

# ADMINISTRAÇÃO GERAL

## PESSOAL

### *A Função de Pessoal na Administração Pública*

WILLIAM W. PARSONS

Tradução de Mary Cardoso

O assunto que hoje me coube discutir traz-me à lembrança recente observação de H. CHAPMAN ROSE, antigo subsecretário do Tesouro. Disse êle que, se tivesse que ressaltar uma só das conclusões a que chegara graças à experiência de seus três anos de governo, assinalaria esta:

“Todos reconhecem a importância vital de uma sábia política de conjunto, em nossos negócios, tanto internos quanto internacionais. Mas não fica evidenciado — nem o poderia ficar, dada a natureza das coisas — quanto o sucesso de tão ampla política depende da maneira corajosa, hábil, imaginosa, pela qual são tratados os problemas que a mesma suscita, ao longo de tôda a linha de atividades...”

Queria êle dizer que se o administrador devota todo o seu esforço ao desenvolvimento de sadios princípios e normas políticos, mas falha na tarefa de fazer com que gente de capacidade seja recrutada e treinada para a execução dessa política, não está, na realidade, bem cumprindo sua missão. Havia chegado à mesma conclusão a que chegamos muitos de nós, que observamos a marcha diária dos trabalhos do governo: a administração de pessoal constitui responsabilidade do funcionário de linha e é um de seus encargos mais importantes. O especialista de pessoal tem como propósito de sua atividade prestar assistência aos funcionários de linha, em todos os níveis de supervisão, a fim de que êstes possam bem atender àquela responsabilidade.

Muitos dos que estão aqui presentes concordarão comigo, nesse ponto. Porque, então, vem o técnico de pessoal tendendo a assumir posição isolada? Por que razão tem a função de pessoal ficado atrás das outras funções de *staff*, como a de orçamento e contabilidade, no que diz respeito a ocupar, na equipe de administração, o lugar que lhe é devido? Isto se deve, creio eu, não necessariamente a qualquer êrro dos técnicos de pessoal, mas a variadas forças que, através de anos, vêm estabelecendo uma barreira entre êles e os funcionários executivos.

Uma das forças divisórias tem sido a ênfase inicial, não completamente removida, dada aos aspectos regulatórios da administração de pessoal, segun-

do a qual toda a atenção do órgão técnico se concentrava nas normas e nos meios de proteção aos direitos dos servidores, considerados individualmente. Até certo ponto, essa atitude afastou a administração de pessoal do chefe executivo e isolou sua função do setor principal da gerência administrativa.

Outra força que contribuiu para esse afastamento foi o crescimento da ação governamental e o correspondente aumento da função de pessoal. Na pequena organização de um só homem, ou de alguns poucos, com a responsabilidade de todos os aspectos do trabalho, havia provavelmente uma pessoa que tinha conhecimento geral da situação, conhecia intimamente os trabalhadores e exercia sua atividade em estreita colaboração com eles. Na medida em que a organização foi crescendo, surgiu a tendência para a constituição de grandes grupos especializados, isolados não apenas dos administradores e seus problemas, mas, freqüentemente, até mesmo estranhos entre si.

Em conseqüência, aconteceu que, ao mesmo tempo que o órgão de pessoal procurava apagar os aspectos negativos, regulatórios, de sua ação e, ao contrário disso, oferecer à administração uma colaboração construtiva, seus especialistas verificavam que se haviam orientado numa direção tão remota, em relação aos problemas reais do trabalho, que já não tinham certeza do tipo de assistência que seria mais indicado prestar. E pode mesmo acontecer que o "staff" de pessoal acabe por encontrar, para qualquer dos seus tipos de serviço, um mercado esgotado e sem entusiasmo.

Estamos todos familiarizados com os indícios usuais de inadequada integração da função de pessoal na gerência administrativa. Essa falta de integração torna-se aparente quando os funcionários executivos deixam de consultar os técnicos de pessoal a propósito de decisões administrativas, quando não utilizam convenientemente o serviço assessorial que os mesmos podem prestar, quando não lhes prestigiam os programas ou atividades, quando procuram fazer recair sobre o órgão especializado de pessoal as conseqüências das reduções orçamentárias e, de modo geral, quando manifestam seu desprezo pelo "técnico" e por suas soluções.

Ora, em tal ambiente, uma das atitudes do especialista de pessoal pode ser prosseguir animadamente em sua missão, montando serviços elegantes e prescrevendo soluções estereotipadas — e deixando para trás os gritos de cólera da administração. Outra atitude, mais sensata, consiste em agir cautelosamente, examinando a fundo a organização da função de pessoal — o tipo de especialista com que a mesma conta, as atitudes que o caracterizam — de modo a restabelecer os antigos laços que a prendiam aos funcionários executivos, identificando, igualmente, os problemas de ambos os grupos. Essa perspectiva pode exigir longo período de reorientação e reeducação, tanto do pessoal especializado, quanto da chefia executiva, para uso adequado dos serviços do técnico de pessoal.

Sendo assim, por onde devemos começar e como devemos proceder, para conseguir uma integração mais completa?

## RESPONSABILIDADE

A primeira coisa que devemos fazer é verificar, com segurança, se a responsabilidade pela administração de pessoal repousa, efetivamente, nas mãos dos funcionários de linha, a partir do chefe executivo. WOODROW WILSON disse que o "o poder não é perigoso, desde que não seja irresponsável". (1) Se aos administradores se reconhece a responsabilidade pela aplicação do sistema do mérito e se dessa responsabilidade têm eles que prestar contas, não há, em minha opinião, nada que o indivíduo possa temer de um tal sistema.

Isso tem sido admitido nos níveis de govêrno estadual e local, onde há, evidentemente, uma tendência para a maior subordinação do órgão de pessoal ao chefe executivo. (2) No âmbito federal, estabeleceu-se um vínculo entre o Presidente da República e a Comissão do Serviço Civil dos Estados Unidos, investindo-se o chefe da Comissão de responsabilidade pelas funções administrativas dessa entidade e, então, atribuindo-se-lhe um duplo papel, na Casa Branca, como parte da assessoria técnica do Presidente, sendo de notar que êle assiste, igualmente, às reuniões do ministério.

As estreitas relações do chefe da Comissão do Serviço Civil com o palácio do Govêrno e com os membros do ministério têm sido extremamente úteis no que concerne a assegurar, para os programas de pessoal, o apoio e o interêsse das altas camadas da administração. Os canais de comunicação, quando se trata de assuntos importantes em matéria de pessoal, passaram por uma mudança, pois antigamente uma comunicação dêsse tipo iria, com tôda a probabilidade, do chefe da Comissão do Serviço Público ao ministro, dêste ao diretor do departamento e daí ao chefe de pessoal, donde passaria às diversas unidades subordinadas, dentro do órgão especializado. Agora, porém, os temas importantes da política de pessoal, como por exemplo no setor do treinamento, serão, mais provavelmente, mandados do Presidente ao ministro e então, pelo menos no Tesouro, do ministro ao chefe de pessoal, ou aos chefes regionais de pessoal, e assim por diante, ao longo da linha hierárquica. Não preciso comentar aqui os dois critérios, no que diz respeito à eficiência.

## DESCENTRALIZAÇÃO

Êsse tema conduz-me ao segundo — muito importante — dos tópicos que tenho que mencionar: a necessidade que há, nas grandes organizações, de serem descentralizadas as funções de pessoal. Para apoio dessa opinião, posso mesmo usar a palavra divina. Estou certo de que muitos dentre os senhores, conhecedores da Bíblia, estão familiarizados com a passagem do Velho Testamento — no Êxodo, cap. 18 — em que JETHRO, sogro de MOYSÉS, vê o genro passar o dia inteiro sentado diante de uma fileira interminável de pessoas, tôdas esperando para vê-lo. Perguntou a MOYSÉS, que é que êste

(1) In "O Estudo de Administração", publicado no *Periódico de Ciência Política*, de junho de 1887, republicado na edição de dezembro de 1941.

(2) Veja-se a palestra pronunciada por O. GLENN STAHL, em 24 de outubro de 1955, perante a Assembléia do Serviço Civil.

fazia e MOYSÉS respondeu-lhe que o povo lhe vinha expor suas questões e que êle as julgava.

“... E o sogro de MOYSÉS disse a êste: Não é bom o que fazes. Tu te esgotarás e assim como tu êsse povo, que está contigo: pois essa tarefa é para ti muito pesada...

... Dou-te um conselho: ensina a essa gente as leis e as regras e dize-lhe como terá que fazer... Ainda mais, escolhe dentre o povo os homens capazes... e êstes porás mandando nos demais, e assim haverá chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dez.

E deixa que êles julguem os casos do povo, durante todo o ano: e... que te tragam apenas os casos mais graves, julgando êles todos os outros assuntos: assim será mais fácil para ti e êles te ajudarão a carregar o fardo.

.....

E MOYSÉS atendeu à voz de seu sogro e fêz tudo aquilo que êle lhe dissera.”

Vários princípios de administração estão aqui demonstrados: a necessidade de cuidadosa seleção dos chefes ou administradores, a de seguro treinamento, a de contrôle central e, finalmente, a de delegação da autoridade. Ê em especial sôbre a delegação da autoridade — a descentralização das operações — que eu gostaria de falar esta manhã.

A descentralização das operações relativas a pessoal é extremamente vantajosa porque torna mais fácil a tomada de decisões, evita os congestionamentos, eleva o moral e contribui para a maior eficiência da organização, como um todo. Uma de suas vantagens maiores, porém, está em que aproxima a função de pessoal da administração dos órgãos de linha. Enquanto as decisões sôbre pessoal continuarem a ser tomadas por órgãos centrais, seja de que nível fôr, não é provável que os funcionários executivos se sintam responsáveis, ou muito interessados pela função de pessoal.

Em vários estados, houve progresso digno de nota, no sentido da descentralização, mas quero aqui chamar a atenção dos senhores para o govêrno federal, em que, graças ao tamanho, se tem manifestado urgente a necessidade de um sistema descentralizado de administração de pessoal.

Há mais de cinquenta anos foram estabelecidos pela Comissão de Serviço Civil os órgãos regionais, com certo grau de autoridade para lidar diretamente com os serviços locais, em matéria de pessoal, autoridade essa que foi muito ampliada pouco antes do início da Segunda Guerra Mundial e que se reforçou mais recentemente. Os onze diretores regionais têm hoje autoridade para resolver, de imediato, quase todos os problemas de pessoal surgidos em sua área de competência.

Nos últimos anos fêz-se progresso ainda maior com a delegação de autoridade da Comissão às repartições executivas, para a maior parte das operações relativas a pessoal. Creio que hoje essas repartições mantêm com a Comissão excelentes relações de trabalho, dispondo de tôda a autoridade de que necessitam para executar adequada administração de pessoal.

Deixem-me passar, agora, do órgão central de pessoal para a descentralização de suas funções, numa grande unidade executiva, usando como exemplo o Departamento do Tesouro. Antes de 1947, todos os atos referentes a pessoal, praticados em qualquer das dependências desse extenso departamento, tinham que ser submetidos à aprovação do governo, em Washington. Houve época em que toda a parte central do primeiro andar do edifício do Tesouro, onde hoje funciona o nosso restaurante, esteve reservada à guarda dos fichários e dos arquivos de documentos pessoais dos funcionários daquele departamento, que então ultrapassava de muito a casa dos cem mil. Toda vez que um servidor era admitido, demitido, readmitido, pago de um aumento periódico de salário, ou sofria qualquer alteração de estado ou posição, o fato ocorrido tinha que percorrer toda a escala de autoridade, até a chefia do departamento, passando, em alguns casos, pela Comissão. De cada ato ou decisão sobre pessoal, faziam-se treze cópias. Em 1946, a Divisão de Pessoal do Tesouro teve em mãos mais de duzentos mil desses atos e teve que atender, diariamente, a várias centenas de pedidos de informação sobre pessoal do Tesouro.

Vejamos agora o que acontecia quando uma dada repartição regional desejava promover um escriturário: a recomendação no sentido da promoção passava, pelos canais competentes, ao chefe de serviço e deste ao Departamento do Tesouro. No Departamento, dessa e de outras decisões sobre pessoal fazia-se o "jornal", isto é, grupavam-se por assunto — promoções, etc. — os documentos às mesmas relativos, colocando-se então sobre eles uma papeleta, de que constavam os dizeres "Aprovo os atos aqui referidos", ou coisa equivalente. Meu antecessor assinava essa papeleta, o que indicava a aprovação das medidas propostas, voltando as cópias dos atos pelos mesmos canais.

Pode-se imaginar quanta demora e quanta frustração resultavam de um tal sistema, do ponto de vista do interesse do funcionário. Via de regra, um ato relativo a pessoal, que hoje pode até ser executado num dia, levava semanas para ser completado. Suspeitava-se que os funcionários menos graduados, longe de se sentirem responsáveis pelas medidas tomadas em relação a pessoal, algumas vezes davam curso a recomendações que sabiam de antemão não seriam aprovadas. Se, por exemplo, um servidor insistia em obter determinada transferência, por que ficar impopular dizendo-lhe um "não"? Melhor seria que alguém, mais acima, fosse responsável pela recusa.

Sob tal sistema, muitos erros eram cometidos e descobertos, num lugar ou noutro, ao longo da linha de hierarquia, freqüentemente no nível departamental, mas para mim isso não constitui argumento a favor da centralização. Acentua, simplesmente, o fato de que a responsabilidade não estava bem definida nos níveis inferiores e que as repartições regionais não dispunham de assistência técnica em seus problemas de pessoal.

Quando as funções de pessoal do Tesouro foram descentralizadas, a lotação do órgão central, onde contávamos com oitenta servidores, passou a ser de oito técnicos e de seis auxiliares, estes para os serviços de escritório e de estenografia. Com raras exceções, deu-se aos diferentes serviços plena responsabilidade na execução dos respectivos programas de administração

de pessoal. O maior de todos, o Serviço de Rendas Internas, com mais de cinquenta mil funcionários, também descentralizou as operações referentes a pessoal, que passaram à competência de cada um de seus órgãos regionais. Em outros casos, o grau de descentralização ficou dependendo, até certo ponto, da extensão dos órgãos regionais e de sua capacidade de manter um corpo administrativo.

Como tem funcionado, assim descentralizada, a função de pessoal? Exatamente como esperávamos que funcionasse. Os técnicos de pessoal, na Comissão, no nível departamental e na esfera dos serviços, aliviados da massa de trabalho burocrático, estão livres para transferir a atenção dispensada a minúcias insignificantes para a importante tarefa de dar ao programa de administração de pessoal uma liderança efetiva. E a prova de que o vêm fazendo está na ênfase com que vemos encarados certos tópicos positivos da administração de pessoal, como os programas de aperfeiçoamento, a política de estímulos e um recrutamento mais ativo, junto aos colégios e universidades.

Agora que foram removidos a rigidez e o congestionamento da centralização, reduziram-se sensivelmente as incompreensões e houve acentuada melhora nas relações entre os técnicos de pessoal e os funcionários executivos. Também a mudança decorrente da transformação de um sistema de controle num serviço realmente funcional, concorreu para essa melhora de relações.

Acresce, ainda, que com a inclusão dos técnicos de pessoal nos níveis inferiores da hierarquia, conseguimos criar a mesma situação vantajosa que encontramos nas pequenas organizações. Ficamos em posição de utilizar os serviços dos especialistas de pessoal e de tirar proveito de sua estreita relação com os funcionários de linha.

Ainda mais, verificamos que a fé que depositávamos nos escalões inferiores da chefia era plenamente justificada, pois os funcionários das repartições regionais do Tesouro, ora dispondo de ampla autoridade, a exercem judiciosamente e recebem muito bem a colaboração do técnico.

#### EXCESSO DE ESPECIALIZAÇÃO

Quais são as outras medidas concretas que podemos tomar para reduzir a distância entre a função de pessoal e a administração de linhas? No alto da lista — e sublinhado — eu poria o seguinte: *um esforço contra o excesso de especialização, dentro da função de pessoal*. A hiperespecialização tem um efeito dispersivo, e não unificador, e age de maneira negativa, quando se dispõe de um bem coordenado programa de pessoal, capaz de atender à conveniência dos chefes executivos e de solucionar-lhes os problemas.

Embora tenha sido muito discutido e seja raramente negado o valor respectivo dos técnicos de pessoal e dos funcionários de linha, ainda subsiste alto grau de isolamento. Os especialistas de pessoal, longe de adotarem pontos de vista amplos sobre a função de pessoal em relação a outros problemas de administração, freqüentemente são incapazes de discutir com os chefes executivos os aspectos gerais da política de pessoal. Não faz muito tempo, perguntei a um administrador se das discussões de que tinha resultado im-

portante decisão da chefia havia participado algum representante do órgão de pessoal e êle respondeu: "Não. Não teria sido possível discutirmos o assunto com uma única pessoa. Teríamos que fazer isso com seis, no mínimo." E êle não estava exagerando muito.

Uma das soluções para êsse problema está na tendência, que se acentua, no sentido do tipo de organização de pessoal chamado "geralista", no qual a estrutura do serviço permite que um só grupo de pessoas execute tôdas as funções de pessoal necessárias a um dado setor da organização, ou a determinados grupos ocupacionais na mesma contidos. A vantagem que oferece é que faculta aos "geralistas" de pessoal o contato com os funcionários de linha.

Ê claro que se a operação de pessoal é descentralizada e se o "staff" do órgão central se mantém reduzido, o mesmo resultado pode ser obtido por forma diferente. Sob um sistema descentralizado, o corpo de funcionários do órgão central pode continuar sendo organizado na base da especialização técnica, uma vez que sua tarefa consiste apenas em planejamento e coordenação, não sendo de sua alçada os problemas do pessoal da organização.

Não obstante, mesmo quando se trata de órgãos centrais, conviria que houvesse nêles mais geralistas do que especialistas e nenhuma barreira artificial deveria existir, dificultando as transferências dos técnicos de um para outro tipo de serviço. Não estou sugerindo que devamos manter todo o corpo de técnicos de pessoal girando como fôlhas ao vento. Sempre haverá aquêles que prefiram continuar num mesmo trabalho especializado. Quero apenas dizer que, se alguém desejar adquirir conhecimento sôbre tôdas as fases do trabalho de pessoal, ou sôbre qualquer outra atividade específica, devemos contar com um sistema tal que isso seja possível com facilidade e sem que o interessado tenha que lutar com justificações e elaborados processamentos. Acho que a capacidade geral, as aptidões, a faculdade de análise e objetividade e, acima de tudo, as atitudes que fizeram com que o "geralista" obtivesse sucesso num tipo de atividade, no órgão de pessoal, podem ser, com o mesmo bom resultado, transferidas para outra parte.

Falamos muito sôbre a vantagem de treinar pessoal nos aspectos "gerais", ou globais, da função assessorial, mas muitas vêzes levamos os funcionários à especialização pelo fato de tornarmos tão difícil para o geralista a mudança de trabalho. Se uma pessoa demonstra competência no trabalho administrativo de caráter geral, parece-me que deveríamos concordar em facilitar-lhe uma nova experiência em qualquer tipo de atividade assessorial. Ê surpreendente — e quase desconcertante — ver como pode ser rápida a aquisição de conhecimento especializado.

#### COORDENAÇÃO

Voltando ao longo e penoso exante que estamos fazendo dos aspectos intrínsecos da função de pessoal, deixem-me abordar, rapidamente, o já tão batido, mas nunca solucionado, problema da coordenação.

O órgão de pessoal, freqüentemente, não leva bastante longe seus esforços no sentido da coordenação com a gerência administrativa. Deixem que eu explique exatamente o que quero dizer. Suponhamos que uma nova política de treinamento seja sugerida pelo presidente da República e chegue ao

nível do departamento, a cujo serviço de pessoal é confiada a incumbência de sua execução. O pessoal técnico elabora as novas instruções, prepara uma circular, submete o resultado de seu trabalho ao chefe de serviço e obtém a aprovação deste. Não podemos chamar a isso coordenação com a administração. A medida deveria ser estudada em cooperação com os funcionários executivos, no nível médio da hierarquia e, além disso, experimentada em algum ou alguns pequenos setores. Então estaria em condições de ser submetida ao chefe de serviço, como um esforço coordenado do pessoal de *staff* e de linha.

Se a função de pessoal se deve integrar na gerência administrativa, deve, primeiro ser coordenada internamente e, do mesmo modo, coordenar-se com os demais serviços de assessoria. Nada contribui mais rapidamente para minar a confiança de um administrador do que ouvir uma coisa de um técnico e de outro exatamente o oposto. O órgão de pessoal convence-o de que deve gastar mais com treinamento e o técnico de orçamento censura-o pelo aumento de despesa. É a isto, precisamente, que me refiro. Ou, pior ainda, um grupo, dentro do órgão de pessoal, induz um chefe executivo a aumentar a lotação de seu serviço, enquanto outro grupo se manifesta contrariamente a seu pedido de transferência de um auxiliar, alegando falta de pessoal qualificado.

Creio que, fundamentalmente, a coordenação dos grupos técnicos depende mais de estado de espírito do que de meios mecânicos. Cada membro do *staff*, através de treinamento ou de outros métodos quaisquer, deve ser imbuído da responsabilidade que pessoalmente lhe cabe, na tarefa de coordenar sua atividade com a atividade dos outros. O principal mérito das técnicas de coordenação, tais como as equipes de estudo, as comissões de coordenação, as reuniões de técnicos, etc., está em que permitem aos vários grupos especializados tomar conhecimento dos interesses recíprocos, estimulam o espírito de cooperação e abrem caminho para a coordenação informal, cotidiana, tão importante para o sucesso das atividades de *staff*.

#### TREINAMENTO

Outra forma essencial de aproximação da função de pessoal da gerência administrativa está no processo do treinamento — e uso aqui a palavra “treinamento” em seu sentido mais amplo. A necessidade dessa aproximação foi reconhecida na recente série de conferências de treinamento, que está sendo promovida pela Comissão do Serviço Civil dos Estados Unidos, para altos administradores das repartições federais. Tem sido muito salientada a necessidade de mais larga e mais profunda compreensão das relações entre a administração de pessoal e a administração propriamente dita.

É preciso que os técnicos de pessoal sejam treinados considerando, como foco de sua atenção, a administração executiva. Devem eles pensar em termos não daquilo que é novo em matéria de pessoal e que, por conseguinte, deve ser “vendido” aos administradores, mas sim considerando, objetivamente, aquilo que constitui os problemas da administração, que irão ajudar a resolver. Já se chamou a atenção dos especialistas de pessoal para o perigo de se trans-

formarem nos “goivos amarelos” da administração (3) e estou de acôrdo em que devem participar do espetáculo o mais ativamente possível, mas sem que se esqueçam de verificar se estão dançando como parceiros dos administradores...

Do ponto de vista do outro grupo, todos os níveis de chefia deveriam ser preparados para suas responsabilidades, em matéria de pessoal. Os chefes imediatos deveriam ser treinados na seleção, desenvolvimento e avaliação de seus auxiliares, enquanto que os supervisores de níveis mais altos deveriam adquirir, também, conhecimento de suas responsabilidades quanto ao pessoal e da forma pela qual lhes cabe utilizar o especialista. De outra maneira pode acontecer que um chefe volte de suas atividades de treinamento vibrando de entusiasmo pelas modernas técnicas de pessoal, apenas para encontrar seu superior hierárquico imbuído de profundo desprêzo por tudo aquilo que êle houver aprendido.

#### CONSELHOS INTERDEPARTAMENTAIS DE PESSOAL

Posso ainda falar, ligeiramente, de dois outros meios de integração da função de pessoal na gerência administrativa.

Vários estados, o govêrno federal e, pelo menos, uma grande cidade — New York — organizaram conselhos interdepartamentais de pessoal, com a função de estabelecer um elo entre o órgão central de pessoal e os departamentos executivos. Tais conselhos dão aos departamentos a oportunidade de trazerem seus problemas à consideração do órgão central e de participarem das discussões em tôrno da política de pessoal. E temos aqui mais uma situação em que o técnico de pessoal do departamento precisa ter estreito contato com a chefia de sua repartição, para bem conhecer-lhe os problemas e refletir-lhe as atitudes.

#### SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

No âmbito federal, a Comissão do Serviço Civil põe em prática seu sistema de avaliação ou inspeção, como meio de se manter ligada à chefia executiva, chamando para os problemas de pessoal a atenção dos funcionários de linha. Recentemente, foi ampliado o escopo das inspeções, que deixaram de ser verificações condescendentes para se transformarem numa avaliação da qualidade e da eficiência geral dos programas de pessoal cumpridos pelas repartições. Nas palavras de JOHN MACY, “...recomenda-se aos inspetores que façam a mensuração de tôdas as práticas de administração de pessoal utilizadas tendo em mente o seguinte: O programa de pessoal está ajudando a repartição (não o serviço de pessoal, mas a repartição) a fazer melhor seu trabalho? A inspeção alcança muito além dos limites do órgão de pessoal propriamente dito. Pelo contato com chefes e subordinados, é possível determinar a proporção em que o programa de pessoal contribui para que a repartição

---

(3) O técnico de pessoal e o grupo administrativo, BENSON, in *Revista de Administração de Pessoal*, n.º de janeiro de 1954.

realize seus objetivos.” (4) Num sistema descentralizado de administração de pessoal, podem-se utilizar as inspeções, no nível departamental, para obter os mesmos resultados.

#### CONCLUSÃO

Resumindo minhas observações, chamei a atenção para o fato de que a administração de pessoal não constitui um fim, em si mesma, mas é parte integrante da administração, no seu sentido mais amplo. Falei na necessidade de passarmos em revista a organização atual e a forma pela qual se exerce a função de pessoal, na conveniência de fixarmos a responsabilidade pela administração de pessoal nos funcionários executivos e na vantagem da descentralização das operações de pessoal. Passei ligeiramente pela necessidade de coordenação dentro da própria função de pessoal e entre ela e as outras funções de “staff”, pelas vantagens dos sistemas de avaliação, do treinamento e dos conselhos interdepartamentais, como capazes de atrair a atenção para os problemas da administração executiva. Se critiquei, por vezes, a função de pessoal, posso acrescentar que minhas palavras se aplicam, com a mesma validade, a muitas outras funções assessoriais e que eu mesmo faço parte dos serviços de assessoramento técnico. De modo que a crítica fica tôda em família.

Se alguma filosofia pode ser deduzida de minhas palavras é esta: devemos ter fé na capacidade humana. O isolamento, a centralização, o excesso de especialização da função de pessoal, tudo isso não passa de falta dessa fé. Devemos estar dispostos a correr riscos. Não teremos muitas oportunidades de lamentar tê-lo feito.

A não ser de passagem, não falei no tópico importante das atitudes. Enquanto o técnico de pessoal encarar o administrador como um retardado mental e êste considerar aquêle um visionário intrometido, teremos um problema. É essencial que, pelos meios por mim descritos, ou por outros quaisquer, cada um dêesses grupos chegue à compreensão do papel e das finalidades do outro.

O esforço no sentido de uma integração dos técnicos de pessoal e dos administradores não deve ser uma luta isolada, travada apenas pelos primeiros, embora os passos iniciais, que conduzem à organização adequada da função de pessoal e ao aperfeiçoamento do serviço assessorial, tenham que ser dados pelo órgão de pessoal. O chefe executivo precisa saber como usar e como avaliar a colaboração prestada pelo órgão especializado e a iniciativa deve ser sua, em proporção considerável — e há de sê-lo, se o terreno fôr bem preparado.

Os técnicos de pessoal, bem como os componentes dos demais corpos especializados, deveriam ser plenamente orientados quanto à natureza de seu serviço e à qualidade assessorial da cooperação que prestarão aos administradores de linha. ROBERT SAMPSON, em seu excelente livro *O papel da assis-*

---

(4) MACY, palestra realizada em Philadelphia, em 11 de maio de 1956, na Conferência Regional da Assembléia do Serviço Civil.

*tência técnica na administração*, (5) discutiu longamente êsse ponto e, tal como acentua êle, os técnicos de administração deveriam "... considerar seu próprio trabalho um instrumento destinado a dar aos administradores de linha, em todos os níveis da hierarquia, apoio, base e fôrça." Suas realizações medem-se pelo sucesso com que a organização, como um todo, atinge a seus objetivos e não através daquilo que o técnico executa, nem do crescimento das funções de "staff".

Para que alguém seja um técnico de pessoal de sucesso, é mister que tenha formação muito especial. Deve ser capaz de estimular, precisa ser um verdadeiro guia e, ao mesmo tempo, terá que aceitar sua própria inclusão numa unidade de trabalho. Deve ser uma fôrça positiva, quando se tratar do estabelecimento de sadias práticas de pessoal, mas, como ser humano, continuar anônimo. Terá que atender às necessidades e às aspirações tanto dos empregados, quanto da administração. Terá que conhecer as técnicas de pessoal e ser capaz de ver além delas. Mais do que todos os outros membros da organização, deve ter real compreensão da natureza humana e das motivações pessoais. Sua visão tem que alcançar o futuro — de modo que possa levar em conta os progressos da ciência e da medicina, em relação aos interesses do indivíduo e da organização. Deve ser um especialista e um generalista, ao mesmo tempo, do mesmo modo que um sociólogo e um psicólogo e, talvez, mais algumas coisas.

É obvio que tudo isso é muito, para ser esperado de uma mesma pessoa. Mas não tenho dúvida de espécie alguma sôbre o fato de que a técnica de pessoal, como profissão, pode elevar-se até êsse desafio. O zêlo, o entusiasmo, a abnegada devoção de seus técnicos não têm igual, em minha opinião, se comparados com os dos demais "staffs" administrativos e estou certo de que êles estarão à altura de seu novo e mais importante papel, em que serão parte integrante da gerência administrativa.

---

(5) Publicação dos editôres Harper & Irmãos, 1955.