

A Propósito de um Livro Sobre Administração de Pessoal

QUERER negar à administração a sua importância de fenômeno social permanente, seria pretender mutilar os dados da História, com o olhar defeituoso de quem nela procurasse apenas descobrir os elementos de uma definição exclusivista da atividade humana.

Nem o econômico, nem o jurídico, bastam para explicar, por si sós, a presença de instituições administrativas, que se constituíram por toda parte, no mais remoto ou recente período de civilização. Elas resultam, necessariamente, das contingências da vida social e refletem, em termos globais, o estágio de desenvolvimento de uma sociedade.

São, por assim dizer, a imagem do progresso material e cultural porventura existente: as instituições administrativas — ou a administração — buscam, primordialmente, a consecução de objetivos sociais, com o máximo de rendimento e o mínimo de dispêndio, inclusive, de tempo.

Nenhuma palavra, no entanto, como administração, concentrou sobre si as mais variadas reações — individuais ou coletivas —, e que vão do puro negativismo às insinuações do humor, gracioso ou sarcástico. E' que, frustradas, em maior ou menor grau, as suas condições intrínsecas de rendimento, de economia e de eficiência, a administração, pública ou privada, passa a representar o mero papel de "freio" das iniciativas criadoras e conseqüentes.

Ela se confunde, então, mais facilmente, com a chamada *burocracia*, na qual SAUVY (ALFRED SAUVY, *La Bureaucratie*, P.U.F., Paris, 1956, pág. 6) identifica um sistema em que os *bureaux* exercem um certo poder. "Na palavra burocracia" — acrescenta —, "encontramos, ligada à idéia de *bureau* bem definida, a idéia de força, de poder, dada pelo sufixo *cracia*" (A.S., obra citada, pág. 6).

Significando ora força ou poder, ora o simples domínio ou império do *bureau*, uma verdadeira tipologia burocrática pôde surgir, não exclusivamente no setor público, mas também no

âmbito da atividade privada (grandes emprêsas) e, mesmo, na esfera das relações internacionais (O.N.U., Instituições Especializadas, Instituições Intergovernamentais). Trata-se, assim, de uma verificação de índole universal.

Entre os países de regime comunista, a *burocracia* não está isenta de críticas ferozes ou dos gracejos populares. “O *Krokodil* não deixa nunca de os fustigar (os *bureaux*). E’ uma das formas aceitas de autocritica. Ela se justifica pelo desejo e pela necessidade de combater os *bureaux* “dominadores e estéreis” (A.S., obra citada, pág. 112). A tal ponto que, em 1955, ZVEREV, Ministro das Finanças, anunciou que mais de 750.000 funcionários haviam sido “expulsos dos *bureaux*” e remetidos, em sua maior parte, para a produção (A.S., obra citada, página 53).

Mas, ainda que sujeita a *deformações burocráticas* de tóda espécie, a administração impõe-se pela evidência, afirma-se pela elaboração de princípios, normas e técnicas que formam o contexto de uma Ciência da Administração, em ininterrupto processo de criação.

Se ainda é cedo para cogitar-se de *leis especiais*, nessa matéria, de categoria social, não será prematuro reconhecer, como o fazem numerosos estudiosos e professôtes, a plena *autonomia* de uma disciplina, de cujos ensinamentos teóricos e práticos depende, em última análise, o próprio desenvolvimento da comunidade universal.

Hoje, mais do que nunca, a atividade humana, qualquer que sejam os fins a que se proponha, não se realizaria em tóda plenitude, sem a mais estrita obediência a princípios fundamentais, aos quais a observação e a experiência outorgam o sentido de uma *tendência*, de natureza científica, verificável e previsível.

Quando os teóricos, técnicos ou cientistas da administração falam de *organização, previsão, planejamento, comando, coordenação, contróle, relato e relações públicas* —, eles não estão deleitando-se com um *jargão* inócua ou sonoro para reuniões em *petit clube*. Ao contrário, tentam, com aquêles princípios, racionalizar cientificamente a atividade humana, no âmbito público ou privado, de modo que sejam obtidos os resultados que hão de traduzir-se em maior produtividade, na *renda global* de uma sociedade organizada.

O supremo objetivo da Ciência da Administração seria assim o de “proporcionar à humanidade o máximo de satisfação, em tóda sua atividade, com o mínimo de emprêgo nos fatores de produção, dentro de um tempo considerado ótimo” (ÁLVARO

PÔRTO MOITINHO, Ciência da Administração, Editôra Atlas, São Paulo, 4ª edição, 1961, pág. 4).

Essa, a administração científica tão distante pelos métodos e pela qualidade intrínseca de seus objetivos das deformações de uma administração resignadamente *burocrática*. Não é fruto de uma abstração; é o têrmo de uma penosa experiência que teve nos TAYLOR, nos FAYOL, nos CLARK os seus lúcidos intérpretes e formuladores.

O aparecimento do gigantismo empresarial tipo FORD ou ROCKEFELLER ou o extraordinário impulso econômico e social de muitos países, inclusive não ocidentais, foram possíveis graças à permanente prática de uma administração estruturada em bases racionais. Racionalização que permitiu a países, como a União Soviética de 1917, venceram sucessivamente as etapas para um desenvolvimento material e cultural, de indubitável valor.

Sem implicações ideológicas inerentes, os princípios e técnicas da administração científica foram aplicados em larga escala, sendo que, no caso da União Soviética, tanto LENINE como STALIN aceitaram, de público, as excelências de uma organização, de origem estrangeira, embora para depois adaptá-la às conveniências do Estado soviético (HUNT, Scientific Managment since Taylor in ÁLVARO PÔRTO MOITINHO, obra citada, pág. 52).

Foi de tal porte o êxito alcançado que JAN MARCZEWSKI (J.M., La democratisation des démocraties marxistes, in Revue Française de Science Politique, Vol. VI, nº 4, oct-decembre, 1956, pág. 198) entende ser "fato único na história econômica do mundo" o crescimento da renda nacional, na União Soviética, a uma taxa média entre 6 e 11%.

Reverteu, aliás, em outros benefícios, para a União Soviética, igualmente considerável, o prestígio que adquiriu no mundo inteiro os seus planos quinquenais de govêrno, em que o *planejamento* — ou planificação — um dos elementos essenciais da administração científica, erigiu-se numa espécie de *dogma*.

A êsse respeito, o Professor PAULO CAMILO DE OLIVEIRA PENA (Introdução ao Planejamento na Administração Pública, caderno nº 3, coleção Estudos Econômicos, Políticos e Sociais, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade de Minas Gerais, 1959, pág. 37) lembra, com muita oportunidade, o testemunho de SEYMOUR HARRIS, segundo o qual "os êxitos obtidos pela URSS explicam o fato de não mais existir um só país que não tenha ou não pretenda ter o seu plano de govêrno".

Particularmente, os países subdesenvolvidos em qualquer hipótese, independentemente de ideologia ou sistema político em vigência, terão de incluir entre suas preocupações prioritárias,

uma ampla reestruturação nos quadros políticos, econômico e administrativo, sob pena de se condenarem a um *imobilismo* fatal e irremediável. Imobilismo que os conduziria a aceitar como *fato natural* a distância que os separa, cada dia, daquelas nações esplendidamente prósperas.

Sem perda de tempo, eles devem ouvir a voz do respeitado PADRE LEBRET (Suicídio ou sobrevivência do Ocidente?, Livraria Duas Cidades, São Paulo, 1960, pág. 246), ao concluir: "A distância entre os níveis de vida dos países ricos e pobres acusa um aumento de tipo exponencial. Entre os anos de 1950 e 2000, se continuar o ritmo atual (o grifo é nosso), essa tendência será duplicada. Com efeito, se, em 1950, estimava-se o consumo, em valor, de um cidadão dos países mais desenvolvidos, entre 20 a 40 vezes a de um habitante dos países menos desenvolvidos, no ano 2000 a cifra elevar-se-á para 40 ou 80 vezes".

Ora, as reformas exigem reformadores... nas nações ricas como nas nações proletárias. Os problemas que dizem, então, com o *recrutamento*, a *seleção*, a *formação*, o *aperfeiçoamento*, o *treinamento* e a *ambientação* de funcionário ou operário, são de tal ordem transcendentais que, dentro de uma administração científica, merecem um tratamento especial. Pois a *valorização* do homem em tôdas as suas potencialidades, e na sua totalidade, não é mais um canto do sentimentalismo literário, político ou religioso. É, agora, sobretudo, uma imposição de categoria científica que nêle vê o elemento básico de qualquer aspiração séria de progresso.

Há até quem o considere inseparável da noção de *recursos naturais*. PAULO DE ASSIS RIBEIRO (Introdução ao estudo dos condicionamentos brasileiros, in Síntese Política, Econômica e Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, n° 14, 1962, pág. 6) opina, nesse sentido, que "é inerente à própria noção de recursos naturais — tal como o entendemos neste estudo — a noção de pessoa humana, não do homem primitivo, mas, essencialmente, do homem desenvolvido pela cultura ao longo dos séculos".

A interpretação que atribui ao homem *valor econômico* de primeira grandeza coincide com as conclusões anteriores a que chegaram, num trabalho de equipe, notáveis colaboradores das Nações Unidas como ABEL WOLMAN (Conférence Scientifique des Nations Unies pour la conservation et l'utilisation des ressources naturelles — L'homme en tant que ressource naturelle, O.N.U., 1950).

Vistos dessa perspectiva os problemas de pessoal não se limitam a simples *fórmulas*, que, uma vez satisfeitas, autorizassem

a fazer do funcionário ou do operário uma *peça* a mais da engrenagem estatal ou empresarial. Suas fronteiras — a dêsse estudo por vêzes apaixonante, o estudo de aproveitamento do homem para o trabalho —, não conhecem, de fato, delimitações rígidas à maneira de balizas que marcam a continuidade de zonas geográficas.

O homem *ser social* com direitos inalienáveis, sem dúvida, mas com deveres também impreteríveis para a sua comunidade e para a humanidade que o abrange, parece ser o apoio definitivo de qualquer teoria sôbre as múltiplas relações de trabalho, em qualquer sociedade onde a inteligência e os sentimentos não estejam de todo embotados pelo pavor de autoritarismo ou pelo prazer da riqueza exuberante.

A problemas de semelhante dimensão, a administração científica terá de propor as soluções que o conhecimento, a experiência e a técnica aconselhem de modo inequivocamente válido, numa concepção *comunitária* da existência humana, como essa que começa a tomar conta dos espíritos mais esclarecidos. O trabalho administrativo não terá outra fonte de inspiração para os seus esquemas específicos, inclusive, os mais rigidamente técnicos. Sem essa premissa correrá o risco de transformar-se numa estéril *tecnocracia* no plano particular ou público de sua atividade produtivamente humana.

O pensamento do Prof. TOMÁS DE VILLANOVA M. LOPES (Problemas de Pessoal da Empresa Moderna, F.G.V., Rio de Janeiro, 1962) insere-se nesse amplo quadro cultural, e esmera-se na apreciação dos elementos administrativos de uma empresa, ou na proposição de soluções que atinjam, em conjunto, os seus objetivos materiais como culturais.

Não será, aliás, por acaso, que a expressão adjetiva moderna figura no título principal da obra: *ela quer significar a posição no tempo* — a do autor e a do livro que lhe é *seu*. Não mais o técnico a serviço exclusivo da técnica para o uso egoístico dos proprietários dos instrumentos de produção. Mas o assessor culto e honesto a indicar os rumos de produtividade para a empresa, da qual se fazem *sócios* na iniciativa, nos riscos e no rateio dos benefícios, o proprietário como o mais alto ou o mais modesto operário.

Posição do autor e da obra que os situam, definitivamente, no seu tempo, isto é, *neste momento*: momento de *reavaliação* de todos os valores sociais, principalmente, o trabalho. Daí porque essa *atitude* comunica às lições do Prof. VILANOVA o sentido de uma perfeita manifestação cultural, coesa e orgânica, sem ênfase

ou acentuação de nenhum aspecto particular nas relações de trabalho.

Ele as compreende, muito acertadamente, múltiplas, mas unidas pelo objetivo fundamental dessas mesmas relações: o bem-estar da comunidade de que o homem é, por natureza, o elemento imanente. Dirá por isso mesmo ao abrir o capítulo I de seu valioso compêndio: “o trabalho é um dever do indivíduo para com a sociedade; e a humanização do trabalho é um dever da sociedade para com o indivíduo” (o grifo é nosso).

Humanização que utrapassa, evidentemente, as formulações do *pieguismo* sentimental, altruístico ou assistencial; humanização na extensão do próprio termo; o da sua *única* dimensão — o homem —, com suas necessidades materiais e culturais a serem devidamente atendidas. Do trabalho profissional, recorda, em linguagem precisa, a angustiante e laboriosa evolução: “Durante longo período da história da humanidade, o trabalho profissional era considerado uma pena ou uma atividade subalterna e, como tal, reservada aos escravos e plebeus” (T.V.N., obra citada, pág. 5).

E afirmará, mais uma vez, o Prof. TOMÁS VILANOVA, como nos tempos atuais as relações de trabalho constituíram-se no problema básica de nossa sociedade: “Nos tempos modernos os problemas concernentes às relações humanas no trabalho alcançaram excepcional importância, em virtude de ser enorme o número de indivíduos que trabalham sob o regime do salariado, e para os quais o salário representa o único ou principal meio de subsistência”.

Ou ainda: “Estatísticas recentes mostram que em quatro pessoas que vivem do seu trabalho três estão sujeitas ao regime do salariado, trabalham para outrem de quem recebem remuneração pelos serviços que executam. Quer isso dizer que três quartas partes da população ativa do mundo, ou seja, uma força capaz de exercer uma pressão social imensa, participam, de maneira efetiva e direta, dos problemas atinentes às relações humanas no trabalho” (T.V.N., obra citada, pág. 6).

O comportamento do Prof. TOMÁS VILANOVA, em face dessas questões preliminares que dão conteúdo, no campo histórico-cultural, ao fator humano no trabalho, condiciona, em consequência a sua larga visão dos problemas particulares, que implica a organização científica de uma empresa moderna. Em nenhum instante, por exemplo, o autor, técnico de administração por vocação e formação, se permitirá a menor concessão a um certo *hermetismo* intelectual, e que, através de uma terminologia indispensável, con-

tenta-se com o gôzo do sentido puramente gramatical da palavra menos vulgar.

Nem a palavra, nem o espírito técnico o dominam.

E é assim que êle pode tratar os complicados temas de sua especialidade — os da organização dos quadros de pessoal numa empresa —, sem o mais leve ranço de uma tecnologia objeto de si mesma. O que não é fácil consegui-lo, a não ser com os dotes de inteligência e a sensibilidade intelectual que são os atributos dêsse bom livro de especialista, emérito e humano.

Nos oito capítulos em que expõe, com admirável lucidez, os conceitos e os objetivos fundamentais da administração de pessoal — em suas etapas de organização de agências, de classificação de cargos, de seleção, de estágio e de treinamento —, o Prof. TOMÁS VILANOVA, ao esgotar, didaticamente, a matéria de sua competência, traça o roteiro de uma política de pessoal compatível com as finalidades de uma corporação privada, antes integrada do que ilhada do ambiente e do *espírito* de nosso tempo.

Firma-se, para tanto, em criteriosa bibliografia, que inclui autores clássicos e modernos; ilustra de mapas, organogramas e modelos práticos as passagens que o exigem para a clareza; cita dados estatísticos de fonte segura; e, tudo isso, num estilo simples e direto, como convém a um livro destinado acima de tudo à difusão de uma disciplina em franca expansão — a Ciência da Administração.

Difusão que estimamos de caráter imperativo, entre nós. Os condicionamentos da presente realidade brasileira, no seu conjunto, não suportam mais as soluções do empirismo ou da improvisação. É, com efeito, tarefa de imediata urgência colocar os problemas nacionais sob rigoroso tratamento científico, onde quer que êles se apresentem, no setor público ou privado, na cidade ou no campo.

A opção por um dêsses setores dependerá muito mais de circunstâncias político-econômicas do que da vontade individual. Acreditamos, que, dado o volume da tarefa a empreender, caberá ao setor público uma prevalência sôbre os demais. E' o que a respeito dêsse aspecto julga, igualmente, o Prof. CÂNDIDO ANTÔNIO MENDES DE ALMEIDA (*Desenvolvimento e Problemática do Poder in Síntese Política, Econômica e Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, nº 14, 1962, pág. 88*) — "Na tarefa emancipatória, assim, não há como deixar de reconhecer os direitos do Estado e, na fase aguda de ruptura do processo colonial, atribuir-lhe a função de agente mais importante do desenvolvimento".

Qualquer que seja ou venha a ser, no presente ou no futuro, a opção em pauta, o certo é que sem administração científica nada se logrará concretizar com êxito. Decorre daí a necessidade que experimenta o país de ver difundidos os ensinamentos e práticas da administração, sem exclusão de qualquer área produtiva.

Ao considerar-se com atenção a existência, já catalogada, de 18 mil profissões diferenciadas, ou a publicação de 15.000 livros, de reconhecida qualidade, dedicados ao estudo da Ciência da Administração, não há porque se continue a teimar em não olhar de frente para a imensa complexidade dos fatos, coisas e ambições que são ao mesmo tempo a marca e o preço do progresso.

De um progresso de que se faz a todo momento instrumento decisivo uma administração científica cônica de suas responsabilidades e objetivos, mas, principalmente de sua missão civilizadora. Na medida em que esclarecem, catequizam e convencem, lições como as do Prof. TOMÁS VILANOVA, serão, menos tarde do que se admita, apontadas como anunciadoras de um Brasil organizado para um novo processo de desenvolvimento material e cultural. — L.S.P.