

## *Chefia — Sua Significação*

BELMIRO SIQUEIRA

**É** sempre oportuno estabelecer o conceito de Chefia, do ponto-de-vista das relações de trabalho. No sentido de evidenciar como a boa Técnica de Direção conduz ao máximo de rendimento e à harmonia entre os indivíduos componentes de uma organização — nunca se escreverá demais.

### CHEFIA — FATO NATURAL

Três ou mais pessoas caminham por uma estrada — deparam com uma árvore caída. Uma delas dirá: Vamos tirar esta árvore daqui? As demais responderão: Vamos! Uma pegará aqui, outra ali, uma terceira acolá, e a pessoa que deu a idéia de tirar a árvore gritará: ô! ô! ô!!!, que será a ordem, coordenação de movimentos, comando. Assim nasce a chefia.

Os garotos descem dos apartamentos para a praia. Já em grupo, um desafiará: Vamos jogar uma "pelada"? E dois sub-grupos serão constituídos, dois "goals" improvisados, as diversas posições ocupadas e o futebol se desenrolará com dois "capitães", um de cada lado, um para cada "team". Temos a princípio um chefe. Temos a seguir dois chefes.

Num grupo pré-histórico, numa tribo qualquer, em todo grupamento humano, entre os irracionais que se agregam, inclusive no mundo dos insetos, aparece, naturalmente, o chefe, o líder, o guia.

A chefia é um fato natural.

### CONCEITOS DE CHEFIA

Em sentido restrito, *chefia é alguém responsável por serviços de terceiros*. Nesta acepção, chefia corresponde a supervisão de primeira linha — é o chefe imediato de uma pequena unidade de trabalho; é o cabo, é o sargento, no caso militar.

Em sentido amplo, chefia é administração — é previsão e planejamento, organização, orientação, direção, coordenação, con-

trôle e finanças, relativamente a uma instituição grande ou pequena empresa. Nesta acepção, chefia corresponde a supervisão intermediária ou superior — é o chefe mediato, de escalão secundário ou superior; é o diretor, é o diretor-geral, é o presidente de um departamento, diretoria, divisão ou grande serviço; — é o coronel, são as patentes superiores.

#### CHEFIA IMPOSTA

Num grupo primário e primitivo, temos o chefe que se impõe — pela força, pela bravura ou até mesmo pela herança (há resquícios disso ainda nos nossos dias). Em estágio avançadíssimo, só seria admissível o chefe eleito, o chefe que o grupo escolheria pelas suas qualidades de líder.

Contudo, tal procedimento, de eleição dos chefes, é incomum, só existindo para algumas posições políticas de tôpo. E assim mesmo não idealmente. O restante das chefias, civis, militares ou clericais, em tôdas as demais posições de hierarquia, se faz regimentalmente, estatutariamente, na forma de algum dispositivo legal que obriga. E' a chefia estatutária, é a chefia imposta ao grupo, não escolhida por êle, mas, sim, pelos altos administradores ou políticos.

Se as chefias fôssem eleitas não haveria, prôpriamente, problemas de chefias — as relações entre chefia e subordinados seriam harmônicas ou para tal chefe caberia destituição imediata.

Quando a chefia se impõe pela força — não foi eleição do grupo e sim domínio sôbre o mesmo (autocracia, ditadura), ou quando a chefia é imposta estatutariamente ou pela autoridade competente, não correspondendo, todavia, aos anseios ou condições de grupo, surgem, por força, os problemas, os difíceis problemas de chefia.

No estágio atual, em todos os setores, o que existe sem dúvida é isto: os grupos já se acham organizados e, sôbre êles, são colocados chefes. Os chefes não são escolhidos pelos grupos; os chefes são impostos aos grupos. Os chefes, em geral, não conhecem o grupos e êstes, muito menos, àqueles.

Dêsse fato se originam problemas de chefia. Disso resulta, como nunca, necessidade do estudo da técnica de chefia ou direção, no sentido de harmonizar chefe e subordinados, tanto para lograr-se maior produtividade (função econômica do trabalho) como bem-estar crescente do pessoal empregado na organização (função social do trabalho).

Dito isso, infere-se que, hoje, a chefia é responsável sempre:

- 1º) pela gerência de programas de trabalho; e
- 2º) pela gerência do pessoal empregado nesses programas.

Se tomarmos *chefiar* como *administrar* e administrar compreendendo a POSDCORB, onde P — é planejamento, O — organização, S — orientação, D — direção, CO — coordenação, R — controle e B — finanças, teremos, como já se disse, integrantes da Chefia:

Chefia é planejamento, organização, orientação, direção, coordenação, controle e finanças, relativamente a uma instituição ou empresa.

Em maior ou menor grau, todas essas funções cabem à chefia, de base ou de topo, em toda a escala hierárquica da organização.

*Planejamento, organização coordenação, controle e finanças* dizem respeito, mais de perto, à chefia como gerência de programas.

*Orientação e direção* correspondem, sobretudo, à Chefia na gerência de pessoal, conduzindo o elemento humano da instituição.

#### CHEFIA COMO GERÊNCIA DE PROGRAMAS

Qualquer empresa, grande ou pequena, pública ou particular, pretenderá, sempre, *produzir serviços* ou *produzir utilidades*.

Em qualquer hipótese, para lograr êsses fins, terá a chefia, em todos os níveis, de planejar programas de trabalho, organizar a empresa para realização desses programas, coordenar e controlar a execução de tais programas e, inevitavelmente, balancear os recursos financeiros aplicados, em face, sobretudo, dos lucros mínimos desejáveis.

Estará a chefia, aí, na gerência de programas.

*Planejamento* — À chefia compete prever e planejar. A previsão e o planejamento consistem em "perscrutar o futuro e preparar-se para enfrentá-lo" (FAYOL), mediante adequada programação dos trabalhos.

*Organização* — À chefia compete organizar seu setor de trabalho. Organização é a constituição do duplo corpo material e social da empresa. O corpo material envolverá estrutura e funcionamento — unidades de trabalho e suas rotinas. O corpo social será a disposição do elemento humano na estrutura, para o funcionamento previsto.

*Coordenação* — À chefia compete coordenar as unidades integrantes do serviço. Coordenação é "ligar, unir, harmonizar todos os esforços e todos os atos" (FAYOL). Sem coordenação, as partes constituintes da empresa teriam atividades autônomas que não conduziriam à satisfatória consecução dos planos traça-

dos. A coordenação torna a empresa uma, funcionando como um todo.

*Contrôle* — A chefia compete controlar, controlar cada peça da organização. Controlar é "verificar se tudo se realiza conforme o plano adotado, as ordens emitidas e os princípios aceitos. O controle objetiva assinalar as falhas e erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. Controle é, pois, exercer vigilância sobre pessoas, coisas e atos" (FAYOL). O controle deverá sê-lo no sentido positivo, isto é, visando à correção e não à punição.

Lógicamente a chefia na gerência de programas não deixará de estar, forçosamente, na gerência do pessoal da instituição.

#### CHEFIA COMO GERÊNCIA DE PESSOAS

A gerência de programas pela Chefia envolverá, necessariamente, gerência de pessoas.

Diz-se que a Chefia estará na gerência de pessoal quando no desempenho das funções de *orientação* e de *direção*.

*Orientação* — A Chefia compete orientação do grupo de trabalho. Orientação é, certamente, a mais significativa atribuição da Chefia. Orientar seus subordinados é precípua função da Chefia e no desempenho dela identifica-se o líder. Originariamente, líder quer dizer *aquêle que orienta*.

E aí temos a diferença entre chefe, na acepção mais completa de *líder*; e chefe, na acepção incompleta e primária de capataz. O chefe que exige produção do grupo é o capataz.

Orientando, informando, esclarecendo, explicando, repetindo, treinando, educando... estará a Chefia alçando-se à sua expressão mais efetiva, e obterá do grupo o que de melhor poderá êle dar.

*Direção* — A Chefia compete a direção, o comando da força de trabalho da instituição ou empresa.

Para muitos, nisto se resume a função de Chefia: "fazer funcionar o pessoal" — definição de comandar dada por FAYOL. Para GULICK, chefiar é "tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções específicas e gerais".

Porque tomar deliberação pressupõe *previsão* e *planejamento*, além de *organização*.

E no estudo da direção ou comando, especial relêvo deve-se dar à responsabilidade do Chefe quanto à *orientação* ou treinamento. E' que as ordens e instruções somente poderão ser devidamente compreendidas e executadas pelos subordinados com

conhecimentos e atitudes adequadas, enfim, por pessoal treinado. Sòmente através do "treinamento ou orientação" é que a direção efetivamente se concretiza.

*Significação da Chefia* — Os três clássicos fatores da produção — natureza, capital e trabalho, tornaram-se quatro — natureza, capital, trabalho e empresário ou chefe. Modernamente, a figura do chefe, planejando, organizando, orientando, comandando, coordenando, controlando e orçando os gastos a serem realizados — torna-se o mais importante fator da produção. E' êle o elemento dinâmico, atuante, pensante, alma da instituição. Sem a Chefia, a força de trabalho se esvai, instalações, equipamentos, máquinas e utensílios ficam improdutivos, rotinas, métodos e processos permanecem inoperantes e os dinheiros são malbaratados.

A pesquisa HOOVER revelou que, não raro, 80% do êxito ou fracasso de uma instituição resultam da Chefia.

Aqui ou alhures, nos nossos dias ou há milhares de anos, não é difícil a coleta de dados que comprovam a afirmativa de que a Chefia é a razão-de-ser da empresa, determinando seu sucesso ou desastre.

Chefiar é, intrinsecamente, conduzir idéias e homens na consecução destas idéias. Daí a afirmativa anterior de que a Chefia é alma da empresa ou instituição.

Mas de que valem as idéias se não houver homens para executá-las? Por isso se diz que a primeira e principal qualidade da Chefia é sua habilidade em constituir ou manter unido um grupo na perseguição dos fins da organização.

E para constituir e manter unido um grupo, animado, entusiasmado, feliz, com moral sempre alto, terá a Chefia que revelar seus veros atributos de comando e liderança.

Consciente ou inconscientemente, terá o Chefe, na direção de homens, que coagir, suggestionar, persuadir e integrar, dar segurança, correspondência e proporcionar novidades à equipe — sem o que não terá sucesso.

Não se ignora, presentemente, que o traço geral de personalidade característico da Chefia seja inteligência social — capacidade de lidar com pessoas — mas, também, reconhece-se que existe uma técnica de direção, passível de aprendizagem, e que é o único caminho para se lograr um máximo de rendimento com maior bem-estar dos integrantes da instituição.