

# O elemento humano em administração de pessoal

## A CONTRIBUIÇÃO DE L. A. APPELY PARA O ESTUDO DO PROBLEMA

JOSÉ DE NAZARÉ TEIXEIRA DIAS

*Diretor da Divisão de Orçamento do M. E. S.*

**D**O EXAME da experiência americana no setor de treinamento, como estudiosos dos problemas de administração do pessoal, devemos confessar a impressão viva que nos causou a figura admirável de Lawrence A. Appley.

Appley vem de larga experiência na indústria privada (1) onde, não havendo oportunidade para o formalismo dos processos de seleção, característico dos serviços públicos, o treinamento constitui uma das mais importantes fases da administração de pessoal.

Trazido para o Governo Federal graças à intervenção de Arthur S. Flemming, membro da "U. S. Civil Service Commission", Appley cedeu suas idéias, já bastante conhecidas na indústria privada, discutidas e em geral aceitas pelos técnicos de treinamento do serviço federal. E hoje é ele figura obrigatória na orientação de novos programas e, devido às suas excelentes qualidades oratórias, vê-se convocado toda hora para dirigir palavras de incentivo e de esclarecimento em reuniões de responsáveis por esses programas.

E' nossa intenção divulgar o pensamento de Appley, quando procura configurar, em linhas gerais, os problemas de treinamento em uma organização, porque se trata de lição de utilidade indis-

cutível (2). Os conceitos do eminente técnico, a clareza com que expõe suas idéias, a sedução dos problemas que focaliza, são razões que aconselham seja o assunto considerado pelos que se encontram em postos de direção, obrigados, por isso mesmo, ao trato diário das questões suscitadas pela administração de pessoal da organização que dirigem.

Afirma Appley que entre as responsabilidades do administrador deve ter situação proeminente a responsabilidade pelo elemento humano (administração de pessoal) da organização. E acrescenta: em vez de procurarmos "vender" ao administrador um programa de administração de pessoal ou, particularmente, um programa de treinamento, promovamos a discussão com ele dos processos básicos de administração e a consideração do elemento humano entrará naturalmente no quadro geral da discussão.

De que modo é isso possível?

Consideremos inicialmente, acentua de forma admirável Appley, que "administração é a responsabilidade pela obtenção de resultados através dos esforços de outros indivíduos". (3) A administra-

(2) As notas para este trabalho foram extraídas da publicação "The Human Element in Personnel Management", da autoria de Lawrence A. Appley, editada pela "Society for Personnel Administration", de Washington, D.C.

(3) Traduziu-se como Administração a palavra "Management", para a qual, segundo Appley, há vários sinônimos, tais como "administration, supervision, foremanship, leadership", significando todas elas a mesma coisa, com variação apenas de grau de responsabilidade.

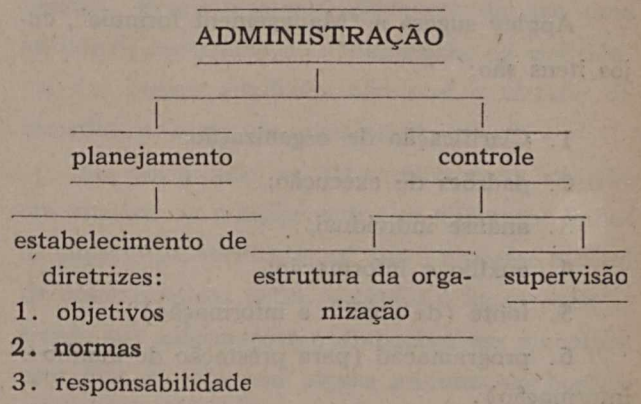
(1) Como "Educativo Diretor" da "Socony Vacuum Oil Co.", de Nova York. Serve atualmente como assistente especial do Secretário da Guerra, orientando o treinamento do pessoal civil do Departamento da Guerra.

ção pode desdobrar-se, pelo menos, em duas funções fundamentais: a) planejamento e b) controle. E' a responsabilidade administrativa na sua forma mais simples: formulam-se planos e estabelecem-se controles para verificar se a organização funciona de acordo com os planos.

Há, porem, um conceito que deve desde logo ser fixado. Ele resulta — esclarece Appley — de observação de longos anos, vem se consolidando no espírito de muitos administradores esclarecidos e está destinado a contribuir de maneira decisiva para o progresso da ciência da administração. Eis o conceito: “administração não é a direção de coisas, mais sim o aperfeiçoamento de pessoas”. E, acrescenta, o trabalho do administrador não está em dirigir coisas, mas sim em selecionar e aperfeiçoar indivíduos que se incumbem de realizá-las. Está em criar uma organização de entes humanos capaz de realizar aquelas atividades pelas quais o administrador é considerado responsável.

Appley considera passados os dias em que um administrador dizia: — tenho esta tarefa para ser realizada; obterei um homem para executá-la. Se ele dela não se desincumbir, eu o dispensarei e conseguirei outra pessoa. E argumenta que já começamos a nos convencer hoje em dia de que as administrações públicas e privadas nada mais são do que agências do aperfeiçoamento humano. São canais que permitem aos indivíduos permutar sua habilidade criadora pelos serviços de outros. A administração tem funções próprias a desempenhar no progresso da civilização, do mesmo modo que o tem a Igreja, a Escola ou qualquer outra instituição da sociedade. Deste modo, os administradores estão considerando os indivíduos tal como se apresentam, imperfeitos como possam ser, com a educação e experiência que possuam e lhes estão mudando as atitudes, melhorando suas habilidades, aumentando seus conhecimentos, alterando seus hábitos e, desse modo, transformando-os em melhores trabalhadores e melhores cidadãos.

Desdobrando os elementos componentes do conceito de administração, Appley chega ao esquema seguinte:



E' preciso não esquecer que, antes que entes humanos possam ser coordenados na realização de um objetivo comum, planos devem ser formulados e expostos de tal modo que a organização possa entendê-los e seguí-los (estabelecimento de diretrizes).

Quanto aos elementos de controle, encontramos a “estrutura da organização”, que deve ser entendida como “o meio que torna possível aos indivíduos trabalhar em grupos, tão efetivamente como se trabalhassem sozinhos”. Se nem todas as pessoas da organização compreendem este conceito, se não há entendimento comum em torno dele, se há confusões quanto a responsabilidade, autoridade e relações recíprocas, os resultados são duplicação de esforços, falta de responsabilidade, atritos, etc., o que determina perda de tempo e de esforço. Em suma, se a estrutura de uma organização não é boa, os empregados não podem executar satisfatoriamente seus serviços.

No que diz respeito ao outro elemento de controle, os administradores estão se convencendo de que supervisão é um instrumento de administração que merece ser cuidadosamente considerado e constantemente melhorado. Só quando nos convenceremos de que supervisão é parte integrante de administração, sinão a própria administração, é que começaremos a usá-la como meio de controlar as atividades dos empregados, de modo que eles trabalhem de acordo com os planos e objetivos que fixamos.

Configurada a tarefa do administrador, qual a fórmula capaz de permitir a observância dos princípios básicos estabelecidos?

Appley sugere a "Management formula", cujos itens são:

1. Clarificação da organização;
2. padrões de execução;
3. análise individual;
4. auxílio e informação;
5. fonte (de auxílio e informação);
6. programação (para prestação de auxílio e informação).

*Clarificação da organização* significa que, quem quer que tenha a responsabilidade da supervisão de outros indivíduos, deverá certificar-se de que eles compreendem quais sejam suas funções, qual a autoridade que as acompanha e quais são suas relações com outras pessoas, enquanto no desempenho dessas funções.

Por *padrões de execução* entende-se a declaração de condições que existirão se o trabalho for bem executado.

*Análise individual* quer dizer que pessoas em cargos de supervisão deveriam comparar, periodicamente, a execução atual de trabalhos por indivíduos sob sua direção com os padrões de execução previamente fixados.

*Fontes* (de auxílio e informação): tendo descoberto as insuficiências dos indivíduos resta determinar a fonte capaz de corrigi-las. A primeira fonte é o chefe; a segunda algum especialista da organização; a terceira algum especialista trazido de fora da organização; e a quarta é alguma instituição externa de ensino à qual se possa referir o indivíduo.

*Programação*: deve-se distribuir previamente o tempo, de modo que as diferentes fases da fórmula possam ter lugar em ocasião oportuna.

Exposta a fórmula acima, a qual, salienta Appley, é menos de sua autoria do que o produto espontâneo de experiências com inúmeros supervi-

sores, passa o ilustre técnico a cogitar do método capaz de a por em execução.

Declarando que qualquer organização, ao aceitar os princípios da fórmula, será capaz de desenvolver seus próprios métodos, Appley lembra que um dos métodos de possível aplicação é o de "consultative supervision" (supervisão por meio de consultas). Assim as funções deveriam ser definidas em conferência com as pessoas que as executam; os padrões de execução não deveriam ser fixados sem prévia consulta entre o chefe imediato e o indivíduo que terá de satisfazê-los; a análise individual deveria ser procedida pelo chefe e o trabalhador objeto da análise. O trabalhador pode frequentemente oferecer sugestões quanto ao auxílio e informação necessários, e quer o indivíduo, quer o grupo interessado, deveriam ser consultados quanto às fontes e à programação.

Não se trata de fazer, adverte Appley, com que a maioria dirija a organização. Mas numa organização democrática — que é o que se tem em vista — colhe-se a opinião e a contribuição do pessoal, sendo a decisão final, todavia, cometida a uma única pessoa.

Essa é a súpula do pensamento de L. A. Appley.

A "U.S. Civil Service Commission" pôs em execução o método de "consultative supervision"; através daquilo que chamou de "conferências A, B, C". Conferência A é aquela em que tomam parte o diretor do Departamento e os chefes de Divisão. Conferência B é aquela de que participam cada chefe de Divisão e os chefes de Secção que lhe são subordinados. Conferência C é aquela a que estão presentes cada chefe de secção e os funcionários a ele subordinados.

Dessa maneira, as diretrizes que o administrador estabelece descem gradativamente a todo o pessoal da organização, através dos chefes de Divisão e de Secção. E as sugestões do pessoal quanto à formação dessas diretrizes ou às dificuldades encontradas na sua execução chegam até o admi-

nistrador através, sucessivamente, dos chefes de secção e dos chefes de Divisão (4).

A lição de Appley encerra ensinamentos e registra observações de que se pode beneficiar qualquer organização, pública ou privada. Vemos verdades que nem por serem fundamentais teem merecido maior atenção da parte dos administradores.

Entre nós não é incomum atribuímos, quando elevados a funções de chefia, toda a culpa pela ine-

(4) No que se refere à aplicação dos princípios aqui expostos na indústria privada, temos em mãos uma publicação da "General Foods Corporation" contendo os princípios de Administração de Pessoal em uso naquela empresa. Destacamos a parte relativa ao título "Administração", onde lemos:

"Consultative Supervision"

"Desde que é seu desejo que se acentue o respeito pela personalidade e dignidade humana de cada empregado e se permita o máximo desenvolvimento da capacidade natural, do mesmo, a Administração acredita que as mais duradouras — e num período mais extenso as mais satisfatórias — relações com o pessoal serão atingidas por meio de consulta e explanação, através dos canais de comunicação expostos nos organogramas da empresa. Isto significa:

1. que os empregados devem ser encorajados a expressar seus pontos de vista em assuntos que afetem seus cargos e interesses;
2. que seus pontos de vista devem ser considerados antes que se cheguem a decisões afetando materialmente seus cargos e interesses;
3. que todos aqueles que dirigem o trabalho de outros devem ter em mente estas recomendações na execução diária dos negócios, de modo que ninguém seja ignorado naquilo em que pense ter o direito de ser consultado;
4. que todos os assuntos que afetam as relações com os empregados devem ser completa e livremente explicados.

Assegura-se aos empregados que não haverá discriminação como consequência de exercerem seus direitos de acordo com este método de administração" ("Employee Relations in General Foods", 2.<sup>a</sup> edição, 19 de maio de 1941).

ficiência dos serviços à incapacidade ou deficiente preparo do pessoal da organização, sem que, todavia, cogitemos de melhorar os conhecimentos desse pessoal. Precisamos nos convencer de que uma atitude de contemplação e testemunho da ineficiência dos nossos auxiliares não terá a virtude de remediar os males da organização.

De outro lado, se detivermos nossa atenção em analisar as relações entre as diferentes linhas de supervisão, verificaremos que o processo normal de entendimentos entre os chefes é ainda caracterizado por informações e despachos em processos, sem que se reservem alguns minutos do horário de trabalho para a discussão de problemas da organização e coordenação de pontos de vista, no interesse comum.

São palavras de Appley: "Consultative Supervision" é a tarefa fundamental de administradores e supervisores. Muito melhor é ela do que desperdirmos nosso tempo em minúcias, assinando expediente orçamentário, assinando toda espécie de formas, respondendo a telefonemas, redigindo memorandos, fazendo uma quantidade enorme de coisas que podem ser delegadas a pessoas de menor capacidade. O trabalho mais árduo no mundo é aperfeiçoar indivíduos. Deste modo, parece razoável que a nossa melhor capacidade seja concentrada na execução do trabalho mais difícil."

Tendo em vista o que se passa no nosso meio, parece-nos óbvio que uma atitude construtiva, dentro dos princípios preconizados por Appley, só poderá produzir bons resultados, constituindo, por igual, sedutora experiência.

Uma conclusão nos parece inevitável: administração de pessoal é função essencialmente vinculada á tarefa de quem dirige, em qualquer plano da hierarquia funcional.