

## *O Trabalho é que Importa*

GEORGE H. HIERONYMUS

Chefe da Divisão de Utilização, do Departamento de Pessoal Civil, Ministério da Guerra. (1) — tradução de Mary Cardoso.

HÁ uma tese amplamente reconhecida e que não provoca controvérsias — a de que *um dos maiores objetivos da administração de pessoal consiste na criação de uma força de trabalho mais produtiva*. Tal conceito, sem dúvida alguma, tem estado latente nas cogitações das equipes de administração de pessoal do governo, as quais talvez o saibam situado além de suas possibilidades e que, por longo tempo, não fazem a respeito senão afirmações algo pomposas. Nós, porém, acreditamos que êsse tópico se deveria transformar num objetivo mais específico e mais cheio de sentido, em muitos dos atuais programas federais de pessoal. E se semelhante objetivo, tal como é expresso em justificações orçamentárias, relatórios anuais e planos de pessoal, deve significar algo mais que uma nobre ambição, há tôda uma série de medidas a tomar, dentre elas sendo, talvez, uma das mais importantes a necessidade de examinarmos com cuidado algumas de nossas atitudes e certos conceitos gerais, alterando tudo aquilo que pareça precisar de revisão.

Orientação das mais proveitosas que se poderia tomar nesse sentido seria dar ao trabalho em si e ao cargo, pròpriamente dito, posição de maior destaque na conceituação do problema, integrando-os na administração de pessoal. A maioria dos supervisores e outros funcionários executivos dedica, naturalmente, particular atenção aos problemas de produção e à execução da tarefa que justifica a existência do cargo, mas vêem êles êsse objetivo como constituindo uma parte da administração de pessoal, ou constitui a administração de pessoal alguma coisa a ser con-

---

(1) O autor deseja manifestar sua gratidão à assistência e orientação que, na preparação do presente artigo lhe prestou David T. Stanley, chefe do Setor de Orientação e Padrões, da Divisão de Organização de Pessoal, Comissão de Energia Atômica.

seguida apesar do trabalho a ser realizado? As equipes de administração de pessoal podem, efetivamente, conjugar seus esforços aos do chefe ou do diretor de serviço, na adequada focalização do trabalho — na definição de objetivos da administração de pessoal, de padrões e de práticas, realmente em função do cargo e do trabalho a ser feito?

O leitor, sendo um interessado em administração de pessoal, não discutirá os termos em que está posta a questão, pois sabe que seu trabalho se constrói em torno do cargo. Mas, a menos que se ponha em guarda, parte de sua formação profissional se interporá em seu caminho, já que grande parte de suas leituras, no decorrer da última década, teve sempre a ver com o *elemento humano em administração*. Os cursos que frequentou sobre administração de pessoal sempre fizeram pesada ênfase em psicologia de pessoal, psicologia industrial, falações humanas e relações entre a direção e o empregado — tudo isso apontando o empregado como fator mais importante. As conferências, os foruns, as várias “assembléias de notáveis” dentro da profissão, a que o técnico de pessoal vem por longo tempo assistindo, estiveram sempre impregnadas de ensinamentos sobre como deve o chefe tratar o empregado, como deve a administração tratar o chefe e como alguém mais deve tratar a administração.

Tudo isso está muito bem, mas não nos deixemos desequilibrar por tais conceitos e vamos tentar pôr o trabalho, e não o empregado, no centro das coisas.

Se examinarmos qualquer programa de treinamento de supervisores, tanto os que são preparados e usados pela organização a que pertence o leitor, como os que o são por outros órgãos do governo ou por empresas privadas, notaremos quanto de tempo e de ênfase é dedicado à direção e à motivação do indivíduo através de coisas como: o “toque” amistoso; a consulta ao empregado antes, durante e depois de qualquer coisa; a penetração na vida particular e nos problemas do empregado; a absoluta impossibilidade de lhe falar francamente sobre suas deficiências sem que antes se lhe ministre uma dose liberal de elogios às suas qualidades. E assim por diante, por muito tempo. Comparemos o tempo e a significação que se empresta a êsse tipo de doutrina com a ajuda que se dá a um chefe ou supervisor para a identificação dos incompetentes, dos preguiçosos crônicos, dos espartalhões, do empregado que chegou onde está por outras razões que não o merecimento e que, sendo assim, acha que tem o direito de aí permanecer. Que tipo de auxílio prevê o plano, no sentido de habilitar o supervisor a mudar a mentalidade de tais empregados ou de poder colocá-los em posição de produzir trabalho útil — ou fora da folha de pagamento? Que tipo de auxílio é dado

pelo treinamento dos supervisores ou pela assistência diária prestada pelas equipes de técnicos com o objetivo de reforçar e estimular a coragem dos chefes, quando se trata de dar realidade ao conceito de que o trabalho é que importa?

Não faz muito tempo, uma pequena equipe de técnicos de pessoal examinava seriamente um programa que havia sido proposto, antes que o mesmo fôsse adotado como um guia que iria afetar mais de cem mil empregados. O projeto incluía tôdas as garantias possíveis para o empregado e beirava mesmo o paternalismo e a generosidade, com base na presunção de que, de alguma forma remota, sempre que os empregados são tratados direito (e cabe aqui a pergunta: Em que consiste, exatamente, o tratamento *direito*?), os resultados serão mais e melhor trabalho. Um dos membros do grupo, porém, angustiado talvez com a evidência de uma orientação unilateral, tomou a palavra: "Qual é, afinal, a nossa finalidade? Estamos aqui para garantir o fornecimento de sinecuras às pessoas? Nossa função consiste apenas em fazer os outros felizes, em assegurar excelentes condições de trabalho, em dar a todo mundo a oportunidade de "se realizar?" E o grupo todo teve consciência de que estava apenas seguindo uma tendência que nenhum dêles seria capaz de defender pessoalmente. Procederam à revisão do programa projetado e incluíram doutrina sôbre o rendimento justo de um dia de trabalho, economia, produtividade.

Há mais ou menos uns quinze anos atrás, a administração pareceu definir-se no sentido de uma tendência nova, baseada no conceito de que administração consiste menos na manipulação de coisas do que na condução de pessoas — o que não era mais do que a afirmação popular e oportuna de uma antiga verdade, que aparecia na fase final de uma depressão econômica. Durante alguns anos haviam sido esquecidas, tanto pelo empregado como pelo empregador, as fantasias que diziam respeito ao primeiro. Por que haveria alguém de se preocupar com coisas como serviços ao empregado, satisfação no trabalho, assistência pessoal, quando a simples mecânica de trabalhar e ser pago por isso, inda que em proporção mínima, era tão importante? Nessa época tinham sido suspensos, provavelmente, alguns dos princípios fundamentais da psicologia de pessoal. O autor dêste artigo ouviu Lawrence Appley, então chefe executivo numa empresa em vigoroso desenvolvimento, expor a teoria da assistência pessoal em administração. Ficamos empolgados ante a possibilidade dos resultados a obter com a humanização e personalização da atividade gerencial. Tais resultados não desapontaram e a teoria funcionou, na prática. O respeito aos direitos individuais e o tratamento dos empregados como um elemento responsável e inteligente no conjunto da organização ajudaram-nos a aparelhar-nos para ganhar a maior

de nossas guerras. A produção nacional expandiu-se em muitos sentidos e, assim também, a produtividade individual. Mas não teremos ido longe de mais, a ponto de nos afastarmos das virtudes inerentes ao próprio trabalho? No decorrer da última década, quando havia mais empregos do que gente para ocupá-los, terão a dignidade do trabalho e a atração e o desafio do emprêgo sido relegados a um lugar de pequena importância?

Em janeiro de 1949, APPLEBY, que se havia tornado presidente da Associação Americana de Administração, declarou:

“O orgulho de trabalhar estará diminuindo rapidamente? Estamos, cada vez mais, cercados por pessoas cuja renda tem que constituir um ônus da sociedade e que, em troca dessa renda, dão um mínimo possível”?

Deu exemplos de trabalho descuidado e de descortesia, de falta de entusiasmo no sentido de um trabalho criador. Lembrou experiências diárias de todos, que refletiam a crescente “desonestidade” no desempenho do trabalho. As frases mais contundentes apareceram quando êle afirmou:

“Houve tempo em que o orgulho de trabalhar bem era tudo para o operário, uma satisfação maior do que o dinheiro que se ganhava com o trabalho. Será esta uma causa perdida? Não acredito que o seja.

Será uma causa perdida se aceitarmos o trabalho deficiente e a descortesia como coisas inevitáveis, como sinais dos tempos; se as explicarmos como consequência de influências exteriores e decidirmos que nada há que possamos fazer a respeito. Mas se dedicarmos ao problema o tempo e o esforço que sua importância demanda, muito poderá ser feito sobre êle e cabe à administração aceitar esta responsabilidade...” (2)

HARRY F. GRACEY, chefe executivo nas indústrias incorporadas S.K.F., manifestou, recentemente, opinião semelhante, ao perguntar que há de errado com o trabalhador americano de nossos dias. Indagou das provas da existência de antigas lealdades, do orgulho de trabalhar, da real capacidade e quis saber o que havia acontecido com a teoria do justo rendimento de um dia de trabalho, em troca de justa remuneração. As razões que apontou foram limites impostos a si próprios pelos trabalhadores e outros que órgãos exteriores forçam sobre a administração,

(2) Na revista *Notícias Administrativas*, publ. da Associação Americana de Administração, número de março 28, 1949, págs. 1/2, Nova York, N.Y.

compelindo-a a abrir mão de seus direitos de dirigir o trabalho com energia e no sentido de um maior progresso e adotando, em conseqüência, uma atitude passiva de aceitação de tais limitações. Em sua opinião nada há de fundamentalmente errado com o trabalhador americano, mas acha que convém sugerir algumas normas positivas, para que se ganhe de volta o que está sendo perdido. (3)

E' fácil concordar com tais autores, quando afirmam que nada está, realmente, errado, em relação ao trabalhador americano. Todos nós percebemos sinais de respeito pela dignidade do trabalho, mas vemos também a marca da tendência contrária. Deveríamos olhar para trás e verificar se fomos longe demais, numa década de carência de não-de-obra, a ponto de desequilibrar o binômio empregado-trabalho. Há o registro de exemplos de excelentes equipes de trabalho que tiveram reduzidas a produtividade e a satisfação que encontravam no próprio trabalho, em conseqüência de uma supervisão inábil, que dava ênfase excessiva ao elemento humano. Há supervisores que, ao procurarem pôr em prática aquilo que aprenderam, contribuíra mpara tornar seus subordinados exageradamente cômicos de si próprios e isso, geralmente, apenas exacerba a sensibilidade dos empregados, que passam a pensar constantemente na forma pela qual estão sendo tratados e em como os afetará tôda e qualquer providência que seja tomada. Podem perder, em conseqüência, a noção de sua própria responsabilidade profissional; tornam-se críticos exagerados de seus superiores, excessivamente sensíveis e colocam-se sempre na defensiva. Pode-se afirmar que tais situações são causadas, sobretudo, pelo fato de que o trabalho e o emprêgo foram passados para um segundo plano, graças à desmesurada importância atribuída ao indivíduo.

Tornar a dar ao emprêgo em si, à alegria do próprio trabalho, à emoção de realizar uma tarefa difícil, a ênfase a que estas coisas têm direito não significa que devemos voltar ao tipo de supervisão em que os trabalhadores eram tratados com severidade e mantidos na ignorância de tudo o que dizia respeito à organização. Como assinalou um colega meu, ao discutir o assunto, há dignidade no trabalho, mas há dignidade maior ainda no indivíduo — seus direitos, ambições e esperanças e isso, a qualquer preço, deve ser protegido. Nenhuma tese sôbre a importância do trabalho em si poderia defender, de forma adequada, a volta à supervisão do tipo autocrático, ou à administração que faria o trabalho escravo. Os que buscam apoio para o retôrno a êsse tipo de relações não encontrarão aqui ressonância.

---

(3) Na revista *Jornal de Pessoal*, número de julho/agosto, 1950, páginas 86/90.

Se o estudo que fizemos mostra que o pêndulo está indo longe demais, que podemos e que devemos nós fazer? Eis aqui algumas sugestões que supomos sejam úteis:

1. Não interpretemos as conquistas fundamentais do trabalho organizado, aprovadas pelo govêrno, como uma indicação de que os trabalhadores americanos têm o direito de produzir menos e de ser menos eficientes em seu trabalho do que antes. Há uma grande e essencial diferença entre coisas como pensão de desemprego, planos de aposentadoria e seguro contra acidente e outras como sinecura e resistência passiva.
2. Fala-se agora de muitas pesquisas que indicariam que a administração e a supervisão rendem melhores resultados quando são dirigidas no sentido do trabalhador, e não no do trabalho. Disso poderá resultar a falsa crença de que os supervisores devem fazer e dizer muito pouco, quanto ao que produzem seus subordinados. Procuremos interpretar os resultados dessas pesquisas de forma adequada. Já que a natureza humana é o que é, parece-nos que a administração e a supervisão devem manifestar, *de alguma forma* e continuamente, seu interêsse pela produtividade da equipe de trabalho.
3. Vamos reformar, naquilo que fôr necessário, os princípios a que obedece o treinamento dos supervisores, de modo a impregná-los da dignidade do trabalho e da satisfação intrínseca que se experimenta quando se consegue que um trabalho útil seja bem feito. Ajudemo-los a transmitir tais sentimentos a seus subordinados.
4. Ass'nalemos a importância de um dia de trabalho cheio de atividade e prenhe de resultados. Voltemos a falar em *estar trabalhando*, quando começa a labuta diária, e continuemos assim até que o dia termine. Voltemos ao costume da secretária perguntando ao patrão, dez ou quinze minutos depois que o relógio "marca as cinco": "Alquma coisa ainda, antes que eu me vá?" — em vez de ficar em pé, com a mão na maçaneta da porta, para sair correndo ao bater a primeira badalada. E vamos aproveitar também para sugerir que, na hipótese do chefe executivo ter de ler um dos jornais da manhã enquanto estiver no escritório, o faça antes da hora do trabalho começar.
5. No decorrer das entrevistas de seleção, digamos francamente aos que procuram emprego que temos em vista — e que manteremos firmemente — um regime regular

de trabalho nas posições a que êles aspiram, tanto quanto agradáveis relações de trabalho, férias e excelentes serviços de "bar".

6. O treinamento para orientação e enquadramento no trabalho deveria ser liberalmente entremeado de sugestões no sentido de que "o trabalho é que importa". Digamos também, aos empregados, que a licença para tratamento de saúde é para ser usada quando a pessoa estiver mesmo doente.
7. Convençamo-nos de que o absorvente interêsse pelo trabalho e pelo desejo de trabalhar bem *não fará* ninguém desinteressante. O jovem meteórico, de inteligência relampagueante, pode fazer jus ao ordenado produzindo de vez em quando um brilhante trabalho. Mas pode também gerar muita confusão, como exemplo daquilo que não se deve ser.
8. Façamos uma revisão em nossos programas de incentivos, de modo a distinguir o constante e exemplar desempenho do dever — premiando a boa execução do trabalho, mesmo que nela não haja manifestação alguma daquilo que nos acostumamos a definir como gênio.
9. Deixemos de lado a idéia de que é sentimentalismo falar e pensar no "padrão americano". Êste país tornou-se o melhor produtor da história em um século, antes que se inventassem as fantasias personalistas. Não há dúvida de que tal conquista teve por base relações humanas fundamentalmente sadias. Até onde poderemos ir, nas décadas futuras, se nos apegarmos aos sólidos alicerces da dignidade do trabalho, do entusiasmo pelo emprego e da satisfação de fazer um trabalho bem feito.

Creemos plenamente no direito que cada um tem de trabalhar. Creemos que a ocupação de um cargo que exija menos que o honesto e completo esforço de uma pessoa deve constituir um privilégio raramente concedido. Esperamos que nunca chegará o dia, neste país, em que os homens não se sintam empolgados ao dizer: "Tenho um emprego", nem em que deixem de sentir o mais profundo orgulho, sempre que fizerem seu trabalho como homens.

*In Personnel Administration* ("Revista de Administração de Pessoal"), vol. 16, nº 4, julho de 1953, págs. 6/10.