

A Moderna Administração de Pessoal e os Conselheiros de Pessoal

ARLINDO VIEIRA DE ALMEIDA RAMOS

"O aspecto técnico, o fisiológico, o psicológico e o social são inseparáveis. Tem-se reconhecido neste domínio a coexistência de perspectivas e planos diferentes, dos quais se vê parte do real e de que, em cada qual, não se distingue a realidade toda."

FRIEDMANN — *Problemes Humaines du Machinisme Industriel*, Paris, Galimard, 1946, pág. 373.

O FERECE visão clara das possibilidades administrativas, de determinado setor, o exame das atribuições confiadas ao pessoal e das qualificações dêste. Tem-se assim imagem das prováveis diretivas especialmente com respeito aos métodos de trabalho. Sômente é possível executar-se quando se conta com pessoal devidamente aparelhado, não só com respeito às qualidades humanas, como também ao equipamento que é capaz de usar eficientemente.

Para exemplificar, convém tomar exemplo simples e intuitivo. Numa seção de assistência, por exemplo, para a qual as pessoas recrutadas fôssem, de preferência, médicos homeopatas ou psicanalistas sem diploma de medicina, já se poderia, antecipadamente, dizer das limitações que iriam sofrer a execução dos serviços. Indicadas as *qualificações do pessoal*, as *exigências para seu ingresso* e o *número de ocupantes das carreiras básicas*, para que dominem seus pontos de vista, ter-se-á, de início, segurança de, até que ponto, a direção poderá cumprir os objetivos em mira e também das dificuldades que encontrará na execução dos planos.

Bem se vê que constituída, exclusivamente, de escreventes, escriturários e estatísticos, uma Divisão de Pessoal, nem ao menos, esboçará o desempenho de programa neste setor, sobretudo quando centralizada, tendo assim de lidar com problemas gerais da política de pessoal.

Que necessita de gente habilitada nas modernas técnicas de admissão, adaptação, conservação e condução de pessoal e em número suficiente para que predominem seus métodos de trabalho — é conclusão evidente que se tornaria ridícula

nela insistir, se não existissem na prática, panoramas que justificassem tal evocação.

Criar assim carreiras condizentes em que, até o nome ou o título das mesmas, seja objeto de especial cuidado e exigir requisitos adequados ou conhecimentos de métodos atualizados, sobretudo de base científica — é aparelhar-se, elementarmente, para execução eficiente dos trabalhos, sobretudo em atividades novas em que não há preparação sistemática no meio. O treinamento no serviço atende, realmente, a outros aspectos do problema.

Já, em artigo anterior, tivemos oportunidade de acentuar a importância, para as repartições de pessoal, das carreiras de *Analista do Trabalho* e *Selecionador de Pessoal*, cuja profissionalização deve ser estimulada.

A carreira de *Conselheiro de Pessoal* (Personnel Counselor) permite, por suas atribuições ao lado das anteriormente citadas, dar solução e colocar sôbre o contrôle da direção outros problemas de pessoal, ensejando domínio mais completo do assunto.

POSIÇÃO DO PROBLEMA

As idéias que levaram as grandes organizações americanas e européias a criar e manter cargos de Conselheiros de Pessoal, em seus *staffs*, apresentam excelente esquema evolutivo das atuais tendências da administração de pessoal. Os deveres e responsabilidades desta nova carreira decorreram de estudos a respeito do ser humano, como pessoa e como participante de grupos, nas situações de trabalho.

A anterior perspectiva de que o homem devia ser conhecido para melhor ser aproveitada sua capacidade, e ser tratado no serviço como pessoa, para cujos aspectos individuais se voltaria a atenção dos administradores, foi-se integrando numa análise e tratamento mais global do problema. O indivíduo continua a ser objeto de cuidadoso exame, mas também os fatores circunstanciais, quer quanto aos estímulos físicos, quer quanto às interações sociais são alvo de investigações e me-

didadas concernentes a proporcionar melhor ajustamento do trabalhador à organização a que serve e aos grupos de que participa. Não só o conhecimento das qualificações pessoais, e de suas reações às condições de trabalho, mas de seus sentimentos e atitudes em face dos diversos grupos, no serviço e fora dêle, figuram como base para ação da política do pessoal. Não basta a direção conhecer os dados sobre a personalidade de cada um, mas impõe-se a colheita de elementos que permitam identificar reações que, se têm raízes pessoais, se modificam, contudo, nas interações. Por outro lado, não podem ficar adstritas a mera consideração de atitudes, sem o necessário exame dos requisitos individuais. O problema toma então a complexidade de que se reveste por sua própria natureza. Não é acertada uma visão lateral, de meio corpo, mas total ou de corpo inteiro. As relações humanas refletem o individual e o social e como tal é perigosa a orientação que encare apenas uma parte.

ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO

Quanto ao rendimento do homem no trabalho se entrosam os aspectos técnicos, fisiológicos, psicológicos e sociais, numa comunhão difícil, senão impossível, de ser dissociada. Esta é a conclusão que veio coroar uma evolução lenta, mas seguramente atingida pelos que visaram a melhorar, ao mesmo tempo, a produção e as condições de vida do trabalhador.

Destacam-se nitidamente três fases na conduta racionalizadora, englobando problemas de pessoal: 1.º) fase da *eficiência* em que os aspectos tecnológicos tiveram supremacia, atendendo ao rendimento sem considerar o homem: também chamada *econômica*; 2.º) fase do *conforto ou bem-estar* (industrial welfare) em que os aspectos pessoais prevaleceram; 3.º) fase do *moral coletivo* em que os dois anteriores se juntaram para, sob feição social e coletiva, objetivar a colaboração efetiva entre o individual e o social. Na primeira, o controle era apenas o da *produção*; na segunda, o do *conforto físico*, evitando-se os desgastes orgânicos; na terceira, o do *moral*, medindo-se o grau de satisfação pessoal e de colaboração grupal.

Os processos de correção adotados para solução das dificuldades administrativas indicam claramente os três passos diferentes: — o *aumento dos salários ou instituição de bônus*, no primeiro; as *pausas de repouso*, no segundo; as *entrevistas e medidas sociais de colaboração e lealdade*, no terceiro. E' verdade que a tendência das empresas modernas de grande vulto é aproveitar simultaneamente os resultados desta tríplice experiência, para melhor conduzir as organizações. Compreendem que o rendimento individual está sujeito à satisfação pessoal e esta engloba o senso de comunidade e cooperação, inerente à pessoa humana. E de tal modo estão conjugados estes fatores que, perturbado qualquer deles, o resultado estará prejudicado. Daí a necessidade de se encararem as

organizações de trabalho, quer públicas quer particulares, como sociedades em que os problemas econômicos, de rendimento, os problemas de segurança e conforto e os problemas de cooperação grupal se encontram estreitamente articulados. Em face de reorganizações ou de obstáculos a serem vencidos, não descurar de nenhum.

E' preciso considerar que, no objetivo comum, se distinguem estas perspectivas: 1) produção de utilidades que garantam satisfatórios salários e lucros; 2) manutenção de condições físicas e morais que assegurem bem-estar e tranquilidade pessoal; 3) colaboração entre os que executam e dirigem.

ELTON MAYO (1) realça bem neste passo o aspecto do pessoal; "Cada grupo social, em qualquer nível de cultura, deve considerar dois permanentes e sempre atuais problemas de administração, propostos a assegurar aos indivíduos e membros dos grupos: 1.º) satisfação das necessidades materiais e econômicas; 2.º) manutenção da cooperação espontânea em toda a organização.

E' claro que o alcance destes fins não despreza a satisfação de medidas iniciais de aparelhamento dos grupos, quanto ao material que vai usar e quanto às qualificações do pessoal, porque, de qualquer modo, sem equipamento adequado e habilitações convenientes não se pode obter o rendimento pessoal básico, qual seja a cooperação social. Grupos homogêneos e bem aparelhados, em cooperação com a gerência, são consequência da boa escolha e adaptação individual; como à cooperação, requer diagnóstico e tratamento social adequado. Não se discute mais hoje se a eficiência depende de moral elevado; mas que ambos são interdependentes.

Os problemas com que lidam os *Conselheiros de Pessoal*, retratam a importância de todos estes aspectos no conjunto. Para conhecer e compreender a pessoa a fim de integrá-la no sentido social da sua tarefa há mister analisar as motivações da conduta que contém, ao mesmo tempo, fatores primitivos e sociais, sendo estes consequentes a atitudes e sentimentos grupais. (2)

O INDIVIDUAL E O SOCIAL

A atitude inicial dos pioneiros da eficiência foi fugir às dificuldades consequentes ao trato com o pessoal. Procuraram afastar ou diminuir,

(1) ELTON MAYO — *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard Business School, 1945, pág. 9.

(2) Esclarece J. MORENO — "Não há indivíduos que permaneçam sem relação com os outros, do mesmo modo que não existem indivíduos que sejam inteiramente absorvidos pela coletividade. O "eu" projeta suas emoções sobre os grupos que o cercam e os grupos, por seu lado, projetam coletivamente suas emoções sobre êle". (*We Shall Survive*, Washington, Nervous and Mental Plubs. Co. 1934). FRACKER em *90 Years of Personnel Experiences* diz: — though all employees have these needs in common as a group, the satisfaction of these needs must be on an individual bases (p. 376).

o mais possível, o número de homens no serviço. Com as máquinas nas fábricas ou nos escritórios alcançaram parte do objetivo. Apesar de mais caras, trabalhavam com a velocidade desejada e dispensavam as antigas exortações, com que se incitavam os desidiosos, e os estímulos monetários, oferecidos aos desinteressados do rendimento. Ideal seria se elas pudessem trabalhar sôzinhas. Era a racionalização "sem-homem", como a chamou DEBREUIL. (3)

Mas se os homens diminuíram na execução, aumentaram na construção das máquinas que iriam trabalhar por eles e também na conservação e recuperação das mesmas. E' verdade que as tarefas se tornaram mais simples, reduzindo-se assim, na execução, o número de operários altamente classificados que passaram a centralizar-se nos estabelecimentos de produção das máquinas. Por extensão, sucedeu o mesmo em outros setores; os assessôres e planejadores das normas estabelecem tarefas mais fáceis para serem utilizados operadores de formação e capacidade limitadas. As operações em número de 80%, na fábrica de FORD, em Detroit, para citar apenas um exemplo, exigiam apenas dias para ser aprendidas. (4) Não obstante, os trabalhadores passaram a compreender que a "máquina mais preciosa de tôdas" era o próprio homem, na linguagem de BAUMGARTEN. (5) Da consciência dêste fato, entre outras atitudes coletivas, surgiu o "boycott" ou a "sabotagem", apresentando problemas de ordem social que vieram realçar a necessidade de estudo e tratamento especiais a êsse respeito.

Aos muitos problemas já afetos aos Departamentos de Pessoal, de ordem individual, se juntaram então outros de natureza social, aliás intimamente relacionados com os primeiros. Os problemas das *relações humanas* tomando justo realce, deixaram de ser apenas um prolongamento dos cuidados a serem prestados quanto ao bem-estar ou satisfação pessoal ou familiar, para assumir nova feição, exigindo análise, identificação e condução dos grupos, a fim de alcançar elevação do moral comum.

Na verdade, estas idéias atingiram a devida concretização, quando os tecnologistas e engenheiros da eficiência se encontraram, lado a lado, no ambiente das fábricas, para o mesmo fim, com os médicos-fisiologistas. Não dispensando a máquina, passava o trabalhador a ser objeto de estudo minucioso que investigava os segredos de seu organismo por todos os lados. E' preciso, neste ponto, reconhecer o auxílio para esta aproximação que os estudos relativos aos acidentes do trabalho pro-

piciaram, quando se ajustaram as máquinas aos homens, para evitarem-se os riscos, e quando também se evidenciou a importância dos fatores psicológicos na provocação dos infortúnios do trabalho. Eram, porém, muitos os problemas. Primeiramente, tomaram lugar as questões orgânicas; pesquisaram-se com incrível minúcia as causas de desgastes ou cansaço. As investigações sôbre a fadiga e a monotonia, desde do comêço do século atual empolgaram os fisiólogos, recebendo os aspectos psicológicos da mesma na contribuição de MÜNSTERBERG, avanço considerável. Mas realmente centralizaram o interesse dos estudiosos da organização, quando os observadores europeus (6) acusaram os estabelecimentos sob a racionalização tayloriana, de "fábricas de surmenage". (7)

Entre outros, em todos os países, MYERS (8), no Instituto de Psicologia de Londres, orientava colaboradores na medida fisiológica das alterações, tendo já em vista os estímulos específicos do trabalho.

O ambiente de estudo, contudo, era ainda o laboratório, e a preocupação maior residia na observação do homem e não na dos aspectos administrativos.

A colaboração entre os engenheiros da eficiência e os médicos-fisiologistas pode ser situada, como efetiva, nas condições especiais em que o trabalho se desempenhava, numa iniciativa pioneira em fins de 1923, quando MAYO tomou a cargo estudar as dificuldades administrativas numa fábrica têxtil, nas vizinhanças de Filadélfia. (9)

Esta experiência veio demonstrar o fracasso das organizações apenas lógicas ou formais, tão a gosto dos tecnologistas e também dos estímulos econômicos, a que se limitavam, para influir sôbre os homens no trabalho. E, por outro lado, destacou o êxito das medidas que atendiam a fatores humanos e sociais.

"Há mais ou menos 20 anos", relata MAYO, (10) "que se procurava saber a causa do *turnover* no departamento de fiação numa fábrica têxtil". As condições de trabalho eram excelentes e o tratamento humano satisfatório. Preocupava-se, todavia, a direção do estabelecimento com o alto nível de movimentação do pessoal que, no departamento citado, alcançava a 250%, enquanto no restante da fábrica não ia além de 5 a 6%. Várias firmas de *engenheiros de eficiência* foram consultadas e quatro sistemas de salário instituídos sem

(3) H. DEBREUIL — *L'Organisation du Travail et le System des Equipes Autonomes*, Revue Internationale du Travail, vol. LXIV, out. 1951, pág. 306-24.

(4) Quarenta e três por cento exigiam um dia apenas de treinamento e 37% dum dia a uma semana. (FORD — *Minha Vida e Minha Obra*, Comp. Ed. Nacional, 1933, pág. 134).

(5) BAUMGARTEN — *Psychology of Human Relations in Industry*, London, Isaac, Pitman and Sons, 1950, pág. 3.

(6) FOUGERAUD — *La Rationalisation* (Etats-Unis et Allemagne), Paris, Payot, 1929.

(7) E. POUGET — *L'Organisation du Surmenage, Le System Taylor*, Paris, 1914.

(8) MYERS — *Industrial Psychology*, N. York, People Int. Publish. Co., 1925.

(9) ELTON MAYO — *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard Business School, 1945.

(10) ELTON MAYO, *ob. citada*, pág. 59-63.

resultado. O *turnover* continuava o mesmo, não obstante os estímulos dos salários e gratificações.

As medidas recomendadas pelos médicos-fisiologistas causaram espécie e até certa desconfiança, mas adotadas deram o resultado desejado: o *turnover* se tornou praticamente nulo e elevou-se a produção, segundo o controle realizado em 1923 e 24. Recomendaram eles, para os operários, regimes de repouso de 10 minutos intercalares, 4 vezes ao dia, com relaxamento completo, inclusive ensejo para adormecer durante os mesmos; foi tornado o trabalho menos solitário com aproximação dos fiadores que se mantinham, até então, muito isolados e estimulada a colaboração sob a forma de discussão dos problemas de execução e de supervisão dos trabalhos.

Realmente tal experiência marca uma nova era, não só no que diz respeito à colaboração lembrada anteriormente, (11) como também porque incentivou novas pesquisas. (12) Começou-se a raciocinar que os estímulos por meio de salários e bônus não eram essenciais e muitas vezes insuficientes. Seguiu-se a organização do Laboratório de Fadiga, na Harvard University, com a colaboração de fisiologistas, psiquiatras e engenheiros da Western Electric Company, para investigações industriais, realizadas na fábrica de Hawthorne que empregava dezenas de milhares de pessoas. (13) Doze anos de experimentações que começaram em 3 departamentos, passando a realizar-se em salas de experiência especialmente adaptadas para isso, terminando com entrevistas em massa e sistematicamente orientadas para descarregar os empregados de seus aborrecimentos e obter-lhes a colaboração. (14) Foi uma experiência, como diz M. GILSON (15), que custou centenas de milhares de dólares, sustentada por uma das mais ricas organizações dos E.U.A., mas que se pagou amplamente graças aos resultados. As conclusões, devidamente divulgadas, permitiram aproveitamento de noções fundamentais quanto à melhoria do rendimento e das condições de trabalho em todas as organizações. Estas conclusões foram de que as situações humanas e sociais dentro da fábrica são tão importantes para fins de rendimento do que a sua organização lógica ou estrutural, do que o seu sistema de salários e gratificações, do que suas condições de iluminação, ventilação, horas de trabalho etc. O problema da colaboração e o do seu adequado tratamento, depois da correta

identificação de cada grupo, proficiaram em caráter de verdadeira experimentação, realizar avanços a respeito do *turnover* e *absenteísmo*, com enormes vantagens de ordem administrativa, (16) num período, como da última grande guerra, de grande desajustamento social, em que todas as forças vivas da nação foram rapidamente mobilizadas e depois desmobilizadas.

PIGORS (17) resume bem a evolução, dizendo: — “uma empresa ou firma industrial não é apenas uma organização para produção de objetivos econômicos, mas também uma organização humana ou uma sociedade, em que as esperanças e aspirações dos indivíduos procuram expressar-se”.

Cabe orientar a administração do pessoal neste sentido. (18)

A política dos salários, gratificações, bônus e participação nos lucros vem já ocupando o seu verdadeiro lugar, realmente secundário em face de sua freqüente frustração ocasionada por atitudes e sentimentos dos participantes dos grupos. O estudo destas atitudes e sentimentos com identificação das suas causas motivadoras abre campo a nova concepção, de que o *moral* é uma síntese feliz. Por outro lado, as medidas racionais e lógicas tomadas pela direção se esbarram nas atitudes não lógicas, ou sentimentais dos empregados, alimentadas, por entendimento quotidiano, acerca dos problemas dos grupos a que pertencem. Cerram-se assim as comunicações entre a direção e a execução; ordens dadas são apenas aparentemente cumpridas; problemas disciplinares aparecem e mais se estendem as divergências que cumpre a boa administração evitar.

Os fatores conscientes que preparam a queda do rendimento, não obstante os progressos assinalados em todos os sentidos, são cada vez mais preponderantes, já apontados por TAYLOR no “soldering” e retratado com fidelidade por ele mesmo no que foi o seu drama para vencer a oposição dos seus colegas, quando desejou aumentar o rendimento, ao passar de operário para contramestre. Já 40 anos depois das iniciativas racionalizadoras continua tudo no mesmo, como espelha este testemunho: — “As atitudes de resistência às modificações, especialmente as que podem afetar as relações rotineiras recíprocas são tão fortes em determinados grupos de empregados que, algumas vezes, se manifestam de maneira muito particular. Em certos grupos, que trabalham por peça, por exemplo, a pressão social mantida pelos mes-

(11) G. HOMANS — *Fatigue and Workers*, N. York, Reinholt Publish. Corp., 1941

(12) WHITEHEAD — *Industrial Worker* — Cambridge: Harvard Univ. Press., 1938.

(13) HENDERSON, WHITEHEAD and MAYO — *The Effect of Social Environment in Papers of the Science of Administration*, by Gulick and Urwick, 1942.

(14) ROETHLISBERGER and Dickson — *Management and the Worker*, Cambridge: Harvard Univ. Press., 1943.

(15) M. GILSON — *Personnel Journal*, set., 1951, pág. 147.

(16) Fox and SCOTT — *Absenteeism Management Problem*, Boston: Harvard Business School, 1943.

— MAYO and LOMBARD — *Teamwork and Labor in the Aircraft Industry of Southern California*, Boston: Harvard Business School, 1944.

(17) PIGORS — *Social Problems in Labor Relations*, N. York, Mc Graw-Hill, 1939.

(18) E' de recomendar livro atualizado a respeito: PIGORS and MYERS — *Personnel Administration*, N. York, Mc Graw Hill, 1951.

mos empregados se exerce contra o obreiro mais rápido. Os que produzem mais do que o grupo considera o suficiente para o dia, são olhados com desagrado por seus companheiros. Estão sujeitos ao sarcasmo e ao ridículo, sendo-lhes aplicados apelidos como êstes: "rei da velocidade", "escravo", "maravilha de salário" (rate buster). (19)

E o mesmo quadro anterior que vai até a ameaça aos que procuram produzir mais. E' destituída de razão a crença de que a sabotagem e a greve tenham sido decorrência da criação dos sindicatos como ainda muitos dizem e escrevem. Decorre seguramente de entendimento sentimental e necessária interação das pessoas nos grupos. Preferem êles estar bem com os companheiros, ter assim apoio dos semelhantes a obter salários mais elevados. Em tôda parte, inclusive nos serviços públicos, estas atitudes influem decisivamente no rendimento. STUART CHASE não exagerou ao dizer: — "when work was carried on well within the limits of human stamina, feelings counted more than hours of labor". (20)

O êrro inicial dos estudiosos da psicologia social provinha de compreensão errônea dos grupos que deviam ser estudados. Escreve ANNE ANASTASI: "Muitos grupos tradicionais têm provado serem arbitrários e mal-definidos. Do ponto de vista do desenvolvimento do comportamento, os grupos efetivos são estimulacionais e não biológicos. Não há raça, sexo, tipo físico, a que o indivíduo pertença, mas sim grupo cultural em que foi criado; tradições, atitudes e pontos de vista impressos sobre êle. "E' um conceito dinâmico da ação grupal". Psicologicamente o indivíduo pertence a cada grupo que divide com êle seu comportamento (shares response), devendo o indivíduo ser encarado particularmente como um resultante de vários grupos de que é membro. (21)

No setor da organização, o problema primário é a investigação do que constitui entre os empregados ou servidores o "seu grupo". E' o conhecimento do "status", de fixação não-formal que só se obtém por meio de pesquisas objetivas e que constitui uma das principais atividades dos conselheiros de pessoal.

PROGRAMAS DE ACONSELHAMENTO DO PESSOAL

A necessidade do aconselhamento dos empregados, por meio de pessoal especialmente destinado para êsse fim, vem sendo preocupação das organizações de trabalho, desde muito tempo.

Esboçaram-se providências a respeito em 1914, quando FORD criou em River Rouge, o de-

partamento educacional que mais tarde se desenvolveu para tomar o título de departamento sociológico. Pretendiam com êle propiciar melhor compreensão entre a direção e os empregados para o plano de participação dos lucros recém-instituídos. (22) Mas, realmente, o sistema serviu para atender ao problema da movimentação exagerada e da baixa produtividade no momento; pois, em 1913, o número de empregados inscritos na fôlha de pagamento era de 14.366 e, contudo, passaram pela fábrica 50.488, numa demonstração de grande turnover. Era uma iniciativa de tipo paternalístico que se concentrava na solução de problemas individuais, inclusos posteriormente no âmbito da assistência social: — dificuldades quanto ao tratamento pessoal e da família, aquisição de utilidades e gêneros, moradia, facilidade de transporte e outras preocupações extrafuncionais, que se aliavam aqui a uma aproximação maior entre empregados e direção, ao conversarem sobre novo plano de interesse eral.

Em 1920, programa mais específico, envolvendo atividades concernentes ao trabalho, relações entre executores, chefes e supervisores, visando a higiene mental, foi instituído pela MACY and Co, resumindo ANDERSON (23) a experiência colhida e os resultados obtidos.

Na verdade, até 1936 os problemas ligados às funções dos Conselheiros de Pessoal não tinham sido tratados sistematicamente. A princípio subestimados ou super-simplificados, depois considerados apenas sob o aspecto médico ou psiquiátrico. Os serviços do pessoal recebiam os grandes desajustados que eram enviados diretamente ao médico ou deviam cumprir penas disciplinares. Todavia, as causas de desajustamento, absenteísmo e decréscimo de produção indicavam que o pessoal, que merecia atenção, não era somente o que consultava o serviço médico ou tinha queixas espetaculares a fazer, mas empregados-problema (24) eram todos que estavam revelando baixo nível de produção ou no trabalho perturbavam a produção alheia. Os serviços de assistência aos empregados, contudo, vinham-se estendendo pelos estabelecimentos dos mais variados tipos. O inquérito de SCOTT e outros (25) em 1941, nas 231 firmas maiores dos E.U.A. que representavam milhões de empregados e, portanto, a força da mão-de-obra no país, revelou acréscimo de 40% nos serviços aos empregados do que o realizado dez anos antes (1931). Os médicos, enfermeiros e assistentes sociais tratavam as perturbações ex-

(19) ROTHLSBERGER — *Management and Morale*, Cambridge: Harvard University Press., 1943, pág. 81.

(20) Citado in MILLER and FORM — *Industrial Sociology*, N. York, Harper Bros., 1951.

(21) ANNE ANASTASY and FOLEY — *Differential Psychology: Group Differences in Behavior*, N. York, Mac Millan, 1949, pág. 837.

(22) S. M. LEVIN — *Ford Profit Sharing*, 1914-1920, *Personnel Journal*, VI, n.º 2, 1927.

(23) ANDERSON — *Psychiatry in Industry* N. York, Harper Bros., 1929.

(24) ARLINDO RAMOS — Capítulo: *Desajustamento de Pessoal e Empregado — Problema*, pág. 484-499, in *Psicologia Aplicada ao Trabalho*, Rio de Janeiro, Comp. Bras. Artes Gráficas, 1948.

(25) SCOTT, CLOTHIER, MATHEWSON, SPIEGEL — *Personnel Management*, N. York, Mc Graw-Hill, 1941, pág. 525.

trafissionais da vida do trabalhador, mas de modo pessoal e sem olhar as conseqüências da sua repercussão social e modo de identificar os motivos de muitas que tinham raízes no próprio trabalho e nas interações dêle decorrentes. Em 1927 a Western Electric Company entra em entendimentos com os pesquisadores da Universidade de Harvard, colaborando engenheiros da fábrica, fisiologistas, médicos e psiquiatras, em experiências que começaram com as investigações sobre iluminação e chegaram ao aconselhamento do pessoal. Os estudos, na fábrica de Hawthorne passaram pelas seguintes cinco fases, na ordem de sua realização: (26)

1. Experiências sobre iluminação;
2. Relay Assembly Test Room (sala de provas para montagem de Relay) com duas etapas: — Second Relay Assembly Test Room e Mica Slitting Test Room;
3. Programa de entrevistas em massa;
4. Bank Wiring Observation Room (Sala de observação e ligação de fios em série);
5. Aconselhamento do Pessoal.

O aconselhamento do pessoal coroa assim longa série de investigação que confrontou vários tipos de motivação para aumento de rendimento: — melhores materiais, iluminação, ventilação, melhores métodos, horas de trabalho, pausas de descanso, questões da fadiga cumulativa, monotonia, plano de incentivo de pagamento, mudança de métodos de supervisão, etc.

Quando se entrou na terceira fase, isto é, a das entrevistas em massa, os processos tomaram orientação clara de pôr os aspectos humanos e grupais em primeiro plano. Surgiu nítido o conceito de *moral*, como de ordem coletiva e preponderante nas atitudes e sentimentos do trabalhador, espelhando-se nos resultados obtidos, como problema de melhoria das relações humanas, no mesmo nível e nos diversos níveis de autoridade.

Nessa época, a companhia estabeleceu cursos para supervisores, como conseqüência das investigações que concluíram que: — “as atitudes das moças, pautadas por sentimentos melhores para com os chefes e a companhia, faziam crescer a produção”. (27) Nestes cursos os supervisores aprendiam a entrevistar os subordinados ou empregados. O plano foi traçado para um departamento de 1.600 empregados, com rodízio de 3 homens e 3 mulheres supervisores para conduzir as entrevistas de cada vez. Os entrevistadores cobriam certa área da fábrica e a lista dos empregados era fornecida na ordem alfabética pelos

chefes respectivos. Foram as entrevistas em massa, como as denominaram. A técnica da entrevista era ainda de experiência, tendo sido modificada mais tarde. Aqui o empregado era interrogado se tinha qualquer comentário para fazer a respeito: 1) do chefe; 2) das condições do trabalho; 3) da tarefa que estava realizando. Eram anotadas as respostas e mantidas anônimas e confidenciais. Com duas subdivisões cada uma: — agrada ou desagrade. Com as experiências, os tópicos das entrevistas se foram tornando mais flexíveis e por fim não havia mais normas; o empregado começava por onde entendia, dando êle próprio prioridade às questões. Chamou-se o “método indireto”. O entrevistador continuava a ser simpático, amável, “*listener*”, isto é, apenas “escutador” não discutindo, nem se deixando impressionar pelos sentimentos do entrevistado, não exprimindo nem desagrado, nem agrado em suas intervenções, não informando, nem aconselhando; apenas auxiliavam de modo que o empregado se expandisse sinceramente o mais possível (get things off their chests).

A quarta fase dos estudos foi programada em vista dese ter reconhecido, na anterior, a existência de grupos não-formais, importantes. Na sala de observação foram colocados homens agora em vez de moças, já em número de 14 em vez de 4 ou 5. Estas pessoas trabalhavam sob condições padrões, sendo observado durante 6 meses e meio cada grupo. Os observadores faziam parte do grupo, na sala de ensaio estando assim constituído cada grupo: 9 operários, 3 soldados e 2 observadores ou inspetores.

Os observadores ou inspetores recolhiam as impressões necessárias sem usar entrevista, apenas observando o trabalho em conjunto. As condições da chefia foram alteradas várias vezes, relaxando-se e apertando-se as exigências para observação comparativa.

Verificaram então que as bases da organização formal eram diferentes da organização não formal, isto é, a organização dos organogramas e da lógica da direção se esbarrava freqüentemente na organização *non-formal*, *non-lógica*, dos sentimentos e atitudes dos empregados. “As relações interpessoais eram mais importantes que os estímulos quanto aos salários”. A direção dava as ordens e eram recebidas e obedecidas, segundo o sabor da política dos grupos. Os operários eram apelidados com termos sarcásticos, conforme indifferentes, cooperadores ou sabotadores. Normas de não colaboração ou, de trabalho em comum, existiam e os inspetores notaram sua existência durante muito tempo de observação entre os operadores, ao lado dêles. Chegaram a conclusão de que havia perda ou quebra da comunicação entre a gerência e a execução, e isto era um dos maiores embaraços.

A quinta etapa foi a do aconselhamento. Esta última fase representa a culminação de longos períodos de sistemática observação, e de preparação dos supervisores. Visava a dois objetivos funda-

(26) ROETHLISBERGER and DICKSON *Management and the Worker*, Cambridge Harvard University Press., 1943.

(27) M. L. BLUM — *Industrial Psychology and its Social Foundations*, N. York, Harper Bros., 1949, pág. 28-47.

mentais: a) organizar uma agência ou divisão *non-autoritária*, e imparcial para entrevistar os operários e para trabalhar com os chefes a fim de melhorar os métodos de supervisão; b) aperfeiçoar os métodos de comunicação dentro da companhia, visto que as observações e experiências demonstraram que êstes fracassavam, quando a organização social entrava em conflito com as ordens da gerência. Foram então criados os cargos de "Personnel Man" a quem seria atribuída a função de conversar com o empregado. Foram recrutados diplomados em "college" e treinados na técnica da entrevista, conforme adiante explicaremos. O programa que foi adotado conduziu a aperfeiçoamento em 3 sentidos — ajustamento do pessoal, relações de chefes e subordinados, relações empregado-gerência. Os resultados foram notáveis, neste aspecto das relações humanas, diminuindo os atritos, aumentando a colaboração, estabelecendo melhor comunicação e aumentando o rendimento. Hoje a *Western Electric Company* (28) tem 20 homens e 20 mulheres em *full-time*, como conselheiros de pessoal servindo cada um a 300 empregados. O aconselhamento é realizado nos bancos e mesas dos trabalhadores, nas salas de *hall*, lavatórios e também no gabinete dos conselheiros. Todo material da entrevista é mantido confidencial. Os empregados não são descontentados pelo tempo que gastam no aconselhamento.

"Os sucessos que o aconselhamento tem tido em alguns lugares em que foi aplicado sugere que toda firma ou fábrica com 1.000 ou mais empregados pode proveitosamente experimentá-lo entre os serviços prestados aos empregados". (29)

Já em 1944, as idéias tinham recebido tal impulso, que centenas de estabelecimentos mantinham programas de aconselhamento de pessoal. Os tremendos problemas de desajustamento e reajustamento, depois da guerra, vieram aumentar a necessidade de tornar mais amplos êstes programas e qualificar as pessoas encarregadas de dar execução aos mesmos.

Investigação ampla realizada em quase todas as empresas de vulto nos E.U.A., nesta época, revelou a existência de, pelo menos, 60 programas de aconselhamento que podiam ser concentrados em 4 tipos de atividades básicas e gerais: (30)

- a) fornecer informações aos empregados, chefes e direção geral;
- b) coordenar a política do pessoal nos departamentos de produção, visando a melhor entendimento (por meio de entrevistas e treinamento);
- c) proporcionar aconselhamento para adaptação do empregado;

(28) W. J. DICKSON — *The Hawthorne Plan of Personnel Counseling in Management in Human Factors* by S. Hoslett, N. York, Harper Bros., 1946, pág. 228.

(29) BELLOW — *Psychology of Personnel in Business and Industry*, N. York, Prentice Hall, 1949, pág. 434.

(30) HELEN BARKER — *Employee Counseling: A Survey of a New Development Relations*, Prentice University, 1944.

d) assessorar os contramestres no lidar com problemas particulares das mulheres (inovação da última guerra).

Gardner (31), examinando os programas de atividades dos conselheiros de pessoal na indústria, grupou-os em três categorias:

1.º a que amplia e intensifica o chamado *serviços aos empregados*; dá informações sobre a política da empresa, facilidades que ela oferece quanto à saúde, recreação, serviço social e outros problemas correlatos: — razão de gasolina, facilidade de transporte, localização de residência, empréstimos, recreação, etc.;

2.º a que torna os conselheiros verdadeiro *staff* da direção ou dos chefes; examina e apresenta correção a respeito de problemas de baixo moral, atrito, absenteísmo, ação disciplinar, trabalho em equipe, aperfeiçoamento das chefias, *turnover* e questões de relações humanas mais ou menos complexas;

3.º a que auxilia o ajustamento dos empregados; ouve as queixas, entrevista-os, aproxima-os da direção, encaminha-os e resolve seus problemas quanto à tarefa que realizam, analisa suas possibilidades e dispõe situações de satisfação no ambiente em que servem, estuda a formação dos grupos e identifica as atitudes e sentimentos que distinguem os grupos já existentes, enfim trata os problemas sob o aspecto do ajustamento pessoal.

Entende N. CANTOR (32) que as atribuições dos conselheiros de pessoal abrangem feição delicada que deve sobretudo procurar dar satisfação aos que êles desejam que é principalmente: a) segurança no trabalho; b) certeza de que merece atenção e consideração dos outros; c) sentimento de que é parte dum grupo; d) oportunidade para expressar-se.

Neste plano, podíamos repetir com BELLOW, (33) o conselheiro não tem nenhuma autoridade entre a direção e o empregado: é apenas um purgador, um conversador; bastará que escute o empregado e converse com êle sobre o que êle quiser falar". Aplicar-se-ia, aí, a frase de CANTOR e BONNING (34): "a função do conselheiro de pessoal é fazer a pessoa infeliz e incapaz psicologicamente de sentir-se menos infeliz e mais contente".

Na verdade não é êste senão parte dos objetivos, porque, realmente, os conselheiros de pessoal têm largo programa a cumprir nas agências ou de-

(31) GARDNER — *Employee Counseling in Private Industry, Public Personnel Review*, vol. 6, jan. 1945, pág. 6.

(32) N. CANTOR — *Employee Counseling: a New Point in Industrial Psychology*, N. York, Mc Graw-Hill, 1942.

(33) BELLOW — *Psychology of Personnel in Business and Industry*, N. York, Prentice Hall, 1949, pág. 306 (Cap. Personnel Counselor).

(34) CANTOR and BONNING — *Functions of Personnel Counselors*, *Personnel Journal*, vol. XXIII, 1944, pág. 104.

partamentos de pessoal e interfere em tôdas as fases dos problemas de pessoal: — na introdução do empregado, no treinamento, na adaptação, na promoção (com auxílio indireto), nas transferências, na colocação ou *placement* (35), na readaptação e ainda nas situações mais variadas de desgostos e descontentamentos provenientes de desentendimentos e quebra da *comunicação* entre chefes e subordinados, de todos os níveis. (36)

Algumas empresas ou organizações têm usado os conselheiros de pessoal como introdutores de pessoal, em larga escala, assim se deu na última guerra, na GOODYEAR AIRCRAFT que ocupando algumas centenas de homens, teve necessidade de ampliar seus serviços, passando, nos 18 meses após o Pearl Harbour, a empregar 30.000 pessoas. (37) Outras, como nas agências do governo que, em face da desmobilização post-guerra, tiveram que receber seus servidores de volta depois de anos de ausência e já em outras condições físicas e profissionais. (38) E quase tôdas, enfim, vêm ampliando o seu quadro de conselheiros para tratar os problemas de ajustamento, absenteísmo, *turnover*, reclamações, greves, assistência de todos os tipos, inclusive conforto mental resumidos nos grandes problemas do moral coletivo, que são básicos para o aumento do rendimento ou serviços nas organizações. Como realça entre outros, com especial destaque, YODER (39) o conselheiro de pessoal é um auxiliar da formação ou elevação do moral nas empresas.

ATRIBUIÇÕES DOS CONSELHEIROS DE PESSOAL

Quando não se tinham determinado ainda as funções dos conselheiros de pessoal, muitas das suas funções cabiam aos chefes imediatos. Estes, em maior contato com os empregados, podiam mais facilmente ouvi-los, atender suas queixas e ajustá-los. Duas circunstâncias vieram, contudo, com o crescimento das empresas, tornar inexecutível e pouco eficaz a intervenção dos chefes nestes casos — o aumento do alcance do controle, isto é, o maior número de subordinados para cada chefe e a absorção destes chefes por vultosos serviços de rotina. Este desenvolvimento levou também à multiplicação do número de supervisores e as possibilidades de suas transferências eram maiores,

destruindo-se com estas, freqüentemente contatos longamente estabelecidos. Por outro lado, não lhes sobrando tempo não podiam tratar com tolerância e paciência necessárias, delicados problemas de relações humanas, ficando estes aspectos do problema do pessoal evidentemente descurados. Acresce que outras questões cresciam em importância com a formação de grupos mais numerosos, exigindo, além de conhecimentos particulares, muitas vezes, pessoas com aptidões especiais para conduzir os problemas eficientemente. Todavia, continuaram os chefes a suportar parte destas responsabilidades, encaminhando aos seus supervisores os desajustamentos mais graves. Quando os motivos eram de saúde física ou mental, os médicos ou assistentes sociais procuravam dar solução, ainda que quase sempre incompletamente, porque desconhecendo as causas motivadoras, mal estudadas ainda sob o aspecto social, da conduta ineficiente ou irregular.

Daí a necessidade de se equipar o departamento de pessoal, quer nos órgãos centralizados, quer nos anexos às linhas de produção, de pessoal devidamente habilitado para resolver as questões presentes e prevenir o aparecimento de novos casos. A criação dos cargos de assistentes sociais aparelhou as divisões de pessoal com recurso para solução de problemas de outra ordem que dizem com as preocupações domiciliárias e extra-funcionais, ficando, contudo, os de ordem administrativa e em relação com o trabalho propriamente, sem atendimento. O desajustamento funcional do empregado, não tendo quem o tratasse, ou era pôsto à margem com desprezo de colaboração do empregado ou transformado em motivo de punições, de resultado nulo, o que aumentava tensões e desconfianças de parte a parte, entre chefes e subordinados.

O moral evidentemente se ressentia, provocando a situação também desajustamento das chefias, em face das atitudes e sentimentos dos empregados. O conselheiro de pessoal veio assim, neste particular, "auxiliar a direção ou a gerência através dos serviços aos empregados e colaborar na formulação da política de pessoal e no desenvolvimento de práticas que podem promover a estabilidade do pessoal e o aumento da eficiência na organização". (40)

O conselheiro de pessoal é um meio de comunicação que auxilia o entendimento entre empregados e patrões, além de ser instrumento básico para implantar a racionalização dos serviços. Diz DICKSON (41) que são "agentes humanizantes" que se destinam a destruir as arestas que os meios formais da organização (a rotina dos planejadores), estabelecem entre a produção e os sentimentos

(35) Diz MILLER and FORM — *Industrial Sociology*, N. York, Harper Bros., 1951): "job placement is a social placement".

(36) TEAD — *Employee Counseling: a New Personnel Assignment*, Advanced Management, VIII, 1943, pág. 97.

GARETT — *Counseling Method for Personnel*, N. York, Family Welfare Ass. of America, 1945.

(37) FÜLLER — *Goodyear Aircraft Counseling*, Personnel Journal, XXIII, 1944, pág. 152.

(38) HELEN BAKER — *The Readjustment of Manpower*, Prentice, Prentice University, 1944.

(39) YODER — *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice — Hall, (Third Edition), 1949 pág. 501.

(40) BARRON — *The Emergence Role of Public Employee Counseling*, Public. Personnel Review, jan., 1945, pág. 9.

(41) DICKSON — in *Human Factors in Management* by Hoslett, N. York, Harper Bros., 1946.

e atitudes dos trabalhadores, ou melhor, os meios informais.

"São tampões psicológicos entre a direção e o pessoal, que se encarregam de fazer circular as idéias e ordens, favorecendo melhor entendimento recíproco". (42)

Apesar de reconhecida a necessidade de se lhe dividir o trabalho em: a) assistir o pessoal e b) assessorar a direção, não havia uma sistematização precisa, até pouco tempo, quanto às atribuições dos conselheiros de pessoal. Por lhes serem confiadas muitas, proporcionava-se lamentável confusão.

Um dos enganos mais graves era confiar aos conselheiros de pessoal tôdas as tarefas a serem desempenhadas pelos psicologistas. Dêsse modo ficavam com responsabilidade na seleção do pessoal que lhes absorvia todo o tempo e não lhes permitia a tranqüilidade de que necessitam os conselheiros. Pode-se fixar como noção primária que o trabalho dos conselheiros de pessoal começa com o empregado já admitido no serviço; os problemas do ingresso e escolha inicial cabem aos selecionadores ou examinadores, inclusive as entrevistas preliminares que se usam na seleção do pessoal. Assim limitadas por êste lado as atribuições, já se tem uma informação de que pode, às vêzes, intervir, nos casos de readaptação, em provas de habilitação funcional, mas esporadicamente, pois os selecionadores, lidando com os problemas dêste tipo, devem resolver melhor os casos que se apresentarem, no que diz respeito, propriamente a provas.

Há contudo, nas grandes organizações, com acúmulo de serviço, necessidade de definir bem as tarefas para facilitar a qualificação, escolha e treinamento dos ocupantes desta carreira.

CANTOR E BONNING (43) acham necessário separar as funções em dois tipos de tarefas que julgam distintas:

1) as que lidam com problemas administrativos; 2) as que lidam com problemas psicológicos pessoais do empregado. No primeiro caso, o ocupante do cargo denominar-se-ia *Conselheiro de Pessoal*, propriamente dito; no segundo, *Aconselhante do Empregado* (employee consultant). Aos primeiros, conselheiros de pessoal cabe colaborar ativamente com o *staff* da organização, tendo interferência nas medidas administrativas a serem tomadas referentes ao pessoal. Os aconselhantes já têm de tratar com o pessoal, de modo mais objetivo, na solução de seus problemas; a entrevista é a sua força, e devem desenvolver grande habilidade para que o empregado acostume a revelar-se e resolver por si mesmo os seus problemas (arguing aloud with himself).

(42) MAYO, citado in FRIEDMANN — *Problemas Humaines du Machinisme Industriel*, Paris, Galimard, 1946, pág. 298.

(43) CANTOR and BONNING — *Functions of Personnel Counselors*, *Personnel Journal*, vol. XXIII, 1944, pág. 108.

Os meios de ação, em ambos os casos, vêm sendo cuidadosamente elaborados com dados experimentais. A entrevista do conselheiro de pessoal envolve técnica própria. Nestes conceitos de ROETHLISBERGER (44) se resume a orientação da escola de HARVARD a respeito:

"... chamarei esta situação na qual procuro fazer falar uma pessoa, — de entrevista. Meu primeiro objetivo é fazê-la conversar livremente e com franqueza sobre o que é importante para ela". "Na entrevista uso um certo número de regras simples: escuto, não interrompo, não aconselho, evito as perguntas que podem desviar o interlocutor, abstenho-me de fazer juízos morais sobre as opiniões expressas, não expresso minha opinião, crença ou sentimentos, elimino por qualquer meio os raciocínios. Faço isso para que os sentimentos da pessoa não se reacionem com os meus".

"Desta maneira se podem sintetizar as regras para êste tipo de entrevistar: 1) escutar pacientemente sem fazer nenhum comentário; 2) reprimir as precipitadas desaprovações e pelo contrário estimular as queixas; 3) não discutir com o empregado: é pueril tentar modificar sentimentos com lógica; 4) não prestar atenção exclusiva ao conteúdo da conversação, mas aos sentimentos que a motiva; 5) escutar não só o que a pessoa deseja dizer, mas também o que não deseja e não pode dizer sem ajuda".

"O método, chamado das entrevistas, assim conclui ROETHLISBERGER, consiste em determinar as atitudes duma pessoa e as causas que as suscita. Quando se decide realizar a experiência de sentar-se em frente a uma pessoa e de escutar-lhe pacientemente, não com o propósito de fazer juízos morais, mas para tratar de compreender porque sente e age dum modo determinado, se desenvolve nova perspectiva. Pressente-se o comêço de novo método de contrôle da conduta humana".

Êste método que deu excelentes resultados, pois com suas queixas, contendo freqüentemente ataques agressivos e expressões deprimentes contra as chefias, gerência e a própria companhia, os empregados purgavam, davam vazão a sentimentos recalçados, mantendo-se satisfeitos. Com os aperfeiçoamentos que se seguiram, tornou-se o método da autocura ou autopsicoterapia (client-centered therapy) (45) com, larga aplicação em todos os setores pela direção de divisões de pessoal. (46) Neste caso, não há conselho, nem dire-

(44) ROETHLISBERGER — *Management and Morale*, Cambridge: Harvard University Press, 1943, pág. 83.

(45) CARLOS ROGERS — *Client-Centered Therapy*, Boston, Houghton Mifflin, 1951. — *Counseling and Psychotherapy*, Boston, Houghton Mifflin, 1942.

(46) SELEKMAN — *Labor Relations and Human Relations*, N. York, Mc Graw. Hill, 1947.

— P. BURNHAM — *Counseling Personnel Work*, A Bibliography (1940-44), Chicago, Public Admn. Service, 1945.

ção no decurso da entrevista. O conselheiro de pessoal age como um "escutador" (listener), ou melhor, apenas entrevistador. Mas, outros técnicos acham que, em muitos casos, há necessidade de se resolver as queixas com orientação e conselho, cabíveis nas situações mais graves, quando a simples *purga* ou *catarse* não dá resultado. Mas, sempre uma terapêutica que não tem por centro o interesse da direção (management-centered), mas os sentimentos do empregado (employed-centered). (47)

Por essas atividades, os Conselheiros de Pessoal ganham a confiança e intervêm com sucesso nas relações humanas, realizando, em pouco tempo, a elevação do moral, que é atitude coletiva. (48)

Para chegar a estes objetivos, realizam entrevistas de tipo especializado, devendo ter completo conhecimento da organização ou empresa, da comunidade em que está se situa, dos direitos e facilidades gozados pelos empregados, das técnicas atuais de aconselhamento, ao lado de bons conhecimentos sobre relações humanas, não se desprezando ainda noções de administração de pessoal. Pessoas deste tipo podem ser recrutadas entre os que trabalham nos serviços de pessoal, que tenham nível universitário e se possam submeter a treinamento especial sobre técnicas de entrevista e aconselhamento. Os antigos chefes são elementos preciosos. Alguns autores pretendem que os cargos de Conselheiros de Pessoal sejam confiados somente a psicologistas de formação universitária e com curso de especialização. (49) Acreditamos que as aptidões são mais necessárias que conhecimentos a respeito de psicologia geral e também diferencial. Não é por outro motivo que BOWLER e DAWSON (Counseling Employees, Prentice-Hall, 1948) impõem três qualidades básicas: objetividade, respeito pela pessoa e compreensão de si mesmo (self-understanding), que são aspectos da personalidade. Por isso mesmo é que não fazem exigências rígidas quanto à experiência, educação e treino, dizendo que o "college" é desejável, porém não essencial. Todavia, deve o conselheiro possuir, no entender dos mesmos: maturidade de julgamento, habilidade para escutar (listen),

(47) ZELEZNIK — *Foreman Training in Growing Enterprise*, Boston: Harvard Business School, 1951.

(48) GARDNER — *Human Relations in Industry*, Chicago, Rich. Irwin, 1945.

— E. MAYO — *Group Tensions in Industry*, Harper Bros., 1945:

— ARTUR BRAIGFIELD — *Reading in Modern Methods of Counseling*, N. York, Appleton Century Crofts, 1950.

(49) H. WALLECK — *The Counseling Psychology in Business and Industry*, in *Handbook of Applied Psychology*, by Fryer and Henry, N. York, Reinhart and Co, 1950, pag. 585.

— P. ACHILLES — *Counseling Psychology in Business and Industry*, in *Handbook of Applied Psychology* by Fryer and Henry, pag. 703.

— BELLOW, *ob citada* pag. 500 em diante.

iniciativa, fidelidade, senso de humor, integridade pessoal, aptidão para fazer crítica construtiva, aptidão para entrevistar. Como se vê, independentes de conhecimentos. Realmente num serviço que comporte grande número deêles, elementos de formação básica psicológica devem ser recrutados, ao lado de outros que vieram da prática cotidiana de lidar com o pessoal, sobretudo na empresa ou repartição interessada. Dêste contato, há de haver possibilidade de mútuo aperfeiçoamento. Evidentemente, sem a especificação clara das funções e indicação das qualificações antes do ingresso e posterior treinamento sistemático, é impossível obter pessoas que se interessem realmente pelos problemas e que não fiquem somente no objetivo de receber o ordenado, isto é, sejam meros ganhadores de salário.

São interessantes as folhas de análise das atribuições existentes com as qualificações exigidas. A título de exemplo, transcrevemos, a seguir, uma referente ao diretor de Conselheiros de Pessoal que, por suas altas funções, pertence ao *staff* da administração de pessoal na indústria, e outra do Conselheiro de Pessoal em estabelecimentos de ensino, de grandes proporções, que, como outra qualquer empresa, têm de enfrentar grandes problemas administrativos com respeito ao pessoal.

DIRECTOR OF EMPLOYEE COUNSELING

TITLE — Director of Employee Counseling.

ALTERNATE TITLES — Supervisor of Employee Counseling, Consultant.

PROMOTION to — Personnel Director.

PROMOTION FROM — Interviewer, Employee Counselor.

DUTIES — The Director of Employee Counseling directs the program for counseling employees who have job grievances and personal or home problems; cooperates with supervisors and with community agencies in solving problems of workers; gives advice to supervisors with reference to disciplinary policies; directs the programs for explaining company policies to employees, for orienting new employees, for assisting veterans in special problems, for helping workers in adjusting to transfers or promotions, and for giving advice to workers who are being separated; sees that adequate records are kept of all cases and that follow-up studies are made; maintains informal checks on employee morale and trends of thought; consults with union officials concerning employee grievances; creates confidence in and appreciation of the counseling service.

RESPONSIBILITY FOR POLICY — Makes policy recommendations to the Personnel Director concerning the type of problems with which counselors should deal, as well as the manner in which the counseling should be conducted, and with reference to company policies affecting employee morale.

INITIATIVE REQUIRED — Considerable initiative in finding ways to improve the counseling program is needed.

RESPONSIBILITY FOR WORK OF OTHERS — Supervises counselors.

TRAINING — Aside from time required to become familiar with company policies, very little on-job training is needed for persons who are professionally qualified; most counselors, however, are trained on the job.

WORKING HOURS — Basic hours are same as office staff, but after-hour visits to employee homes are occasionally necessary.

QUALIFICATIONS FOR EMPLOYMENT—

Sex: *Either:*

Education: A college degree in education is desirable. Important additional courses are: journalism, public speaking, political science, sociology, labor problems, labor movements, industrial relations, labor economics, and vocational psychology.

Experience: Several years of experience in teaching, particularly in training union members are valuable.

Personal Qualities: Ability to plan a well-rounded educational program; ability to promote cooperation and group interest.

Mental Ability: Equivalent to a college graduate.

Special Knowledge: Familiarity with the cultural and educational background of labor organizations and of union members; knowledge of union history and union policy.

(Extraído de *Philip Kried and Margaret Bentson — Jobs in Industrial Relations*, Bulletin 3, Minneapolis, University of Minnesota, January, 1947, pág. 18).

PERSONAL COUNSELOR

Dictionary of Occupational Titles

Code Number: 0-36

ALTERNATE TITLES

Personal Adjustment Counselor
Personal Adviser
Psychological Counselor
Psychologist
Remedial Adviser
Remedial Counselor

JOB SUMMARY

Counsels students who manifest problems of a personal and social nature. Administers psychological tests. Performs therapy within limits of interview technique. Conducts group guidance and remedial programs. Supervises staff of counselors. Performs related duties.

WORK PERFORMED

Renders counseling service: Interviews students referred for assistance or coming voluntarily, and attempts to analyze cause of maladjustment. Administers, scores, and interprets individual intelligence, achievement, personality, and other tests, to obtain data necessary for diagnostic and remedial work. Performs therapy, within limits of interview techniques, to assist individual in making better adjustment. Confers with parents, teachers, and other counselors regarding problems of individual students and recommends specific course of instruction or corrective action. Refers students with severe emotional problems to other specialized agencies when need for such referral is indicated during interview. May plan and conduct remedial courses for such problems as poor study habits, reading disabilities, and slow rate of learning. May initiate and direct group guidance program to instruct students in principles of mental hygiene. May develop and apply methods of instruction and training for handicapped persons, and advise instructors in methods of dealing with particular problems, such as speech defects. Investigates individual progress through periodic follow-up. May re-interview individual or make necessary referral. May provide educational and vocational guidance. May specialize in single phases, and work with such groups as elementary and secondary school students, physically handicapped, colleg students, or adults desiring to change to new fields of work or new social activities.

Coordinates guidance activities: Coordinates counseling activities with other student personnel bureaus and community agencies. Acts as consultant to administrative officials on curricula and educational problems. May supervise total school testing program and guidance bureau. May plan and conduct inservice training programs for staff members, and instruct and supervise students performing field work at the clinic. Lectures to parents, instructors, and counselors concerning psychological problems of students. Participates in meetings of organizations interested in adjustment of the individual.

Maintains records: Maintains records of all counseling activities. Prepares case studies. Writes reports to staff or referring agency to assist in diagnosis or makes recommendations as to disposition of case.

Performs related duties: Engages in research to develop norms for psychological tests, and makes follow-up studies to validate test results and evaluate guidance techniques. Prepares guides and handbooks to assist instructors in planning curricula work.

QUALIFICATIONS

Education: The Master's degree in psychology is required, and some schools consider the Doctorate essential. A teaching certificate may be required. Fifteen to 30 hours of graduate work in psychology including courses in statistics, tests and measurements, counseling and guidance, clinical, abnormal, and applied psychology, are considered basic. Courses in school administration and child psychology may be especially valuable.

Experience: Up to five years of teaching experience may be required, including one to three years' experience in clinical or social service work.

(Extraído de *Ocupations, Job Analysis of Educational Personnel Workers*, October 1951, Part II, pág. 17).

NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

"O conselheiro de pessoal é o parente mais moço da família das atribuições confiadas à administração de pessoal (newcomer in the job family of public personnel administration)", diz M. E. BARRON (50) ao estudar as suas funções nos serviços públicos.

A Comissão do Serviço Civil criou em 1943 a carreira de COUNSELOR no Serviço Federal. As atribuições foram fixadas na Conferência de Conselheiros de Pessoal depois de analisados 26 programas e estudadas 81 especificações de tarefas. O primeiro funcionário com este título apareceu na Social Security Board em 1938, havendo hoje lugares em mais de 25 departamentos, estimando-se em 350 os cargos que envolvem atribuições deste tipo. (50)

Os problemas com que lidam estes conselheiros nos serviços públicos divergem conforme o setor de sua lotação. Nos serviços sociais são da mesma espécie que os localizados junto às linhas de produção nas empresas particulares. Nas divisões de pessoal centralizadas, com responsabilidade de traçar políticas de pessoal ou mesmo com visão sobre os departamentos e seus supervisores, assumem o papel de *staff*, de aconselhamento para administração, atrás referido.

(50) E. E. BARRON — *The Emergence Role of Public Employee Counseling*, Public Personnel Review, jan. 1945, pág. 9.

REINING JUNIOR, no Congresso de Administração Pública, realizado no Rio de Janeiro, em fevereiro de 1952 (51), coloca as funções de aconselhamento entre as que denominou auxiliares sem dar realce as de estado-maior que também desempenham dizendo textualmente "the employee is 'required at induction and at exit, and solicited at all other times to avail himself of an interview with sympathetic, professionally trained counselor who is prepared to help him not only with problems such as housing and transportations but also with more intimate problems—such as help volunteer if he should request personal aid.'" (51)

No relatório preparado pelo Council of Personnel Administration, em colaboração com a Civil Service Commission, a tarefa do Conselheiro de Pessoal no serviço Público está deste modo definida: — "... an organized approach to the solution of the individual employee problems which affect the general morale, efficiency and productivity, the purpose being to assist management in maintaining a degree of stability in its working force necessary for the fulfilment of its operating responsibilities". (52)

Quanto ao atendimento das queixas, o relatório as situa como de responsabilidade da linha da organização, para assim precisar as funções dos Conselheiros: "O aconselhamento é uma função do *staff* (estado-maior) e aqueles que desempenham cargos de Conselheiros devem ser incumbidos somente de orientar os chefes de linha para chegar ao ajustamento das queixas dos empregados, de modo que este ajustamento seja mutuamente satisfatório para os empregados e direção. O Conselheiro não deve ser responsável por decisões, relacionadas com a rotina dos serviços, porque eles não têm autoridade sobre a execução dos trabalhos ou atribuições dos empregados." "O futuro das funções de Conselheiro depende, em grande parte, da extensão em que eles mantiverem e ajudarem o aperfeiçoamento das chefias, em todos os níveis da supervisão". (53)

Contudo, as suas atuais funções de rotina nos serviços, são: aconselhamento sobre problemas de pessoal, problemas de ajustamento às tarefas, problemas de saúde, recreação, direção de entrevistas de dispensa e de transferência, problemas de relações entre funcionários e chefes e entre estes e a direção geral, problemas de indução do empregado. Presentemente, nos serviços civis nos

E.U.A. tem tomado maior importância a função de aconselhamento, enquanto as entrevistas para demissão, relações entre chefias e indução parecem descuradas. BOWLER e DAWSON (54), que tratam do assunto principalmente no serviço público, acentuam a necessidade de evitar a superposição (*overlap*) das atribuições, frisando que "o Conselheiro deve agir como *staff* e não se pôr ou entrar em conflito com os supervisores de linha".

Como exemplos de tarefas próprias à carreira, podem ser apresentados dois casos, que resumimos, extraídos por BARRON (55) do serviço rotineiro deste pessoal, em Washington. O primeiro caso, de ajustamento pessoal; o segundo, de pesquisas que levaram a influir na melhoria dos métodos de chefia.

1.º) Problema de ajustamento duma funcionária, caso apresentado por um chefe ao Conselheiro, em uma das agências federais. A., de 21 anos, estenógrafa, há mais dum ano na repartição e que na época do ingresso foi considerada excelente aquisição: — rápida e cuidadosa no trabalho. Recentemente, consome muito tempo fora do serviço; suas ações e atitudes vêm chamando atenção e perturbando o trabalho. Está incapaz de concentrar-se e pára pouco em sua mesa. O chefe se referiu ao efeito desfavorável da sua conduta sobre o moral de todos e supôs que se tratasse duma doença, pois ela apresentava um "tic nervoso", consistindo em levantar os ombros e sacudir os braços. Frequentemente, os colegas, depois que ela saía, paravam o trabalho para comentar os modos da moça. Ora, o exame detido da sua conduta esclareceu que ela não conversava com as companheiras, nem tinha amizades fora do escritório. Só mantinha relações com uma senhora, já idosa, que servia em outra seção e a conhecia do tempo em que ela trabalhou naquela seção. Por aí, o conselheiro soube da vida pregressa da funcionária, que era de família altamente situada na cidade em que sempre residiu e que não recebia, na repartição, o tratamento de que estava acostumada. Por outro lado, tinha grande capacidade para música, sendo pianista de muito talento e também gostava de teatro. Esclareceu-se que o "tic" notado pelo chefe era apenas imitação dum gesto habitual de certa atriz de cinema e que não havia senão desajustamento social. Tudo foi resolvido com providências tomadas no sentido de colocar, com muita discrição, esta funcionária em situação social compatível, de acordo com seus sentimentos e preconceitos. O conselheiro encaminhou-a a grupos locais de dramatização, em troca de fazer pesquisas históricas para a produção. Entrou para o grupo coral e gradualmente a empregada foi completamente recuperada, voltando a fornecer o rendimento que logo depois do seu ingresso oferecia ao serviço.

(51) REINING JUNIOR — Organization, Functions and Problems of Personnel Departments, Seminary on Organization, Direction and Functioning of the Auxiliary Service and Staff Agencies, conducted Getulio Vargas Foundation and U.N.O., Rio de Janeiro, febr.-march, 1952, pág. 37.

(52) United States C.S.C. — Employee Counseling, Dep. 439, out. 1945.

(53) STALLEY — Employee Counseling in the Federal Service, The Compass, vol. 25, jan. 1944, pág. 25.

(54) BOWLER and DAWSON — Counseling Employees, Prentice-Hall, 1948.

(55) BARRON — *ob. citada*, págs. 10-12.

2.º) Outro caso, é um problema de grupo, envolvendo relações da chefia. Duas empregadas da mesma seção receberam aviso de transferência e vieram ao conselheiro protestar e obter auxílio para replicar às acusações formuladas pelo chefe. O Conselheiro tinha, na situação que auxiliar, ao mesmo tempo, o empregado e o chefe. B. era viúva com uma filhinha de 4 anos e tinha dificuldades em obter alguém que lhe ajudasse na vida doméstica; K. tinha ficado doente durante mais de um ano, foi finalmente hospitalizada e estava sob os cuidados post-operatórios dum médico particular. Ambas já haviam discutido com as caixas sobre sua dispensa e o supervisor a acusava de falta de assiduidade ao trabalho. O conselheiro teve conhecimento de descontentamento geral na seção referida, desde que nove empregados, entre os 50, tinham ido voluntariamente ao conselheiro queixar-se de várias atitudes do chefe. Os casos pessoais foram bem resolvidos, sendo facilitados recursos para a mãe e dada assistência médica à enferma. Mas a ação do conselheiro foi além e reuniu o chefe da Seção e o da Divisão de Pessoal para estudar os problemas de chefia. Da discussão entre eles resultou uma série de reuniões com os supervisores em número de 6, subordinados àquele chefe e nas quais foram incluídos os seguintes tópicos: — a) serviços oferecidos aos empregados pela seção de assistência social e aconselhamento; b) relações de *staff* entre conselheiros e chefes; c) discussão geral dos métodos de ganhar a cooperação dos empregados e aperfeiçoar as relações entre chefes e subordinados.

O chefe promoveu uma reunião de seus supervisores e convidou o Conselheiro a dela participar como consultante sobre o que entendia por problemas do empregado. Na seguinte, foi esclarecido o que constituía o aconselhamento de pessoal e como podiam os conselheiros ajudar os supervisores discutindo-se normas referentes às queixas ou faltas quanto à saúde, entradas tarde, transferências e dispensa, chegando a um acordo quanto à política uniforme de tratar o pessoal. O aperfeiçoamento do moral do empregado foi objeto de outra reunião, sendo realçada a necessidade de se tornar público os *records* de produção e pôr em discussão os métodos possíveis de melhorar o serviço, proporcionando aos empregados oportunidade de crítica construtiva.

Em reuniões a seguir, cada supervisor foi estimulado a expor como entendia a colaboração do subordinado e como a provocava. Cada um tinha um sistema próprio. E através destas reuniões os supervisores tiveram melhor conhecimento dos serviços de aconselhamento, das técnicas para recorrer aos conselheiros em suas dificuldades, idéia de que não estavam sòzinhos neste problema e que podiam contar com útil assistência para melhorar suas possibilidades de dirigir as pessoas eficientemente.

Por isso, se pode apreciar que pequenos “nadas” se tornam causas poderosas de desajustamento do pessoal. E que também medidas muito

simples, adotadas em tempo adequado, chegam a recuperar pessoas cuja eficiência representa verdadeiro patrimônio para as repartições ou empresas em que estão empregadas.

Há, contudo, no espírito de administradores improvisados crença de que as qualidades não devem ser superestimadas; que nenhum servidor faz falta e que assim os problemas humanos no trabalho são de importância secundária. Enquanto se mobilizam verdadeiras equipes para tratar do conserto, recuperação e conservação do material, de manutenção cara, com almoxarifado de peças excedentes, o elemento humano é deixado ao léu, ou só atendido quando já indo para a assistência dos médicos ou dos psiquiatras, quando já há necessidade de licenciá-los ou afastá-los definitivamente do trabalho, em estado de inatividade ou mais, sem conserto como se diz com relação às máquinas.

Nesta recuperação precoce, os conselheiros de Pessoal têm papel saliente.

Muitos empregados com *sinais* discretos, mas iniludíveis, se preparam para desajustamento próprio ou dos companheiros; com sentimentos recalçados, revelam atitudes que, sem serem ainda anormais, provocam quebra do senso de colaboração e lealdade no trabalho. São faltosos, críticos, reclamadores, ineficientes, insatisfeitos, sabotadores, ou apenas desejosos de sabotar, mas que pelos indícios precoces de sua conduta devem ser mais profundamente estudados para se encontrar o meio de reabilitá-los. Em outros tempos, não somente não eram ouvidos, como ainda a direção evitava recebê-los; gostava de ignorar o que diziam ou então incluíam no grupo inevitável das oposições com que contam todos os administradores. Atribuíam-lhes sentimentos inferiores e faziam ouvidos surdos às suas críticas e “bobagens” para que não se contaminassem.

São muitos os tipos de desgostosos e dos que procuram, em começo de desajustamento, compensações neuróticas para seus problemas, os problemas do trabalho. HEPNER (56) agrupou-os com felicidade em quadros de tipos de compensação e obstáculos em que vazam as insatisfações e as sabotagens no serviço. Não procurar esquecê-los ou deixá-los abandonados; mas, pelo contrário, observá-los é dever primário dos Departamentos de Pessoal. (57) Com relação a apenas um tipo deles: — os *críticos* são estas as observações recentes duma grande empresa posta a serviço público, na última grande guerra:

“Todos os indivíduos, còscios de seus próprios fracassos eram habitualmente os primeiros a notar as faltas dos demais. O gasto de tempo e de energia em criticar os companheiros, de modo

(56) HEPNER — *Psychology Applied to Life and to Work*, N. York, Prentice Hall, 1942, pág. 60 em diante.

(57) S. HOSLETT — *Distening to the Troubles of Dissatisfied Employee*, *Personnal Journal*, jul. 1945, pág. 152.

injusto, era a consequência da sua inabilidade para oferecer crítica construtiva. (58)

“Os indivíduos que costumam criticar ou depreciar os companheiros e superiores se tornam cada vez mais afastados ou receosos deles. Isto os leva a um círculo vicioso, porquanto tanto mais afastado ou receoso se torna o empregado no trato com os demais, tanto mais mostra tendência a usar a crítica como arma. O costume de cochichar as deficiências alheias e dos chefes era, na maior parte das vezes, admitir a incompetência própria para cultivar a amizade ou para competir com eles nas posições de chefia. Rixas pessoais entre os empregados comumente arruinam a eficiência e, em casos extremos, afetam até a saúde de ambas as partes. Preocupações mentais consequentes a competições criam tensões que por sua vez levam a distúrbios orgânicos. Este defeito de procurar faltas alheias não é nada mais que uma camuflagem do medo para empregar-se dedicadamente. A crítica *factual*, construtiva, era bem recebida, mas a crítica, em termos gerais, servia sempre para indicar que alguma coisa estava errada nestas pessoas. Estas considerações foram sempre estímulo para os representantes do Departamento do Pessoal investigarem mais profundamente as razões motivantes da conduta”. “Logo começamos a compreender que o aconselhamento do pessoal era de necessidade imprescindível na destruição destas sementes de crítica para fazer muitos empregados reconhecer e agir no sentido de corrigir suas próprias fraquezas, em vez de desperdiçar tempo na análise dos defeitos dos outros”.

“Procurando livrar-se do complexo causado pela colisão de emoções opostas os empregados se tornavam críticos e se apegavam à convicção de que os chefes não o apreciavam, que a tarefa estava aquém de suas capacidades, que estavam sendo explorados, mal pagos e de modo geral mal tratados. O subconsciente, aproveitando-se do desejo de se livrar de alguma pressão mal percebida, usava das palavras ou expressões como subterfúgio. Queixas contra injustiças e desculpas que apresentavam por suas faltas, encontravam repercussão e eram encaradas com simpatia por parte de seus companheiros”. Assim, tornava-se em pouco tempo um problema coletivo.

EM NOSSO PAÍS

Entre nós o problema mais importante relacionado com a mão-de-obra é o de seu desajustamento.

“Existem poucos países no mundo”, diz FISCHLOWITZ (59), “em que se possa encontrar nú-

mero relativamente tão alto de desajustados no trabalho: — sintomático pela baixa produção, insuficiência de ganho e mal-estar que se reflete economicamente em todos os sentidos”.

Não temos, realmente, o “chômage”, que se define como desemprego involuntário (60) e que preocupa tantos outros países. A procura é sempre maior do que a oferta, principalmente de empregados classificados. Não há adaptação dos homens aos serviços, quer quanto às qualificações e educação, quer quanto ao desempenho das mesmas. Técnicos funcionam em lugar de leigos e leigos exercem funções que só devem caber a técnicos. Sobretudo nas empresas particulares. Quanto aos Serviços Públicos, a seleção de pessoal vem gradualmente melhorando a situação.

Mas, na verdade, a seleção, exclusivamente, não atende ao problema do ajustamento. Pode escolher os mais capazes, antecipando a possibilidade duma adaptação mais rápida, mas não proporciona esta, nem a assegura. Há mister acompanhar o recém-ingressado, propiciando condições ao seu ajustamento funcional, para que ele possa dar ao serviço aquilo de que é capaz por suas habilitações. Sem seguimento do pessoal após as provas, a seleção é mesmo destituída de significação, quando se visa, como nas indústrias, a melhorar ou racionalizar os serviços.

A seleção de pessoal, nos Serviços Públicos, contudo, mesmo isolada de outras medidas que garantam o aumento do rendimento ou do ajustamento humano, é providência de elevado alcance político, porque afasta a influência da apadriñagem na administração; de alto alcance educativo, porque estimula o preparo dos candidatos e, de modo geral, dos moços que são, comumente, os que desejam ingressar no serviço da maior empresa do país (Serviços Públicos); de alto alcance social, porque consagra o valor do esforço e do estudo, como elemento primacial na competição para o trabalho. Mas, para efeito administrativo, só realmente se completa, se assistido o empregado, após o ingresso, para sua colocação e adaptação conveniente. Com a nossa experiência já podemos apontar a falha do sistema, indicando numerosas pessoas altamente classificadas nas provas, excelentes nos primeiros meses de serviço, depois fracamente produtivas ou completamente ineficientes.

Os antigos funcionários que possuem larga observação de como são tratados os servidores nas grandes repartições, sobretudo naquelas em que os chefes dirigem muitos empregados, sabem como estranhos problemas de pessoal aparecem e se eternizam, desajustando funcionários de tôdas as carreiras. O problema não é só nosso, nem exclusivamente dos serviços públicos. Em todos os países e nas indústrias também estas questões

(58) S. E. FULLER — Goodyear Aircraft Employee Counseling, Personnel Journal, vol. XXIII, 1944, pág. 148.

(59) FISCHLOWITZ — A Colocação do Trabalhador e o Mercado do Trabalho de Mão-de-Obra, Revista Trabalho e Seguro-Social, jan. fev. e março, 1948.

(60) ARLINDO RAMOS — Mercado do Trabalho: Exame e Desenvolvimento (Revista do Serviço Público, Nov., 1950, pág. 64).

têm crescido com o aumento dos quadros de pessoal. Observa-se o vêzo de certos chefes improvisados ou que amadureceram, na condição de subordinados, por muitos anos, nutrirem sentimento de vingança, concretizando-os mais tarde, quando atingem, "por confiança", cargos de chefia ou supervisão. Criam situações de desajustamento para os empregados ou então agravam as existentes e têm mesmo gôzo sádico, quando tais possibilidades se manifestam ou se esboçam. Possuem, por outro lado, a certeza de que nada lhes sucederá com esta política de depredador da capacidade ou da máquina humana. Divergência, ressentimentos e queixas, que provocam, conduzem a baixo rendimento ou limitações curiosas na distribuição dos serviços, de modo que somente ocupam um ou dois entre os muitos subordinados e assim podem conceder favores somente a seus apadrinhados, inclusive elogios que negam aos outros. Estão, dêste modo, dando demonstração de má chefia. Mas quem os pode julgar com isenção, se os cargos são de confiança, e trocados entre amigos, e não há quem aponte os erros cometidos e as razões de ineficiência quase coletiva duma Seção ou Diretoria? Tudo isso sucede, às vezes, por ignorância, o que justifica a preparação e treinamento de chefes. Mas, outras, de caso pensado. E' verdade, também, que muitos chefes se vêem inesperadamente cercados pela má vontade dos subordinados e, sem auxílio ou recursos para solucionar seus casos; no que podiam ser ajudados por Conselheiros a compreender a situação e depois resolvê-la.

Pergunta-se contudo: não são criminosos os que inutilizam as máquinas, emperrando-lhes as peças, subtraindo-lhes os parafusos ou de qualquer modo depredando-as?

Por que não se há de considerar, com o mesmo espírito, os danificadores do material humano?

Êste, um dos aspectos da questão. Outro, é o de se ter com as causas motivadoras de desgaste e deformação da personalidade humana, os mesmos cuidados de que se cercam as organizações para evitar os danos do material e equipamento.

As causas de depredação da capacidade humana para o trabalho e que agem antes de se revelarem lesões orgânicas de âmbito médico, provêm de mudanças sociais e de motivações psíquicas que podem ser prevenidas, em seus efeitos, com técnicas e instrumentos, usados em tempo e adequadamente.

No terreno da física, química, tecnologia, mecânica, há técnicos e semitécnicos, de vários níveis,

na pesquisa, reparação, assistência e lubrificação, etc. das máquinas, mas são escassos, na administração do pessoal os que tratam, de modo especializado, conhecendo adequadamente o homem no trabalho e as determinantes iniciais de seus distúrbios e desajustamentos. Os médicos, enfermeiros e assistentes sociais cuidam das alterações depois de já impossível o uso de recurso preventivo e irreparáveis os males, pois êsses são inicialmente revelados apenas por baixa de rendimento.

Os Conselheiros de Pessoal são investigadores e executantes de técnicos neste particular e merecem ser situados devidamente nos quadros, para ação sobre os homens e grupos, não só na execução, como na direção e chefia, a fim de prevenir e corrigir.

A atividade de aconselhamento do pessoal, em qualquer empresa, é um dos eficazes auxiliares da racionalização, ajudando o elemento humano a desempenhar suas funções com eficiência.

Com atribuições de *staff* e também como participantes de serviços auxiliares, os conselheiros trabalham de preferência nos órgãos descentralizados de pessoal que têm contato direto com os problemas dos empregados. Aí não somente resolvem os casos pessoais de desgosto e insatisfação mental do homem no trabalho, mas colaboram indiretamente na elevação do rendimento e no conhecimento de como são recebidas as medidas supervisoras e como contribuir para sua melhoria. Tanto nas empresas particulares, como nos serviços públicos, tornam mais amenos os contatos entre a direção e a execução e aperfeiçoam os meios de comunicação entre êles, como dizem os investigadores da Harvard University. Tornam menores os espaços ou distâncias sociais entre as pessoas e os grupos.

Nos serviços públicos, os órgãos de administração geral não podem, assim, prescindir de seus serviços, não somente na sua seção de pessoal, executiva, subordinada ao serviço de administração, que assim cumpre as funções acima citadas, mas também como parte do seu estado-maior.

Cabem aos nossos departamentos administrativos, quer federal quer estaduais, de acordo com os termos de seus regimentos, funções de racionalizar os serviços públicos e assim não dispensar o trabalho dêsses conselheiros, como investigadores e aconselhantes, na fixação e desenvolvimento da política de pessoal.