



# L I D E R A N Ç A

Coordenador: Maj IVAN DE SOUZA MENDES

## A SIMPLICIDADE DA TÉCNICA DE CHEFIAR

Cel J. J. DE CAMERINO

Uma vez escrevi um livro que obedecia a tôdas as regras, tinha um título sugestivo e incisivo; tinha prefácio, introdução, índice, capítulos, partes e seções. Continha referências para estudo, apêndice e bibliografia e em suas páginas se encontrava o resultado de uns 15 anos de experiências com chefes de pessoal em todos os níveis da administração.

O livro padecia, entretanto, de pelo menos, uma fraqueza comum: fazia um processo simples e natural parecer complicado e difícil. O resultado foi que muitos daqueles que poderiam ter lucrado com êle não o terminaram enquanto que os que o terminaram estavam tão confusos com a aparente complexidade do assunto que não sabiam como aplicar muitas das recomendações.

Não é estranho que os homens gostem de complicar e deformar atividades simples e naturais? Por que combatemos o que é óbvio? Por que duvidamos de fatos e princípios que têm sido experimentados e comprovados no decorrer dos anos? Por que continuamos a insistir que somos diferentes, que as pessoas com quem lidamos são diferentes e que as atividades em que estamos empenhados e os problemas com os quais nos defrontamos são diferentes? Por que continuamos a exigir consideração e tratamento especial? Só conseguimos com isso dificultar as coisas para nós mesmos e torná-las desagradáveis para os que nos cercam.

Um automóvel nunca é exatamente igual a outro. Em sua maioria êles diferem na aparência; têm origens diferentes; funcionam em ambientes diversos, preenchem numerosas finalidades e são usados em muitas áreas geográficas e sob condições climáticas normais e extremas.

Mas, todos êles funcionam pelos mesmos princípios: o motor pára se não o abastecermos; as peças quebram-se se não tivermos o devido cuidado; os pneus esvasiam-se se furarem.



Nenhum carro trabalha da mesma maneira com motoristas diferentes e um mesmo motorista é incapaz de fazer funcionar da mesma maneira dois carros diferentes. Os barcos à vela também são assim. E assim são as pessoas. Todos trabalham de acôrdo com os mesmos princípios básicos e todos têm personalidades individuais.

### A mais simples maneira de chefiar

Podemos considerar o discurso de Gettysburg como uma verdadeira obra-prima de simplicidade, mas há uma sentença muito mais velha que, em comparação com êle, o faz parecer uma declaração de impôsto sôbre a renda. A sua versão moderna é "Não façais aos outros o que não quereis que vos façam".

Eis aí, em uma frase, o maior livro jamais escrito sôbre o assunto mais vasto que existe e pelo maior autor que jamais existiu. Eis aí os princípios fundamentais da boa chefia em sua forma mais simples. Que mais precisamos? Por que existem toneladas de livros para explicar uma coisa tão simples?

Só podê ser por causa da nossa natural tendência de escrever as leis à nossa própria moda. "Façamos aos outros o que achamos que deve ser feito". Esta versão abre a porta aos nossos sentimentos egoístas, desvia os nossos julgamentos, dá origem a ambições esmagadoras, cria crises econômicas, causa guerras. Faz com que nos apeguemos tenazmente a preconceitos tolos, tradições decrépitas, práticas antiquadas, processos morosos e sem valor. Cria a duplicação de esforço, leva ao relaxamento das responsabilidades, fomenta mal-entendidos e inveja, ocasiona atritos e perda de tempo. Em outras palavras, torna difícil uma tarefa simples. Quando o preconceito e o egoísmo entram, a razão, a justiça e a simplicidade saem.

### Chefia — Um processo natural

Tanto já foi escrito sôbre *talentos, habilidades e qualidades de chefe* e tem havido tantas discussões sôbre se os chefes se fazem ou já nascem feitos, que o inteiro campo da chefia está envolvido de misticismo. E o resultado é que muitos dos que possuem capacidades latentes de chefia desenvolvem complexos de medo e imaginam situações complicadas onde estas não existem.

A verdade é que a chefia é um estado perfeitamente natural na vida. O mundo se divide nos que dirigem e nos que são dirigidos. Em qualquer situação essa divisão se manifesta e ninguém pode impedi-la. A tendência da civilização é progredir e o progresso depende da boa direção. O processo da seleção natural, portanto, geralmente produzirá bons chefes. A situação é um tanto complicada, entretanto, porque alguns julgam que o futuro do mundo depende de nós e se não atingirmos a perfeição durante as nossas vidas, o mundo caminhará para a destruição. Mas se ao menos parássemos para pensar que pessoas competentes contribuíram para o



progresso mundial muito antes de nós e que ainda estão para nascer, pessoas também capazes, aceitaríamos com mais simpatia a idéia de deixarmos alguma coisa para a posteridade fazer e assim não nos afobariamos e talvez tivéssemos melhores resultados.

Façamos o que pudermos, sem alarde e de uma maneira simples. Isto não quer dizer que não devemos empregar o máximo dos nossos esforços, mas sim, que há pouco mérito em trabalharmos apenas para estarmos ocupados em alguma coisa. A atividade só tem valor em função da produção.

### Direção e desenvolvimento humano

Parece que deveríamos estar convencidos de que o sucesso de qualquer organização depende de ter um adequado número de seres humanos, nos lugares adequados e nos momentos adequados, todos produzindo o máximo de suas capacidades. Isto já nos disseram muitas autoridades no assunto. Por que então esperarmos que as relações humanas se desenvolvessem espontaneamente, enquanto dedicamos o nosso tempo quase que exclusivamente à consideração de programas de produção, facilidades de transportes, disponibilidades de matérias-primas, preços e mercados?

Complica-se a atividade da administração quando são necessários esforços para incutir na mente dos chefes que as atividades do pessoal devem ser colocadas no mesmo nível de importância dos elementos materiais. Onde quer que a consideração do elemento humano tenha outro lugar que não o de primordial importância no círculo administrativo, o sucesso da organização se torna mais difícil.

Chefiar tem sido definido em termos muito simples como: Conseguir que as coisas sejam feitas pelo esforço dos outros, e essa função se subdivide em pelo menos duas grandes responsabilidades, uma das quais é a de planejar e a outra a de controlar.

*O Planejamento abrange o inteiro campo das decisões sobre o que se que os elementos humanos executem. Isto importa na cuidadosa determinação das necessidades, o estabelecimento de objetivos, a esquematização de processos para a consecução desses objetivos e uma adequada distribuição de responsabilidades entre os indivíduos ou grupos de indivíduos.*

Assim como é impossível construir uma casa sem os desenhos do arquiteto, uma planta e uma indicação do que os carpinteiros, eletricitistas, pedreiros, bombeiros e pintores têm de fazer, assim também é impossível fabricar um produto ou prestar um serviço público sem um planejamento igualmente cuidadoso.

*O Contrôlo requer o uso de vários meios de levar os membros da organização a trabalharem de acordo com o planejamento. Há, pelo menos, dois fatores de controle que reclamam especial atenção: um é a estrutura da organização e o outro é a supervisão. A menos que a estrutura da organização seja simples e compreensível a todos os que dela fazem parte,*



ela derrotaria a sua própria finalidade que é a de tornar possível as pessoas trabalharem em grupos com a mesma eficiência com que trabalhariam isoladamente, e essa eficiência seria impossível se houvesse má compreensão de autoridade e da responsabilidade individual ou departamental ou sobre as interrelações entre indivíduos e unidades da organização.

A função da supervisão tem a finalidade de fazer com que a execução do trabalho humano se enquadre nas normas desejadas. Se a simples expedição de normas fôsse bastante para induzir as pessoas a fazerem o que devem fazer, então não seria necessária a supervisão. Dividida a atividade administrativa nos dois elementos básicos do planejamento e do controle, é simples chegarmos ao estabelecimento da função primordial do chefe — Determinar o que deve ser feito, verificar como está sendo feito e desenvolver métodos para fazê-lo com mais eficiência.

Isto nos leva a uma verdade bastante simples: Chefiar é administrar pessoal e não, bens materiais. Se este fato fôsse mais amplamente aceito, muitas dificuldades de chefia desapareceriam. O chefe que diz preferir esgotar-se, fazendo as coisas corretamente, a perder o tempo e a paciência necessários para ensinar outros a fazerem, está confessando que não possui a habilidade de chefiar.

Dessa dedução não é difícil compreender o fato de que *chefia e administração de pessoal* são uma mesma coisa. Não é possível fazer distinção.

A chefia compreende atividades burocráticas e operacionais. É natural, portanto, dividir as funções de administração do pessoal entre chefes de atividades burocráticas e chefes de atividades operacionais. Os chefes operacionais têm responsabilidade completa e final sobre eles. Aos chefes de atividades burocráticas compete aconselhar e ajudar os de atividades operacionais no desempenho desses misteres. Para ambos há um lugar importante no esquema de qualquer organização.

### Simple desejos e impulsos humanos

Se quisermos desenvolver boas relações entre indivíduos, devemos levar em conta, ao lidarmos com seres humanos, as emoções e os desejos simples desses seres humanos. Para esclarecer este ponto, vamos considerar alguns destes interesses naturais.

1º. Quando um indivíduo procura um novo emprego, gosta de ser tratado com cortezia e ser posto à vontade. Em tais condições, ele pode ser natural e mostrar o melhor de suas aptidões. Isto quer dizer que o indivíduo que procura um emprego não gosta de ser tratado como um criminoso na presença do delegado. O contato de empregado em perspectiva com o departamento de emprego deixa-lhe a primeira impressão da organização na qual ele estará trabalhando alguns dias depois. Na atmosfera de um departamento de emprego são plantadas as primeiras sementes do moral no empregado ou auxiliar.

2º. O indivíduo em geral gosta de ser bem aproveitado e não jogado para um serviço qualquer. Sem muito esforço pode ser adotado um



ograma simples de adaptação do homem ao serviço e de treinamento. Tal programa faz com que o novo empregado sinta que é considerado uma entidade de algum valor e não um elemento improdutivo e irritante. Ele não gosta de ser empurrado para um feitor antipático que, por sua vez, o entrega aos cuidados de um hábil mecânico, para quem um neófito é uma dor de cabeça. Entretanto, é este o tratamento que novos empregados estão recebendo diariamente.

3º. *O ser humano em geral gostaria de receber instruções inteligentes e simples sobre o serviço que deve executar, o modo de fazê-lo, e o que constitui uma boa produção.* Não é difícil traçar um programa de instruções de serviço que possibilitem ao novo empregado tornar-se senhor de seu serviço e preparar-se para outro melhor. Com a determinação de padrões de produção, em termos de quantidade, qualidade, tempo, custos e testes a satisfazer, torna-se possível chegar a um entendimento sobre o que se pode considerar uma boa produção. Trabalhar sem esses padrões é como participar de uma competição atlética sem qualquer sistema de marcação de pontos.

4º. *Qualquer ser humano gosta de trabalhar sob a chefia de alguém que ele possa respeitar e em que possa confiar.* O fator mais preponderante na formação do moral do empregado é ele próprio sentir, e gosta de trabalhar para o seu chefe. Para criar esse sentir é necessário capacidade de dirigir. Mas, a chefia inteligente e capaz, só pode ser desenvolvida através de um treinamento contínuo e bem planejado.

### Identificação com o ego ideal

1º. *Todo indivíduo gosta que alguém reconheça a sua importância.* Um dos mais simples impulsos da natureza humana é o desejo de conseguir um lugar ao sol. Uma administração que reconhece que cada empregado tem alguma inteligência, alguma habilidade e algo com que contribuir para o desenvolvimento da empresa — qualquer que seja a importância dessa contribuição — tem satisfeito assim um desejo básico. Os seres humanos gostam de ser ouvidos, e ficam satisfeitos quando suas opiniões e sugestões são estudadas e respeitadas. Os canais de comunicação entre a alta chefia e os empregados, quando estabelecidos e mantidos abertos, contribuem para esse fim. Conferências, contatos pessoais entre chefes e empregados, sistemas de sugestões e outros, são métodos simples de se estabelecer tais canais. Um processo inteligente de reclamações, que dê a qualquer empregado, o direito de procurar a alta chefia, é indispensável.

2º. *Muitos indivíduos gostam de sentir que o seu trabalho diário é útil a outros.* De fato, quanto maior a oportunidade de prestar serviços conscientemente, menor a procura da recompensa material. O conhecimento da organização de que faz parte — os seus objetivos, suas normas, suas realizações, a filosofia da administração, e a parte que cada empregado desempenha — tudo isto contribui para satisfazer este natural desejo humano.



3º. *Raros são os que não esperam reconhecimento real de um serviço bem feito.* Todos gostamos de ganhar aquilo que nosso trabalho vale, de acôrdo com a capacidade remunerativa do empregador. Todos gostamos de receber promoções quando as nossas habilidades as justificam. Sistemas simples de avaliação de funções e determinação de salários, atribuição de mérito e graduação de cargos, satisfariam êste desejo.

4º. *Raros são os que não se esforçam quando incentivados.* O reconhecimento especial sempre produz aumento de esforço. Uma palavra de agradecimento já é alguma coisa, mas u'a medalha no uniforme é prova tangível do reconhecimento dos chefes. Certificados especiais, prêmios em dinheiro ou objetos, quando distribuídos com justiça, incentivam o desejo humano de produzir. Por que tentamos complicar coisas tão simples como os incentivos? Por que dar a todos a mesma recompensa e tratá-los da mesma maneira, sem olhar a produção de cada um? Porque procedermos dêsse modo quando sabemos que o ser humano produz tanto mais quanto maior fôr o nosso reconhecimento?

5º. *Todo individuo gosta de trabalhar numa organização em que há confiança geral na habilidade e espírito de justiça da alta chefia.* A maioria dos homens de valor farão os maiores sacrifícios por um chefe no qual tenham fé. Tolerarão o que quer que seja porque têm confiança nêle. Uma chefia que seja franca, sem subterfúgio, sem vestígio de paternalismo, que seja justa e aberta em seus negócios e relações trabalhistas, terá satisfeito êste desejo individual. Comunicados da chefia aos empregados, contatos pessoais durante os quais a chefia e os empregados venham a conhecer-se estreitamente, são meios simples para se atingir êste fim.

6º. *Quase todos nós gostamos de ser sadios de corpo e de espírito.* Conseqüentemente, agrada quando outras pessoas, especialmente nossos chefes, demonstram interesse pela nossa saúde — não podemos trabalhar bem quando estamos mental e fisicamente doentes. Licenças remuneradas, exames e assistência médica, planos de hospitalização, programa de prevenção contra acidentes, carteiras de crédito, assistência jurídica, tudo isto contribui para que o empregado se sinta bem. E o custo dessa assistência é pago com juros de aumento de produção e elevação moral.

7º. *Um instituto básico em todos nós é o desejo da estabilidade.* Quando um individuo não se sente seguro no emprêgo do qual depende o bem-estar dos seus, êle não pode produzir eficientemente. Todos nós sabemos que a nossa capacidade de trabalho diminuirá com certeza depois de certa idade, e o mêdo de uma velhice desamparada nos ronda constantemente. Oportunidade de economizar, estabilidade no emprêgo, tudo isto contribui para neutralizar os efeitos dêsse mêdo. E tôda essa assistência é possível, bastando apenas a vontade de criá-la.

### **Seis passos simples para o sucesso do chefe**

Se fôssemos enumerar todos os diferentes meios de se conseguir chefiar bem, já sugeridos no correr dos anos, a lista certamente atingiria



à casa das centenas. E de pouco valor prático seria, porque a maioria dos chefes mal a olharia e decidiria ser a matéria demasiado complicada para aplicação numa curta existência.

No interesse da simplicidade, esboçamos aqui alguns passos. Seguidos cuidadosamente e na ordem aconselhada, êles asseguram a devida atenção da chefia para o modo pelo qual desenvolvem-se tôdas as funções dentro da organização.

1º. *Traçar um esboço simples das funções a desempenhar e das operações a executar.* Isto pode aplicar-se a um cargo individual ou a qualquer unidade completa da organização. Deve constituir uma declaração compreensível do que as pessoas têm que fazer, que autoridade têm no desempenho dessas funções, e quais as suas relações com outras pessoas.

2º. *Fornecer uma declaração simples dos resultados que serão considerados satisfatórios.* Há muitas atividades para as quais, à primeira vista, parece impossível estabelecer padrões. Mas uma discussão sobre elas, numa tentativa sincera de desenvolver padrões, muitas vezes produzirá resultados definitivos e aceitáveis.

3º. *A intervalos regulares, comparar a execução real do trabalho com os padrões que foram estabelecidos.* Se a empresa deseja planejar suas atividades, deve saber qual a diferença ou a distância entre o que está sendo feito e o que deveria ser feito. Isto deve ser analisado em termos de produção individual e do bruto.

4º. *Organizar uma lista das providências corretivas necessárias para melhorar a execução onde tal melhora fôr necessária.* Um individuo não se pode tornar um trabalhador melhor e um cidadão se não aumentar constantemente a sua habilidade, adquirindo conhecimentos, modificando seus hábitos e assumindo atitudes construtivas. Um chefe deve saber onde é preciso melhorar.

5º. *Escolher as melhores fontes das quais possa obter auxílio e informação.* Essas fontes podem pertencer a quatro categorias: o chefe imediato, outros membros da organização, pessoas de fora que poderiam ser trazidas para a organização, e fontes externas para as quais os interessados podem ser encaminhados. Essas fontes devem ser consideradas nessa ordem, e a que fôr mais vantajosa deve ser a escolhida.

6º. *Determinar com antecedência, um prazo para a prestação do auxílio ou da informação necessária.* Se não planejamos com antecedência, vamos perder tempo útil ao bom funcionamento da organização.



Pouco adianta o trabalho de esboçar o que deve ser feito, analisar o que tem sido feito e determinar as providências a serem tomadas, se no fim, êstes planos não se concretizam em ação.

Não precisamos de nenhum método específico para executar essas recomendações. O método pouco importa, se pessoas inteligentes fazem tentativas constantes para agir de acôrdo com essas sugestões.

Chegamos, assim, à simples e natural conclusão de que o pessoal que compõe uma organização deve receber tanta atenção quanto os elementos materiais. Se, em vez de fazermos isso sob impulsos periódicos de entusiasmo, o fizermos de maneira regular e consciente, os resultados serão surpreendentes.

### Processo e não perfeição

Curiosa característica da natureza humana constitui o fato de que só tentamos um novo projeto depois que o conhecemos em todos os seus pormenores. Então discutimos em tôrno dos detalhes e algumas vêzes nos recusamos a dar um passo porque não sabemos antecipadamente como transpor todos os obstáculos. Se os que ocupam posições de responsabilidade determinassem a "justeza" fundamental de um plano e depois, com fé inabalável nesse julgamento, procurassem os meios de executá-lo, o progresso humano seria mais rápido do que é agora. Discute-se tanto sôbre métodos e técnicas que a questão da "justeza" ou "êrro" é muitas vêzes esquecida.

A perfeição de qualquer atividade só pode ser atingida pela prática. Se ninguém tivesse voado no primeiro avião porque o mecanismo não era perfeito, onde estaria o transporte aéreo nos dias de hoje? Os aviões de hoje, com certeza, não são tão bons como os que voarão daqui a 10 anos. E o mesmo acontece com relação aos métodos de tratar o elemento humano.

Diz-se do General Pershing que, quando um dos membros de seu Estado-Maior se queixara de que um certo oficial estava cometendo muitos erros no "front", a sua resposta foi: "É verdade, mas êle os conserta com rapidez". Quem não erra, não progride. Fazer progresso sem cometer êrro não é humano.

A maior compensação que qualquer chefe pode desejar é ouvir daqueles que estiveram sob sua chefia, que êles se tornaram melhores trabalhadores, melhores cidadãos e melhores produtores por causa do chefe. Tal atitude, eleva a moral, e o moral elevado produz o impossível.