

# Como se deve portar o Chefe

JOSÉ ALIPIO GOULART

*Introdução — Considerações gerais e conceito sobre chefia — Seleção de chefes — Qualidades necessárias ao chefe — Responsabilidades do chefe — Processos de influência — Métodos e maneiras de dirigir — Conclusões.*

## INTRODUÇÃO

A SELEÇÃO, o treinamento, e o comportamento de chefes, já analisados pelos nomes mais expressivos na Ciência de Administração, constituem, todavia, temas dos mais sedutores a desafiar e exigir dos estudiosos novos conceitos e argumentações.

Cabe-me a tarefa de tratar do último dos temas acima enumerados: "Como se deve portar o chefe". Mas, inicialmente, pergunto a mim mesmo: quem sou para querer penetrar em caminho que para outros é estrada larga, reta e iluminada enquanto para mim será trilha tortuosa, escura e evada de escolhos? Olho para a mesa de trabalho e diviso vários pontos luminosos: são os mestres que ali estão condensados em livros animando-me a encetar a caminhada. Animo-me e parto.

"Como se deve portar o chefe" continua sendo um problema e problema de grande atualidade considerando que estamos na fase decisiva da luta travada entre a técnica e o empirismo, e quando se procura destruir a concepção errada de que o único requisito para ocupar um cargo em comissão ou uma função de chefia é a "confiança pela confiança" que o candidato mereça, ao invés da confiança pelas qualidades positivas e pela técnica que este oferece.

Verifica-se, pois, tratar-se de terreno escorregadio que precisa ser palmilhado com muito cuidado e atenção, motivo pelo qual vamos partir dos elementos que julgamos básicos para o comportamento correto, sob todos os aspectos, de um chefe.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS E CONCEITO SOBRE CHEFIA

Uma das coisas mais perigosas para o estudioso de qualquer ciência social é tentar definir...

As ciências sociais não proporcionam, como as positivas, terreno sólido para aventura de tal ordem. Assim, no que concerne à conceituação de "chefia" não podemos deixar de haurir os ensinamentos do mestre FAYOL: "Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar".

Foi com base nessa conceituação de Henri Fayol que Luther Gulick firmou seu acróstico POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) definindo mais especificamente em que consiste a função de administrar ou chefiar. Na opinião de EDWARD D. JONES, citada por ERWIN HASKELL SCHELL, no seu livro "Técnica de Contrôlo Executivo", chefiar é "promover a harmonia de comportamento de atitudes e desejos no sentido de alcançar um mesmo objetivo". Todos esses conceitos, todavia, abordam a função, "lato sensu"; "strictu sensu", chefiar "é fazer funcionar o corpo social de uma empresa; é a tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções específicas e gerais", como diz Wagner Estelita Campos.

A chefia é uma exigência social. Desde o momento em que a vida se apresentou sob o prisma de sociedade houve a necessidade do organizador, do coordenador, do controlador, em suma, do chefe, pois, sem este, considerando a diversidade da natureza humana, o êxito de qualquer empreendimento seria periclitante.

Podemos encontrar o conceito de chefia até no mundo de nossas idéias, dentro dos nossos pensamentos, quando arquitetamos um plano, uma empresa. Na pluralidade de idéias que precedem qualquer ação, uma se eleva, assume a liderança sobre as demais, ditando o comportamento definitivo e coordenando as outras que influem nas atitudes complementares. Poderíamos exemplificar citando a execução deste trabalho: a idéia de escrevê-lo, de executá-lo liderou e coordenou as que ditaram a escolha dos livros, os trechos apropriados, etc.

## SELEÇÃO DE CHEFES

Depois do surgimento da técnica administrativa; depois que se chegou à conclusão de que a função de administrar, em que pêssem as inclina-

ções inatas no indivíduo, não pode prescindir dos conceitos e métodos científicos que a orientam, a seleção de chefes deixou de ser um problema na acepção perfeita do termo. O que persiste é o empirismo a par com a má compreensão dos princípios.

O processo de livre escolha de ocupantes para os cargos em comissão e as funções de chefia não afastou e nem excluiu a necessidade de terem os escolhidos a necessária capacidade técnica para ocupá-los. Apenas delegou aos dirigentes a faculdade de escolher entre os aptos para o cargo ou função, aquêles que mais confiança lhes merecesse. O que verdadeiramente se verifica é a deturpação do princípio, a inversão do critério por força do sistema do espólio. "Muito simplesmente inscrevendo na Constituição ou na lei ordinária o princípio da exigência de requisitos técnicos ou profissionais para provimento dos cargos em comissão e funções de chefia", seria, na opinião de Wagner Estelita Campos, a maneira de proceder para regularizar a matéria.

Discordamos, *data venia*, da opinião do mestre, não quanto à medida, mas no que concerne à forma. (\*)

HENRI FAYOL nos legou êstes três enuncia- dos :

- 1) A capacidade principal do operário é a capacidade técnica;
- 2) À medida que se sobe na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto diminui a da capacidade técnica;
- 3) A principal capacidade do Diretor é a administrativa. Quanto mais elevado é o nível hierárquico, mais essa capacidade domina.

Ora, os cargos em comissão geralmente estão situados nos níveis mais elevados da escala hierárquica, e portanto no âmbito administrativo onde se requer maior capacidade administrativa que técnica ou profissional. Para as funções de chefia não se pode desprezar de todo a capacidade técnica ou profissional, como atributo subsidiário, porquanto, já nesta fase, começa a predominar a capacidade administrativa.

Assim, aproveitando a medida sugerida pelo professor Wagner, estaríamos mais de acôrdo com

(\*) O aluno delimitou e circunscreveu os conceitos "requisitos técnicos" e "profissionais", porém chega às mesmas conclusões que o meu ilustre colega. Não só dentro dos citados requisitos está compreendida a "capacidade administrativa", denotada pelo indicado para a função saído do "grupo", — como o trabalho citado pelo aluno foi dado à publicidade antes da existência da Escola Brasileira de Administração Pública.

Também deveremos dar o verdadeiro valor àquele "simplesmente"; evidentemente a "simple inscrição" em lei não resolve o problema, porém o Prof. Wagner aponta um "início de solução" para a realidade brasileira.

(Nota do Prof. Nunes Gouveia).

os ensinamentos de Fayol se se consignasse que os cargos em comissão e funções de chefia só poderiam ser providos por quem possuísse, de preferência, bastantes conhecimentos sobre administração ou reconhecida prática administrativa, o que seria avaliável pela apresentação de diplomas, certificados ou declarações idôneas. Assumiríamos a responsabilidade de um artigo de lei assim concebido :

Art. . . Os cargos em comissão e as funções específicas de chefia só poderão ser providos por portadores de diploma e de certificado fornecido por escolas de administração e de especialização devidamente reconhecidas pelo govêrno.

Parágrafo único. No caso de absoluta ausência dos requisitos exigidos neste artigo, poder-se-á aceitar atestado de capacidade administrativa fornecido por instituição idônea.

#### QUALIDADES NECESSÁRIAS AO CHEFE

Há uma série de qualidades positivas que classificam um chefe, como há as que desclassificam e que são as denominadas negativas.

Vários autores apresentaram suas opiniões a respeito dêsse assunto e a título de ilustração juntamos um quadro das qualidades positivas preferidas por alguns dêles. Condensando essas opiniões, o professor WAGNER E. CAMPOS escolheu e relacionou as que, na sua abalizada sabedoria, constituem o conjunto ideal, e que são as seguintes:

- 1) Energia física e nervosa;
- 2) Integridade, Coragem, Lealdade;
- 3) Inteligência (e suas qualidades correlatas: Imaginação e Bom-Humor);
- 4) Cultura Geral;
- 5) Capacidade Administrativa;
- 6) Noções Gerais sobre tôdas as funções essenciais da empresa;
- 7) Capacidade técnica;
- 8) Senso de determinação e direção;
- 9) Decisão;
- 10) Entusiasmo;
- 11) Cordialidade e afeição;
- 12) Eqüidade;
- 13) Habilidade educativa;
- 14) Fé;
- 15) Respeito pela personalidade alheia.

Poderíamos analisar agora cada uma dessas qualidades; isto, porém, viria alongar de muito êste trabalho. Qualquer uma delas diz da importância de que se acha revestida, por si só e no conjunto.

Reconhecemos não ser fácil reuni-las tôdas numa única personalidade; também não vemos como dissociar uma ou umas das outras sem sacrificar a excelência do "todo". Daí concluímos que enquanto umas, de fato, existem em estado

latente, outras podem ser adquiridas, tudo dependendo do esforço e boa vontade do interessado em desenvolver as primeiras e adquirir as segundas.

O que é inegável é que sem a posse dessas qualidades não existe o chefe propriamente dito; há o dominador, o tirano, o fantoche, ou coisa que o valha.

#### QUADRO DAS QUALIDADES INERENTES AO CHEFE (APONTADAS POR VÁRIOS AUTORES)

FAYOL	TEAD	COOPER	SALLEFRANQUE	ZIMMERMAN
<p>Saúde e vigor físico.</p> <p>Inteligência e vigor intelectual.</p> <p>Qualidades morais: vontade refletida, firme, perseverante; Atividade e energia e, quando necessário, coragem das responsabilidades; sentimento do dever, cuidado com o interesse geral.</p> <p>Forte cultura geral.</p> <p>Capacidade administrativa compreendendo: a) Providência — habilidade em traçar e fazer traçar o programa de ação. b) Organização — em particular, saber constituir o corpo social; c) Comando — arte de manejar os homens; d) Coordenação — harmonizar os atos, fazer convergir os esforços; e) Contrôlo.</p> <p>Noções gerais sobre todas as funções da empresa. Maior competência possível na atividade especial característica da empresa.</p>	<p>Energia física e nervosa. Senso de determinação e direção.</p> <p>Entusiasmo.</p> <p>Cordialidade e afeição.</p> <p>Integridade.</p> <p>Capacidade técnica.</p> <p>Decisão.</p> <p>Inteligência.</p> <p>Habilidade educativa.</p> <p>Fé.</p> <p style="text-align: center;"><b>DUTTON</b></p> <p>Imaginação em conceber e habilidade técnica em realizar, um objetivo organizacional digno.</p> <p>Habilidade em despertar e controlar as forças emocionais que convocam as facultades dos subordinados para a execução do trabalho.</p> <p>Vigor, persistência e fé em opor uma vontade firme às incertezas, temores e obstáculos que são incidentes à ação.</p>	<p>Inteligência.</p> <p>Integridade.</p> <p>Firmeza.</p> <p>Eqüidade.</p> <p>Lealdade.</p> <p>Bondade.</p> <p>Conhecimento do trabalho.</p> <p>Saúde.</p> <p style="text-align: center;"><b>WOLF</b></p> <p>Sinceridade</p> <p>Coragem</p> <p>Otimismo.</p> <p>Critério.</p> <p>Modéstia e confiança.</p> <p>Idealismo.</p> <p>“Adaptabilidade”.</p> <p>Discernimento espiritual.</p> <p>Bom humor.</p>	<p>Atividade, reunida à inteligência.</p> <p>Probidade, esclarecida pela experiência.</p> <p>Zêlo, secundado pelo talento.</p> <p>Conhecimentos dos princípios e métodos de administração e arte sutil de se servir dos mesmos.</p> <p style="text-align: center;"><b>DEARBORN</b></p> <p>Inteligência.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Coragem.</p> <p>Autoconfiança.</p> <p>Discernimento.</p> <p>Benevolência.</p> <p>Bom humor.</p> <p>Conhecimento da natureza humana.</p>	<p>Coragem (30%).</p> <p>Inteligência (28%).</p> <p>Visão (26%).</p> <p>Iniciativa (16%).</p> <p>Discernimento (14%).</p> <p>Personalidade (14%).</p> <p>Largueza de espírito (14%).</p> <p>Cultura (12%).</p> <p>Autoconfiança (10%).</p> <p>Simpatia (10%).</p> <p>Energia (10%).</p> <p>Sinceridade (10%).</p> <p>Este autor coletou mais de 200 opiniões; reduziu-as a 66, das quais extraiu as citadas, à vista das percentagens que as mesmas obtiveram no total.</p>

#### RESPONSABILIDADES DO CHEFE

Além de suas atribuições básicas, que são aquelas enumeradas por Henri Fayol (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), às quais Gulick acrescentou mais duas (orçar e relatar) que na verdade estão incluídas na que Fayol denominou de “contrôlo” têm, os chefes, ainda, responsabilidades outras a que não podem fugir. Vejamos como ALFRED M. COOPER enumerou essas responsabilidades:

- a) responsabilidade pela efetivação da produção;
- b) responsabilidade pela segurança, saúde e condições físicas dos subordinados;
- c) responsabilidade pela formação e desenvolvimento do moral do grupo;
- d) responsabilidade pela cooperação com os superiores, colegas de direção e os próprios subordinados;
- e) responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento dos subordinados;
- f) responsabilidade pela manutenção de registros e relatórios.

De todas essas responsabilidades gerais, destacamos a que diz respeito à formação e desenvolvimento do “moral” do grupo como a de mais acentuada importância considerando os reflexos bons ou maus que o nível moral do grupo pode fazer incidir sobre a organização e a administração em geral.

No dizer de PIGORS, “quando o moral é baixo o indivíduo tem uma atitude vizinha da dúvida e suspeita; que ocasiona o desânimo em face da dificuldade, predispõe alguém a pensar principalmente em si mesmo e realizar o menor trabalho possível em apoio de uma causa à qual não tem grande devotamento”.

Aí está toda a derrocada de uma administração resumida em poucas palavras, porém, claramente definida.

Ainda no dizer de PIGORS, “quando o índice do moral é alto, o estado de espírito do indivíduo se orienta no sentido de uma atitude vizinha da confiança e do crédito, gerando, assim, uma cooperação entusiástica mesmo em face da dificuldade, em apoio de uma causa a que se sente profundamente prêso”.

Para alicerçarmos ainda mais o destaque que demos a essa responsabilidade, vejamos a opinião de outro autor sobre “moral de grupo”:

PAULO POPPE DE FIGUEIREDO — “Moral subentende confiança, coragem e dedicação, e se revela força intangível de efeitos extraordinários levando o grupo a realizar até o impossível quando desafiado a fazê-lo em benefício de um determinado objetivo”.

Outra responsabilidade que também queremos salientar é a que se refere ao “treinamento e desenvolvimento dos subordinados”. Essa medida

já mereceu referência de todos os autores em administração, sempre unânimes em salientar sua profunda importância. Baridon e Loomis, de forma singela, porém bastante significativa, assim se pronunciaram abordando a responsabilidade em foco:

“Não são os empregados que progridem com a organização, mas sim a organização que progride na medida em que seus empregados progridem”.

Ora, o interesse em uma empresa se resume todo em torno de seu progresso; daí acharmos dispensável enfileirar outras opiniões como as de Mosher e Kingsley, Watkins e Dood, Reining Jr. etc., pois, parece-nos que Baridon e Loomis disseram tudo de maneira simples e compreensível.

Portanto, aspecto apreciável do comportamento de um chefe é o interesse e dedicação que ele demonstre em bem treinar e desenvolver seus subordinados na execução das tarefas e no mecanismo-geral da organização, usando para tanto os métodos técnicos e tendo sempre em mira as vantagens que essa medida oferece para o progresso de qualquer empresa.

#### PROCESSOS DE INFLUENCIAÇÃO

A influenciação é característica que distingue um chefe quando este se torna um verdadeiro líder; e é exatamente na liderança que consiste a atividade de “influenciar pessoas a cooperar para a obtenção de um objetivo comum”.

Como, porém, tornar-se alguém um líder? Para tanto necessário se faz que o indivíduo seja possuidor de qualidades que o coloquem em situação de destaque perante o grupo; que seja um perscrutador de características humanas e saiba lidar com elas; e que saiba manejar os processos de influenciação. “Terá de adotar a filosofia da liderança, que procura obter ação e resultados mostrando ao homem que a atividade desejada satisfaz aos próprios propósitos deste”.

Um chefe autocrata não necessita preocupar-se com processos de influenciação porque os seus instrumentos de ação se resumem em força e intimidação; já a chefia democrata repousa na influência do chefe sobre seus subordinados, pois, só por intermédio, ou melhor, pela efetivação dessa qualidade é possível exercer tal sistema de chefia com segurança, sem desvios para o terreno perigoso da insubordinação.

ORDWAY TEAD enumerou os seguintes processos de influenciação:

- 1 — Sugestão;
- 2 — Imitação;
- 3 — Exortação;
- 4 — Argumentação persuasiva;
- 5 — Publicidade;
- 6 — Uso da “lógica dos fatos”;
- 7 — Demonstração de um afetuoso devotamento;
- 8 — Criação de uma condição “típica” de problema ou dificuldade.

Todavia, não se pode admitir que a simples utilização desses processos seja suficiente para tor-

nar um indivíduo verdadeiramente líder. A liderança se reveste de características diversas que só quando em conjunto são capazes de indicar o líder.

#### MÉTODOS E MANEIRAS DE DIRIGIR

Há uma variedade de métodos necessários ao contato diário do chefe com seus subordinados para que ambos cheguem a resultados satisfatórios. TEAD observa muito bem quando diz que dirigir é uma “arte” e como tal a observância de suas “técnicas” é imprescindível. Na opinião do citado autor são nove os métodos e maneiras de dirigir:

- a) expedição de ordens;
- b) repreensão;
- c) elogio;
- d) manutenção de uma atitude pessoal correta;
- e) obtenção de sugestões;
- f) fortalecimento do sentimento de identidade do grupo;
- g) cuidados na representação do grupo;
- h) criação da disciplina própria do grupo;
- i) afastamento de “falsos rumores”.

Ainda TEAD, com relação ao método concernente à expedição de ordens, para que estas sejam corretamente dadas, devem-se revestir das seguintes características:

- 1) ser clara;
- 2) ser explícita;
- 3) usar um tom de voz adequado;
- 4) empregar frases corteses;
- 5) evitar ordens simultâneas;
- 6) reduzir ao mínimo as ordens negativas;
- 7) evitar ordens contraditórias.

Sobre este assunto Beckman apresentou algumas normas que complementam perfeitamente a enunciação de TEAD. São as seguintes:

- a) procure estar bem informado antes de dar a ordem;
- b) determine a tarefa de acordo com as possibilidades do trabalhador;
- c) dê instruções precisas, embora breves, distintamente pronunciadas;
- d) não tenha a compreensão da ordem como garantida;
- e) repita a ordem, se não entendida;
- f) pergunte se as ordens são claras, faça-as repetir;
- g) controle o mau gênio; evite a irreverência, o abuso e o sarcasmo;
- h) faça uma demonstração da tarefa, quando necessário;
- i) adote maneiras apropriadas ao indivíduo;
- j) adote maneiras adequadas à situação;
- k) não dê várias ordens ao mesmo tempo;
- l) não determine mais trabalho do que possa ser executado;
- m) escreva as ordens mais difíceis ou complexas;
- n) explique a finalidade, se necessário;
- o) verifique e corrija o que o trabalhador faz;
- p) depois de expedir uma ordem não importune o trabalhador e nem permaneça ao seu lado;
- q) expeça as ordens através dos canais apropriados — não infrinja as linhas de autoridade;

r) dê os pormenores necessários não estabelecendo, todavia, confusão, com excesso dos mesmos.

As citações que acabamos de fazer são bastantes para atender ao título dêste período. Seríamos vaidosos se pretendêssemos acrescentar alguma coisa depois de tanta clareza e objetividade.

#### CONCLUSÕES

Partimos do pressuposto de que não somos nós que vamos dizer "como se deve portar o chefe", mas, procurar conhecer os métodos e maneiras dêse comportamento; assim recorreremos aos ensinamentos dos mestres, concernentes ao tema.

A nosso ver, os tópicos tratados neste trabalho, pela ordem observada, tornavam-se necessários como elementos básicos à formação de uma idéia sôbre comportamento de chefes. Usamos conceituações gerais, sempre fugindo aos detalhes

por motivos óbvios. Entretanto, parece-nos que examinamos os pontos principais que se relacionam com o assunto, não deixando dúvidas quanto ao comportamento correto de um chefe, bem como as providências necessárias à escolha de personalidades capazes de assim procederem.

#### BIBLIOGRAFIA

WAGNER ESTELITA CAMPOS — *Chefia* — sua técnica e seus problemas. Problemas de Chefia e Administração.

ERWIN H. SCHELL — *Técnica de Contrôlo Executivo*.

NAZARÉ e PINTO PESSOA — *Princípios de Administração de Pessoal*.

MARIA DE LOURDES MODIANO — *Critério na Escolha de Chefes*.

PAULO POPPE DE FIGUEIREDO — *Curso de Administração de Pessoal* — D.A.S.P. — 1952.