

A administração de pessoal em ritmo de guerra

LAWRENCE A. APPLEY (*)

(Tradução de ANIBAL MAYA)

(“PERSONNEL SERIES N. 63”, *American Management Association*, 1943)

AS ATIVIDADES de pessoal, modernamente denominadas “industrial relations”, passaram a abranger tôdas as relações humanas na indústria, no govêrno, na agricultura e nas forças armadas, achando-se, presentemente, no auge do seu desenvolvimento. Cumpre indagar se os que entre nós se acham identificados com essas atividades são suficientemente capazes para exercê-las. Sôbre os nossos ombros repousa a responsabilidade de decidir se êsse setor deve continuar com a sua importância atual, ou se deve degenerar numa função de relativa mediocridade.

Até esta data, é magnífica a tarefa realizada. Dificilmente se pode encontrar um grupo mais valoroso do que o composto pelos que investigam o campo das relações humanas na indústria. São pessoas de visão, de envergadura, de capacidade técnica e de compreensão humana. Mas não descansemos sôbre nossos louros!

Alarga-se o Campo das Relações Humanas na Indústria

A capacidade de se modificar de acôrdo com o tempo e com as circunstâncias e de se adaptar aos novos desafios, às novas condições e às novas realidades constitui uma verdadeira demonstração de grandeza. Estamos em plena evolução. Um dos maiores serviços que a “American Management Association” tem prestado é o de reconhecer e deixar consignada essa evolução. Se examinarmos os programas e os trabalhos das conferências de pessoal da A.M.A., nos últimos tempos, notaremos novas tendências de ano para ano.

Somos, portanto, obrigados a reconhecer um progresso definitivo nos métodos e nas atitudes dos diretores de pessoal. A transformação que

se vinha realizando, gradualmente, nos últimos dez anos, cresceu em intensidade devido às contingências da guerra e floresce agora em tôda a sua glória. O diretor de pessoal deixou de ser um simples técnico, para se tornar um pioneiro do progresso, um “leader” capaz de exercer uma influência construtiva e dinâmica sôbre a administração. E’ o administrador moderno que faz de administração e relações-humanas expressões sinônimas.

Aquêles que reconhecerem e aceitarem essa transformação, e que governarem suas atividades de acôrdo com ela, terão asas possantes, sentirão o prazer de participar no fornecimento do potencial humano indispensável ao esforço de

(*) LAWRENCE A. APPLEY formou-se pela “Ohio Wesleyan University”, tendo, após um período de três anos na Congregação da “Colgate University”, se lançado no mundo de negócios, como Diretor de Pessoal da Divisão de Buffalo da “Socony-Vacuum Oil Co.”. Isso ocorreu em 1930. Mais tarde, transferiu-se para Nova York, na qualidade de Diretor de Educação, permanecendo com a companhia até 1941, quando então se tornou Vice-Presidente da “Vick Chemical Company”, incumbido das atividades relativas a planejamento e pesquisa no setor de pessoal. Em 1941, o Sr. Appley conseguiu uma licença para servir como consultor técnico do Secretário da Guerra, em assuntos concernentes à administração do pessoal civil. No outono de 1942, passou a servir na “War Manpower Commission”, na qualidade de Diretor do “Placement Bureau”, tendo, pouco depois, sido nomeado Diretor Executivo da Comissão.

A sua grande experiência sôbre os múltiplos problemas que, dia a dia, a complexíssima máquina do govêrno propõe aos responsáveis pela sua operação, o Sr. Lawrence Appley alia um exrtaordinário senso prático, que o torna um elemento de grande utilidade para a administração americana, e uma excepcional capacidade descritiva, o que faz com que seus artigos sejam lidos sempre com agrado e proveito.

Temos, por isto, grande prazer em apresentá-lo novamente, em tradução, aos leitores da R.S.P. que, por certo, já de há muito o conhecem, não só pelo seu artigo publicado no nosso número de outubro de 1943 (*Como Organizar a Administração de Pessoal*), como também pelos muitos outros trabalhos, todos de grande interesse, que tem publicado em revistas técnicas norte-americanas.

guerra e, mais tarde, colaborarão no reajustamento dêsse potencial à economia de após-guerra. Os que não a reconhecerem, farão lembrar os médicos que se negaram a aceitar Pasteur.

O moderno diretor de pessoal deve empenhar-se para que a alta administração adote e ponha em prática certos conceitos básicos sobre supervisão e gerência, de que resultem boas relações humanas; êle compreende que os ramos de uma árvore não poderão ser fortes se o tronco estiver em decomposição e que um departamento de pessoal, tènicamente perfeito, enxertado a uma organização doentia, não pode dar frutos.

Essa observação enfática não pretende diminuir a importância dos conhecimentos tènicos sobre pessoal, que são essenciais, mas que terão pequeno valor se não se apoiarem numa grande compreensão do elemento humano. Temos verificado que os nossos conhecimentos tènicos são mais perfeitos do que os nossos princípios básicos e os nossos métodos de supervisão.

O diretor de pessoal não deve ser apenas um tècnico bem treinado; deve exercer uma influência dinâmica sobre a administração de linha. O novo funcionário de pessoal deve ser treinado como tècnico, do mesmo modo que um médico em formação deve, primeiramente, servir como interno. Da sua capacidade e da sua visão dependerá o seu futuro profissional.

Eis a escôlha que devemos fazer: continuaremos como internos e tènicos especializados, ou atravessaremos a fronteira, passando a exercer forte influência sobre os programas e os métodos de trabalho da administração?

Não é necessário explicar aqui o que quero dizer com conhecimentos tènicos de administração de pessoal. Eles compreendem tóda a escala, desde os métodos de exame e seleção, até os de classificação de cargos, atribuição de salários, previdência social e treinamento. Embora talvez não seja necessário esclarecer também a significação das palavras: "exercer influência sobre as práticas e os conceitos básicos da administração de linha", procurarei estender-me sobre essa atividade, explicando o meu ponto de vista.

CONCEITOS BÁSICOS

Foi recentemente publicado pela "War Manpower Commission" um memorandum com o tí-

tulo: "Conceitos Básicos que Devem Guiar as Ações e Decisões de cada Chefe, Administrador e Supervisor da "War Manpower Commission". Esse memorandum é presentemente discutido e os seus conceitos são aplicados nas reuniões de pessoal de todos os níveis, através dos "bureaus", das divisões, das seções e das turmas. Examinaremos, a seguir, êsses conceitos.

1 — *O que foi feito; foi feito* e, nas circunstâncias do momento, foi bem feito. Se aceitarmos isso como um fato, não haverá mais justificativa, nem tempo, para explicações ou desculpas; nem haverá motivos para que as modificações ou sugestões novas que forem feitas daí em diante sejam consideradas como crítica aos atos do passado. Uma vez aceito êste conceito, não há mais razão que leve o criador de um determinado processo de trabalho a defendê-lo contra os melhoramentos sugeridos, por temer que o seu consentimento equivalha a admitir sua falência ou imperfeição. E' óbvio o efeito que a modificação dessa atitude terá sobre as relações humanas e sobre o moral.

2 — *E' chegado o momento de agir*. Já se fez muito planejamento e muita pesquisa; portanto, o que deve ser feito, deve ser feito. Não há mais lugar para expressões tais como: "não é possível"; "nunca se fez assim"; "experimentamos, mas não deu resultado"; "sempre o fizemos dêsse modo"; "meu antigo chefe disse tal coisa ou prometeu-me isso ou aquilo". Os homens poderão realizar o impossível, se a guerra o exigir.

Se aceitarmos êste princípio, cedo sentiremos o seu efeito sobre as relações humanas e o moral. As desilusões do passado serão esquecidas e a atenção se voltará para a pesquisa detalhada e cuidadosa e para as esplêndidas recomendações que foram esquecidas na gaveta ou que desapareceram nas atas das conferências, sem que delas resultasse qualquer ação ou decisão.

3 — *A atividade só tem valor em termos de realização*. Não há mérito nem honra em trabalhar pelo simples prazer de trabalhar. As realizações devem ser apreciadas em termos de necessidade e esta em termos de progresso. Mais trabalho útil e menos dispersividade são coisas essenciais nesta guerra, para completa utilização da capacidade, do esforço e do conhecimento humano.

O efeito que a aceitação dêste conceito terá sobre as relações humanas e o moral é também óbvio. Não mais encontraremos empregados pon-do em dúvida a importância do que estão fazendo ou da sua contribuição para o esforço de guerra.

4 — *Tôda atividade deve estar relacionada a um programa.* Se houver programa, muito bem; se não houver, então deverá ser formulado, quer pelo "bureau", pela divisão, pela seção, pela turma ou pelo indivíduo. Tudo deve estar relacionado, contribuindo para o conjunto, sem conflito ou duplicidade. O programa deve indicar o que deve ser feito, em termos de resultados específicos, onde deve ser feito e quando. Além disso, deve indicar a maneira de execução, no que diz respeito à política, organização e ação. Se se pôde preparar um programa dêsse tipo para a campanha da África, por que então não acreditar que deve e pode ser feito para todo esforço de guerra produtivo? Mais uma vez, é óbvio o efeito que a sua aceitação terá sobre as relações humanas e o moral.

5 — *A responsabilidade e a autoridade devem ser delegadas clara e decisivamente.* Se êste conceito fôr aceito e pôsto em prática eficientemente, poder-se-á reduzir a duplicidade de esforço, a omissão de responsabilidade, os ciúmes, a politiquice, os atritos e tôdas as causas comuns de perda de tempo e de energia. Já os empregados não se queixarão de que não têm serviço ou de que o seu trabalho não tem razão de ser.

6 — *As providências devem ser tomadas sem que seja necessário esperar pelo exame de todos os detalhes e pela solução de tôdas as dificuldades.* A guerra não esperará até que estejamos seguros de acertar. Muitos enganos serão cometidos. Sem erros não há progresso. As falhas deverão ser desculpadas se estivermos realmente progredindo.

7 — *Não se deve dar consideração ao prestígio individual ou aos conflitos jurisdicionais.* O trabalho deve ser feito pelos órgãos mais indicados, no que diz respeito a instalações, pessoal e outros elementos. Nossa responsabilidade consiste em fazer com que o trabalho seja executado, não em executá-lo. Não importa saber quem recebe o dinheiro, ou quem recebe o pessoal, mas sim que êsses elementos permitirão que os trabalhos sejam efetuados com rapidez e eficiência.

8 — *Devem ser reconhecidas as diferenças básicas entre organização de linha e de estado-maior.* Juntos, o estado-maior e a linha determinam a política. Quando a linha entra em operação, o estado-maior presta-lhe assistência. Em qualquer organização, ambos são igualmente importantes, devendo as suas atividades estar identificadas, funcionando de comum acôrdo. Não é necessário pròpriamente executar, para conseguir que um trabalho seja feito. Se êste princípio fôr aceito, os departamentos de estado-maior não se esforçarão para usurpar as responsabilidades dos órgãos de linha e êstes, não tentarão continuamente expulsar os departamentos de estado-maior.

9 — *Os órgãos regionais devem executar o trabalho no nível mais baixo possível.* A matriz deve fornecer às filiais as ferramentas, a munição e a assistência necessária. Isto significa que a organização regional não deve ficar tão sobrecarregada com serviços de estado-maior que não possa realizar a tarefa que lhe foi confiada.

10 — *A inteligência e a capacidade de cada membro da organização devem ser utilizadas em tôda a sua extensão.* Ninguém será capaz de fazer qualquer coisa, nesta guerra, sem auxílio. Tanto os empregados como os supervisores devem contribuir para o aperfeiçoamento dos programas e dos processos de operação. E' evidente o efeito que a aceitação dêste princípio exercerá sobre as relações humanas e o moral. Os seres humanos quêrem e merecem consideração; quêrem sentir que têm um lugar ao sol. Para que qualquer organização possa realmente ajudar na gigantesca tarefa de vencer a guerra, precisará de todo o auxílio e de tôda a assistência que o seu mais modesto empregado puder prestar.

11 — *Os chefes de repartição, os diretores de divisão e serviço, os chefes de seção e de turma devem reunir o seu pessoal em conferências regulares com o fim de examinar até que ponto êstes conceitos básicos são observados dentro de cada sector e de avaliar as realizações em relação aos mesmos.* Há, naturalmente, outras razões, de ordem prática, aconselhando a realização dessas conferências, mas, no caso em vista, elas são necessárias para fazer com que êsses conceitos se tornem elementos dinâmicos e ativos através da organização, em vez de serem apenas frases pomposas em algum documento oficial. A mera publicação de um memorandum não é bastante para

torná-lo parte do pensamento da administração — pensamento êsse refletido em atos. Deve seguir-se um contrôlo contínuo e cuidadoso.

Imaginai, por exemplo, uma organização incumbida de uma missão específica no esforço de guerra, pondo em prática êsses 11 conceitos básicos de administração e supervisão. Não são evidentes a força e a eficiência de um programa de pessoal baseado em tais princípios? E se tivermos, ainda, um seguro conhecimento técnico da administração do pessoal, então, o seu sucesso estará definitivamente assegurado .

Esforcei-me por demonstrar aqui que as atividades de um diretor de pessoal representam muito mais do que à primeira vista pode parecer.

Tentei elucidar o meu ponto de vista, citando um memorandum recentemente editado pela "War Manpower Commission". Apresento-o como um exemplo do tipo de atividade que a administração de pessoal em ritmo de guerra está a exigir. Nossa estrutura administrativa, nossos conceitos e práticas devem ser dinâmicos, baseados em fatores que representem um moral sadio, criando maior compreensão humana e completa utilização da capacidade individual. Seguem-se, então, os conhecimentos técnicos, segundo fator em importância e eficiência. Temos, diante de nós, o maior trabalho em administração de pessoal jamais enfrentado e temos de executá-lo imediatamente. Não podemos falhar.

