

O Problema da Chefia e das Relações Humanas no Trabalho

THOMAS G. SPATES

(Tradução de Mary Cardoso)

O trabalho aqui apresentado constitui palestra pronunciada em 3 de junho de 1948, na "Society for Personnel Administration", de Washington, pelo Sr. Thomas G. Spates, vice-presidente do setor de administração de pessoal do "General Foods Corporation", desde 1943, e um pioneiro nos esforços para aperfeiçoamento dos métodos de administração de pessoal, na indústria e no Governo americano, onde serviu durante a guerra. Thomas G. Spates é, além disso, autor de várias obras especializadas.

A PRESENTE discussão começará com algumas observações de caráter pessoal, que indicarão o objetivo que tenho em mira, na palestra desta noite. Seguir-se-á o esforço de cumprir tarefa bem difícil, que a mim mesmo impus, o qual, por sua vez, espero venha convercer-vos de que esta Sociedade terá, no ano vindouro, que enfrentar missão importante e desafiadora.

Vossos problemas não me são estranhos, nem sou um estranho para Washington, pois passei seis meses no Departamento do Trabalho, em 1933, como um dos diretores do Serviço Nacional de Reemprego. Servi também, por largo tempo, como representante da indústria no Conselho do Trabalho, instituído durante a última guerra e, como Diretor do Departamento de Administração de Pessoal, num breve período após o ataque a Pearl Harbor, reuni experiências desanimadoras, que bastante influíram naquilo que pretendo dizer esta noite. Por outro lado, nos últimos dois anos tenho sido membro do Conselho Técnico Civil, que presta assistência ao Diretor de Pessoal do Ministério da Guerra.

Assim, é graças à compreensão e à simpatia que tenho por vossos problemas que vos desejo falar hoje, contando minha experiência como administrador de pessoal na indústria americana, associado também, em várias oportunidades, ao Governo Federal.

Estou no vigésimo oitavo ano de minha campanha em prol da boa administração de pessoal na indústria e nos negócios, e embora seja fundamen-

talmente um otimista, daqueles que só consideram o jôgo perdido depois que a sinêta marca o último minuto, senti, há um ano e meio, e pela primeira vez na vida, um profundo desânimo quanto aos resultados da cruzada empreendida, desânimo que decorreu de experiências extracurriculares, obtidas fora da minha própria organização. Cheguei, assim, à conclusão de que nosso país atravessa uma crise bastante séria, que deve impelir cada um de nós a fazer mais ainda, em relação ao que já fazia, em cada setor em que nossa ação se faz necessária, isto é, sobretudo, no campo da educação e nas altas esferas executivas do governo e dos negócios.

Num esforço para levar mais adiante tal conclusão, proferi, em setembro passado, uma conferência intitulada "A última oportunidade da Democracia", da qual vos lerei uns poucos parágrafos, que constituem, assim, o primeiro capítulo da palestra de hoje: "Havíamos contado com os chefes do Governo, com os homens responsáveis pela indústria e mesmo com os chefes da massa trabalhadora organizada, mas chegamos à convicção de que todos êsses recursos são insuficientes para enfrentar e resolver o grande problema de nossa era — que consiste em fazer com que o elemento humano, em todos os níveis da sociedade organizada, em tôda parte do mundo, retire de sua experiência de trabalho, tanto satisfação espiritual, quanto recompensa material. Não é justo, portanto, que nos voltemos para os responsáveis pela educação, pedindo-lhes, com insistência, que se inclua, desde já, nos currículos de tôdas as nossas instituições de ensino superior, um curso de relações humanas no trabalho, de caráter obrigatório para graduação? Por que esperar sempre que algo de ruim aconteça, para então ministrar lições de relações humanas aos diplomados das universidades e das escolas técnicas?

"Fiz-me entender, naquilo que pretendo dizer, ou devo tentar ser mais explícito?

"Não basta que o médico faça sarar o doente aumentando, assim, a duração da vida humana. No trabalho diário que desenvolve, com seus auxiliares, com os técnicos e assistentes que no hospital o ajudam, deve promover um sentimento de interesse comum, que dará à vida de cada membro do grupo maior significado. Não basta que o funcionário do Estado saiba usar conscienciosamente o dinheiro do povo. Nos seus contatos com o pes-

soal cujo trabalho orienta e dirige, deve êle cuidar para que resultem experiências capazes de confirmar — e não de contrariar — os postulados da Declaração da Independência e dos Direitos do Homem... Não basta que os funcionários e diretores das empresas industriais e comerciais transformem suas atividades em sucessos financeiros. Devem aprender nos bancos das escolas técnicas, das academias e das universidades, a eliminar dos ambientes de trabalho as frustrações, as desilusões, os males mentais e emocionais, que formam as atividades subversivas capazes de afetar o destino das nações."

Esse apêlo constitui o primeiro passo e sabemos, através de relatórios, que há instituições de ensino superior empenhadas em dar cumprimento a tal princípio. Prosseguindo nos esforços sobre os quais vos falo esta noite, não perdi, em fevereiro último, a excelente oportunidade de expor meus pontos de vista a uma assistência de mil e seiscentos banqueiros, reunidos no Waldorf-Astoria, de New York. E quero repetir-vos, agora, alguns dos trechos que êsses banqueiros então ouviram:

«Vamos falar de pessoas em seus locais de trabalho. Trataremos de todos aquêles que figuram na fôlha de pagamento, do presidente ao sergente, discutindo a maneira pela qual estão organizados e a forma pela qual são tratados por seus chefes, em todos os níveis da hierarquia. Examinaremos as múltiplas pequenas coisas que determinam as atitudes, boas e más, independentes do valor do ordenado ou da importância do cargo.

«Esta palestra gira em torno do problema da chefia — chefia que o conselho diretor exerce sobre o diretor executivo, o presidente sobre os vice-presidentes e que dêstes vai aos chefes de grau médio, aos superintendentes e contramestres e dêstes aos operários. Prende-se, igualmente, ao tipo de chefia que pode refluir da base para os níveis mais altos da organização, quando os canais de comunicação estão realmente abertos. Ê, ainda, uma palestra sobre a chefia e as experiências oferecidas aos que trabalham, e que os fazem desejar seja mantido ou modificado o sistema americano de governo.

«Impressionam como demasiado elementares êstes parágrafos iniciais? Fiz deliberado esforço para que assim o fôssem e, na realidade, gostaria de poder tornar esta palestra, a um só tempo, tão simples e dramática e tão interessante quanto as histórias do Robinson Crusoe e do Pretinho Samba. Tudo o que se poderia dizer já foi dito. Há bibliotecas inteiras de livros, artigos, relatórios e de incontáveis registros de tragédia humana, cuja influência, no que concerne à formação de convicções esclarecidas e à motivação de ação construtiva, nos pontos em que umas e outra têm mais importância — no espírito e na consciência dos chefes executivos e dos diretores de nossas empresas industriais e comerciais — quase sempre parece chegar muito tarde e muito fraca.

«Os contatos dos últimos seis meses com chefes da hierarquia governamental, do campo da educação e do mundo dos negócios, demonstraram-nos

que muitos dêles não têm senão idéia muito vaga sobre a completa significação da administração de pessoal, maneira mais formal de designar o objetivo desta palestra. Tais chefes ou exprimem fria indiferença pelos problemas individuais, ou se mantêm no ponto de vista de que essa função de tanta importância na chefia executiva e no conjunto da administração é primeira — senão exclusivamente — uma questão confinada aos termos limitados da legislação do trabalho, das regras gerais do comércio e que se reduz à manutenção de uma força subordinada de mão-de-obra e à preparação dos registros de emprego.

«E, se isso não é tudo, qual é, então, o inteiro significado, o verdadeiro objetivo da sadia administração de pessoal?

«Em primeiro lugar, *pessoal é elemento humano*, em todos os seus aspectos, sem distinção entre o homem comum e o aristocrata. Não quer dizer a massa, a multidão dos pequenos servidores, distinguindo-a dos chefes de alto nível. Nem significa apenas os que trabalham na indústria, separando-os dos que se dedicam ao comércio ou ao serviço do Governo, mas compreende, literalmente, todo aquêle que figura na fôlha de pagamento de qualquer entidade, organizada com um propósito definido de trabalho.

«Em segundo lugar, a administração constitui a mais elevada forma de chefia organizada, distinta da simples direção e da execução do trabalho. Administrador não é apenas aquêle que obtém que as coisas sejam feitas da melhor maneira possível, mas sim o que consegue transmitir a seus comandados um sentimento de interesse comum e de entusiasmo pelo trabalho.

«Assim, combinamos as palavras *administração* e *pessoal* para exprimir a filosofia, as razões e os métodos de organizar e tratar o elemento humano, em todos os níveis da hierarquia funcional, de modo que o mesmo possa dar o melhor de seus esforços na execução do trabalho e, ao mesmo tempo, retirar de sua atividade o maior grau possível de satisfação individual.

«Se tal é o *significado* da administração de pessoal, qual é, então, a *finalidade* dessa função da chefia executiva, que tem em si possibilidades quase infinitas de realização, uma vez que se prende não apenas aos braços e ao cérebro das criaturas, mas também a seu espírito?

«Não é fácil, resumindo no espaço de trinta minutos, dar idéia do objetivo de profissão tão complexa, cuja evolução se vem processando há trinta e cinco anos e que já se exprime em literatura que enche bibliotecas especializadas em algumas de nossas instituições de ensino superior. Não obstante, nos limites do tempo de que dispomos, procuraremos extrair dessa literatura e de anos de experiência acumulada, doze pontos essenciais de uma boa administração de pessoal. Cada um dêles atende a uma necessidade básica da mente e do coração humanos, em todos os níveis de organização. Sua validade deve ser por vós provada, à luz de vossa própria experiência,

«O primeiro ponto é o *Caráter e o Padrão Moral da Organização* — e sua posição no alto da lista justifica-se por ser êle o mais importante de todos os requisitos da sadia administração de pessoal. Dêle depende o *tonus* espiritual da empresa e podeis ter certeza de que nada menos de noventa e cinco por cento daqueles que figuram na fôlha de pagamento preferem fazer parte de um grupo movido e inspirado por ideias elevadas. Reagem com incrível entusiasmo e lealdade às manifestações cotidianas de honestidade intelectual e de lisura que ocorrem na organização. Gostam de trabalhar para uma empresa que dispõe de serviço jurídico para ajudá-la a conduzir-se dentro dos preceitos da lei, e não para industriá-la na forma de burlar essa mesma lei. Gostam de fazer parte de uma companhia cujos "slogans" de propaganda correspondem à realidade, sem o recurso à compulsão dos regulamentos. Não gostam que se lhes peçam ou imponham coisas, na execução do trabalho, que os deixem mal com a própria consciência. Esse primeiro ponto essencial ajuda cada um dos empregados a manter-se de cabeça erguida, mesmo quando surgem os momentos de crise.

«O segundo tópico é *Boa Chefia, Prêsa a Normas Escritas Decorrentes de Princípios Elevados de Administração e Organização e não oriundas da improvisação e da exploração*. São inúmeros os depoimentos e é já sensível o acervo de dados científicos em apoio da conclusão de que o maior fator isolado a influir na produtividade do empregado é sua atitude mental em relação ao chefe. Essa conclusão parece aplicar-se a todos os níveis da organização e dela decorre a importância da boa chefia por parte daqueles que dirigem o trabalho de outros, embora esta, em si própria, não seja o único requisito para obtenção dos melhores resultados. E' justo que os empregados saibam, através de normas escritas, quais os padrões de conduta que a chefia suprema estabeleceu para si mesma e exige dos demais chefes, do mesmo modo que têm o direito de saber quais são as suas prerrogativas e aquilo que dêles se espera. Entre as companhias americanas de melhor reputação, no que concerne aos problemas de relações humanas, aquelas que encontram um mínimo de dificuldade em recrutar e manter seus empregados, de todos os tipos, e que, ainda, apresentam as mais longas e melhores tradições de paz entre patrões e empregados, estão as que publicam as normas pelas quais é regido seu pessoal. Em contraposição, à falta dessas normas pode ser atribuída boa soma das dificuldades atravessadas, nos últimos anos, por várias empresas de nomeada. Haverá dúvida, entre vós, sobre a qual dêsses dois grupos cabem os melhores resultados financeiros?

«O terceiro ponto é a *Prática da Consulta e da Explicação, entre todos os degraus da organização*. Se alguém se visse forçado, sob pena de severo castigo, a resumir em duas únicas palavras a essência da boa administração de pessoal, essas palavras teriam que ser *Consulta e Explicação*. Os atos que delas decorrem exercem a maior influência nas atitudes dos empregados e em sua reação às decisões tomadas na condução dos negócios.

«Embora certas decisões necessárias sejam, muitas vezes, recebidas com pouca simpatia, as conseqüências negativas podem ser diminuídas respondendo-se aos porquês. Muitos dissídios industriais têm sido precipitados por uma notícia sêca afixada no quadro, inadequadamente explicada, anunciando modificações que afetam a vida dos empregados e sobre as quais nenhuma consulta foi previamente feita. A importância da consulta no moral e no espírito das criaturas é bem ilustrada por esta citação:

"De todos os mortais e depressivos fardos carregados pelo homem, nenhum enche a alma de maior descontentamento que o da consciência da força que não foi usada."

«Há enorme importância psicológica na prática da consulta e da explicação, sobre qualquer tipo de empregado. E, em muitos casos, pode essa prática significar, de fato, a diferença entre o esforço individual capaz de criar e a atitude de sabotagem.

«O quarto ponto consiste em *Manter os Empregados Informados*. Grandes homens de negócio manifestam espanto e impaciência ao saber que os trabalhadores americanos acreditam que os lucros industriais são muitas vezes maiores do que os revelados. A culpa não cabe aos trabalhadores, que não recebem informações sobre o lado financeiro dos negócios partidas daqueles que, naturalmente, as deveriam dar. E, na realidade, o que chega ao seu conhecimento não é mais do que uma coleção de dados deliberadamente falseados pelos que têm interesse em fomentar o descontentamento pelo sistema econômico americano.

«O quinto ponto é *Liberdade de Expressão de Pontos de Vista e de Manifestação de Atitudes, sem temor de represálias*. Em todos os níveis da organização surgem barreiras impedindo as pessoas de livremente manifestarem seus sentimentos. Isso é o mesmo que fechar a válvula de segurança de uma caldeira e, ao mesmo tempo, avivar o fogo. Atitude corretiva franca é um dos remédios para o caso e se tôdas as demais medidas não derem resultado, a dispensa de chefes cuja culpa seja indiscutível ajudará a convencer os empregados de que podem falar com franqueza, sem comprometerem sua estabilidade no emprego.

«O sexto ponto pode ser definido como *Um ambiente de trabalho que satisfaça à dignidade e ao senso de respeito próprio do indivíduo*. Este tópico liga-se, principalmente, a cada aspecto físico do ambiente de trabalho e há exemplos abundantes, alguns quase espetaculares em seus efeitos sobre os hábitos individuais de trabalho, que justificam as despesas decorrentes da satisfação dessa necessidade fundamental.

«O sétimo ponto consiste em *Encarar com simpatia as dificuldades alheias*. Nos esforços já despendidos em prol de melhor administração de pessoal, muito se tem insistido, através dos anos, para o treinamento dos supervisores no exame de problemas pessoais de seus subordinados, mas pouco — ou nada — tem sido feito no sentido de dispensar-se compreensão ou simpatia aos casos individuais daqueles que se distribuem pelos dife-

rentes níveis da supervisão. O exemplo clássico, tanto do esforço, quanto do insucesso, tem-se no caso dos contramestres industriais. Há vinte e cinco anos que os chefes da indústria vêm gastando tempo e dinheiro tentando convencer os contramestres de que constituem a primeira linha de representantes da Administração e de que são, de fato, os homens-chave da indústria. Essa tese não apenas nega o fato de que o verdadeiro homem-chave da indústria é o chefe executivo, mas a experiência real dos contramestres e supervisores do Governo e de outras organizações está em contradição com tão proclamado princípio administrativo. Os contramestres aprendem, em geral, muito mais e melhores práticas do que as que seus chefes lhes permitem utilizar e, em consequência, muitos deles têm dado evasão a suas frustrações e ressentimentos filiando-se às uniões trabalhistas. Temos uma confirmação dramática dessas observações nas seguintes palavras, recentemente proferidas por Henry Ford II:

“... mas acho difícil criticar nossos contramestres por se filiarem às uniões, porque duvido, francamente, que sejam muitos, dentre eles, os que no passado foram considerados ou tratados como parte da administração.”

«A experiência obtida no campo industrial deveria proporcionar aos chefes de outros setores tôdas as lições necessárias à perfeita compreensão do tópico aqui discutido.

«O oitavo ponto é *Estabilidade no Emprêgo*. E' o aspecto psicológico dessa questão, mais do que seu aspecto financeiro, que lhe justifica a inclusão entre os itens que estamos enumerando.

«O nono tópico é *Um plano racional de promoções*. Não basta, neste capítulo, a mera enunciação de uma política interna de promoções. Gostamos de saber quais as respostas a estas perguntas: “Para onde irei, daqui de onde estou?” e “De que modo?” Para que este ponto seja plenamente atendido, o requisito necessário é um bom planejamento de estrutura e de organização.

«O décimo item é *Sistema Justo de Pagamento, no qual se reconheçam as diferenças entre os requisitos exigidos para os diversos cargos, tais como, formação técnica, habilidade, dificuldade e responsabilidade*. Bom resultado já se tem obtido com a aplicação das técnicas de análise de cargos e funções e de avaliação de eficiência aos postos situados na base da hierarquia funcional, mas muito pouco tem sido feito quanto aos cargos do tôpo, onde é muito provável que ocorram grandes injustiças e onde o efeito moral de tais desigualdades é da mais alta importância, em termos de descontentamento. A solução deste ponto atende à necessidade de justiça interna na política de salários.

«O décimo primeiro requisito é *Um programa de treinamento que vise a ajudar cada empregado a desempenhar da melhor maneira possível as tarefas necessárias à consecução dos objetivos da empresa*. Quando surgem dificuldades em uma ou em tôdas as atividades da organização, as investigações vêm demonstrar que mais de oitenta por cento dos erros e insucessos são determinados

por agentes que *não sabem, não podem fazer ou não ligam importância* a suas próprias tarefas. Só pelo treinamento será possível sanar as lacunas de formação, as deficiências de capacidade e as incorreções de atitude que motivam as dificuldades ao longo de tôda a organização. Já se faz uma boa soma de treinamento, nas empresas, em relação ao pessoal dos graus inferiores, mas muito pouco esforço é despendido para aumentar a competência dos empregados de maior responsabilidade, no que se refere aos problemas de relações humanas no trabalho.

«O décimo segundo ponto é *Reconhecimento expresso do valor de cada empregado*. Este requisito deve conter a fórmula pela qual cada membro da organização obtém resposta à pergunta: “Como vou eu, no desempenho do meu trabalho?” De vez em quando, cada um dos componentes da empresa, independentemente da importância do cargo, sente desejo de saber qual a opinião do chefe a seu respeito, opinião de que tanto depende o futuro de sua carreira. Quase todo mundo é capaz de julgar, com relativo acerto, da forma por que desempenha uma tarefa determinada, mas o ponto de maior importância está em saber avaliar sua própria conduta nas relações com outras pessoas. São numerosos os exemplos de trabalhadores que, na meia idade e após longos anos de serviço, se vêm surpreendidos pela notícia inesperada de que já não são julgados em condições de continuar em atividade, sem nunca terem tido conhecimento da avaliação periódica de seu comportamento no desempenho do trabalho. Constituem, tais casos, exemplos indesculpáveis de tragédia humana, que atestam a forma defeituosa pela qual se exerce chefia em muitas empresas e organizações.

«Haveis percebido que nesses doze pontos, considerados essenciais para a boa administração de pessoal, não há a menor referência a altos salários ou a planos especiais de compensação? A razão disso é a seguinte: a boa administração de pessoal tem sua origem na consciência dos chefes, e tem como principais preocupações o espírito e o coração das criaturas. Depende, sobretudo, de fatores qualitativos e não há provas históricas de que sistemas apenas baseados em fatores de quantidade e em recompensas materiais hajam oferecido solução para problemas de natureza qualitativa. Como dizem os cientistas, a lei dos resultados decrescentes aplica-se, apenas, aos métodos quantitativos.

«E aí tendes, condensada, uma versão do significado e do objetivo da administração de pessoal. Muito me agradaria, a esta altura, dar por esgotado o meu tema, porém sei, por experiência própria, que nem todos estarão convencidos da imperiosa necessidade de usarmos nossa inteligência e nosso esforço para melhorar as relações humanas nos ambientes de trabalho. Nós, que nos especializamos na administração de pessoal, podemos aconselhar e prever, mas não temos, como vós, a oportunidade da ação decisiva.

«Um artigo publicado no “Times”, de New York, de 27 de outubro de 1946, continha a se-

guinte afirmação: “Embora haja considerável resistência aos esforços que vêm sendo feitos para a organização da comunidade financeira, a maioria dos chefes da Wall Street considera tal organização uma tendência inevitável.” Que inspiradora manifestação de capacidade de chefia e de compreensão dos problemas humanos do trabalho não se contém em tal afirmativa!...

«Nunca houve nada de inevitável na tendência oposta à boa chefia, no mundo dos negócios, nos últimos quinze anos. Muito ao contrário, há provas esmagadoras a favor da conclusão de que o povo americano prefere a sadia administração de pessoal à política das uniões trabalhistas. Não quero, entretanto, que tenhais, a propósito, apenas a minha palavra. Peço que escuteis o irrefutável testemunho de três fontes independentes e fidedignas:

«1.º) No livro intitulado “The Dynamics of Industrial Democracy” (Dinâmica da Indústria Democrática), publicado nos começos de 1942, depois da ultimização de contratos com mais de oitocentas firmas, congregando um total de seiscentos e sessenta mil operários na indústria do aço, Clinton Golden e Harold Ruttenberg afirmaram: “Um dos motivos preponderantes da filiação às uniões trabalhistas é o desejo dos operários de terem à sua vida algum significado e à própria personalidade um cunho de maior dignidade. Juntam-se às uniões para serem algo mais do que um número de contróle, que é utilizado da mesma forma pela qual é forjada uma peça. Anseiam por ser reconhecidos como seres humanos, tratados com respeito e senhores da oportunidade de tirar do trabalho diário um sentimento individual de satisfação, oriundo da livre manifestação de sua capacidade criadora. Querem merecer o louvor de seus companheiros de trabalho e garantir o reconhecimento de seus esforços, o valor de suas idéias e a própria capacidade de raciocínio. O dinamismo, a capacidade de luta e o espírito de sacrifício do movimento trabalhista, especialmente do que se traduziu nas atividades do C.I.O. (Congresso da Organização Industrial), nos últimos dez anos, provieram da incapacidade dos administradores em satisfazer as necessidades não-econômicas dos trabalhadores.”

«2.º) Em 1943, cerca de oito mil trabalhadores escreveram para o “Reader’s Digest” sobre o tema “Que há de errado com os Administradores?” e as respostas dadas tiveram um tom dominante, que pode ser assim resumido: «Sou um ser humano — e não uma peça mecânica. Sou um fator ativo na produção de guerra americana. Por que razão meu chefe não me trata como tal? Dizem que somos todos iguais numa Democracia, mas a administração não age demonstrando isso. O chefe não reconhece o fato de que somos humanos.”

«3.º) No jornal «World Telegram”, de New York, número de 11 de abril de 1947, George Gallup, Diretor do “Instituto Americano de Opinião Pública”, declarou: “O público é de opinião que há tantas coisas erradas na ação dos empre-

gadores quantas na das uniões. A maior crítica aos patrões não é feita naquilo em que se poderia esperar, isto é, salários baixos. A maioria menciona falta de caráter mais amplo e mais complexo, resumida numa resposta, típica de milhares obtidas no inquérito: «A administração não tem compreensão bastante da classe trabalhadora e de seus problemas. Os homens de negócio continuam pensando no fator *trabalho* em termos de mercadoria e não em função de seres humanos. E os trabalhadores filiam-se às uniões porque sentem que os patrões nunca darão atenção às necessidades de bem-estar de seus empregados, se o assunto ficar em suas mãos. Precisam ser compelidos, para fazer alguma coisa.”

«E é uma triste conclusão, esta a que se chega sobre a chefia dos negócios, quando se verifica que, em nossos dias, os trabalhadores da América ainda precisam pedir que, em seus ambientes de trabalho, sejam tratados como seres humanos.

«Entretanto, acima e maior que tôdas as razões que justificam a administração de pessoal, está o imperativo de sobrevivência nacional, dentro das linhas mestras da Declaração da Independência e dos Direitos do Homem. Antes da depressão de 1930, foi tal o descaso dos chefes pelos sadios princípios da administração de pessoal que o povo encorajou seus mentores políticos a promoverem profundas modificações, não apenas na doutrina e no sistema de governo, mas também na filosofia que orientava as distinções de classe e definia a dignidade profissional.

«Quando vier a próxima depressão, deixar-se-ão os trabalhadores e os eleitores dos Estados Unidos conduzir pela estrada da servidão, levados por um Messias que prometerá vida de maior abundância através de maiores impostos, maiores gastos, mais contróle e menos liberdade — ou vamos estabelecer e manter padrões elevados de administração de pessoal, armados de zelo e sinceridade em tal proporção que conseguiremos persuadir os eleitores, e os trabalhadores, de que, na próxima crise, deverão pôr sua fé nos princípios que fizeram a grandeza deste país, convencendo-os, assim, de que o direito da livre iniciativa merece que por êle se lute, mesmo que seja preciso apertar o cinto para vencer a tempestade?

«Mas — atentai bem — a próxima depressão não é o único perigo a ameaçar a segurança nacional, perigo a que se antepõe, como o mais resistente baluarte, a sadia administração de pessoal. Em nossa forçada competição com a filosofia do comunismo totalitário, não nos temos saído muito bem, nos últimos tempos, apesar da vantagem que de início levamos, estribados na primorosa herança de nossos princípios, no milagre da nossa produção e no caráter razoavelmente esclarecido da chefia executiva, em muitos setores da vida nacional. Apesar do desinteresse pela filosofia e pelas técnicas de relações humanas no trabalho, demonstrado por muitos dos responsáveis por áreas governamentais, econômicas e educacionais, tem o comunismo aumentado a penetração em

quase todos os setores da vida industrial. Na palavra autorizada do diretor do F.B.I. (Departamento Federal de Investigações) a percentagem de comunistas nos Estados Unidos é hoje maior do que o era na Rússia, em 1917.

«Num livro sério e objetivo sobre o comunismo contemporâneo, comentado pelo "Times", de New York, lemos o seguinte: "O comunismo aumenta não por causa da habilidade dos agitadores radicais, mas sim graças aos defeitos da ordem social, que segrega grandes massas de povo das vantagens do sistema vigente... Armas e dinheiro não bastam; a civilização ocidental só se pode opor ao comunismo através de ação construtiva."»

«Surpreende-vos o fato de que quinze milhões de trabalhadores americanos tenham ido buscar, fora dos canais de sua organização profissional, a chefia capaz de lhes reconhecer o direito ao tratamento devido a seres humanos? De que alguns de seus mentores se tenham tornado poderosos e arrogantes? De que o comunismo progrida sempre, com firmeza, enquanto se verifica que apenas uma desanimadora minoria de empregadores dá publicidade às normas pelas quais se rege o pessoal de suas empresas, e, ainda, que há uma única associação patronal de importância devotada, inteira e exclusivamente, ao aperfeiçoamento dos padrões de administração de pessoal?»

Alguns dias após essa conferência, reuniu-se em New York um grupo de trinta chefes executivos de algumas das mais importantes organizações americanas, os quais passaram toda uma tarde discutindo problemas de relações humanas no trabalho. Esse fato, porém, suscita um duplo comentário: primeiro, que em fevereiro de 1948, pela primeira vez nos Estados Unidos, ocorreu a reunião de alguns dos mais importantes chefes executivos, representando um total de meio milhão de trabalhadores, com o único objetivo de falar sobre administração de pessoal; segundo, que *somente em 1948 se verificou tal acontecimento*. Contudo, encarando a situação com otimismo, temos que admitir que esses administradores resolveram levar o assunto avante e, no mês que corre, vão-se reunir novamente, num grupo agora muito maior, conduzindo êles próprios as discussões.

E assim é que vos posso dizer que tem havido progresso, na tarefa, que a mim mesmo destinei, de transmitir esta mensagem em prol da boa administração de pessoal aos homens responsáveis pelos

setores em que ela pode ter maior influência, como o Diretor do Conselho e os administradores das mais importantes organizações do mundo dos negócios americanos. E estou certo de que já percebestes qual a missão que, com a palestra desta noite, resolvi entregar a esta Sociedade. Se nos últimos meses pudemos nós, uns poucos especialistas em administração de pessoal, influir no ânimo dos chefes das instituições educacionais no sentido de dispensarem, em seus currículos, mais atenção aos problemas de administração de pessoal, ao invés de tratarem apenas de legislação trabalhista e, também, se conseguimos interessar nesses problemas grupos importantes de chefes executivos de alto nível, então cabe, agora, vos confiar — à "Society for Personnel Administration" — o encargo de convencer o Presidente da República Americana da grandeza dessa crise, cujos resultados são de tanta significação para a sobrevivência de nosso sistema de vida; de falar sobre o assunto aos ministros e de articular uma reunião de todos êles, na qual nada mais se discutirá além de problemas de administração de pessoal. Há dez anos, encontrei-me convosco — e naquela oportunidade senti toda a força potencial desta Sociedade. Tê-la-ei, hoje, convencido e entusiasmado, a ponto de fazê-la usar o poder de que é dotada? Convençei os chefes supremos das repartições federais a se reunirem para discussão de problemas de administração de pessoal, para impedir que continuemos a bater com a cabeça nas paredes. Isso é tarefa que pode ser cumprida.

Achais que peço demasiado para a administração de pessoal? Relembrando a definição e o objetivo, dou-vos esta resposta: "Para que se atinja o escopo pelo qual, em toda parte do mundo, vem o homem lutando desde o começo dos tempos, não há substituto para a sadia administração de pessoal. Sua posição é da mais significativa importância pois traduz um código universal e criador, que atende aos anseios da natureza humana. A boa administração de pessoal representa *princípios* de amor e esperança pelos quais a Humanidade vem ansiando através dos séculos, princípios cuja ausência nos pode conduzir à situação de párias num mundo subjugado a uma "raça superior", e cujo menoscabo nos pode levar à condição de escravos, num Estado totalitário."

(In *Personnel Administration*, Vol. 10, n.º 6, julho de 1948).