

A Profissionalização como Fator Condicionante do Êxito: Missão dos Administradores Profissionais

ARAÚJO CAVALCANTI

Técnico de Administração —
Diretor da "Revista do Serviço Público"

PREMISSAS

A Administração para o Desenvolvimento, entendida como a mobilização global das energias nacionais no sentido de assegurar a viabilidade econômica, social, política e administrativa do Brasil, como potência mundial a curto prazo — ou seja, no breve espaço de uma geração —, é, sem sombra de dúvida, o aspecto mais importante da nossa recente evolução histórica.

Com o encerramento da Segunda Guerra Mundial, a Nação despertou, por assim dizer, da estagnação característica dos países periféricos e marginalizados.

Sob o impacto das novas condições oriundas da aceleração do progresso científico e tecnológico, o País inteiro foi conscientizado e motivado pelos imperativos da sobrevivência e da necessidade de recuperar o tempo perdido.

É bem verdade que, desde a revolução de 1930, alguns esforços consideráveis se efetuaram no concernente ao processo de substituição de importações, industrialização incipiente e tímida, modernização do sistema administrativo da União, implantação de uma infra-estrutura de energia, transportes e comunicações, e reação contra as desalentadoras estatísticas, que revelavam, em coeficientes dramáticos, as zonas de sombra das populações interioranas retardadas, das massas rurais e urbanas desassistidas, — estigmatizadas pelo anal-

fabetismo, pelas endemias e pela subnutrição — em síntese, o trágico círculo vicioso da pobreza crônica e do atraso.

De 1930 a 1964, com a explosão dos índices demográficos e urbanos, o despertar das potencialidades de um mercado interno em condições de sustentar a expansão e irreversibilidade do processo de industrialização, o advento das Universidades e de uma mentalidade empresarial mais arrojada, atravessou o Brasil períodos sumamente difíceis — oscilações conjunturais que ameaçaram, inclusive, a unidade nacional, a estabilidade e segurança das instituições.

Seria ocioso enumerar e cotejar, simultaneamente, com os progressos obtidos, o elenco das perturbações ocorridas, as graves crises que, — felizmente para o Brasil — tiveram o respectivo desfecho controlado, anulando-se, destarte, desastres que se presumia ameaçadores e inevitáveis.

Convém recordar, todavia, a periculosidade remanescente das querelas partidárias, a perene desorientação de políticos insatisfeitos, frustrados e vorazes, perdidos numa forma esterilizante de alienação, desperdiçando tempo e uma possível capacidade realizadora, que melhor destinação teria, se aplicada, na execução de um projeto nacional de desenvolvimento.

PARÂMETROS

Mas, a Nação evidenciou, nas fases críticas e turbulentas, apesar da imaturidade e despreparo das elites dirigentes, surpreendentes e peculiares condições de capacitação para resolver, à sua maneira, — sem precisar de importar modelos alienígenas, ou recorrer a formulações exóticas — o aglomerado dos problemas nacionais. Trata-se de um autêntico milagre brasileiro: o paradoxo das “soluções brasileiras”, de feliz adaptação ao emaranhado das condições adversas, mesmo em conjunturas de emparedamento e “beco sem saída”, que tanto surpreendem os investigadores das nossas realidades.

Uma privilegiada potencialidade, em termos de recursos humanos e naturais, vem possibilitando à Nação levar a efeito realizações impressionantes que autorizam uma atitude de razoável confiança no pleno sucesso de uma política brasileira de Administração para o Desenvolvimento.

Poder-se-ia traçar o delineamento dessa política em função de alguns parâmetros básicos.

1) **Planejamento institucionalizado**, isto é, o desenvolvimento colimado terá de ser forçosamente planejado, como

um sistema integrado, abrangendo a totalidade dos fatores, tanto no concernente à metodologia técnica (estratégia, operação, avaliação do desempenho e "feedback" — elaboração, execução, revisão e realimentação — como no que se refere às respectivas áreas e níveis de execução (nacional, regional, local, global e setorial).

2) **Capacidade de auto-sustentação e ritmo acelerado**, isto é, as razões de ser e suprema motivação da Administração para o Desenvolvimento consistem primordialmente na obsessão de queimar etapas, superar ou ultrapassar os famosos hiatos ("technological and managerial gaps"), mediante criação, a curto prazo, de uma tecnologia autóctone, um "know-how" próprio.

Os fatores preconditionantes de um **desenvolvimento planejado, acelerado e autopropulsionado** dependem, por sua vez, de uma poderosa infra-estrutura de pesquisa, ensino, profissionalização técnico-científica, racionalidade econômica e modernização administrativa.

IDÉIA-FÔRÇA

A Administração para o Desenvolvimento tem sido a obsessão de todos os governos, notadamente nos países do chamado Terceiro Mundo, além de constituir um tema predominante de pesquisa no âmbito das ciências econômicas e administrativas.

Os economistas, engenheiros, técnicos de administração, estatísticos, informatas, empresários, gerentes e autoridades em geral do mundo inteiro buscam desesperadamente respostas e explicações satisfatórias para os enigmas e fatores responsáveis pelos níveis de renda **per capita** de alguns raros países e respectivas taxas de crescimento exponencial. Principalmente quando alguns desses países emergiram completamente arrasados dos escombros da Segunda Guerra Mundial, além de carecerem de recursos naturais e matérias-primas estratégicas — casos do Japão, da Alemanha Ocidental, da Itália e da França, entre outros.

A análise dos grandes "desafios" do nosso tempo evidencia como componente básica das taxas de crescimento do PIB, além do capital e do trabalho, o progresso tecnológico. Sobre o assunto, comentando o ensaio de Edward Denison "The Residual Factor and Economic Growth" (OECD), assim se manifestou o Ministro João Paulo dos Reis Velloso: "... a aceleração do crescimento do produto global depende da aceleração

do crescimento do estoque de capital, da mão-de-obra empregada e daquele famoso fator residual, ou "input" invisível, que genéricamente denominamos **progresso tecnológico, porque explica tôda a expansão do PIB que não é devida aos aumentos simplesmente quantitativos dos fatores capital e trabalho**. Esse insumo invisível constitui o resultado de três fôrças: a melhoria qualitativa da mão-de-obra, em conseqüência da educação; o "management", ou seja, o fator organização empresarial e governamental; e o progresso tecnológico, em sentido estrito, resultante da pesquisa científica transformada em inovação, para constituir, na prática, novos métodos de produção". (in Ciclo de Conferências promovido pela Fundação Manoel João Gonçalves, novembro de 1968; "Educação, Desenvolvimento e Transformação Social".)

FATÔRES DE GERMINAÇÃO, INTER-RELACIONAMENTO E CONVERGÊNCIA

Se fôsse possível resumir os fatores de germinação, inter-relacionamento, convergência e fortalecimento da Administração para o Desenvolvimento em três grupos principais, seriam naturalmente selecionadas as conquistas científicas e tecnológicas enumeradas por Ralph Cordiner, ex-Presidente da General Electric Company: 1) a energia nuclear; 2) a automação; e 3) o computador.

"When the history of our age is written it will record three profoundly important technological developments: (1) **nuclear energy** which tremendously increases the amount of energy available to the world's work; (2) **automation**, which greatly increases man's ability to use tools; and (3) **the computer**, which multiplies man's ability to do mental work." (Ralph Cordiner, President, General Electric Company, "The Impact of the Computer on Curricula of Colleges of Business Administration" — in **ADP** — "Introduction to Automated Data Processing", ROBERT C. LANGENBACH, Professor, San Diego State College Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J. 1968).

Coexistem, no entanto, estreitamente inter-relacionadas inúmeras outras fôrças, acontecimentos e fatores, convergentes e/ou conflitantes, cuja indicação se torna imperiosa para uma compreensão realista do fenômeno, que se integra no contexto das profundas transformações que estão radicalmente modificando a fisionomia do planêta e provocando uma transformação integral dos estilos de vida, escalas de valores e normas de atuação nesta fase decisiva do mundo contemporâneo.

Assim é que sociólogos e historiadores costumam destacar, no elenco dos principais episódios dos últimos 35 anos, os fatos a seguir enumerados:

1 — a explosão da bomba atômica em Los Alamos, a 16 de julho de 1945, lançada já em agosto do mesmo ano sobre Hiroshima e Nagasaki;

2 — a derrota das potências do Eixo e a repulsa universal das desumanas concepções do totalitarismo estatal;

3 — a criação da ONU pela Carta de São Francisco, de 26 de junho de 1945;

4 — a decadência das soberanias nacionais tornadas obsoletas em face da polarização do mundo em torno de núcleos antagônicos de superpotências. O Ocidente, sob a liderança dos Estados Unidos e países periféricos, e, no extremo oposto, a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, apoiada num anel de satélites. Admite-se, contudo, a remota possibilidade de um terceiro núcleo, possivelmente a China, depois do seu advento como potência termonuclear, assenhoreando-se, num ritmo surpreendente, dos segredos da mais avançada tecnologia, inclusive nos domínios da eletrônica, da cibernética e da astronáutica;

5 — a oscilação, entre aquêles núcleos antagônicos, das massas inquietas, impacientes e frustradas do mundo subdesenvolvido, que ainda não logrou coesão, traumatizado pelas tensões e vulnerabilidades típicas dos países que o constituem;

6 — o estabelecimento das pré-condições para liquidação do colonialismo, e o aparecimento na África e na Ásia de uma constelação de novos Estados maciçamente engajados na luta contra os fatores negativos que os chumbam à pobreza, ao analfabetismo, à fome crônica, às endemias, à instabilidade política, à violência e explosão das contradições internas que ameaçam desagregá-los;

7 — a conscientização universal dos problemas do subdesenvolvimento gerando uma ofensiva global de governos e povos no sentido de erradicá-lo. As Encíclicas "Mater et Magistra" do Sumo Pontífice João XXIII e a "Populorum Progressio" do Papa Paulo VI configuram a demonstração concreta dessa consciência;

8 — os esforços multinacionais de modernização da administração pública e privada, como fator condicionante do êxito de quaisquer reformas ou planos. Em conseqüência, a crescente importância da profissionalização em todos os níveis, a utili-

zação e prestígio dos Sistemas no campo das ciências administrativas e dos administradores profissionais — os técnicos que as interpretam e aplicam — tanto nas esferas governamentais como na órbita empresarial privada;

9 — a fantástica aceleração do progresso em tôdas as áreas do conhecimento humano, quer no tocante às ciências puras, teóricas e especulativas, como no âmbito das ciências aplicadas. Seria impossível enumerar nos limites pré-estabelecidos de um artigo condensado, as conquistas realizadas que se traduzem em empreendimentos, como o radar, a televisão, a eletrônica, a tecnologia dos computadores, a automação, a cibernética, os bancos de estocagem e teleprocessamento de dados, os superjatos, os mísseis, os raios "laser", e centenas de inventos que estão acelerando o ritmo da História e radicalmente alterando a natureza da civilização contemporânea.

O desenvolvimento da astronáutica, depois do lançamento do primeiro Sputnik a 4 de outubro de 1957, o aparecimento dos satélites artificiais, a explosão das comunicações e da informação científica, o advento da era espacial são, por assim dizer, fenômenos que se desenrolam diante de nós e dos quais começamos a sentir os impactos preliminares num cenário dramático de reformulação de todos os conceitos e valores humanos.

Adverta-se que essa tentativa de resumo naturalmente deficiente e subjetiva serve, exclusivamente, para caracterizar o significado intrínseco, as dimensões e o multirrelacionamento dos acontecimentos indicados. Nem seria lícito esquecer ou minimizar, nesse aglomerado, as modificações operadas na problemática de tôdas as Nações, cujos destinos, estilos de vida e interesse estão sendo implacavelmente reformulados.

O fato é que, decorridos quase 27 anos das explosões que fulminaram Hiroshima e Nagasaki, precipitando o encerramento daquela catastrófica e estúpida guerra, os povos continuam traumatizados, em escala planetária, principalmente no chamado 3º mundo subdesenvolvido, pela reação em cadeia daqueles acontecimentos, na expectativa de um futuro sombrio, ameaçado pelo apocalipse de um holocausto termonuclear...

REPERCUSSÕES PRELIMINARES DA ARRANCADA

No concernente ao nosso País, convém notar que as crises internas deflagradas no pós-guerra resultaram, em primeiro lugar, da fragilidade e inadequação das instituições vigentes —

algumas com os alicerces apodrecidos e totalmente anacrônicas; outras, modorrando na estagnação e na ineficiência; quase tôdas, porém, em regime de baixa produtividade, alheias aos avanços científicos, tecnológicos ou, simplesmente, culturais, e, conseqüentemente, marginalizadas nesta fase da evolução histórica.

As tensões e conflitos internacionais, exacerbados pela radicalização das posições no entrechoque dos interesses em jogo, teriam, contudo, de interferir forçosamente. As repercussões foram profundas, atuando de preferência, e com maior intensidade, na aceleração do processo das transformações nacionais — tanto no concernente aos problemas estruturais e básicos da política, da administração e da economia, como nos vastos segmentos da cultura e do comportamento psicossocial da Nação.

Em meio aos sobressaltos das crises subjacentes e prolongadas, o Brasil empreendeu, no entanto — para usar a linguagem de W. W. Rostow —, o seu **take-off**, isto é, o arranco decisivo, embora tardio, no Roteiro do Desenvolvimento planejado e autopulsionado.

Caberia, aqui, uma breve digressão para relembrar os estágios do crescimento a que se referem as cinco etapas do desenvolvimento na conceituação polêmica, mas altamente sugestiva de Rostow: A Sociedade Tradicional. As Pré-condições para o Arranco. O Arranco. A Marcha para a Maturidade. A Era do Consumo em Massa. (In "The Stages of Economic Growth — A Non-Communist Manifesto", 1959).

QUEM CORRER VAI FICAR ONDE ESTÁ; QUEM PARAR VAI SER ATROPELADO

"... Ninguém pode ter ilusão; o desenvolvimento não é um processo tranqüilo, calmo, onde cada um de nós vai manter a sua posição. O desenvolvimento é um processo doloroso, difícil, trabalhoso, onde cada um de nós vai ter as suas posições sociais mudadas, porque o mundo à nossa volta está mudando. **Quem correr vai ficar onde está; quem parar vai ser atropelado.** Essa é a noção clara do desenvolvimento; não existe outra; nós temos que produzir os desequilíbrios e temos de superar êsses desequilíbrios, porque nesta superação dos desequilíbrios é que iremos encontrando as nossas próprias saídas para a construção da sociedade que desejamos. Uma sociedade em que a

expansão econômica seja simultânea à melhor distribuição de renda, à participação de cada vez maiores contingentes de brasileiros no aumento do patrimônio comum, ou seja, do Produto Nacional." (Antônio Delfim Netto, Ministro da Fazenda — in "O Globo", Panorama Econômico — 12 a 19-3-71).

Cumpre, no entanto, advertir, de acôrdo com os ensinamentos de Sua Santidade Paulo VI, que "...o desenvolvimento não se reduz a um simples crescimento econômico. Para ser autêntico deve ser integral, quer dizer, promover todos os homens e o Homem todo. Não aceitamos que o econômico se separe do humano". Aliás, nenhum outro documento contemporâneo logrou dimensionar, com maior profundidade e clareza, os problemas do desenvolvimento, do que a Encíclica "Populorum Progressio", segundo a qual "...o Desenvolvimento integral do Homem é o ponto de partida para o desenvolvimento solidário da Humanidade..." Sendo o nôvo nome da Paz, é, ainda, o desenvolvimento o único caminho viável para o mundo democrático. "As aspirações do homem do nosso tempo — isto é, conhecer, realizar e possuir mais para ser mais — somente através do desenvolvimento lograrão ser atingidas" — acentua o Sumo Pontífice em sua incomparável Mensagem.

META-SÍNTESE E OBJETIVOS BÁSICOS

A propósito, a chamada "meta-síntese" resultante dos planejamentos efetuados a partir de 1964 pretende incorporar, traduzir e adaptar ao meio brasileiro as doutrinas da "Populorum Progressio". Os economistas do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral tentaram defini-la como "...aceleração do desenvolvimento sem prejuízo do indispensável contrôle da inflação e a serviço da valorização do homem brasileiro. Desenvolvimento, portanto, como fator do progresso social..."

Posteriormente, no contexto das "Metas e Bases para a Ação do Governo" (Documento divulgado em setembro de 1970), o **objetivo-síntese** foi definido com clareza pelo Presidente da República: "... I — Ingresso do Brasil no mundo desenvolvido, até o final do século. Construir-se-á, no País, uma sociedade efetivamente desenvolvida, democrática e soberana, assegurando-se, assim, a viabilidade econômica, social e política do Brasil como grande potência". "II — Criação de condições para o funcionamento de um setor público moderno e eficiente, revertendo-se a tendência, observada antes de 1964, para a deterioração dos serviços..."

Esclarece o citado Documento ("Metas e Bases"):

"... Na década de 70, essa tarefa global deverá consubstanciar-se num Projeto Nacional de Desenvolvimento, de que o povo não pode ser mero espectador e, sim, o protagonista principal, com vistas à realização de um plano de ação nacional para "coordenar, integrar, catalizar nossos esforços." Pressupõe êsse projeto a capacidade para a tomada de grandes decisões com o fim de selecionar, estrategicamente, os setores e projetos de maior prioridade para garantir o poder de competição do País no cenário internacional e sua determinação de integrar-se na comunidade dos Estados desenvolvidos, dentro de seus condicionamentos sócio-políticos. É, outrossim, fundamental a concentração, nas áreas de alta significação, dos **fatores básicos do Desenvolvimento, representados pela mão-de-obra, o capital, os recursos naturais, o progresso tecnológico.** Com o objetivo de construir, no Brasil, a sociedade desenvolvida, o projeto nacional considera três perspectivas: a perspectiva de médio prazo, mediante programa operativo para o período 1970/1973, dentro do presente mandato presidencial; a perspectiva da década, para o cumprimento de um decênio (1970/80) de real desenvolvimento; e a perspectiva de uma geração, até o ano 2000, para a construção do Brasil plenamente desenvolvido..." "... o projeto nacional, como tarefa de uma geração de brasileiros, será executado por etapas, dentro do sistema de Planos Nacionais de Desenvolvimento instituído pelos Atos Complementares n.ºs 43 e 76/69..." "... Realização dos seguintes **Objetivos Básicos**, pelos quais se incrementará o processo de desenvolvimento, imprimindo-se-lhe auto-sustentação e preservando-se o seu sentido integrado: **Crescimento Econômico:** taxa crescente, que alcance no mínimo 7 a 9% ao ano no período e evolua para 10%. A efetivação dessa meta colocará o Brasil entre os países de mais rápido crescimento do mundo, nos últimos tempos. **Expansão do Emprego:** Taxa crescente, elevando-se da recente média de 2,8% a 2,9% ao ano para a ordem de 3,3% na altura de 1973. Isso tornará possível reduzir, progressivamente, o índice de desemprego estrutural existente em segmentos da atividade urbana e rural e significará, ainda, a necessidade de criação, ao início, de aproximadamente 880 mil empregos adicionais, por ano, com tendência a elevar-se para 1.000.000 de novos empregos, no final do período. **Progresso Social:** participação ampla da classe média e dos trabalhadores nos resultados do desenvolvimento; democratização de oportunidades; ausência de privilégios. **Inflação:** taxa decrescente, até a relativa estabilidade de

preços, significando ritmo de inflação inferior a 10% ao ano, ainda no mandato do atual Governo. **Balanco de Pagamentos: política racional, atendendo aos requisitos da estratégia de desenvolvimento. Correção Gradual de Desequilíbrios Regionais e Setoriais. Continuação das Reformas Econômicas, Sociais e Políticas; Reforma Educacional** (inclusive a Reforma Universitária e das instituições de pesquisas). **Reforma Agrária. Nova etapa da Reforma Administrativa. Reforma do Sistema de Pessoal. Reorganização Industrial. Transformação da estrutura econômico-social do Nordeste. Estabilidade Política. Integração e Segurança Nacional"**.

Consultando os diagnósticos do comportamento das realidades brasileiras e as projeções das "Metas e Bases para a ação do Governo" (Documento-Síntese de 1970), verifica-se que elas se traduzem numa escalada de acontecimentos dramáticos, cuja avaliação escapa, todavia, ao âmbito destas sumárias considerações.

Detenhamo-nos, por conseguinte, no panorama da **Administração para o Desenvolvimento**, que, de resto, vem sendo exaustivamente interpretada numa quantidade respeitável de pesquisas, análises, relatórios e depoimentos de autoridades e das mais variadas fontes de estudos especializados, tanto na órbita governamental como no âmbito das Universidades e das grandes empresas.

ESSENCIALIDADE DA PROFISSIONALIZAÇÃO: MISSÃO DOS ADMINISTRADORES PROFISSIONAIS

O que de imediato se destaca pelo impacto de sua essencialidade e dimensões multifuncionais é a missão desempenhada pelos administradores profissionais no contexto da Administração para o Desenvolvimento, nas atuais circunstâncias de modernização e expansão incoercível do País.

A profissionalização intensiva e generalizada se evidencia como o fator condicionante do sucesso da estratégia governamental que se desenrola, ao mesmo tempo, em dois planos indissolúvelmente entrelaçados e convergentes, no roteiro dos grandes objetivos nacionais: 1) **o fortalecimento do setor privado** através da modernização da empresa nacional; e 2) **a dinamização do setor público**, cuja eficiência se pretende aumentar mediante a progressiva execução das providências táticas consubstanciadas na Reforma Administrativa, em termos de racionalização, operacionalidade e redução de custos.

A Administração para o Desenvolvimento avulta, por conseguinte, como o desafio máximo dos Governos, nas três órbitas da Federação e das empresas bem organizadas.

A participação do administrador profissional em tôdas as suas fases de elaboração, e, sobretudo, na longa trajetória de sua execução, é condição decisiva da aplicabilidade e adequação às exigências das áreas geográficas e dos setores a que se destinam, em função dos cronogramas de execução nos prazos preestabelecidos, e, finalmente, da aplicação das técnicas de auditoria, mensuração estatística dos custos — em suma, a fase concomitante ou posterior da avaliação do desempenho e controle dos resultados.

A ausência ou omissão do administrador profissional, em qualquer das fases da Administração para o Desenvolvimento, tem o significado inapelável e fulminante do fracasso e inadimplemento dos mais sofisticados planos elaborados. Quando, porventura, postos em execução sem a cooperação do administrador profissional, tôda a programação se diluirá numa má-çã dissipação de recursos escassos e concorrentes, sofrendo, de quando em quando, retardamentos, intermediações encarecedoras e periódicos colapsos.

É natural que assim seja, porque um dos traços primordiais do administrador profissional devidamente atualizado no domínio das informações teóricas e das técnicas do seu "métier" é a permanente obsessão no sentido de aumentar, pela racionalização do trabalho, os coeficientes de produtividade nos vários segmentos de sua atuação profissionalizada: direção-geral, chefia executiva, assessoramento, consulta, informática funcionalizada e relações humanas bem conduzidas — para citar, apenas alguns daqueles segmentos. Uma sólida formação teórica oriunda de currículo adequadamente estruturado e flexível qualifica e capacita o Administrador Profissional para o desempenho das funções que é chamado a exercer e das quais dependem, muitas vèzes, a sobrevivência, produtividade e liquidez das empresas onde trabalha.

Se assim ocorre nos domínios empresariais privados, ainda mais imperativa se torna a presença do administrador profissional na imensa e poliédrica rêde de órgãos, instituições e empresas do Estado, que é, em todos os meridianos e paralelos do planêta, o grande empresário, o maior empregador e o consumidor máximo de mão-de-obra, de informações e da produção, tanto numa economia socialista, como na complexidade das economias de mercado.

Nas atuais condições do Brasil, depois do advento do Decreto-lei nº 200, de 1967, estima-se que o Sistema Administrativo da Federação — União, Estados e Municípios — poderia gradualmente absorver um número superior a 50.000 administradores de alto nível profissional para utilização imprescindível numa imensa variedade de órgãos, serviços, autarquias, emprêsas públicas, sociedades de economia mista, organizações bancárias, e assim por diante, que integram o mencionado sistema. Basta mencionar um recente levantamento preliminar que estima em cêrca de 35.000 o número de cargos em comissão e funções gratificadas do serviço público civil cujo provimento deveria ser **drástica, urgente e totalmente** efetuado na base do “sistema do mérito”, prèviamente comprovada a categoria da profissionalização especializada e qualificação universitária dos atuais e/ou futuros ocupantes.

Não vacilamos em afirmar que, sem a cooperação dos administradores profissionalizados em nível universitário — “managers”, técnicos, analistas ou simples assessores —, a recém-iniciada Reforma Administrativa do Decreto-lei nº 200/67 — ora ensaiando os primeiros passos no rumo de sua implantação progressiva — transformar-se-á numa simples declaração de intenções, relegada ao porão de uma mitologia impres-tável. Um festival de fórmulas inócuas.

Vivemos, de fato, a hora da Administração para o Desenvolvimento e do administrador profissional, cujas perspectivas se ampliam na exata medida da contínua expansão das atividades do Estado, e paralelamente aos avanços das ciências sociais e das conquistas da tecnologia, que tem na profissionalização a sua mais decisiva expressão.

São perspectivas de ampliação das suas responsabilidades funcionais, melhores índices de formação e aprimoramento técnico e maior prestígio, acarretando, como não podia deixar de ser, uma retribuição financeira condigna.

Ou o Estado promoverá, de imediato, a entrega ao administrador profissional dos postos de comando, assessoramento, consulta e execução da Administração para o Desenvolvimento — para que estão especificamente qualificados não sòmente pelas aptidões, mas, sobretudo, por uma adequada formação universitária através de currículos integrados de nível efetivamente científico —, ou a atuação do Sistema Administrativo da União se diluirá na estagnação, nos desperdícios e na ineficiência, sofrendo freqüentes colapsos, e, o que é pior,

desmoralizando-se perante a opinião pública, objeto do anedotário popular.

Todavia, são inaceitáveis os pontos de vista, de parcelas do empresariado que esperam da Administração para o Desenvolvimento mágicas ou milagres de produtividade e lucros excessivos a curto prazo.

O administrador profissional não deve ser encarado como um "robot", um autômato, uma peça na engrenagem do processo produtivo. Como escreveu o Prof. John Pfiffner, da Universidade do Sul da Califórnia: "... em essência o que pedimos é que ele se torne um agente da Mudança Social, em lugar de passivo observador que senta em seu lugar e pontifica dogmas relativos às vantagens da integração, da unidade de comando, do alcance de contrôle, do fluxo do trabalho e demais princípios da boa administração." (Como tornar operacionais as Ciências Sociais. Que aconteceu ao POSDCORB? — in "Public Administration Review", September, 1962).

Administradores, analistas, técnicos ou assessôres, os profissionais da Administração para o Desenvolvimento deverão suplementar seus conhecimentos especializados com a compreensão e a capacidade de manejo proporcionada pelas Ciências Sociais. A qualificação universitária e o treinamento permanente são as exigências fundamentais da moderna profissionalização: as motivações básicas que impulsionam os administradores profissionais não devem ser aquelas estereotipadas nos axiomas de uma psicologia de egoísmo e autopromoção, o "animus lucrii" exclusivo, sem quaisquer conotações de solidariedade social. Afigura-se-nos, ao contrário, que a motivação fundamental encontra-se na obsessão de bem servir à Pátria, no aprimoramento perene e na "Consideração do Grupo" a que pertença, do que decorre o seu bom conceito e a satisfação de sentir-se realizado.

O melhor instrumento de acesso dos **Administradores Profissionais** e segredo de sua eficiência, na escalada para o êxito da Administração para o Desenvolvimento, consiste na integração Governo-Universidade-Empresa, que poderá assegurar a obtenção daquelas mencionadas exigências de educação permanente e treinamento especializado, visando aprimorar a capacidade realizadora dos homens e das instituições participantes do processo desenvolvimentista, abrindo-lhes vastos horizontes e melhores perspectivas de sucesso.

A posse de insígnias acadêmicas não basta: os diplomas desacompanhados dos conhecimentos atualizados, qualifica-

ção profissional e senso de responsabilidade social são apenas ornamentos dispendiosos. Se, contudo, possuírem os atributos que caracterizam a personalidade dos **administradores autênticos**, nenhuma tarefa lhes parecerá difícil, inviável. Poderiam, inclusive, raciocinar sempre como os Homens de Ação, úteis à sua terra e à sua gente, para os quais "o difícil faz-se imediatamente; o impossível demora um pouco mais..."

NOTAS

Nota I — O Ministro João Paulo dos Reis Velloso, numa pesquisa da maior importância relativa à modernização da empresa nacional, enfatizou três aspectos básicos: modernização da estrutura de capital, modernização tecnológica (cujo grande instrumento é o Fundo de Modernização e Reorganização Industrial do BNDE) e a **introdução de métodos modernos de gerência e controle — a modernização do "management"**. A este respeito, esclareceu aquele eminente economista e administrador profissional:

"... O primeiro problema começa exatamente na batalha do empresário consigo mesmo, no intuito de praticar o que se poderia denominar **profissionalização da administração das empresas**. O empresário, deixando de ser o centralizador, onipotente e onisciente, de decisões importantes ou irrelevantes, irá concentrar-se nas tarefas inerentes à função empresarial — a tomada de decisões maiores e a supervisão do controle —, a fim de que se institucionalizem adequadamente as funções executivas... São pontos básicos de uma adequada institucionalização das funções executivas:

1) **A profissionalização da administração das empresas**, a ser tornada gradualmente possível pela disseminação, no País, com qualidade satisfatória, a nível de graduação e pós-graduação, dos cursos de Administração, Engenharia, Economia, Contabilidade etc.

2) A criação de "controladorias" junto à direção das empresas, não para fins legais ou contábeis, mas para efeito da avaliação de resultados e racionalização integrada dos diferentes departamentos. Tais sistemas de avaliação e controle, que, com a atividade de planejamento, devem constituir o próprio cérebro da empresa, têm como pressuposto a montagem de unidades de controle de custos, e, nas organizações mais complexas, de "sistemas de informação para a gestão" (management information systems).

3) A reciclagem constante de executivos, que, periodicamente, devem retornar à universidade, para cursos especializados ou programas de pós-graduação. Sem isso, a direção das empresas tende a defasar-se administrativa e tecnologicamente.

4) O equilíbrio, no processo de tomada de decisões e de racionalização da empresa, entre a utilização de regras simples e práticas, já tradicionais ("ponto de nivelamento", gráficos de Gantt, índices econômicos e financeiros), e a de técnicas quantitativas modernas, como a análise de sistemas, modelos de simulação, programação linear, PERT, PPBS etc. Tais técnicas modernas ou são realmente assimiladas ou apenas complicam a administração da empresa.

(Artigo in "Guanabara Industrial", Ano VIII, nº 90, Janeiro 1971: "Empresas de Tamanho Médio Devem Ter Condições para se Transformar em Grandes. A Empresa Nacional deve ser preparada para grandes empreendimentos.")

Nota II — A Lei nº 5.645, de 12 de dezembro de 1970, estabelece as diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União. Esse diploma legal dispõe que os cargos serão classificados como de provimento em comissão e de provimento efetivo. Os de provimento em comissão serão: a) de direção superior; e b) de assessoramento superior.

Os de provimento efetivo enquadram-se, basicamente, nos seguintes agrupamentos:

- pesquisa científica e tecnológica;
- diplomacia;
- magistério;
- polícia federal;
- tributação, arrecadação e fiscalização;
- artesanato;
- serviços auxiliares;
- outras atividades de nível superior; e
- outras atividades de nível médio.

A Lei nº 5.645/70 disciplina toda a nova sistemática de classificação de cargos, dando ênfase especial ao sistema de mérito, determinando a obrigatoriedade do treinamento e da capacitação, procurando os meios de fortalecimento do servidor civil, a fim de torná-lo **profissional** do serviço público. Ela transfere ao Poder Executivo a competência de dinamizar o sistema, através da gradual regulamentação dos seus princípios adaptando-os à realidade brasileira.

A tendência para a crescente profissionalização do Serviço Público brasileiro é irreversível.

Nota III — Profissão e Ocupação Técnica — “O que caracteriza a profissão é a aplicação de certa parcela do saber humano, por pessoas que a isto se habilitaram, de modo a lhes poder ser reconhecido o privilégio dessa aplicação. Por isto mesmo, ao privilégio, que lhes é dado, acompanha a plena responsabilidade pela aplicação desse conhecimento no interesse da humanidade. É de praxe exigir-se juramento para o exercício profissional. A profissão é, com efeito, um **munus** público, a ser praticado não apenas como ciência, mas com consciência e implica sempre em responsabilidade científica e moral.

O profissional é a autoridade em sua prática profissional a serviço da humanidade, não estando subordinado senão à sua consciência e à consciência dos seus colegas — os únicos que poderão julgar dos seus erros ou de suas faltas.

Distingue-se, assim, fundamentalmente, o exercício profissional do exercício de atividades técnicas, as quais podem requerer perícia e conhecimentos, mas não idêntica responsabilidade, já por constituírem simples tarefas a serem executadas, segundo planos ou ordens, já por se tratar de atividades que não afetam fundamentalmente o homem e a sua segurança.

Serão ocupações, algumas altamente técnicas, a exigir destreza e habilitação, mas sem maior sentido ético. Poderão requerer certificados de habilitação, mas não graus acadêmicos ou juramento profissional, não importando o seu exercício em privilégio.” (Declaração de voto do Cons^o Anísio Teixeira in “Administração em Nível Superior” de Pedro Guimarães Pinto, trabalho editado pelo Ministério da Educação e Cultura em 1969.)

Nota IV — A criação da carreira de Técnico de Administração em 1940, composta de 150 cargos, no Quadro do DASP, foi um acontecimento histórico do ponto de vista do advento da Administração para o Desenvolvimento e da profissionalização como fator condicionante do êxito. Foi o começo de uma legítima escalada, prenunciando, no cenário da Administração Pública, o aparecimento dos economistas, dos sociólogos, dos estatísticos, dos psicólogos, dos assessôres de relações públicas e de inúmeras outras profissões decisivas. Justifica-se, portanto, esta Nota sumária, condensando tópicos da memorável Exposição de Motivos nº 2.487, de 30-12-39, do Decreto-lei nº 2.136, de 12-4-40, da Lei nº 4.769, de 9-9-65, e do Decreto nº 61.934, de 22-12-67 — êstes dois últimos diplomas legais posteriores à Revolução de 1964.

9. Torna-se imperativa, destarte, em obediência ao princípio fundamental da formação de carreiras, a criação de carreira de **Técnico de Administração**, a fim de que, do exercício das atribuições específicas cometidas ao DASP, se incumba um corpo de **profissionais especializados** e não ocupantes de cargos de outras carreiras, de profissão diversa.

10. É, ainda, de se considerar que a importância e a responsabilidade das funções de que se trata exigem, para o seu eficiente exercício e para o recrutamento de elementos capazes, não só a adaptação e o afeiçoamento do funcionário às tarefas que integram a respectiva profissão, como também níveis de remuneração compensadores.

11. Aliás, a experiência vem demonstrando — com a realização de provas de habilitação para extranumerários do DASP —, a eficiência, para o serviço, da seleção orientada pelo critério de **especialização de funções**.

12. Na classificação dos funcionários públicos civis, há uma distinção de origem, que os agrupa em 2 categorias, de ordem geral: os que se incumbem das tarefas propriamente **administrativas**, e os que se incumbem das tarefas de execução. Os primeiros, conforme acentua Wilmerding, são os que **"assist the political officers of government in the formulation of policy"** e os últimos os que **"merely carry out orders, accumulate factes, or engage in special research"**.

13. Ora, as carreiras integrantes dos quadros da administração se incluem, em sua quase totalidade, na 2ª categoria citada. Necessário, pois, a criação da carreira de Técnico de Administração a que se cometerão as atribuições capitais da 1ª categoria, as quais, ainda segundo Wilmerding, são, principalmente, **"by definition, to supplement the work of the political heads of government"**.

Posteriormente, o Decreto-lei nº 2.136, de 12 de abril de 1940, criou, no DASP, a Carreira de Técnico de Administração, composta de 150 cargos, cujo provimento, nos termos do art. 3º do aludido Decreto-lei, **"far-se-á por concurso de provas"**, além da apresentação de tese que o candidato defenderá oralmente.

A Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, sancionada pelo Presidente Castello Branco, no 1º Govêrno da Revolução, dispõe sôbre o exercício da **profissão de Técnico de Administração**, e dá outras providências.

"Art. 2º A atividade profissional de Técnico de Administração será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação, e controle dos trabalhos nos campos da administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Art. 3º O exercício da **profissão** de Técnico de Administração é privativo:

a) dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20-12-61;

b) dos diplomados no Exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do Diploma no Ministério da Educação e Cultura, bem como dos diplomados, até à fixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos;

c) dos que, embora não diplomados nos termos das alíneas anteriores, ou diplomados em outros cursos superiores e de ensino médio, contem cinco anos, ou mais, de atividades próprias do campo profissional de Técnico de Administração, definido no artigo 2º

Parágrafo único — A aplicação deste artigo não prejudicará a situação dos que, até a data da publicação desta Lei, ocupem o cargo de Técnico de Administração, os quais gozarão de todos os direitos e prerrogativas estabelecidos neste diploma legal.

Art 4º Na administração pública, autárquica, é obrigatória, a partir da vigência desta Lei, a apresentação de Diploma de Bacharel em Administração, para o provimento e exercício dos cargos técnicos de administração, ressalvados os direitos dos atuais ocupantes de cargos de Técnico de Administração."

Pelo artigo 1º da Lei nº 4.769, de 9-9-65, o Grupo da Confederação Nacional das Profissões Liberais, constante do Quadro de Atividades e Profissões, anexo à Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, é acrescido da **categoria profissional** de Técnico de Administração.

O Decreto nº 61.934, de 22-12-67, regulamentou o exercício da profissão de técnico e dispôs sobre a constituição do Conselho Federal de Técnicos de Administração, de acordo com a Lei nº 4.769, de 9-9-65.

O TRINÔMIO DO DESENVOLVIMENTO

Nota V — "O desenvolvimento não pode ser definido apenas em termos de PIB, exportação e crescimento industrial. O desenvolvimento é um processo, um fenômeno de cultura, orientado segundo a venerável trilogia grega: Sophia, Paidéia e Politéia. O que quer dizer: sabedoria ou equilíbrio e racionalidade da psique; educação, no sentido mais largo da palavra, como amadurecimento espiritual que as forças da tradição impõem sobre as energias vibrantes da juventude; e Ciência do Estadista, a Política, como a arte de planejar, fundar e administrar a cidade-Estado. (É com agradável surpresa que descubro haver um economista, o Senhor Mário Henrique Simonsen, chegado às mesmas conclusões, partindo de um ponto de vista totalmente diverso.

Mário Simonsen fala no tripé: "poupança — educação — racionalidade econômica e administrativa"). Esse trinômio implica ser o desenvolvimento um processo de conscientização promovido pela educação individual e coletiva, tendo seu resultado comprovado pela perspectiva de um bom govêrno. A realização consciente do problema é a etapa inicial, o primeiro elo de uma cadeia de causas e efeitos. O desenvolvimento material é o resultado lógico, não a causa da decisão e do esforço humano — noção que seria de uma simplicidade acaciana não fôsse ela tão freqüentemente ignorada por alguns dos mais ilustres porta-vozes do desenvolvimentismo".

(J. O. Meira Penna — "Correio Braziliense" de 16-7-71.)

Nota IV — "... Um Instrumento como o computador, uma máquina de pensar cuja unidade de tempo se mede em bilionésimos de segundo; com uma memória cujas dimensões podemos fixar segundo a nossa vontade, e que não se cansa; uma máquina de calcular que se comporta com o mesmo à vontade em um espaço de três dimensões, como é o nosso, ou em um espaço em qualquer número de dimensões (o que foge à nossa capacidade de percepção e apreensão), e cuja estrutura lhe permite fazer, em um número imenso de alternativas, uma seleção ao acaso, a esmo, suprimindo, assim, por uma espécie de intuição, a deficiência de informação que caracteriza a formulação de inúmeros problemas — enfim, um instrumento sem o qual já não se pode imaginar a sociedade contemporânea, não poderia deixar de ter aplicação nesse campo."

(Henrique E. Mindlin — in "Jornal do Brasil" de 7-7-71.)