer que esse escreba, com quase três décadas de serviço público, não se dispôs a escrever esse texto com qualquer sentimento de inveja ou frustração e que jamais teve pretensões de se tornar chefe de coisa alguma. E, quando, por um capricho do destino ocorreu de ser guindado a essa posição, não manteve apego algum a ele e sentiu-se de alguma forma aliviado quando deixou de sê-lo.

Esse manual pode ser utilizado também por postulantes militares a cargos de chefia que envolva servidores civis, apesar das diferenças que existem em relação ao serviço público puramente civil. Procurarei, sempre que for possível, destacar essas diferenças nos textos. Resolvi escrever esse guia depois de uma longa convivência com chefes civis e militares. Pude perceber que o sucesso ou o fracasso desses chefes nada tinha a ver com o seu preparo para o cargo, mas sim com a forma de agir dos mesmos. Na realidade, o que mais me chamou a atenção foi que as pessoas mais bem preparadas eram justamente aquelas que mais fracassavam nas suas chefias. Essas constatações, de tão freqüentes, me deram a convicção que o preparo do candidato a chefe atrapalha seriamente o seu desempenho. Utilizei inúmeros exemplos de chefia, que de alguma forma pude acompanhar de mais perto, e posso afirmar, sem chance de errar, que o texto desse pequeno guia foi inspirado em centenas de casos reais. No entanto, eu estaria cometendo uma injustiça se não destacasse no meio de todos esses exemplos, “musos” e “musas” que me deram ânimo para me debruçar nesse assunto. As suas atuações, por si só, já dariam matéria para um livro completo, que poderia ajudar futuras gerações de chefes no serviço público. Mesmo sabendo que estou cometendo injustiças com outros exemplos igualmente importantes, não posso deixar de destacar o Dr. N., de uma das divisões do CTA (Centro Técnico Aeroespacial) onde trabalhei, e o Sr. M. B. que chefiou um importante Instituto na área de Ciência e Tecnologia. Esse último conseguiu a proeza de sobreviver a quatro mandatos presidenciais e a quatro presidentes completamente diferentes entre si. Creio mesmo que o Sr. M. B. já se tornou um ícone para grande parte daqueles que almejam tornar-se Diretor desse ou de outros Institutos. Não posso deixar de citar ainda a Sra. M. A. que chefiou uma importante divisão desse mesmo Instituto. A sua capacidade de dissimular, mascarar a verdade e explicar o inexplicável me surpreendeu. E tudo isso com uns poucos anos no cargo. Considero a Sra. M. A. um exemplo de adaptação surpreendente e a sua maneira de agir pode servir de inspiração para muitos pretendentes a cargos de chefia no serviço público.

Sabendo que a geração atual está acostumada com o imediatismo das informações buscadas na Internet e que, muito provavelmente, a exemplo do ex-presidente Lula, jamais passaram da página 27 de um livro, resolvi facilitar a vida daqueles que pretendem

utilizar esse manual. Para isso tentei organizar os assuntos abordados em capítulos bem objetivos e de fácil leitura. Assim se o leitor for apenas um pretendente a uma chefia no serviço público, pode ler apenas o capítulo “Como Tornar-se Chefe” sem se preocupar com o restante do manual. Se, ao contrário, ele já detiver uma chefia, pode pular esse capítulo e se dedicar a ler somente “Como Agir na Chefia Conquistada”. Alguns assuntos, que eu considere extremamente importantes como “Irmandades Secretas”, ganharam o destaque de capítulos, mesmo já tendo sido abordado nos textos. Com o intuito de facilitar, ainda mais, os leitores preguiçosos dos dias de hoje, separei cada capítulo em tópicos, realçando os temas abordados. Assim esses leitores poderão se concentrar nesses assuntos específicos, sem precisarem ler o capítulo inteiro.

Creio que devo finalizar essas páginas iniciais com um esclarecimento, que apesar de óbvio, é freqüentemente ignorado ou mesmo esquecido. Faço isso com a intenção de evitar ressentimentos e mal-entendidos em pessoas menos esclarecidas. O fato de descrever um comportamento típico de um chefe no serviço público não significa que todos eles atuem dessa forma. Eu estou apenas expondo os comportamentos estatísticos desses chefes. E todo estudante de estatística sabe que assim como uma probabilidade zero não significa evento impossível, uma probabilidade de 100% não assegura que não haja exceções. Mas, se mesmo depois desse esclarecimento, você, caro leitor, ainda se sentir ofendido com o que foi apresentado aqui, aceite as minhas desculpas e rasque ou delete imediatamente esse documento.

## Como Tornar-se Chefe

### A certeza

O pretendente a um cargo de chefia deve avaliar, com muita seriedade, tudo que cerca o cargo desejado. É preciso, antes de tudo, que o candidato esteja convencido que o almeja realmente. Deve avaliar cuidadosamente os prós e contras dessa nova condição antes de se lançar nessa empreitada.

### A estratégia

Feito isso é necessário traçar uma estratégia para atingir esse objetivo. O primeiro passo desse plano consiste em analisar cuidadosamente os pontos fracos do chefe atual e listar todos os seus desafetos. Essas informações e essas pessoas poderão ajudar bastante se forem convenientemente usadas. Deve em seguida mirar no chefe do chefe atual. É ele que vai definir a troca de chefia. O aspirante ao cargo precisa conhecer muito bem o chefe do chefe. As suas convicções, as suas frustrações e os seus anseios devem ser cuidadosamente pesquisados e catalogados. É preciso também descobrir o círculo íntimo do chefe do chefe para poder fazer parte dele. É necessário paciência e perseverança. O candidato não deve, de maneira alguma, tentar fazer parte da patota do chefe do chefe, abordando-o diretamente. Trata-se de um erro comum de candidatos mais açodados e resultam, quase sempre, em catástrofe. O pretendente deve buscar alguém do círculo íntimo do chefe do chefe que tenha duas características imprescindíveis – empatia com o candidato e, principalmente, ascendência com o chefe do chefe. É através dele que o aspirante ao cargo de chefia deve penetrar na confraria do chefe do chefe. Isso deve, no

entanto, ser executado de forma lenta e gradual para não despertar suspeitas. Uma vez fazendo parte dela o candidato vai poder desfrutar de muitas informações que o ajudará a levar a cabo o seu plano. Essa maior intimidade dará ao pretendente do cargo de chefia condições de conhecer as opiniões positivas e negativas do chefe do chefe em relação ao chefe atual. Deverá ser baseado nelas, que o aspirante a chefe irá moldar o seu comportamento. O candidato deve tentar descobrir se o chefe do chefe faz parte de algum grupo religioso ou mesmo de irmandades secretas (vide capítulo). O ingresso do pretendente a chefe nesse grupo pode ser indispensável para o sucesso da empreitada.

#### A postura e a aparência do candidato

A maneira de se vestir e de agir do candidato a chefe é extremamente importante para a conquista do cargo. São dois itens cruciais, que são freqüentemente negligenciados e que podem prejudicar gravemente todo o esforço despendido pelo aspirante a chefe. O chefe do chefe estará atento a esses detalhes quando nomear o novo chefe.

#### A roupa do pretendente

O candidato deve observar cuidadosamente como o chefe do chefe se veste. Deve tentar identificar as grifes envolvidas e adquirir as suas roupas nessas lojas. Mas atenção – o pretendente a chefe não deve, sob hipótese nenhuma, comprar roupas mais caras ou melhores daquelas utilizadas pelo chefe do chefe. Ele deve manter um respeitoso “downgrade” em relação a elas. É muito importante que essa mudança na maneira de vestir seja gradual. Isso porque essa atitude é bastante comum nas pessoas que ambicionam cargos de chefia e pode ser facilmente percebido pelos colegas. A renovação do guarda-roupa em função de uma viagem ao exterior é uma excelente desculpa, mas mesmo assim o candidato a chefe não deve exagerar. O tênis pode ser descartado logo no início, mas ele não deve ser substituído rapidamente por sapatos de cromo alemão ou mocassins de grife. O candidato a chefe deve usar sapatos esportivos de fino acabamento antes de chegar aos calçados sociais. Ao contrário do tênis, a calça jeans não deve ser descartada de pronto. O pretendente deve substituir gradativamente a sua calça surrada por outros jeans mais finos e de grife. Ele deve esperar um tempo razoável antes de aposentar definitivamente a calça jeans e começar a usar calças sociais. O mesmo deverá ocorrer com a camisa do candidato. Ele deverá aposentar gradualmente as suas camisetas e malhas até chegar às camisas sociais.

#### A forma de agir do candidato

A maneira de agir do aspirante a chefe é muito parecida com a do chefe propriamente dito, diferindo apenas por uma maior tolerância a certas atitudes que não são esperadas de um chefe de fato. Ele deve começar a se afastar de rodinhas ruidosas e manter um maior distanciamento com os colegas. Deve evitar emitir opiniões que possam causar polêmica e, caso seja pressionado a isso, deve concordar sempre com o interlocutor. O seu semblante deve ficar progressivamente mais sério e as brincadeiras com os colegas ou as tiradas espirituosas devem ser, pouco a pouco, eliminadas. O candidato a chefe deve estar sempre acompanhado por uma agenda de papel. É importante que todos vejam os assuntos anotados e posteriormente riscados, em quase todos os dias da

semana. Essa nova forma de agir certamente chamará a atenção do chefe do chefe e deverá render dividendos ao pretendente a cargo de chefia.

#### A chefia conquistada

O candidato agora já dispõe de todas as condições para ser nomeado chefe. Ele já possui o “physique du rôle” da função e o chefe do chefe já está ciente das suas “qualidades” para o cargo. Nada lhe resta, senão aguardar. Algumas intrigas feitas pelo aspirante a chefe, sutis e bem articuladas podem abreviar essa espera. O pretendente a chefe deve aproveitar esse tempo para ir se acostumando com uma maior solidão que o acompanhará daqui para frente.

### Como Agir na Chefia Conquistada

#### O reconhecimento do terreno

O agora chefe precisa se ambientar e conhecer maiores detalhes da sua nova função. Precisa mapear os seus antigos colegas, agora subordinados, que possam ter alguma pretensão ao cargo. Deve ficar atento aos seus movimentos e estar pronto para solapar influências perigosas que eles possam ter com os seus superiores. Deve escolher auxiliares não muito brilhantes e que não tenham, comprovadamente, qualquer aspiração a cargos maiores.

#### A maneira de chefiar

O novo cargo exige, do agora chefe, um desempenho maior nos seus dotes de ator. A sua atuação deve ser tal que convença a maioria dos ex-colegas e deixe os restantes na dúvida em relação ao seu real comprometimento com essa nova função. Guardada as devidas proporções, o novo chefe deve agir de forma parecida com o ex-presidente Sarney, que sob a desculpa da “liturgia do cargo” se aboletava dentro de um jaquetão e mantinha o semblante permanentemente carregado. Não são adequados para o chefe atitudes que possam ser interpretadas como frivolidades ou falta de seriedade. O chefe deve trazer o cenho franzido e as costas arqueadas, traduzindo a sua preocupação com os rumos da seção e o peso do cargo. Ele deve insinuar nas reuniões que fizer, sempre de forma casual, que é detentor de informações importantíssimas que ainda não podem ser comunicadas aos servidores. E precisa também manter uma distância dos seus, agora, subordinados. Mesmo se tratando de velhos colegas e antigos companheiros de farra. Deve carregar sempre consigo uma grossa agenda de papel, que deverá estar um pouco ensebada, denotando freqüentes consultas. As páginas dessa agenda deverão estar repletas de anotações, muitas delas riscadas sinalizando problemas resolvidos. Caso o novo chefe possua ambições maiores, ele deve começar a investigar os seus superiores. As técnicas são similares às utilizadas para galgar o posto de chefe, apenas requerem maior sutileza e discrição. O círculo íntimo do seu chefe raramente pode ser visto a olho nu. Ele, quase sempre, consiste em grupos religiosos ou irmandades secretas. E a entrada nesses grupos é, quase sempre, o único modo de ser agraciado com uma chefia mais elevada.

#### A técnica do “pano preto” ou de “esconder o leite”

O novo chefe precisa estar sempre atento em relação a subordinados que possam retirá-lo do cargo. Ele precisa desmontar intrigas junto ao seu chefe no seu nascedouro. Mas precisa também se tornar imprescindível, tanto aos olhos do chefe quanto dos seus auxiliares, para o funcionamento da seção. Deve, portanto, reter o máximo de informações para si, principalmente aquelas que são indispensáveis para o funcionamento da Divisão. Pode (e deve) delegar algumas tarefas e informações mais insignificantes aos seus auxiliares. Mas todas as informações importantes devem permanecer com ele. Isso fará que ele seja permanentemente consultado, porque todos os seus subordinados serão obrigados a “comer na sua mão”. E esse tipo de dependência forjada tem toda a possibilidade de ser interpretada pelo chefe superior como um comprometimento com o cargo. O novo chefe deve ter o cuidado de não exagerar nessa técnica de ocultar informações, para não cair na galhofa. Conheci um “chefinho” que possuía “Leite” no seu último sobrenome e que chegava ao exagero de reter consigo cartões de visita de fornecedores. O seu sobrenome não podia ser mais adequado para o tipo de brincadeira que se seguiu – os seus funcionários declinavam o nome completo dele, omitindo o “Leite” final. Quando alguém questionava a falta desse sobrenome, recebia a resposta na ponta da língua – o leite ele esconde!

### Como fazer reuniões

As reuniões são importantíssimas no serviço público. A quantidade delas baliza a importância do chefe. Os encontros semanais, quinzenais ou mesmo mensais, onde são discutidos assuntos genéricos e quase sempre irrelevantes, são fundamentais para mostrar que o novo chefe está comprometido com a sua seção. O chefe não deve, sob hipótese nenhuma, chegar na hora marcada para a reunião. No início da sua gestão ele deve se atrasar de 15 a 30 minutos. Deve chegar esbaforido, falando ao celular e murmurar algumas desculpas pelo atraso. Deve fechar a porta da sala e ficar atento a ela, durante toda a reunião. Os funcionários que chegarem depois dele ou que saírem no meio da reunião, deverão ter os seus nomes discretamente anotados. O novo chefe deve tentar, de forma discreta, enquadrá-los rapidamente, porque essas atitudes ostensivas de rebeldia podem contaminar toda a Divisão. Antes disso, porém, é preciso ter certeza que nenhum deles possui ascendência com os seus superiores. Caso isso se confirme o novo chefe deverá relevar as atitudes desse funcionário, concentrando-se nos demais. Tentar disciplinar um subordinado que tem relações próximas com os superiores hierárquicos é uma péssima idéia, ainda mais no início da gestão. Esse será o primeiro “sapo”, de muitos, que o novo chefe terá de engolir. Como a demissão é praticamente impossível no serviço público, a solução para esses casos pode ser a transferência. E o novo chefe deve usar toda a sua energia nesses casos para não permitir que essas transferências possam ser consideradas um prêmio para esses funcionários rebeldes. O novo posto de trabalho deve ser muito pior do que o atual. Uma vez abortada essas tentativas de rebeldia, o novo chefe deve começar a atrasar a sua chegada na reunião por mais de meia hora. A Divisão em peso, reunida na sala à espera do chefe, aumentará enormemente o seu prestígio. O novo chefe também deve fazer pequenas reuniões com um número reduzido de servidores. Essas reuniões deverão ser convocadas, sem aviso prévio, em horários próximos do final do expediente. A sujeição desses funcionários ao seu chefe fará aumentar, ainda mais, o seu conceito perante os seus superiores. Caso um desses servidores dependa de uma condução que já tenha partido, o chefe, num gesto

magnânimo, pode lhe oferecer carona. Mas deve fazê-lo esperar um pouco ainda, demonstrando sempre estar muito ocupado. Um truque bastante conhecido, mas que continua funcionando quando bem executado, é o de simular um chamado de um chefe da alta hierarquia no telefone da sua sala, utilizando o seu celular para isso.

### Não se comprometa

O novo chefe deve se espelhar nas chefias militares nesse importante assunto. Um chefe militar raramente assina alguma coisa (vide “Servidores Civis e Militares”), passando as ordens sempre verbalmente. Infelizmente essa técnica dificilmente pode ser aplicada numa chefia civil. O novo chefe precisará, portanto, expedir memorandos e responder emails. Ele precisa estar sempre vigilante com esses documentos, mesmo os mais simples e rotineiros. Ele deve evitar ser categórico nessas mensagens. Os seus escritos devem trazer uma dose de dubiedade, sempre visando uma “porta de saída de emergência” para o caso de alguma ação equivocada ou mal planejada. Caso algum subordinado envie alguma mensagem pedindo maiores esclarecimentos, numa flagrante tentativa de comprometer o chefe, esse deve alegar incompreensão ou desconhecimento e marcar uma reunião particular para esclarecer essa questão.

### A eficiência da gestão

Um dos erros mais comuns de chefes mais intelectualizados ou mesmo sonhadores é o de tentar melhorar a eficiência dos serviços prestados pela seção. Essas tentativas, além de infrutíferas, criam conflitos desnecessários e ruídos perigosos nas chefias superiores. O sucesso da gestão, no serviço público, não depende da eficiência dos seus funcionários, mas sim conseguir que eles continuem prestando o serviço definido na atividade fim da seção, ainda que de forma precária. O novo chefe deve esbanjar autoridade e ao mesmo tempo fazer “vista grossa” em relação ao desempenho dos seus funcionários. Essa aparente contradição é a essência do serviço público. O importante é que os serviços continuem sendo prestados, não importa como. Satisfatório e regular são as palavras chave que definem o sucesso da gestão. O novo chefe não deve buscar a excelência sob pena de ter a sua gestão abreviada. Não é função do novo chefe, promover justiça e trabalho equânime entre os seus subordinados. Não importa se um ou dois deles façam o trabalho que deveria estar dividido entre outros servidores. Mexer com esses servidores relapsos não resolve o problema e pode criar conflitos que certamente chegarão aos seus superiores. Nesse aspecto o novo chefe deve tentar manter o “low profile” para não passar por dissabores de precisar explicar aos seus superiores o que ocorre no seu ambiente de trabalho.

### Irmandades Secretas

As irmandades secretas existem em qualquer parte do mundo. Mas no Brasil elas florescem com mais viço devido ao espírito altamente gregário do brasileiro. A maioria do nosso povo não consegue caminhar sozinho. Precisam pertencer a algum grupo, seja um time de futebol, uma escola de samba ou mesmo uma seita religiosa. Até mesmo nas moradias podemos observar essa estranha compulsão de estar sempre grudado, um ao outro. Podemos observar nos condomínios de luxo casas coladas umas nas outras,

telhado com telhado, janela com janela, com muito menos privacidade do que em apartamentos populares. Na minha modesta opinião, tudo isso é decorrente a insegurança intrínseca dessas pessoas. No reino animal essas características são comumente encontradas nas ovelhas e nos cavalos. Pois bem – voltemos às irmandades secretas. As mais atuantes no serviço público são a Maçonaria e o Opus Dei.

## A Maçonaria

A Maçonaria já deixou de lado, há muito tempo, a sua missão de estudar e esclarecer matérias esotéricas ou ocultas. Mesmo porque todos esses assuntos estão facilmente disponíveis tanto na Internet quanto nas livrarias, bastando para o pesquisador utilizar o bom senso para separar o joio do trigo. Ela hoje se transformou numa entidade política, que busca, a qualquer custo, o poder. Por detrás de princípios humanitários elevadíssimos, essa sociedade secreta procura ganhar poder nos segmentos mais influentes da comunidade. Ela está sempre tentando cooptar pessoas que possuam o potencial de galgarem postos importantes e prestigiosos. O seu poder é medido pelo número de presidências, diretorias ou cargos de chefia que possui. E o lema “irmão ajuda irmão”, sintetiza perfeitamente a verdadeira razão de existir dessa sociedade secreta. A Maçonaria costuma deter cargos bastante importantes na iniciativa privada, mas é no serviço público que ela ganha maior destaque. E a razão disso é muito simples – na iniciativa privada a escolha de um “irmão” para um cargo de chefia pode chamuscar seriamente o seu padrinho, caso a gestão fracasse. Já no serviço público, o eventual fracasso do “irmão” indicado não compromete o seu patrono. Mas é no meio militar que se encontra a maior quantidade de “irmãos” ajudando “irmãos”. O Positivismo de Augusto Comte, que durante séculos serviu de inspiração para as Forças Militares brasileiras, foi substituído pela Maçonaria, muito mais pragmática e atuante. Chega a impressionar a quantidade de oficiais que pertencem a essa sociedade secreta. A ascensão aos postos de maior patente está reservada, em muitas unidades, aos membros dessa sociedade. De forma semelhante às unidades militares, a importância de fazer parte da Maçonaria, nas entidades privadas, cresce conforme a hierarquia do cargo pretendido. Fazer parte dela pode ser imprescindível para presidentes ou diretores, mas raramente são importantes para cargos de gerentes e supervisores.

## O Opus Dei

O Opus Dei atua, com mais desenvoltura, no meio universitário e acadêmico. A sua influência, apesar de mais sutil do que a Maçonaria, é igualmente importante e possui o mesmo “esprit de corps” dessa entidade secreta. O Opus Dei possui duas classes de membros – os efetivos e os honorários.

Os efetivos são cooptados, ainda crianças ou adolescentes, nas famílias católicas tradicionais. As crianças escolhidas são sempre “bem nascidas”, provenientes de famílias abastadas. Elas se tornam adultos celibatários e sofrem uma enorme lavagem cerebral, muitas vezes com a cumplicidade dos seus próprios pais. Um grão sacerdote dessa organização convencerá essas crianças (e muitas vezes os seus próprios pais) que elas foram escolhidas por Deus para essa missão e não podem, de forma alguma, recusar essa dádiva. Esses membros serão os “soldados” dessa organização. Levarão uma vida ascética, residindo em prédios da organização, específicos para homens e para mulheres.

Ao contrário dos membros efetivos do sexo masculino que são, quase sempre, egressos de famílias tradicionais e influentes, os do sexo feminino costumam provir de famílias católicas mais humildes e são cooptados com a finalidade de fazer a faxina e de cozinhar para os membros dessa organização. Os membros efetivos homens possuem profissões quase sempre ligadas à área acadêmica e deixam a maior parte dos seus ganhos para essa entidade. É muito fácil identificar um membro dessa organização. Além do comportamento extremamente reservado, os membros dessa seita evitam, sempre que possível, falar diretamente com mulheres. E, quando isso não é possível, jamais encaram a sua interlocutora.

Os membros honorários do Opus Dei são arregimentados na idade adulta, também no meio católico tradicional, e possuem, na maioria das vezes, família constituída. O argumento utilizado para convencer esses futuros membros é semelhante ao utilizado com as crianças cooptadas como membros efetivos – trata-se de um chamado divino que não pode ser recusado. Esses membros farão a linha de frente dessa organização, contribuindo tanto financeiramente quanto pelo trabalho desenvolvido. Os membros honorários do Opus Dei também mantêm a mesma abstinência sexual prescrita aos membros efetivos. Para fazer frente a essa sexualidade reprimida, utilizam instrumentos medievais de autoflagelação, que eles preferem chamar de penitência. Os mais utilizados são o cilício e a “disciplina”. O primeiro constitui num conjunto de arames circulares que são presos na altura das coxas. As pontas desses arames provocam dores constantes e pequenos ferimentos. Já a “disciplina” nada mais é do que o velho chicotinho, tão comum nas seções sádico-masoquistas. O membro da Opus Dei vergasta as suas próprias costas para afastar desejos “impuros”.

Os objetivos dessa organização diferem um pouco dos da Maçonaria. Enquanto a Maçonaria busca cargos executivos de relevância, tanto na iniciativa privada quanto no setor público, o Opus Dei busca a influência políticas nas mais altas esferas, sempre de forma reservada e dissimulada. Fica difícil imaginar um membro dessa organização num ambiente competitivo da iniciativa privada. São pessoas altamente intelectualizadas e extremamente comedidas. Mesmo num ambiente político, dificilmente elas terão um cargo executivo. É mais fácil imaginar cargos de baixa exposição e com bastante influência, ou seja – eminências pardas.

### Servidores Civis e Militares

A atuação conjunta de servidores civis e militares, sob a chefia desses últimos, alia incompetência com prepotência. Esse assunto é um rico filão para teses de doutorado e poderia explicar o fracasso de muitos desenvolvimentos, pretensiosamente tecnológicos, no país. A mente de um oficial graduado é uma esfinge, mais misteriosa ainda do que a cabeça de um Juiz de Direito. É praticamente impossível se prever o que sairá dela. A única certeza, que se pode ter, é que os conceitos emitidos por esse oficial estarão completamente fora do contexto e serão estruturados dentro de uma lógica digna de um estudante do segundo grau. Recentemente um oficial da mais alta patente da FAB (Força Aérea Brasileira) convocou os servidores de um instituto do CTA para apresentar a retrospectiva do ano. O que foi dito naquela reunião deixou todos boquiabertos e,

sobretudo, cabisbaixos. Ao invés de apresentar os parcos resultados obtidos pelo Instituto no ano, esse oficial general se pôs a enumerar a quantidade de bueiros desentupidos e de pedidos de importação e de compras. Essa reunião teve, no entanto, o mérito de mostrar muito claramente, até mesmo para os funcionários mais crédulos, a real finalidade do Instituto. Para a Força Aérea, o CTA não passa de um monte de escaninhos onde os oficiais exercem cargos de chefia, necessários para a sua promoção. As realizações e o desenvolvimento tecnológico, que deveriam ser a atividade primordial desse Instituto, são relegados a planos secundários, apesar do discurso oficial que enfatiza a sua importância. Esse assunto é muito rico e poderia render um livro inteiro. Não tenho pretensão nem capacidade para tanto. Vou apenas destacar os efeitos mais perceptíveis dessa estranha simbiose criada pela junção de servidores civis e militares.

#### A falta de continuidade nas ações

A falta de continuidade das gestões militares é um dos efeitos mais óbvios da mistura entre servidores civis e militares. As gestões de chefes militares são sempre curtas para atender os imperativos da carreira. Mas tem um potencial de destruição semelhante a um tsunami. O novo chefe que assume, sempre ávido de impressionar os seus superiores, desconsidera quase tudo que já foi feito e parte para soluções novas e revolucionárias. A obsessão desse oficial de colocar a “sua digital” nessa nova gestão desestrutura toda a seção e a transforma num laboratório. E os resultados práticos são sempre catastróficos. Mas, por incrível que pareça essa atitude irresponsável acaba rendendo dividendos para esse oficial, perante os seus superiores. Isso porque a forma suplanta o conteúdo na administração militar.

#### O discurso e a prática

O discurso e a prática nunca coincidem no meio militar. Esse comportamento esquizofrênico está sempre presente quando se compara as intenções e as realizações das entidades militares. Citando novamente o CTA, constata-se que apesar do discurso oficial que menciona o desenvolvimento tecnológico como meta suprema, verifica-se que os Institutos daquele Centro têm a sua importância limitada em prover as chefias imprescindíveis para a carreira militar.

#### O paternalismo exacerbado

O paternalismo está sempre presente no serviço público, mas é na administração militar que se encontra exemplos mais acentuados dele. A pretensa profissionalização das forças armadas é mais um exemplo de discrepância entre o discurso e a prática. O lema “O Exército não desampara os seus soldados” parece traduzir, com perfeição, esse paternalismo exacerbado que existe dentro das Forças Armadas. Certa vez a mãe de um sargento da FAB, lotado numa das Divisões do CTA, adoeceu gravemente, obrigando esse militar a despender recursos acima das suas posses. O Major A., chefe dessa Divisão, consternado com a situação desse sargento, providenciou que ele fosse incluído em várias missões externas dessa unidade com o único objetivo de recapitalizá-lo com as diárias recebidas. Esse tipo de “caridade com chapéu alheio” é bastante comum no serviço público, mas ganha destaque nas unidades militares, porque raramente os oficiais precisam prestar contas dos seus atos. O Major A. parece não ter percebido que a ida

desse militar para essas missões, sem qualquer função prática, deu um péssimo exemplo para aqueles que estavam trabalhando nelas, principalmente devido a um longo histórico de atitudes relapsas que esse sargento possuía.

Não me comprometa

Os chefes militares raramente formalizam alguma ordem, pedido ou mesmo sugestão. Elas são sempre passadas verbalmente e quase sempre sem testemunhas. O motivo principal dessa prática é o medo de que qualquer ação mal sucedida atrapalhe a sua carreira. Fica fácil, assim, eximir-se da responsabilidade quando isso for conveniente. Dessa forma os êxitos podem ser creditados ao chefe e os fracassos aos servidores civis.

O milicaos

O caos militar, ou simplesmente milicaos, é uma presença constante nas ações das Forças Armadas. Não tenho condições de avaliar a administração puramente militar, mas desconfio que ela não seja muito diferente da que presenciamos no CTA. O milicaos consiste, basicamente, na incapacidade crônica de administrar qualquer coisa, de forma lógica e eficiente. A impressão que fica é de um constante “apagar de incêndios” devido à falta de previsão e de logística. O milicaos é mais intenso quando envolve atos administrativos relativos a servidores civis. Isso porque a incompetência se une ao desprezo que os chefes militares nutrem dos seus subordinados civis. É muito comum, no CTA, sabermos de feriados ou de dispensas somente na véspera, a menos de trinta minutos para o final do expediente.

“Rapidinho e Cagadinho”

Essa expressão acima, que muitos podem considerar grosseira e de mau gosto, foi cunhada, há mais de trinta anos atrás, por um oficial da FAB do quadro de engenharia, desolado diante de atitudes precipitadas e desastrosas dos seus colegas de farda. Mantenho-a, no entanto, porque a considero uma síntese perfeita do que ocorre na prática. Já mencionei anteriormente o grande potencial de desestruturação de uma seção ou Divisão comandada por chefes militares. Esse potencial, entretanto, aumenta enormemente quando o chefe é egresso do Grupo de Caça. Esses “top guns” ou “faca na boca” como são conhecidos dentro do meio militar, agem na chefia como estivessem pilotando um caça a mais de duas vezes da velocidade do som. Resolvem as questões de forma intempestiva, sem qualquer ponderação ou consulta. E estão sempre confiantes do acerto dessas decisões. Esses oficiais confundem sensatez com hesitação e, principalmente, com falta de virilidade. Apesar de não ser um especialista nessa seara, creio que o Dr. Sigismund Freud teria uma explicação bastante plausível para esse tipo de comportamento. Essas atitudes de semideuses costumam destroçar uma seção em pouquíssimo tempo.

Marco Dous

09 de janeiro de 2012

## Nota do autor

Depois de reler o texto, percebi que empreguei algumas palavras que não costumam fazer parte dos termos comumente empregados pela mídia. Isso porque as empresas de comunicação, cientes da tragédia do ensino no país e também sabedoras de que mais da metade da população brasileira é analfabeta, funcional ou não, reduziram o vocabulário empregado nas suas publicações para menos de três ou quatro mil palavras. A minha primeira reação foi de substituir essas palavras por sinônimos mais compreensíveis. Também cogitei em substituir as expressões estrangeiras, que apesar de consagradas mundialmente poderiam não ser compreendidas pelo leitor, por outras que possuísem um significado aproximado. Depois de refletir por algum tempo, desisti dessas idéias e resolvi deixar o texto do jeito que foi escrito. Concluí que o público alvo desse pequeno guia está (ou deveria estar) acima da média e, portanto, apto a compreender perfeitamente o que foi escrito. Além disso, caso alguma palavra não consiga ser entendida pelo chefe ou aspirante a chefe, numa flagrante falha na sua formação, ele pode compensá-la consultando o dicionário. A incorporação de novas palavras no vocabulário só traz vantagens para o chefe ou candidato a chefe. O ex-presidente Lula é um dos exemplos mais marcantes dessa evolução vocabular. Deixou de lado o “menas” que falava nas portas de fábrica para usar o “en passant” no Palácio do Planalto.