

# Fundamento dos Princípios de Administração de Pessoal

ARLINDO VIEIRA DE ALMEIDA RAMOS (1)

O conhecimento do método — esta condição fundamental do treino científico — é, a meu ver, o que expressamente pede maior cuidado.

KARL PEARSON — Grammar of Science

**O**S problemas de escolha, treinamento e direção de pessoal no trabalho requerem acertada orientação, para servir devidamente à administração de pessoal. Esta orientação tem por alvo obter empregados capazes e que mantenham eficientemente tal capacidade no desempenho do trabalho.

E' preciso assim, realçar, de comêço, que não basta haver provas, para assegurar-se a existência de seleção de pessoal; não basta haver cursos ou aulas, para que se trate realmente de aperfeiçoamento funcional; não basta haver chefes, para que se atenda às condições de boa produção. Tudo está na dependência de normas que envolvem conhecimentos objetivos e experimentais a respeito. Além disso, para êxito da atividade administrativa, há mister que êstes processos sigam fases sistemáticas de: — *planejamento, execução e contrôle*, tendo em vista o fim ou o objetivo determinado. Tal asserto seria mesmo sem razão, se não existissem administradores improvisados que parecem desconhecer êsse fato, acreditando que experiência anterior sem devido contrôle, possa constituir-se em conselheiro capaz no exercício de tarefa administrativa.

O simples raciocínio, antes da própria prática, já subordinava o critério da seleção de pessoal à natureza e tipo das provas. E sem dificuldade concluía que provas inadequadas seriam tão ineficientes quanto qualquer outro sistema para decidir sôbre a capacidade humana.

E' antiga já a norma de que há necessidade de se testarem as provas, antes de que, com elas, se viessem a testar as pessoas. E é por isso que tanto se lhes estudou as técnicas da execução e do contrôle, essas firmadas em princípios básicos, sobretudo de contraprova dos resultados colhidos. O mesmo vem a ocorrer com os problemas de treinamento e de direção, em que igualmente os métodos de planejamento, execução e, por fim, contrôle se estendem numa fieira de fases sucessivas a concordantes.

As provas têm que ser relacionadas com o trabalho ou com as qualidades exigidas para o desempenho dêste; os cursos devem dizer respeito às tarefas da função para o treino específico; a direção há que manter elevado moral coletivo para alcançar produção e bem-estar satisfatórios. A simples realização dos concursos não é bastante para assegurar a correção do processo. Há necessidade de os resultados colhidos comprovarem o atendimento às boas diretrizes da política de pessoal. Se nos serviços públicos, por exemplo, os concursos classificam os candidatos, há que se apurar serem as pessoas escolhidas realmente capazes no desempenho das atribuições que lhes forem afetas e possam manter esta capacidade no curso da vida funcional.

Apesar de parecer a muitos que a instituição dos concursos tem por objetivo, nos serviços públicos, exclusivamente, o afastamento da influência política na nomeação inicial, o exagêro dêste aspecto na administração pública não é senão fruto de concepção primária relativamente ao assunto. Decorre da interpretação imatura da história inglesa e americana a respeito. Se foram afastadas as influências políticas, é porque outras lhes puderam tomar o lugar; é porque a nomeação política acarretava incapacidade funcional e fermentos de desorganização. E êstes podiam ser vencidos pela organização e eficiência nos serviços, de fato mais relevantes. Assim, o critério deixava de ser político para se tornar técnico, econômico ou administrativo. Cabe ainda firmar peremptoriamente que o sistema de julgamento e correção de provas não deve permitir o domínio de critérios pessoais outros. Notas e classificações que expressem, direta ou indiretamente, a teimosia, originalidade ou ponto de vista, mais ou menos individual, de examinadores, serão apenas meios de deturpação do próprio sistema. Critério prevalecente neste particular transfere o sistema de escolha pela política para o de escolha por imposição de mestres de matérias ou de disciplinas isoladas. Percebe-se, então, que não há absolutamente vantagem na troca do sistema adotado.

Seleção assim, sem base técnica e experimental, sem aperfeiçoamento progressivo, sem contrôle sistemático se transforma em verdadeiro ludíbrio, com que se enganam os políticos e o próprio govêrno, destituindo-os do poder de fazer as nomeações para entregar tal decisão a outro árbitro sem razões plausíveis. Dêste modo, sob o título

(1) Autor da *Psicologia Aplicada ao Trabalho*.

de que se aplica o sistema do mérito, apenas se consagra novo tipo de proteção que só poderá vigorar, se apoiado em critério válido para qualidades e valores, realmente influentes no caso. Assim a seleção não cabe feita exclusivamente sob inspiração do argumento de igual tratamento para todos, em termos simples de combate à política. Deve sim, vingar no sentido da boa colocação do futuro executante em tarefas definidas para melhor aproveitamento de sua capacidade e experiência. Eis por que cumpre evitar que se reduza a seleção a mera expressão de medida política. Urge, pelo contrário, ser incluída como parte da técnica administrativa ou fator de eficiência na administração ou de colocação adequada do homem no trabalho. Nem mesmo valem razões indiretas que realmente a justifiquem, como a repercussão de ordem educativa e estímulo sobre a mocidade que se candidata aos serviços públicos, visto o desgaste que a desmoralização do sistema incontestavelmente acarreta.

Como processos de administração do pessoal, os três aspectos, o da escolha, o do aperfeiçoamento e o da direção eficiente, visando a melhor produção e bem-estar do trabalhador, constituem capítulos da racionalização dos serviços, que se prendem ao conceito de administração-geral. Este ponto é fundamental e básico na enumeração dos princípios, ora em apêço.

Ressalta das presentes considerações que manter provas de concursos e aproveitar os nêles habilitados não é o mesmo que trabalhar para a eficiência dos serviços. Se houvesse necessidade de exemplificação a respeito, bastava a que nos apresenta a administração pública federal entre nós. Depois de cerca de 15 anos de seleção, desde 1938, embora intermitente, as repartições, ainda as que se lotam quase exclusivamente com candidatos selecionados, não estão fora da ineficiência e desorganização administrativa — que é espetáculo geral, — amplamente conhecido e já objeto de pronunciamento do próprio chefe do governo. E esta ineficiência se caracteriza por tratamento inadequado em problemas de pessoal, nos seus aspectos acima referidos.

Tal é a importância de orientação acertada em problemas desta natureza, em que as normas técnicas devem sobrepor-se às práticas empíricas. Convém que a insistência em critérios falhos não venha a desmoralizar o sistema — que é realmente útil, o do tratamento pelo mérito. E assim se possa manter o critério de escolha, treinamento e direção, em base das aptidões, capacidades e eficiência, em termos bem definidos, e não apenas na idéia de afastamento do critério político, que exige outro que o substitua, para que não venha a sobreviver apenas em modalidade diversa.

Para estabelecer as bases desse critério, há mister fixar orientação que indique o uso de métodos científicos na investigação e crítica dos fatos.

Consiste isso, realmente, em uma atitude, antes que em conclusões já firmadas; em normas

de ação para colheita sistemática de dados e devido confronto dos mesmos. E' assim, verdadeiramente, uma posição em face das questões, mas incontestavelmente preciosa.

Os processos de administração de pessoal deixam, por êle de cingir-se a leis ou normas rijas; ao contrário se condicionam a diversos fatores decorrentes do exame e análise, no momento, das condições humanas e sociais. Isso corresponde a rever supostas leis científicas, ainda não suficientemente comprovadas neste terreno. E também a enfrentar aplicação de regulamentos ou legislações que são pobres expressões momentâneas que se vão adaptando a novas conquistas. Assim, assentar as bases da administração de pessoal não é o mesmo que repetir estatutos ou códigos, mas ajustá-los às imposições das realidades humana e social.

Outro detalhe dos mais importantes é êste: — o método científico oferece elementos para julgar, antecipadamente, do acerto ou não, dos processos ou medidas usadas na administração ou em qualquer setor. Representa chave preventiva de crítica e contrôle. As principais posições norteadoras desta atitude metódica são: — o antagonismo às idéias preconcebidas, a indiferença aos conceitos autoritários sem verificação; o apêgo sistemático ao levantamento dos dados reais com análise racional dêstes dados; a contraprova das hipóteses ou normas pelos métodos científicos da observação e experimentação.

São êstes os diferentes crivos, a que se submetem as providências ou medidas apresentadas no terreno administrativo. Graças a tal orientação a administração de pessoal se apoia, progressivamente, em bases mais precisas.

E' natural que nas empresas particulares a direção de pessoal ainda se molde ao empirismo de meras experiências pessoais. E' a fase que antecede a tôdas aquisições técnicas nas ciências aplicadas. Domina então a autoridade dos antigos artesãos ou profissionais. A sabedoria lhes provém de observações tumultuadas, sem crivo dos métodos de verificação. Não é de estranhar, pois, que também nas repartições públicas a direção do pessoal passe por esta quadra. Dentro ou fora dos termos legais, a crença de muitos servidores públicos é que o tratamento igual se deve sobrepor mesmo às desigualdades da natureza humana. Arrogam-se os funcionários dos governos a situação de rijos aplicadores das leis, em problemas de pessoal. Cumpre apenas o que estas determinam e estariam assim dentro do conceito de WILSON que administrar os serviços públicos é apenas cumprir rigorosamente a lei. A administração de pessoal nos serviços públicos não passaria então de norma legal do empregador, deixando de atender a exigências de qualquer outra ordem. Em todos os tempos, contudo, regulamentos fixaram normas administrativas que foram renovadas continuamente. Basta lembrar os da saúde pública, apenas transitórios reguladores de práticas que têm sido modificadas grandemente com os progressos da ciência. Hoje, exterminam-se ape-

nas os mosquitos, quando ontem decretos impunham a queima sistemática dos utensílios do doente contagiante. Tudo estaria talvez em precisar bem o que deve ser realmente objeto de leis e de regulamentos — problema que assume aspecto peculiar nestas questões de pessoal.

Em qualquer caso, a legislação não se pode sobrepor a técnica ou dados científicos dos quais é mera servidora; o serviço ao público traça apenas os pontos cardeais, entre os quais se situam os critérios mais recomendados pela ciência ou técnica com melhores possibilidades de previsão e sucesso. As limitações impostas pelos métodos científicos à administração do pessoal, com relação aos serviços públicos, asseguram medidas que afastam a imposição política, capaz apenas de satisfazer o consenso momentâneo de alguns. Assim, sem referência direta, contém providências apolíticas em si mesmas. Podem considerar assim as necessidades locais, tendo em vista o conhecimento do homem e da sociedade nas condições existentes.

Por esta e outras razões a legislação do pessoal público vem apresentando ultimamente modificações e progressos consideráveis.

Tendência semelhante norteia a administração de pessoal nas empresas particulares. Perde então, a condição de escravista — expressão do arbítrio patronal e funda-se já em bases análogas às adotadas nos serviços públicos. O Estado vem legislando sobre o assunto (leis trabalhistas), envolvendo as organizações particulares, como se estabelecesse normas para êsses empregados. O princípio do tratamento igual domina, sendo contudo de lembrar a delicadeza do problema quando desconhecidos e descurados os íntimos motivos da desigualdade humana, tanto maiores os limites desta quanto mais vultosos os grupos sociais.

Não se compreende, já hoje, que havendo métodos administrativos capazes de melhor previsão, que em nome do govêrno, normas obsoletas sejam adotadas na legislação dos trabalhadores em geral ou dos funcionários públicos, acarretando prejuízos, desajustes e desconforto.

Por essas razões, pode-se assim compreender que os velhos práticos da administração, orgulhosos de sua experiência não apreendam logo a necessidade de apagar a linha divisória entre os conhecimentos desordenados da prática e a norma sistemática da investigação metódica. Êste choque entre o passado e o presente, entre a conduta de ontem, indecisa a descrente, com a atitude decisiva e harmônica dos aplicadores de técnicas, constitui fase de transição inevitável em todos os problemas da civilização e da ciência. A descrença dos antigos e o ardor dos pioneiros entram em contato de modo expressivo neste período. O tempo vai abrandando, de parte a parte, os mútuos defeitos; cresce então, nos senhores da passada experiência, o respeito pelas técnicas e amacia-se nos reformadores a agudeza inicial, ante os obstáculos da prática diária. Uns e outros acabam na convicção de que o melhor critério é a

colheita e a crítica de dados segundo orientação metódica semelhante e ajustamento de solução na base dos levantamentos.

Assim, a necessidade de trabalhar segundo um método comum se torna regra elementar. No caso das aplicações às ciências do homem e da sociedade, esta imposição é ainda maior, em virtude da intromissão de interesses pessoais e fatores orgânicos. Sobre isso voltaremos mais tarde. — Por enquanto cabe firmar a importância da decisão inicial que julga da validade ou não, das soluções propostas, em problemas que dizem com a coletividade. Hesitação no caso ou experiência fracassada, ainda que por breve tempo, pode multiplicar tremendamente pequenas conseqüências. Somente, o futuro permite apreciar devidamente o espetáculo do êrro acumulado em terreno dessa ordem. Remédio mal prescrito pode destruir os rins dum enfêrmo, mas simples ato administrativo faz perigar o bem-estar ou a própria estabilidade social. E como é difícil desembaraçar-se dêles depois de promulgados ou em aplicação! Leis e atos condenados de início, com fôrça impositiva imprimem por intermináveis lustros fundas marcas de deformidades em terrenos e setores que sofrem por muitos anos as conseqüências dos seus málefícios.

Não há assim necessidade de insistir que a questão da capacidade do administrador e dos métodos que êle aplica, seja muito mais relevante do que a da competência ou títulos exigidos para desempenho de outras atividades ou profissões.

Por outro lado, já é imenso o material acumulado para esclarecer os motivos da conduta individual e do homem como participante de grupos de trabalhos. Noções positivas podem ser extraídas dêsse acervo que permite decidir entre a escolha dos métodos científicos e as sugestões do empirismo. Daí o interesse em tornar conhecidos os métodos de exame científico dos problemas humanos na administração.

Êsses problemas envolvem inevitavelmente o homem, como pessoa, que é por seus aspectos somáticos e espirituais. E também se servem do conhecimento de sua sedimentação cultural, como membro de equipe ou classe. Há a respeito dêsses aspectos algumas noções já bem firmadas. Graças a elas, normas têm sido estabelecidas com êxito, para cuidar do homem doente; orientar o sadio; educar a criança; treinar os inválidos; tornar mais felizes e eficientes homens ou turmas empenhadas em tarefas muito angustiosas ou rudes. Nestes vários aspectos, critérios seguros têm sido elaborados. A sedimentação daí provinda oferece recursos para os que lidam com pessoas no trabalho, o que não é tarefa fácil sem boa preparação, e que não se iludam os novos supervisores. Há aí pròpriamente os aspectos administrativos e de execução. Dizem respeito os primeiros a medidas de ordem geral que compreendem fatores comuns e circunstanciais em face de grupos ou equipes e os segundos dizem com os aspectos da ação individual, particularmente. Em ambos os casos, se

distingue o aspecto do conhecimento das doutrinas (o que fazer) e o da execução das técnicas (como fazer). Saber é diferente de fazer; conhecer ou expor uma tarefa de grande precisão não é o mesmo que executá-la com eficiência. Assim também sucede com os que lidam com o homem. Há aqui, como em tudo mais, uma parcela de aptidão pessoal, assunto que exige também conhecimento neste setor e que é uma das mais valiosas contribuições científicas a este respeito. Muitos poderão acompanhar ou compreender os métodos de execução, mas poucos serão capazes de executá-los com a técnica e desenvolvimento necessário. Não se vá dizer por isso que há necessidade de intuição excepcional, sexto sentido ou qualquer outra maravilha. O que realmente existe no conhecimento e realização, é que para todas as atribuições e trabalhos, há qualidades próprias. Uns fazem melhor que outros certas tarefas, com maior ou menor treino; e alguns nunca chegam a satisfatoriamente cumprir algumas delas. Se as qualidades humanas fossem iguais muitos desses problemas seriam de intuitiva simplicidade. Bastava tratar os homens sem distinção, em cavalhadas, que entravam para a escola, para o escritório ou para a oficina e daí saíam sob tratamento semelhante, em cavalhadas iguais, ou produzindo igualmente. Eis como surgem os problemas das diferenças humanas e das aptidões que são básicos aspectos das ciências que estudam o homem, sobretudo no trabalho. E tratá-los com indiferença ou menosprezá-los será desviar-se do caminho certo. Não há necessidade de instar que os fundamentos da administração de pessoal é o homem e suas interações. O conhecimento desses elementos reúne a parte essencial, havendo, contudo, necessidade de conhecer o trabalho em sua relação entre o homem e a tarefa que este executa. Os problemas de organização a ele ligados recebem forte influxo desses fatores.

Dêste modo, para administrar com devida orientação, antes de mais nada, cabe conhecer os métodos de estudo do homem.

E ao mesmo tempo, o conhecimento da tarefa em suas exigências de ordem humana sobretudo. Em caso contrário, desarvora-se o supervisor em sucessivas experiências, até a descrença ou a suposição da impossibilidade em encontrar a verdadeira orientação.

São fundamentais então :

- a) as qualidades e reações humanas;
- b) os característicos da execução no trabalho, estudando-se o executor e a execução. Como fase final advém a eficiência que não poderá ser atingida sem o domínio das duas anteriores.

Ora, o homem deve ser conhecido e estudado, em face da produção ou trabalho. A questão, dêste modo, já se limita dentro do campo das ciências aplicadas ao estudo do homem.

A produtividade humana se condiciona a fatores de ordem física, biológica e social. Entre os fatores físicos estão: — a situação geográfica,

o meio circunstante, o equipamento em suas várias modalidades. Entre os biológicos: — a idade, as condições de saúde, as diferenças individuais, as aptidões. Entre os sociais: — a capacidade adquirida (educação), as oportunidades, os estímulos vários, a interação dos grupos.

Os fatores biológicos (enfrentados para exemplo breve) deixam claro a importância da idade como elemento a ser estudado em face do trabalho e portanto a ser considerado na administração de pessoal. A idade mais própria para o trabalho eficiente depende, como em tudo mais, de aspectos pessoais, quando se considera isoladamente o homem. Entretanto, em face das coletividades, produção maior realizam os homens entre o fim da adolescência e a idade da velhice, que se podem indicar por dois números, brevemente, 18 e 70 anos. Na verdade, constitui uma faixa variável, sobretudo em face das condições geográficas e físicas. A legislação de pessoal em toda parte vem utilizando esses dados para fixar o ingresso no emprego e a aposentadoria. As nossas leis trabalhistas estabelecem a possibilidade de trabalho, antes dos 18 anos, na condição de aprendiz, com a frequência do SENAI. Prática também consagrada nos E.U.A., França etc. Nas carreiras universitárias o ensino deve ser mais longo. Nos serviços públicos, entre nós igualmente, já entre 18 e 25 anos são feitas as inscrições aos concursos para ingresso e portanto para nomeação ou admissão funcional.

Assim o período propriamente do trabalho está nesta faixa até a aposentadoria, fixada legalmente aos 68 ou 70 anos, com modificações segundo o tipo do serviço.

Tal situação permite o seguinte quadro :

CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM	TRABALHO	REPOUSO
0 aos 18 anos.....	18 aos 68 - 70 anos..	Depois dos 68 - 70

O trabalho do homem assim se prende a condições biológicas dentre as mais elementares e gerais. Na primeira fase cresce e aprende sob a responsabilidade ou sustento de outros (pais ou sociedade). Na segunda, trabalha e produz para si e os seus, constituindo então seu próprio patrimônio. Na terceira, repousa ou se aposenta no gozo de ganhos pessoais ou sob a proteção alheia ou social. Assim cada período de vida tem responsabilidades definidas, as quais todos cabem assumir. As condições especiais de cada um podem modificar este quadro; sobretudo doenças e causas individuais derivadas do próprio tratamento social, perturbadoras da evolução ou transcurso normal. Diante do imprevisto cumpre a sociedade ajudar a participação de todos no desempenho dos iguais direitos e deveres para com a sociedade.

Daí a responsabilidade de cada qual na fase de trabalho que não representa senão compensação ou paga a serviços que outros prestaram no

passado ou a sociedade está prestando no presente. Produzir é “um dever social”, porque representa retribuição pura e simples a serviços muito maiores que todos recebem da comunidade. Esta idéia deve impregnar o pensamento e a ação dos trabalhadores e funcionários em geral e também dos que chefiam ou dirigem para compreensão dos mútuos deveres sociais. Um dos pontos cruciais da eficiência pessoal — base do conforto e riqueza coletiva — é a identificação com este ponto de vista que deve ser divulgado e adotado intensivamente.

E' preciso notar ainda que, no organismo social, há, além disso, o dever dos adultos e sadios de sustentar os que não podem trabalhar por invalidez, incapacidade ou desajustamentos sociais extremos (crime, loucura, etc.) Do ganho diário sai uma parcela que não decorre de caridade, mas de dever imanente ao aspecto humano-social do trabalho na sociedade. Cabe a cada um dar assistência e recebê-la quando necessitado, anonimamente, como decorrência de direitos e deveres comumente distribuídos.

As organizações sociais, e entre estas, as de trabalho ou produção, sob a forma de seguro ou outra qualquer, devem manter esta situação de mútuas obrigações e direitos, impostos pelo equilíbrio social. Não cabe considerar aqui, senão apontar, que dentro das variações individuais, os que foram dotados de melhores condições de saúde e vitalidade, não se devem aproveitar indevidamente deste benefício, aposentando-se precocemente mas cumprir seus deveres de modo integral, como parcelas dum todo, onde uns inevitavelmente assistem e outros são assistidos. Entre os aspectos biológicos figuram os das aptidões e capacidade individuais que, além do mais bem aproveitadas permitem orientar melhor a eficiência e proporcionar maior felicidade e satisfação ao homem no trabalho.

Quanto aos fatores sociais, a sua significação nos problemas da produção é de tal importância que muitos, enleados no vulto dos mesmos, esquecem os de ordem biológica. Supõem então que as normas sociais ou as interações humanas possam superar tôdas as forças da natureza, ou melhor, do corpo ou do espírito, sujeitas a evolução ou funcionamento fisiológico. Acreditam

mesmo que a palavra “natureza” seja inteiramente sem sentido no problema. Engano das piores conseqüências. De fato, o poder extraordinário dos hábitos e pressões sociais pode influir decisivamente sobre a constituição e reações humanas. Desde Aristóteles que o “habito é uma segunda natureza”, capaz então de modificar ou reformar a primeira, para muito ou para pouco, para mais ou para menos, conforme orientado. E a verdade do conceito é mais evidente e de revelação mais rápida, na influência sobre os órgãos mentais que os corporais. Dêste modo, tal asserto multimilenário vem sendo debatido e investigado nos seus efeitos, desde o comêço da civilização. E os conhecimentos, acumulados até hoje, é verdade não são ainda tão produtivos quanto os que nos vêm da química e da física, mas, é certo que a causa disto decorre de investigações carentes de métodos científicos, só recentemente estabelecidos. Os dados sedimentados todavia permitem situar a importância de certos aspectos, já explorados com grande proveito na medicina, na educação e na administração para percebermos as suas possibilidades em face do trabalho.

Impõe a política do pessoal aproveitar também êsse acervo, sem retardar o progresso que se faz necessário.

Por outro lado, êsses assuntos são de tal interesse nas atividades diárias que a todos os momentos estão entre as cogitações dos que exercem funções administrativas em todos os níveis. Muitos, na verdade, sem tempo e preparo a respeito, desistem de meditar sobre os mesmos, reputando imaturos os conhecimentos das ciências humanas e sociais, preferindo seguir as inspirações do momento. Urge, contudo, procurar orientação acertada. O princípio de bem estabelecer o método de estudo, de seguir suas normas, de controlar devidamente os resultados e também de fixar os aspectos básicos em que evoluem, dentro de suas naturais oscilações, o comportamento do homem e suas interações sociais, constitui sólido fundamento para tratar com boas condições de acêrto e melhor possibilidade de previsão os resultados das providências tomadas, no que se refere aos problemas da eficiência e do bem-estar no trabalho — as duas diretrizes que norteiam concomitantemente os princípios da administração de pessoal.