

## Programa de Aperfeiçoamento de Supervisores

### Funções Gerais do Chefe

J. LYLE CUNNINGHAM

(Conselheiro em Administração Pública do Instituto de Assuntos Interamericanos)

(Trad. de Nely Maria Ferrari)

Mr. J. LYLE CUNNINGHAM é o chefe do Corpo Técnico da Comissão Consultiva de Administração Pública, para a qual foi designado pelo Instituto de Assuntos Interamericanos do Governo dos Estados Unidos.

Antes de vir para o Brasil, em julho de 1952, ocupou cargos administrativos no Bureau de Reclamações dos Estados Unidos, no Bureau de Assuntos dos Índios dos Estados Unidos e na Administração do Condado de Los Angeles.

Formado em Administração Pública pela Universidade Stanford e pela Universidade da Califórnia do Sul, Mr. Cunningham dedicou grande parte da sua carreira ao desenvolvimento das qualidades de comando de um grande número de ocupantes de cargos de supervisão governamentais. Durante três anos dirigiu cursos de Chefia na Universidade da Califórnia do Sul e, mais recentemente, atuou como condutor de debates em se-

minários sobre Chefia, dos quais participaram, nos Estados Unidos, muitos funcionários do Governo e, no Brasil, funcionários administrativos e técnicos do Serviço Especial de Saúde Pública.

Em vista dos significativos resultados das seis sessões promovidas, em abril de 1953, pelos dirigentes e técnicos do SESP, os participantes dessas reuniões julgaram de bom alvitre fossem traduzidos para o português e publicados os elementos básicos apresentados por Mr. Cunningham, a fim de que, nas repartições públicas brasileiras, dêles pudessem tomar conhecimento os estudiosos da matéria.

E' com grande prazer que a "Revista do Serviço Público" atende à solicitação que nesse sentido lhe foi feita. Assim, publicará, neste número e nos cinco subseqüentes, as seis monografias preparadas por Mr. Cunningham, as quais serão, sem dúvida, de grande interesse para os nossos leitores.

---

*Programa de treinamento para superintendentes que se interessam sinceramente em melhorar suas habilidades de chefia e gozar relações agradáveis e eficientes com seus empregados.*

#### INTRODUÇÃO

Enquanto o administrador na linha de frente lida com dois recursos primordiais — físico e humano — o manejo efetivo do último é a mais importante de suas tarefas.

O grau pelo qual a tarefa do superintendente é permeada pelo fator humano pode ser medido pela descoberta de uma recente inspeção onde 60% das responsabilidades do superintendente envolve problemas de relações humanas e pessoais.

Infelizmente, embora a administração americana se tenha distinguido por sua engenhosidade mecânica e tenha adquirido a técnica de "Know-how" "saber-como" ainda não foi ultrapassado, ainda tem um longo caminho a seguir para um completo progresso na perícia das relações humanas.

Nós desatrelamos o poder do átomo, porém temos ainda de aprender como aproveitar plenamente as potencialidades e reservas do espírito humano.

Esperançosamente, os administradores cada vez mais iluminados estão transferindo ênfases da tecnologia para humanismo empenhando-se em aplicar aos seus problemas humanos a mesma

faculdade criadora que caracterizava seus empreendimentos no campo das coisas (objetos).

Dando realce a esta mudança, novas concepções estão começando a atingir as forças que contribuem tanto para o conflito como para cooperação.

LAWRENCE A. APPELY, President  
(Associação de Administração Americana)

#### REUNIÃO — FUNÇÕES GERAIS DO SUPERVISOR

**P**OR análise, ou por experiência mais amarga, os supervisores compreendem bem claramente quão complexas e de difícil alcance são geralmente as atribuições do supervisor. Eles também sabem plenamente como aquelas atribuições apelam a cada habilidade que um homem possa ter.

Uma análise ordenada e ocasional da função do supervisor, suas atribuições e suas características, entretanto, deve ser feita.

Assim, devotemos nossos primeiros esforços para definir o termo "supervisão" descrevendo um supervisor, e analisando o seu lugar na estrutura da organização, as atribuições que ele deve executar e as características que ele deve possuir.

Talvez ao longo da leitura, um pouco da análise do nosso "ego" seja bem produtiva a cada um de nós.

#### O QUE É SUPERINTENDÊNCIA?

Embora "supervision" (supervisão) seja outro termo tal como "function" e "staff" que têm uma variedade de significados, nós podemos simplificar nosso uso e compreensão do termo definindo-o como "obtenção da realização do trabalho".

Exposto de outra maneira, podemos definir supervisão como o meio de conseguir produção de — e assegurar satisfação de trabalho para — empregados, trabalhadores, técnicos e pessoal científico e profissional que produzem mercadoria ou serviço.

Ainda outra definição aparece no dicionário com tais termos descritivos como "to watch over" (vigiar), "have charge or control of", (controlar), "superintend", (superintender), e "direct" (dirigir).

Mas qualquer que seja a definição que se prefira, supervisão na organização na qual você está empregado — e em todas as outras organizações — é o manejo de pessoas e idéias. O programa da organização à qual você pertence não é mais do que uma porção de pequenas idéias — planos e políticas — que torna maior a grande idéia que sua organização está tentando realizar.

E sua organização não é mais do que um conjunto (time) de homens e mulheres escolhidos para executar o programa prescrito.

E' bem sabido que antes que uma grande idéia possa se transformar em realidade, ela deve ser dividida muitas vezes em idéias cada vez menores

até que cada uma dessas idéias pequenas seja um trabalho determinado que um homem possa executar.

E aí é onde a supervisão entra. Qualquer que seja seu nível de autoridade ou posição na organização, a tarefa da pessoa investida com responsabilidades de superintendência (direção) é tomar nas suas mãos, o plano de trabalho que lhe foi confiado, dividi-lo em tarefas menores para homens e mulheres sob as suas ordens (sua chefia) e conseguir que este pessoal o execute.

Assim, supervisão é o manejo de homens e mulheres, assim como de idéias.

Embora a técnica de "know-how" (saber como) seja tão importante para uma boa supervisão, não é porém mais importante como a habilidade de dirigir pessoal.

#### QUEM SÃO OS SUPERVISORES?

Aqui novamente, qualquer tentativa para formular uma definição específica produz uma variedade de palavras e frases. Mas talvez concordemos que um supervisor seja uma pessoa que pela experiência tenha demonstrado possuir a habilidade e características pessoais numa abundância adequada para exercer supervisão. E' geralmente aceito que todas as pessoas que estão em controle formal sobre outras, são supervisores, independentemente de sua alta ou baixa categoria na organização. Esta declaração é baseada em duas importantes premissas: a primeira, que a maioria dos executores e administradores (chefes) têm secretárias, empregados e mensageiros sob direta supervisão; segunda, que os supervisores de grau inferior não podem fazer um bom trabalho a menos que aqueles acima deles apreciem o que está envolvido nas fases de relações humanas da supervisão. Entretanto a supervisão ativa da massa de trabalhadores situa-se nos dois ou três últimos degraus da escada.

Estas linhas de supervisores estão na cadeia direta de comando, distinguindo-se dos supervisores funcionais. Supõe-se que os primeiros possuem relação de comando para com os trabalhadores enquanto que os últimos são especialistas no assunto, os quais exercem uma influência grandemente indefinida, referida às vezes como "a autoridade de idéias".

#### LUGAR DO SUPERVISOR NA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

Para a finalidade de nossa própria consideração, visualizemos graficamente a organização administrativa como um "triângulo" (trylon) mais um "círculo" (perisphere).

No triângulo estão as linhas dos empregados: Administradores no topo, determinando políticas gerais; os executores ou supervisores da mais alta graduação logo abaixo, fornecendo políticas particulares e supervisão integral, em seguida supervisores de primeiro plano para supervisão detalhada, e finalmente os trabalhadores para execução detalhada.

Fora, do lado do círculo, fora da linha principal de comando, estão os especialistas funcionais.

O supervisor recebe ordens dos administradores e distribui proporcionalmente entre os empregados de tal modo que o trabalho progride coordenada e suavemente. Ele está provido de conselho e assistência técnica dos especialistas funcionais de modo que as ordens serão executadas de acordo com os mais altos padrões técnicos possíveis.

O empregado olha para o supervisor como sua fonte de autoridade e direção mas recebe assistência dos peritos funcionais que o capacitam em manter o mais alto nível de produção.

Tudo isto é uma descrição do desenho da estrutura orgânica. Mas conserve claramente na memória que a própria estrutura é composta de seres humanos.

O principal administrador de sua organização no escritório central é um ser humano que projeta a política global do cume do triângulo — com a ajuda de seres humanos no círculo a seu lado.

O chefe de escritório ou missão local é também um ser humano com assistentes humanos. E você talvez admita que você mesmo seja um ser humano e que dirá o mesmo para seus empregados. E todos nós, seres humanos, estamos tão relacionados na organização à qual pertencemos que podemos assim executar o trabalho dela por menos tempo e dinheiro e com mais eficiência.

Além disso, cada ser humano é um pacote distinto, separado de sentimentos, idéias, atitudes, e subtilezas que fazem cada um de nós diferente. Isto torna-nos como que um problema para aqueles com quem nós temos relações de trabalho.

Portanto, para tornar nossa organização mais produtiva, devemos todos desenvolver o conhecimento, atitudes, características e técnicas que fazem estes "pacotes de sentimentos" trabalhar da maneira mais harmoniosa.

#### AS ATRIBUIÇÕES QUE UM SUPERVISOR DEVE EXECUTAR

Luther Gulik, Diretor do Instituto Nacional de Administração Pública, uma vez planejou uma palavra que não significava coisa alguma em si, porém é muito valiosa na análise das atribuições do organizador (executor) ou da superintendência.

Realmente, ela é uma combinação de sete cabides nos quais se pendura o conteúdo do termo "administração" e determina de modo breve suas atribuições específicas como supervisor.

Assim na próxima vez que alguém perguntar-lhe acerca da natureza de suas atribuições como supervisor, simplesmente diga-lhe que você está investido com a responsabilidade de

#### "POSDCORD"

- o P significa planejamento — (planning)
- o O significa organização — (organizing)
- o S significa pessoal — (staffing)
- o D significa direção — (directing)

- o CO significa coordenação — (coordinating)
- o R significa relatórios — (reporting)
- o B significa orçamento — (budgeting)

POSDCORB é uma execução equilibrada de políticas administrativas que, naturalmente, é a tarefa especificada de todas as pessoas em cargos de supervisão.

Naturalmente, os "componentes" de operação sobrepõem-se na prática e na teoria; você não pode Organizar sem alusão às possibilidades de Coordenação, ou do Corpo de Funcionários (Pessoal) antes de você ter planejado sua Direção. Posteriores explicações do significado de POSDCORB darão realce à interrelação das partes.

(Planejamento) .....P..... transforma políticas e objetivos administrativos em planos para as melhores atividades particulares alcançarem estes objetivos (Quais atividades são melhores, porém, depende das possibilidades de levar avante aquelas atividades pelo OSDCORB).

(Organização) .....O..... estabelece uma estrutura adequada às atividades assim planejadas (Quais as estruturas adequadas, porém, depende das relações implicadas no SDCORB).

(Pessoal) .....S..... encontra o material humano necessário para realização do Plano dentro da organização incluindo a importante tarefa de seu desenvolvimento através do treinamento (Que pessoal é necessário, porém, depende em grande parte do curso de trabalho a ser estabelecido mais tarde através do DCORB).

(Direção) .....D..... dá energia ao pessoal. (O uso efetivo de energia, porém, determina a restrição do CORB).

(Coordenação) .....CO..... orienta estas energias numa especulação cooperativa. (A utilização continuada das energias assim armadas, porém, depende da publicidade eficiente através de RB).

(Relatórios) .....R..... desenvolve ao máximo o conhecimento público, a apreciação e utilização dos serviços produzidos pela POSDCO.

(A própria existência desses serviços, porém, depende inteiramente de B).

(Orçamento) .....B..... utiliza fundos disponíveis tão eficientemente quanto possível para os serviços da POSDCOR e assim justifica suas futuras continuação e expansão. Ele depende da execução eficiente do POSDCOR e o POSDCOR dele.

#### Sumarizando :

POS (Planejamento, Organização, Pessoal) estabelece uma máquina para a realização de políticas gerais. Requer pensamento analítico, preferencialmente a qualquer outro dom.

DCO (Direção, Coordenação), dá impulso à máquina. Primeiramente e principalmente requer interesse noutras pessoas e uma poderosa personalidade.

RB (Relatório, Orçamento) impõe os serviços da máquina e justifica operação posterior. RB

eficiente requer acima de tudo pensamento analítico (selecionar o importante) e um sentimento para o dramático (para apresentá-lo). O desempenho adequado de todo o POSDCORB a um só tempo requer acima de tudo o senso comum e engenhosidade necessária para uma execução continuada e equilibrada.

Naturalmente, a maioria das características do supervisor são importantes no desempenho de cada atribuição — e as atribuições em si, como temos visto, freqüentemente não podem ser separadas. Entretanto ao redor das atribuições assim grupadas, podemos organizar nossas listas de características e técnicas de supervisão.

#### AS CARACTERÍSTICAS QUE UM SUPERVISOR DEVE POSSUIR

As características fundamentais desejáveis para um supervisor são surpreendentemente poucas e muito importantes. São geralmente hábitos do intelecto e caráter mais do que reações a circunstâncias particulares. Quer dizer, a cordialidade é uma característica, e o elogio a um empregado é uma reação particular.

Os psicólogos mais modernos dizem-nos que não há tal coisa como qualidade do intelecto ou caráter e que “característica” é realmente um nome supersimplificado para o que é na realidade mais parecido a padrão de hábito. Eles demonstram que as pessoas mais honestas e sociáveis, em algumas circunstâncias especiais não mostram o que são na realidade. Não obstante, até onde a honestidade e amizade são boas em circunstâncias particulares, vale a pena alistá-las como características para que nós as consideremos naquelas mesmas circunstâncias. Todos sabemos que não podemos adquirir uma característica simplesmente pela leitura dela, porém podemos absorvê-la profundamente pensando nela em relação com uma circunstância especial e teremos um bom comêço para incorporá-la nos nossos padrões de hábitos.

Pode-se seguramente dizer que a maioria, senão todos, os indivíduos usam as “características” requeridas em muitas circunstâncias. Há faltas em todos nós, porém, elas parecem repousar mais em reações especiais do que em qualquer preferência pelo “errado”.

Muitos patrões que criticam ou ignoram seus empregados em todos os dias do ano, poderão auxiliá-los generosamente quando eles estiverem em so.mnde

Assim, todos temos a necessária matéria-prima (ou características) para as técnicas apropriadas de supervisão (superintendência). Se nós falhamos em exercer técnicas, é geralmente porque não pensamos nelas, as esquecemos, ou pensamos nelas como sendo sem importância ou demasiado incômodas. Seria então de grande uso para uma lista de técnicas apresentá-las em suas relações com as características gerais, e descritas nos mais simples termos, como sendo não tão incômodas, apesar de tudo — e muito, mesmo, muito importante.

Assim, se sua secretária deixar uma cópia e “Como ganhar amigos e influenciar pessoas” na sua mesa alguma noite, ela não está tentando refazer você, e também não está sugerindo que você ponha uma máscara de virtudes que não possua. Antes de transferi-la para a sala de fichários lembre-se que ela está apenas tentando fazer você mostrar aos outros as virtudes que ela sabia que eram suas!

Apenas casualmente use de uma técnica que desenvolverá a característica sobre a qual ela está construída. Se nós sorrimos porque nos sentimos sociáveis, nós sentiremos ainda mais sociáveis. E’ maravilhoso!

Chega de tolices, façamos uma lista de características.

Nós não necessitamos de muita discussão a respeito, a menos que você deseje exprimir seus pontos de vista quando nos encontrarmos juntos na mesa de conferência.

#### GRUPO I

##### PARA CRIAR SUA MÁQUINA

1. *Receptividade da Mente* — Um interesse em estudar objetivamente novos assuntos importantes, ou métodos, ou teorias, mesmo quando eles são diretamente contraditórios ao que nós já conhecemos. Isto pode melhorar políticas ou organização; desenvolverá iniciativa em subordinados e cooperação em outros companheiros de trabalho.

2. *Imaginação Criadora* — Habilidade para observar novos requisitos ou visualizar novos métodos de encontrar requisitos sempre realçando a constante possibilidade de melhoramento.

3. *Científica Tendência de Inteligência* — Habilidade de analisar requisitos conhecidos e possíveis atividades conhecidas, com um olho de máximo empreendimento.

#### GRUPO II

##### PARA DIRIGIR SUA MÁQUINA

4. *Interesse e Afeição pelas Pessoas* — A simpatia para com outros que faz natural tanto a manutenção de sentimento de coleguismo como a bondosa eliminação das dificuldades dos empregados — sem a qual os empregados trabalham cada vez menos eficientemente. Provavelmente, êste é o mais importante de tôdas as características (traços).

5. *Poder de Personalidade* — A vitalidade que grava no empregado um entusiasmo para o objetivo comum, e a urgência de atividades presentes especiais.

#### GRUPO III

##### PARA DIVULGAR OS SERVIÇOS DE SUA MÁQUINA

6. *Senso de Demonstração* — Aptidão para descrição dramática de atividades, de modo a apresentar um programa eficaz ao público, superiores,

ou empregados. ("A imposição" (de uma realização) não necessita ser desonesta ou de uma natureza propagandista).

#### DICÇÃO

7. *Expressão Própria* — A habilidade de expor logicamente à viva voz ou no papel os pensamentos tão lógicos no nosso pensar de forma a esboçar um exato plano de ação para superiores ou subordinados.

#### GRUPO IV

##### PARA BALANÇO

8. *Indústria Real* — A iniciativa e concentração e plenitude necessária para operações cotidianas.

9. *Senso Comum* — A perspectiva que evita excesso de qualquer aspecto de operações.

10. *Integridade Intelectual* — Constante devoção aos objetivos e padrões que sabemos serem melhores, e a boa vontade de reexaminar os métodos de atingi-los.

11. *Senso de Humor* — O riso amigável que diminui para nós e nossos empregados as falhas e irritações que podem obscurecer o objetivo.

Apenas para o fim de ênfase, porque os traços desejáveis de supervisão são tremendamente importantes, pensemos através dos seguintes pontos também, e esperemos não encontrar dificuldade em desenvolver as dez características essenciais arroladas abaixo :

#### I — Disposição Agradável

A — Um supervisor deve ser agradável — e não ranzinza.

1. Um supervisor rabugento irrita os empregados com os quais êle tem contato.

2. E' natural para um empregado pagar na mesma moeda a um administrador rabugento, criando assim uma atmosfera de trabalho desagradável.

3. Um supervisor ranzinza pela "análise de si próprio" se empenhará em melhorar sua disposição.

#### II — Paciência e Entendimento

A — Supervisores devem ser pacientes.

1. Deve ser razoável naquilo que êle espera de seus empregados.

2. Êle deve saber que alguns trabalhadores apreendem (assimilam) instruções mais rapidamente do que um indivíduo que pensa devagar.

#### III — Consistente e Lógico

A — Um bom supervisor deve ser consistente.

1. Êle reflete seu modo de agir através de conclusões práticas e lógicas antes de anunciar sua decisão.

2. Se instruções forem invertidas, êle explica as razões para a mudança.

#### IV — Cumpre Promessas ou Compromissos

A — Um bom supervisor cumpre suas promessas.

1. Um chefe criterioso fará muito poucas promessas, porém cumprirá cada uma delas.

2. Isto não significa uma habitual atitude de ausência de compromissos.

3. Nunca faça uma promessa de enfrentar uma situação crítica e fugir dela quando o dia do cumprimento chegar (quando chegar a hora).

#### V — Imparcialidade e Justiça

A — Supervisores não devem mostrar favoritismo.

1. Aos empregados desagrada ver outros gozando imerecidas posições de preferência.

2. Uma boa regra a seguir, é nunca conferir favores especiais, a menos que esteja pronto e disposto a publicar os fatores sobre os quais os favores foram baseados.

3. Um supervisor deve ser cuidadoso com referência às dádivas ou favores recebidos de empregados, o que pode influenciá-lo em favorecer indivíduos ou enfraquecer sua posição com seus trabalhadores.

#### VI — Nunca Violar Confidências

A — A posição de um chefe muitas vezes o faz conselheiro dos próprios problemas pessoais dos empregados.

1. Se estas confidências não forem respeitadas, o supervisor pode incorrer num descrédito duradouro e má vontade do empregado cuja confiança foi violada.

2. Um supervisor deve evitar de se tornar confidencial de um pequeno grupo de seus trabalhadores para obter informação que possa ser usada contra a corporação inteira.

#### VII — Sugestões Devem Ser Bem Recebidas

A — Os supervisores devem sempre considerar as sugestões dos empregados.

1. Desdenhar uma sugestão humilha a pessoa que a apresentou e dá ao empregado a impressão de que êle não é considerado capaz de conceber uma idéia (de valor) que valha a pena.

2. Cada sugestão deve ser merecedora de consideração até ser avaliada e seguir seu curso administrativamente.

3. Desdenhar uma sugestão hoje, pode resultar na perda de uma valiosa sugestão amanhã.

#### VIII — Dê Crédito Quando Devido

A — O supervisor inteligente sabe quanto mais crédito êle concede àqueles sob sua chefia, mais esforços êles empregarão em seu favor.

1. Cada ser humano almeja crédito, quando o crédito lhe é devido.

2. Crédito ou elogio a um trabalho bem feito estimula o interesse do trabalhador em suas atribuições.

3. Um empregado empenha-se em fazer o máximo quando êle sabe que o bom trabalho que faz é apreciado por seu chefe.

#### IX — Evitar Procrastinação (Delongas)

A — Os melhores supervisores organizam seu trabalho de modo a evitar os adiamentos.

1. Empregados ficam irritados quando supervisores deixam para atendê-los mais tarde.

2. Se demasiado ocupado para tratar do assunto imediatamente, deve ser determinado um tempo definido quando o ato poderá ser realizado.

3. Um supervisor freqüentemente fica com uma reputação de descrédito, porque embora tenha boas intenções, transfere sempre as coisas.

#### X — Lealdade é uma Rua de Dois Caminhos

A — Supervisores esperam lealdade, assim, sejam leais a seus empregados.

1. Os empregados trabalham melhor para um chefe, que, êles sabem, os apoiarão sempre, em qualquer ocasião.

2. Um bom supervisor é igualmente leal às pessoas sob sua chefia e à administração.

3. Um chefe desleal é uma constante irritação para seus empregados.

Agora, enquanto êstes pensamentos estão frescos em sua mente, porque não declarar suas próprias idéias sobre o assunto aqui considerado e as seis questões enumeradas abaixo?

Durante a discussão sustentada na nossa primeira sessão, espera-se que cada um de vocês relate livremente seus pontos de vista e levante questões que necessitem explicação posterior.

O seu líder do debate pretende dirigir a atenção na primeira sessão às seguintes questões específicas e espera-se que você seja generoso com suas contribuições para formular as respostas apropriadas:

1. Há alguns pontos em conexão com o material contido nesta palestra (conferência) que deva ser posteriormente expandido ou esclarecido?

2. Algum de nós conhece casos específicos que seriam apresentados objetivamente na sessão, que demonstrem a manifestação de traços desejáveis e indesejáveis pelos supervisores?

3. O que a administração deve ao supervisor além da compensação monetária que vem com o emprêgo? (Responsabilidades bem definidas, autoridade proporcional à responsabilidade, delegação suficiente de autoridade para agir eficientemente, etc.).

4. Que deve a administração ao empregado não supervisor, além do cheque de pagamento. (Um bom lugar para trabalhar, boa chefia e boa supervisão).

5. Que devem supervisores e empregados à administração além de simples comparecimento ao serviço nos números de horas requeridas cada dia?

6. Quão adequadamente está cada um de nós desempenhando as atribuições a nós designadas e as responsabilidades como supervisores?

#### O SUPERVISOR IDEAL

O Departamento de Trabalho dos Estados Unidos compilou a seguinte lista das qualidades ou atributos que um bom supervisor ou contra-mestre (feitor) deve possuir:

1. Conhecer seu próprio trabalho completamente. Ser um bom trabalhador assim como um bom contra-mestre e entender todos os serviços que chefia.

2. Ter habilidade de liderança mais do que direção. Explicar não somente *como* porém também *porque* as coisas devem ser feitas.

3. Dá ordens claramente e de modo amigável. Não grita ou berra. Assegura-se de que suas instruções foram compreendidas.

4. Possui a previsão para planejar e delegar trabalho antecipadamente. Conserva os homens ocupados sem forçá-los. Atribui o trabalho imparcialmente.

5. Mantém consistentes padrões de conduta, desempenho e qualidade.

6. Acompanha o trabalho de cada homem. Julga-o honestamente e somente pelo mérito. Deixa cada qual saber "em que pé está" (a sua posição).

7. Aprecia e reconhece esforço e trabalho acima do normal. Dá crédito onde o crédito é devido. Em caso de trabalho mal feito ou rejeições investiga e responsabiliza a pessoa devida.

8. Mantém disciplina (convenientemente) imparcial e consistentemente. Não pune um trabalhador na frente dos outros. Faz suas admoestações tão impessoalmente quanto possível. Investiga e dá ao trabalhador a chance de explicar o seu lado da história. Não perde a calma enquanto o corrige.

9. Acredita e pratica a segurança. Fornece completas e apropriadas instruções de segurança.

10. Assegura-se de que os empregados novos ou transferidos saibam fazer seu trabalho corretamente. Examina se eles têm todos os instrumentos e materiais necessários. Faz os novos trabalhadores sentirem-se à vontade.

11. É liberal, porém, consistente na sua interpretação de regras implantadas (regulamentos) e da política da companhia. Não satisfaz o reclamador, mas também não deixa de considerar as queixas justas.

12. Toma interesse pessoal pelos seus empregados. É leal aos homens acima e abaixo dele. Tem disposição em assumir responsabilidade. Não transfere a culpa aos outros. Faz o máximo pelos seus homens quando necessário.

13. Cumpre suas promessas. Não promete coisas que não possa dar, e resgata tão prontamente quanto possível tôdas as promessas que faz.

14. É compreensivo. Recebe de bom grado sugestões e sente-se desejoso de discuti-las.