

Psicologia da administração

HALBERT L. DUNN

(Tradução de PAULO LOPES CORRÊA)

A INTERESSANTE palestra cuja tradução, graças à cortezia do autor, temos a satisfação de oferecer agora aos leitores da "Revista do Serviço Público", foi pronunciada perante o Instituto de Saúde da Nova Inglaterra, em Boston, Massachusetts, a 3 de abril de 1941.

Nascido em 1896, na cidade de New Paris, Estado de Ohio, Halbert L. Dunn graduou-se em Medicina (M.D.) e em Filosofia (Ph.D.), pela Universidade de Minnesota, em 1922 e 1923 respectivamente. Estatístico de profissão, ocupa desde 1935 o cargo de Chefe da Divisão de Bio-estatística, do Bureau do Censo dos Estados Unidos.

De 1925 a 1929, foi professor associado de biometria e bio-estatística na Escola de Higiene e Saúde Pública, da Universidade Johns Hopkins; teve aí oportunidade de colaborar intensamente com o célebre Dr. Raymond Pearl, de quem se tornou um dos mais íntimos amigos. De 1929 a 1932, chefiou o departamento de estatística da Clínica Mayo. De 1932 a 1935, foi diretor do University Hospital e professor de estatística médica na Universidade de Minnesota.

Dentre os vários congressos científicos de que tem participado, podemos mencionar os seguintes: sessões do Instituto Internacional de Estatística em Atenas (1936) e Praga (1938); Conferência para a Revisão da Lista Internacional de Causas de Morte, Paris, 1938 (presidente da delegação americana); Oitavo Congresso Científico Americano, Washington, 1940 (secretário geral da Seção de Estatística).

E' membro das seguintes instituições: Instituto Internacional de Estatística, desde 1937; Instituto Inter-Americano de Estatística (secretário geral do Secretariado Provisório, 1941); Associação Americana para o Progresso da Ciência; Associação Americana de

Anatomistas; Associação Americana de Fisiologistas; Associação Americana de Saúde Pública; Sociedade Sociológica Americana; Associação Estatística Americana (do Conselho de Diretores); Associação Americana de População (do Conselho de Diretores).

E' autor de numerosas publicações nos campos da estatística, saúde, medicina, administração, destacando-se: "Application of Statistical Methods in Physiology", "Physiological Review", April 1929; "Hospital and Clinical Statistics in General"; "Practical Applications of the Punched Card Method in Colleges and Universities" (editor, G. W. Baenhe), 1935; "Development of Vital Statistics in the Bureau of the Census", "American Journal of Public Health", December 1935; "Vital Statistics Collected by the Government", "The Annals of the American Academy of Political and Social Science", November, 1936; "Census-Past and Future", "Journal of the American Statistical Association", March 1940.

Não obstante suas múltiplas atividades, o Dr. Dunn de há muito vem dedicando especial interesse às questões das relações humanas no trabalho. Assim, não é de estranhar que tenha sido convidado pela "American University", de Washington, para ministrar um curso sobre esse assunto. Tal curso, intitulado "Psychology and Public Administration", tem por objeto o estudo das relações entre chefes e subordinados, do ponto de vista dos princípios psicológicos fundamentais, e o debate em torno da importância das qualidades individuais, das personalidades, das atitudes, das emoções, reações, etc.

O artigo que se vai ler revela suficientemente o grau de cultura geral e de conhecimento especializado no assunto, que possui o autor. Ao Dr. Dunn consignamos nossos agradecimentos por nos haver autorizado a tradução de seu trabalho.

Para iniciar esta palestra, quero repetir uma metáfora que já empreguei antes com outro propósito.

Cada um de nós constrói uma cidade durante sua vida. O traçado dessa cidade se assemelha mais ou menos ao da antiga Roma. Cerca-a uma muralha defensiva de pedra, com pontes levadiças e tórres. Um fôssô cheio d'água, por fora da muralha, proporciona mais segurança. Dentro da muralha encontram-se fortes, casas, escolas, igrejas e, habitualmente, um palácio inacabado de mármore; ao passo que, sob a superfície do solo, existem inúmeros quartos, galerias e sombrios calabouços.

Essa cidade é a mente! A cidade que construímos é a capital de nosso mundo. Corpo e mente, juntos, compõem êsse mundo. Juntos constituem uma unidade no esquema das coisas. Juntos nasceram; juntos crescem e se transformam; e juntos envelhecem e morrem. A saúde e a felicidade do corpo dependem da regularidade e da unidade da mente. Da mesma forma, a satisfação e a paz da mente dependem em larga medida da saúde do corpo.

O terreno para a cidade é demarcado por ocasião do nascimento. O indivíduo não tem interferência na seleção do local. Êste tanto pode ser numa encosta rochosa de montanha como numa planície fértil ou nas areias movediças à beira-mar. A êsse terreno, que é o cérebro, chegam os materiais para a construção. Sensações de todo tipo — frio, fome, luz, som, e dor. Experiências resultantes da satisfação dessas sensações — o calor de um cobertor quando faz frio, o conforto da fome apaziguada, a fuga por vôo quando o perigo ameaça. Por essas sensações e experiências se moldam as idéias. E tais idéias são as pedras com que se constrói a cidade.

De início, pouca atenção se dá à defesa. Edifica-se um lar, um lugar para jogos, e uma escola. As idéias assumem padrões mais amplos e transformam-se em convicções. Surgem os contornos dos edifícios erigidos. À medida que a edificação prossegue, aparecem complicações. Algumas das

pedras não se ajustam. Originam-se conflitos. O traçado da cidade deve ser alterado para que se efetue o ajustamento. Talvez se dê início a um novo edifício, com uma galeria de comunicação. Ou um quarto secreto seja criado abaixo da superfície do solo. O plano original da construção transforma-se num padrão variegado.

Ainda na primeira infância, começamos a construir a muralha defensiva de nossa cidade. Nossa mãe nada deve saber a respeito da guloseima furtada, a respeito do mergulho proibido na velha piscina, a respeito da primeira e imprecisa curiosidade sôbre o sexo. As muralhas levantam-se mais alto em volta da cidade. A criança torna-se adulto. As defesas são reforçadas. Começou o trabalho no palácio. A bela estrutura que desejamos que o mundo veja. Sucesso! Mas, abaixo da superfície do solo, as galerias e quartos secretos transformam-se num labirinto.

Vagamos através dessa cidade que construímos dia a dia. Pelo palácio, pela igreja, pela escola, e pelos quartos secretos. Só podemos estar num lugar, de cada vez. Gostamos de permanecer no palácio e construir novas obras para realçar-lhe a beleza. Quando o progresso nessa estrutura é obstruído, como tantas vezes ocorre, podemos preferir voltar aos campos de jogos, à escola, ou à igreja. Ou talvez aumentar a altura da muralha que cerca a cidade. Ou vagar pelos quartos secretos abaixo do solo.

Por vezes, impõe-se permanecer num lugar da cidade, quando nosso desejo é estar em outro. Os impulsos, o dever, a sociedade, o trabalho, o amor, nos impelem para diferentes direções. Situação perigosa essa — dando origem a aborrecimentos, perturbações e tensões nervosas. Se nenhuma solução for encontrada, a tendência é fugir para as galerias subterrâneas e deixar de fora o ruído do conflito. Dêsses retiros, alguns jamais conseguem sair, perdidos no labirinto de pensamentos ocultos, povoados por suas imaginações.

Estamos sós na cidade de nossas mentes. Gostamos de levar os amigos através do pátio e dos edifícios exteriores. Algumas vezes, levâmo-los através do palácio e da igreja. As defesas, todavia, são guardadas ciosamente. Sòmente a alguns poucos escolhidos se permite penetrar nos quartos secretos abaixo da superfície. E, mesmo a êsses, não são mostradas as celas do calabouço.

Sem embargo, essa necessidade de camaradagem, de compreensão e de contacto humano é vital para todos nós. Só mediante a satisfação dessa necessidade é que se consegue aquela felicidade e plenitude de vida, com que todos sonham, mas que poucos alcançam.

O mundo de cada um de nós é feito de corpo e mente. Por maior importância que possamos atribuir à mente, não podemos ignorar o corpo. Sua estrutura anatômica e forma; sua idade, sexo e raça. Se é forte ou fraco; magro ou gordo. Se os vários sistemas que o compõem são saudáveis ou doentes. Se a herança que lhe foi legada é completa ou deficiente.

A maneira por que funcionam nosso corpo e seus sistemas é também importante. A digestão, a termo-regulação, o metabolismo, as excreções, o equilíbrio químico de nosso sangue e tecidos. Dependemos particularmente de nosso sistema nervoso e das glândulas de secreção interna, para o ajustamento da mente ao corpo.

A mente e o corpo variam conforme a idade e o crescimento. Variam não apenas isoladamente, mas também em suas relações recíprocas. Tanto é êsse o caso que o estudo da mente e o estudo do corpo na infância, juventude e idade adulta constituem zonas essencialmente diferentes do conhecimento humano.

Uma outra coisa afeta nosso mundo e suas relações com a ambiência em que se encontra: seu grau de desvio da normalidade. As anomalias do corpo na configuração e na conformação podem ser tão pronunciadas que o recém-nascido não consiga viver, ou viva apenas um curto prazo. Tais anomalias se graduam segundo os estigmas e de-

feitos congênitos que perturbam o ajustamento e enfraquecem a resistência. As anomalias da mente se ordenam desde o idiota, de um lado da escala, até o gênio, do outro, havendo entre êsses dois inúmeros desvios que se manifestam quando o indivíduo precisa de ajustar-se às injunções e contingências da vida.

Em tórno do mundo do corpo e da mente há um envoltório de ar. E' a compreensão. Partindo do nada, por ocasião do nascimento, êsse envoltório cresce em profundidade à medida que envelhecemos. Varia enormemente entre os indivíduos, conforme sua idade e as características de suas mentes e de seus corpos. A profundidade e a amplitude em abranger essa camada protetora de compreensão é que determinam, em larga dose, nossas satisfações na vida e nossa influência sôbre as vidas dos outros.

Cada um de nós marcha através da vida como uma unidade cósmica. A cidade de nossa mente inevitavelmente vinculada ao mundo de nosso corpo. Nosso envoltório de compreensão crescendo, transformando-se e aprofundando-se a cada ano que passa. Em geral somos motivados por um desejo de nos identificarmos, como um todo unificado, na ambiência que nos cerca. A manutenção do nosso ego e da nossa importância pessoal é, habitualmente, o mais importante de tudo para nós. Nosso ponto de vista situa nosso mundo como o centro do universo em que nos encontramos. Geralmente, gostamos daquilo que nos auxilia a manter êsse senso de unidade pessoal. Não gostamos do que tende a dilacerar essa unidade. O que nos agrada são "necessidades" — satisfações sensoriais, como conforto, sexo, comida, bebida, segurança; satisfações espirituais, como realização pessoal, amor, aprovação de nossos companheiros, fé em Deus. O que nos desagradam são, na maior parte das vezes, diferentes espécies de medo — desconfortos, aborrecimentos, má saúde, dor, insegurança, desaprovação de nossos companheiros, ódio.

Voltemos agora nossa atenção, do indivíduo para o *leader* de uma organização. Ele também

é um indivíduo! Tem uma mente, um corpo, um envoltório de compreensão. E' um mundo, exatamente como todos os demais. Difere apenas num único ponto. E' que exerce contrôles sobre uma organização.

Como o *chauffeur* de um automóvel, êle se torna mais que um indivíduo quando assume o lugar do motorista e toma em suas mãos os controles e a roda da direção.

Desde êsse momento, êle se transforma num líder. Que desempenhe ou não um bom trabalho de liderança depende em larga escala da perfeição e da potência da máquina que está dirigindo; ou de que esta esteja convenientemente lubrificada e preparada; ou de que a estrada seja boa ou cheia de lama e de pedras; ou de que êle seja um hábil motorista, dotado de expediente e inteligência para guiar sua máquina com sabedoria e com visão esclarecida para atingir seu objetivo.

A máquina é muito importante. Se êle for um motorista prudente, examinará todas as peças interiores, de prôa a pôpa. Substituirá por novas as partes fracas. Certificar-se-á de que o sistema de ignição está funcionando e de que o conduto de combustível está desimpedido. Lubrificará os eixos e polirá as válvulas. Comprará o melhor combustível.

Não se descuidará também de conhecer os operários que mantem o carro em forma. Ou os passageiros cujo bem estar lhe foi confiado. Nem negligenciará um estudo do terreno que o cerca. E um estudo dos mapas afim de encontrar possíveis atalhos para atingir sua meta.

Mais do que tudo, porém, êle deve estabelecer seu *propósito* e sua *meta*. Sem um alvo a guiá-lo, o melhor dos motoristas se torna um condutor medíocre. De nada adianta mergulhar atrás da roda de direção e tirar confortavelmente uma soneca, à beira da estrada, num carro parado. Por outro lado, todavia, o melhor dos condutores, com uma excelente meta em vista, poderia ser um motorista desastroso. Poderia dirigir furiosamente por sobre pedras e buracos, reduzindo sua máquina a uma inutilidade retorcida e disforme. Ou dirigir velozmente por boas estradas mas pelo

caminho mais longo. Ou dirigir impiedosamente, sem qualquer respeito para com os passageiros.

Isso me leva a uma consideração do significado do título desta palestra "Psicologia da Administração". Talvez devesse se intitular "Psicologia da Liderança". Esta, em essência, representa o grau de compreensão possuído pelo líder quando se acha no contrôles de sua máquina.

Freqüentemente êsse título tem sido confundido com outra coisa. Outra coisa egoísta. Como se psicologia da administração consistisse num conjunto de conhecimentos ou de sortilégios pelo uso dos quais o líder pode enganar seus trabalhadores e fazê-los gostar do que êle ordena.

A mim me parece ser muito mais do que isso. Diz respeito a uma compreensão suficientemente profunda e penetrante para abranger dentro dos objetivos da organização a realização dos egos de todos aqueles que nela trabalham.

O grau de liberdade individual que experimentamos em nossa vida quotidiana é limitado, mesmo num país como o nosso. Estamos sujeitos a restrições de que podemos gostar ou não. Encontramos situações que embaraçam nossos movimentos e atividades, tanto em relação com o nosso trabalho diário como com os imperativos dos costumes sociais. Um exame das limitações que tolhem a liberdade individual indica que muitas organizações — sociais, comerciais, políticas, religiosas, etc., — que concorrem para formar a nação em que vivemos, não são na realidade democráticas em sua estrutura ou em seus métodos.

O mecanismo pelo qual o indivíduo goza de liberdade dentro da estrutura social depende mais de leis de ajustamento humano do que da própria estrutura organizacional da sociedade. E' perfeitamente possível que um indivíduo pertencente a uma corporação, ou às fileiras do exército, se sinta livre, se essas leis forem seguidas. Isso é verdadeiro, quer seja conciente ou inconciente a observação de tais regras pelo participante. O bem estar de cada um de nós depende de nossa habilidade ou de nossas limitações em nos darmos bem com outras pessoas com quem entramos em con-

tacto. As leis dos ajustamentos humanos são as mesmas, quer as relações entre nosso mundo e o de outrem estejam ligadas por fortes cadeias emocionais, por laços de dever ou de trabalho, ou por conexões mais casuais e mais distantes. A aplicação dessas leis é necessária, se o sentimento de liberdade deve ser experimentado pelo indivíduo. Alguns dos princípios que isso envolve são os seguintes:

1. Disposição *para enfrentar a verdade* em nosso pensamento. Reexaminar velhas idéias que conservamos, à luz de fatos novos que chamaram nossa atenção, de modo a chegarmos à coerência em nossas convicções. Poder-se-ia denominar essa atitude introspectiva para com os próprios pensamentos, de “métodos científicos de apreciar as convicções pessoais”. Em suma, significa uma disposição para ter uma mente aberta a qualquer assunto, por mais antagônicas que possam ter sido, em relação à matéria em causa, as experiências e idéias passadas.

2. Disposição *para ouvir e examinar o ponto de vista alheio com uma mente aberta*. Eis algo que poucos de nós fazemos bem. E’ difícil escutar sem interrupção quando outra pessoa nos expõe suas idéias; e, contudo, se não estivermos dispostos a assim proceder, não poderemos compreender seu ponto de vista. Devemos não apenas escutar, mas escutar com interêsse. O interêsse pelo ponto de vista alheio deve ser real, pois, do contrário, os outros não nos exprimirão o que pensam. Uma mentalidade fechada é fatal à completa compreensão das convicções de outrem.

3. Disposição *para conceder liberdade de expressão* aos que nos cercam, e para desenvolver os mecanismos que permitam expor suas opiniões. Para isso não é necessário o princípio democrático da igualdade pelo voto. Mesmo numa organização que centralize toda a autoridade e responsabilidade numa só pessoa, a liberdade de expressão pode tornar-se uma válvula de segurança que efetuará a reunião dos espíritos.

4. Disposição *para ajustar as próprias opiniões*, afim de chegar a um acôrdo com outrem

pela procura de pontos de concordância mútuos. Isso é coisa muito diferente da concessão de liberdade de expressão. Envolve certa dose de generosidade de nossa parte para com as opiniões alheias. Significa disposição para um ajustamento próprio afim de avançar, meio caminho, ao encontro de outrem. Representa freqüentes concessões em pontos menos importantes afim de obter concordância em objetivos mais amplos. Uma atitude irreconciliável é fatal para o estabelecimento de relações satisfatórias de trabalho.

5. *Lazer* para entrar em contacto com outros indivíduos. A compreensão é uma flor delicada que necessita de abundante luz solar. Muito raramente poderemos cultivá-la na pressa de um dia atarefado. Sob alta pressão, pode-se não perceber a significação do sentimento e das reações da outra pessoa, e as ordens ou decisões podem parecer ditatoriais ou absurdas.

6. Disposição *para dar crédito* e reconhecimento a outrem quando isso lhe é devido. Nada provávelmente é tão fácil de se fazer e, entretanto, tão pouco praticado. Obter o reconhecimento de nossas realizações satisfaz a uma profunda necessidade da natureza de cada um de nós. Constrói o nosso ego e torna-nos orgulhosos de sermos identificados com o trabalho que fizemos na organização a que estamos ligados.

7. Disposição *para prestar serviços aos outros* quando se oferece oportunidade, sem expectativa de lucro. Êste é um preceito de aplicação sutil. Deve-se manobrar entre Scylla e Charybdis: — de um lado, há o perigo de fazer política; de outro, o risco de ser suspeitado de estar solicitando favores. Fazer política é vender favores a tanto a dúzia, ao passo que oferecer um serviço não solicitado é freqüentemente interpretado como ação em busca de um favor. Mas quando se pode prestar um serviço a outro indivíduo ou a uma organização e oferecê-lo gratuitamente, sem esperanças de lucro pessoal, isso constitue um penhor de boa vontade. E’ a antítese do egoísmo, da

cupidez e da averseza, por demais freqüentes no nosso esquema das coisas.

8. Disposição para dar responsabilidade com autoridade. Muitas vezes, na vida quotidiana, responsabilidade e autoridade ficam separadas quando não o deviam ser, com resultados invariavelmente desastrosos para as relações humanas interessadas. Não é justo atribuir responsabilidade a alguém quando a autoridade é entregue às mãos de outrem. Da mesma forma, conferir autoridade sem responsabilidade é essencialmente errôneo, uma vez que isso confere poder sem exigir que sejam prestadas contas de como êle é usado.

9. Em alguns casos, essas leis de ajustamento humano não darão resultado. Às vezes é necessário lutar diretamente, em vez de indiretamente, pelas próprias convicções. Às vezes a gente com que se lida é intolerante e tem mentalidade estreita, hermêticamente fechada a cadeado.

Poder-se-ia alegar que essas leis de ajustamento humano estão muito bem quando se trata de indivíduos, mas não conveem quando se consideram organizações ou governos. Nada disso! O bom chefe aplica muitas das regras por conta própria. Eis uma razão por que se gosta dele. Uma organização construída sobre êsses princípios se torna mais forte, porque extrai o máximo de eficiência dos indivíduos que a constituem; porque forma *esprit de corps* criando, à medida que se desenvolve, boa vontade e espírito de liberdade; porque aproveita a soma total da inteligência e da engenhosidade do grupo.

A êsse respeito, o govêrno não passa de uma grande organização. Êle também pode ser baseado primariamente em padrões perfeitos de ajustamentos pessoais. Todavia, na sua maior parte,

tanto o mundo dos negócios como o govêrno, ou não seguem essas leis ou, se o fazem, usam-nas apenas parcialmente. E' raro, na verdade, vê-las empregadas integralmente. O chefe liga o comutador e as obedientes engrenagens humanas trituram o seu destino.

O verdadeiro problema é conseguir líderes que estejam imbuídos dessa metodologia das relações humanas. Não podemos esperar que nossos líderes estejam imbuídos de ideais democráticos e de zêlo em proteger aquela liberdade que cada indivíduo da nação exige para sua vida particular, se as organizações e a estrutura social em que êsses homens se desenvolveram forem baseadas em princípios desfavoráveis ao ajustamento humano.

Na época atual, a maioria de nossas organizações sociais e das relações de trabalho são dirigidas em linhas semi-ditatoriais. Contudo, dentro dos limites de nossa tarefa diária, de que tiramos nossa subsistência, pode ser criado um padrão sensível aos valores humanos — um padrão que funciona eficientemente e produz resultados insuperáveis.

Tentei pintar nesta palestra o campo abrangido pelo assunto "psicologia da administração". Muito freqüentemente esta tem sido limitada, em seu conceito, a um conhecimento de ardís psicológicos, praticados pelo líder em relação a seu pessoal, de modo a conseguir para si sua própria vontade e seu próprio objetivo. Ela pode ser muito mais do que isso. Se se basear naqueles valores experimentados e verdadeiros que geram a confiança e a realização da natureza íntima dentro da estrutura organizacional, ela se transformará na alquimia pela qual muitos indivíduos podem ser fundidos numa unidade simples, organizada e espiritualmente completa.