

Importância das funções do supervisor

BYRON T. FREITAS

Assistente de Pessoal do D. A. S. P.

SUPERVISOR é o indivíduo responsável pelo grupo de trabalho, ao qual orienta e comanda. Há diversas linhas de supervisão, desde os chefes de turma, ou capatazes, os chefes de secção, os chefes de serviço, os chefes de departamento, até o diretor geral ou presidente da empresa. Na administração pública, a supervisão vai subindo de grau em grau até o ministro de Estado e o Presidente da República, ou chefe do governo.

Em uma empresa ou repartição pública, o chefe de turma, ou de secção, representa a primeira linha de supervisão. É o chefe imediato, aquele que se entende diretamente com o mais elementar grupo de trabalho. Quanto mais graduado o supervisor, menor número de contatos diretos ele mantém. No serviço público, um chefe de serviço é obrigado a se entender pessoalmente com um número mais ou menos elevado de subordinados, enquanto o ministro atende pessoalmente, via de regra, apenas meia dúzia de diretores de departamento.

A integração do novo servidor no ambiente de trabalho depende essencialmente do chefe imediato sob cuja orientação vai servir. Ressalta daí a extrema importância da primeira linha de supervisão. Do chefe imediato, recebe o servidor a sua primeira impressão de contato com a repartição ou com o trabalho específico que vai executar. Entusiasmo, indiferença ou desagrado que o trabalho inspire é, em parte, resultado da influência pessoal do chefe.

De que depende uma direção metódica? Esclarece-nos PAULO LOPES CORRÊA ("O Problema da Direção"): "Tomando como base aquele princípio, de que é *melhor dirigir do que mandar*, o chefe grangeará a afeição de seus subordinados, os quais, de bom grado, cooperarão com ele na realização das finalidades do serviço, formando um ambiente propício ao trabalho e às iniciativas individuais fecundas. E a colaboração estreita, consciente e interessada do pessoal com o chefe, em prol da

realização do objetivo comum, eis o fundamento essencial da direção metódica".

Quais são as características necessárias ao supervisor? Antes de tudo, convém estudar a posição dupla ocupada pelo supervisor, que se encontra em contato simultâneo, por um lado, com a direção, e com os servidores, por outro. É-lhe indispensável, assim, conhecer os problemas peculiares aos dois lados, ter compreensão e simpatia por seus objetivos, ideais e planos.

Conquista éle a confiança dos servidores por um conjunto de qualidades que se resumem na palavra *liderança*. Os homens seguem o líder

pelo qual têm afeição,
no qual podem confiar,
que pode ajudá-los.

O fenômeno contemporâneo da extrema subdivisão do trabalho impede que o trabalhador se sobreponha aos detalhes e contemple a sua tarefa rotineira de uma perspectiva elevada. Uma direção consciente procura dar-lhe uma noção geral do processo de trabalho da agência. Para o supervisor, essa vista geral é indispensável, além do conhecimento exato do trabalho específico de sua unidade.

Essencialmente, o supervisor deve possuir:
1.º — qualidades de liderança; 2.º — capacidade para dirigir. São outras características desejáveis:

- 1.ª — desejo de estudar a organização como um todo;
- 2.ª — capacidade para analisar e avaliar problemas vitais relativos ao funcionamento da organização;
- 3.ª — desejo de cooperar com os outros chefes e supervisores;
- 4.ª — convicção de que a tarefa do supervisor é de responsabilidade;

- 5.^a — capacidade para mandar fazer e executar planos, e apresentar um trabalho excelente.

Resumindo: *Qualidades pessoais* — Tato, honestidade, otimismo, boa saúde, auto-contrôle, entusiasmo, simpatia, dignidade, firmeza, paciência, largueza de espírito, pontualidade, equilíbrio, senso de humor, cortezia e lealdade.

Qualidades de direção — Iniciativa, capacidade de julgamento, coragem, gênio inventivo, poder de análise, decisão, progressividade, perseverança, imaginação, concentração, senso da proporção e do valor.

Conhecimentos especiais ou técnicos — relativos ao trabalho que supervisiona.

Essas qualificações são exigidas não somente do *supervisor executivo*, mas ainda do *supervisor técnico* e do *supervisor de treinamento*.

II — FUNÇÕES DO SUPERVISOR

A não ser nos casos de manifesto favoritismo, sempre antipáticos, o indivíduo foi elevado à posição de supervisor por algum motivo que a isso o recomendou. O supervisor chefia e orienta. O subordinado alcançou aquela posição porque sabe chefiar e orientar outros servidores, ou, pelo menos, porque demonstrou possuir as qualidades que se exigem de um supervisor. E' possível, então, que o novo supervisor tenha de orientar companheiros às vezes mais inteligentes e de maior cultura intelectual, mas sem qualidades de direção.

Encontra-se tal situação com freqüência. Nesse caso, o supervisor deve agir com habilidade, sem ferir suscetibilidades, desenvolver contatos pessoais tendentes a afastar qualquer início de desentendimento. Deve ter sempre em vista que as boas relações no trabalho dependem do conhecimento pessoal de cada indivíduo. Três regras devem ser observadas pelo supervisor, em suas relações com o seu grupo:

- 1.^a — Tratar os subordinados como entes humanos e não como máquinas de trabalho.
- 2.^a — Aprender os nomes de cada subordinado, evitando designações por número, mesa, instrumento, etc.
- 3.^a — Não se tornar íntimo, isto é, evitar a familiaridade e o favoritismo.

As funções do supervisor podem ser grupadas em 3 classes: *individuais*, *gerais* e *de serviço*. Nas individuais, o supervisor trata com o trabalhador individualmente; nas gerais, trata com os seus subordinados como um conjunto.

São *funções individuais*:

- 1) Seleção;
- 2) Distribuição, colocação ou lotação;
- 3) Treinamento;
- 4) Avaliação da eficiência;
- 5) Promoção;
- 6) Transferência;
- 7) Disponibilidade;
- 8) Dispensa.

Funções gerais:

- 1) Supervisão em geral:
 - a) coordenar esforços;
 - b) dar ordens, diretivas e sugestões;
 - c) inspecionar;
 - d) preparar relatórios e informações;
 - e) estabelecer regras e normas;
- 2) Preparar escalas de julgamento;
- 3) Estabelecer salários, quando fôr o caso;
- 4) Interpretar a política da empresa;
- 5) Cooperar com os *staffs* de outros departamentos;
- 6) Representar os subordinados perante a direção.

Funções de serviço:

- 1) Programas de segurança no trabalho;
- 2) Atividades educacionais;
- 3) Atividades recreativas;
- 4) Atividades sociais, em geral.

Outras funções do supervisor não podem ser esquecidas, pois sua importância aumenta dia a dia no capítulo das relações humanas no trabalho. Referimo-nos às que dizem respeito às atividades mentais dos trabalhadores e que são: a) despertar o interesse pelo trabalho; b) assegurar a cooperação; c) conquistar a lealdade; d) desenvolver o moral da agência; e) ouvir as reclamações do pessoal; f) tratar com pessoas de qualidades indesejáveis; g) resolver as queixas.

À simples vista dessa enumeração, conclui-se que há necessidade de treinar supervisores. Tantas atribuições que lhes são cometidas reclamam uma preparação especializada. Não se pode criar em um indivíduo qualidades incompatíveis com a sua constituição e com o seu temperamento. Mas é evidente que o "inatismo" dos chefes é um mito. Não se improvisa um chefe político, um condutor de massas populares. E' possível, entretanto, preparar um indivíduo para funções de chefia burocrática ou técnica em qualquer grupo de trabalho, no serviço público ou na indústria privada.

No Brasil, necessitamos urgentemente de preparar supervisores, pessoas que atuem como verdadeiros líderes, que impulsionem os trabalhadores na via do progresso, que aumentem o rendimento do trabalho nas oficinas e nos escritórios em qualidade e em quantidade. E' alarmante a deficiência de chefes em todos os setores da atividade. A rotina continua a ser a regra suprema. A praxe é a norma geral de conduta. O "precedente" é o princípio jurídico inalterável.

O supervisor não é a "avis rara" procurada nos mais altos galhos das velhas árvores seculares. Um indivíduo de medianas qualidades pode ser treinado para as funções de supervisor e desempenhar regularmente o seu papel, dentro das normas técnicas que lhe foram ensinadas. A experiência cotidiana fará o resto.

III — LIDERANÇA

"Estudando os processos de inter-comunicação mental — escreve ARTUR RAMOS, em "Introdução à Psicologia Social" — vimos que há sempre um agente e um paciente, no jôgo complexo da sugestão, da imitação ou da simpatia. Na conversação, na discussão, nos conflitos, na opinião pública, há também um indivíduo ou grupo pequeno de indivíduos que resolvem os conflitos pela autoridade e prestígio, orientam a discussão ou formam e controlam a opinião pública. A invenção, na moda, é sempre uma função individual: é uma criação que provém de um foco e se propaga depois por imitação. Esta função de foco incentivo, de prestígio, de autoridade e de mando é a liderança".

E que é o líder? "O líder é aquêle que, por suas qualidades de iniciativa e conformidade social, filtrou os anseios e necessidades do grupo e soube,

melhor que os outros, resolvê-los e orientá-los" (ARTUR RAMOS, *idem*).

Segundo KIMBALL YOUNG, há dois tipos gerais de líderes. O 1.º tipo "controla os homens e situações nos negócios, na política, nas atividades militares e nas fases ritualísticas e organizadas da religião". O 2.º tipo "assume o contrôlo de idéias e reconstruções imaginativas, como na ciência, na arte e na religião". O primeiro tipo exerce liderança executiva ou extroversa; o segundo, liderança não-executiva, intelectual ou introversa. Representam, respectivamente, o homem de ação e o homem de pensamento.

Nas sociedades, o líder exerce uma ação de contrôlo, político, religioso, econômico, intelectual, etc. Verifica-se, dessarte, um intercâmbio entre o líder e os liderados, influenciando-se mutuamente.

ORDWAY TEAD define a liderança como a atividade para influenciar outras pessoas e levá-las a cooperar na consecução do mesmo objetivo. O líder é livremente escolhido, surge da eleição tácita do grupo, não é impôsto. Nisso reside a diferença essencial entre o chefe e o líder.

Na indústria, no serviço público, o supervisor deve ser um líder. O que se lhe exige, nessa qualidade, não se reveste de um caráter espetacular. O supervisor-líder age continuamente sôbre os seus subordinados, no que se diferencia, por exemplo, do líder político ou dirigente de uma campanha transitória.

IV — RESPONSABILIDADES DO SUPERVISOR-LÍDER

O supervisor que é, ao mesmo tempo, líder no seu grupo de trabalho tem dupla responsabilidade. De um modo geral, poderemos enumerar as suas várias responsabilidades:

- a) responsabilidade para com os empregadores pela apresentação de um produto bom, pelo custo mínimo;
- b) responsabilidade para com os colegas e os subordinados, na complexidade das relações humanas no trabalho;
- c) responsabilidade para com a sociedade, que consome os serviços prestados ou os produtos fabricados;
- d) responsabilidade para consigo próprio, por seu progresso e aperfeiçoamento.

Para se desincumbir, a contento, de suas responsabilidades, o supervisor-líder necessita possuir certas qualidades, cuja importância relativa varia conforme as ocasiões. SCHAEFFER e WISSLER assim enumeram tais qualidades :

1. *Inteligência*. Imaginação construtiva, alta percepção das relações entre os vários elementos de um problema. Bom julgamento.

2. *Habilidade técnica*, ou conhecimento do seu campo de atividade. Deve ser capaz de fazer o trabalho dos companheiros e instruí-los em todos os detalhes do trabalho.

3. *Capacidade de ensino*. Deve saber treinar trabalhadores no começo de sua experiência e treiná-los constantemente em melhores métodos de trabalho.

4. *Energia física e nervosa*. Boa saúde física e fortaleza de nervos. Esta, mais do que a dos seus subordinados.

5. *Firmeza de decisão*. O líder não deve vacilar em tomar decisões e fazê-las cumprir. O líder deve decidir somente depois de pesar todos os fatos e considerar todas as eventualidades.

6. *Amabilidade*. Deve ser facilmente acessível e abordável. A atitude amigável predispõe bem o

peçoal e facilita a execução do trabalho. Deve zelar pelo bem estar de seus subordinados.

7. *Integridade, imparcialidade*. Não se deve esperar lealdade dos empregados onde a integridade do líder é posta em dúvida.

8. *Entusiasmo, iniciativa*. Elemento dinâmico e ativo.

Tôdas essas qualidades podem ser desenvolvidas pelo treinamento, exceto a inteligência, que é inata, ao que se supõe.

V — CONCLUSÕES

O desenvolvimento de nossas considerações levamos a concluir que :

Primeiro — Não se deve distribuir funções de chefia a tôrto e a direito, usando como critério unicamente o favoritismo pessoal.

Segundo — As pessoas que ocupam cargos de direção ou chefia nos vários órgãos do serviço civil devem receber treinamento adequado.

Terceiro — A formação de supervisores executivos, técnicos ou de treinamento deve ser providenciada o quanto antes possível, a fim de se elevar a qualidade a quantidade de rendimento no trabalho, em benefício da eficiência.