

Pilares da Eficácia Administrativa

MÁRIO LOPES

Representante do Diretor-Geral do DASP, no
Estado da Guanabara.

UM TEMA SEMÂNTICO

Na lingüística contemporânea, segundo nos informa o aca-
tado semanticista STEPHEN ULLMANN ¹, "tornou-se quase
axiomático que a completa sinonímia não existe". As palavras
eficácia e **eficiência**, pelo menos em tema de administração,
confirmam a asserção do catedrático da Universidade de Leeds.
Conquanto, lèxicamente, representem uma abstração com a
mesma conotação semântica, quando saem do "estado de dic-
cionário" e entram no contexto sintático, passam a constituir
palavras-fato, com conteúdo de sentido bastante diferenciado.
Não podem, portanto, em linguagem de administradores, ser
permutáveis. E nem por isso se poderão criticar os administra-
dores. Muito menos caberá acusá-los de criar uma linguagem
especial. Sabe-se que os grupos profissionais e sociais, ao lon-
go dos seus contatos, criam uma língua peculiar, em que vocá-
bulos gerais assumem significação particularizante e restrita.
A palavra **exercício**, por exemplo, é de uso freqüente e tem sig-
nificação muito conhecida. Mas, quando usada dentro de grupos
profissionais bem definidos, apresenta-se com aspectos semân-
ticos variados e passa a ser entendida diferentemente. Quem
quiser comprovar o fato pergunte, sucessiva e particularmente,
a um **militar**, a um **estudante** ou **professor**, a um **funcionário
público**, a um **técnico de orçamento**, a um **frade** e a um **técnico
de Educação física**, **técnico de futebol** ou **ginasta**: "Que há com
o **exercício**?" O **militar** suporá, de imediato, que se trata de
alguma **manobra de tropa**; o **estudante** ou **professor**, de qual-
quer **trabalho escolar**; o **funcionário público**, de assuntos de fre-

1 STEPHEN ULLMANN: Semântica — "Uma Introdução à Ciência do
Significado" — Fundação Calouste Gulbenkian — Lisboa, 1967.

quência ou prestação de serviços inerentes ao seu cargo; o técnico de orçamento, de período durante o qual se faz a arrecadação da receita e se realizam as despesas de um orçamento; o frade, de práticas espirituais e o técnico de educação física, técnico de futebol ou ginasta, de adestramento físico ou de treino de conjunto.

CHESTER I. BARNARD ², num livro clássico e ainda hoje de leitura obrigatória, ao que nos parece, foi o primeiro a notar que as palavras **eficácia** e **eficiência** exprimiam conceitos distintos. Considerando especificamente a separação entre **fins objetivos** e **fins subjetivos**, concluiu aquêlo executivo, lúcida-mente, que a **eficácia** se caracteriza pela completa realização dos objetivos da organização, ao passo que a **eficiência** diz respeito à atuação das pessoas que integram essa organização.

Pode-se acrescentar que a **eficácia** traduz sempre **resultados lucrativos** e que a **eficiência** é a **atividade correta, certa, técnica, tecnicamente perfeita**, mas que **pode não oferecer qualquer resultado proveitoso**.

AUREN URIS ³ salienta o fato de que um administrador pode ser **eficaz** sem ser **eficiente**: obter resultados lucrativos à custa de sentimentos feridos, desmoralização e descontentamentos. Uma ilustração conclusiva: o quadro A de futebol, que jogou durante todo o tempo primorosamente e perdeu de 3 a 0 para o quadro B, que jogou mal, mas aproveitou bem as oportunidades de marcar tentos, foi **eficiente**, mas não foi **eficaz**. O quadro B, ao contrário, não foi **eficiente**, mas foi **eficaz**.

Fica entendido, portanto, que neste artigo, quando nos referimos à **eficácia administrativa**, temos em vista a administração que apresenta resultados vantajosos.

O HOMEM COM QUALIFICAÇÕES ESPECÍFICAS

O eminente economista norte-americano WALT W. ROSTOW ⁴ arrola, como tarefa essencial ao processo de desenvolvimento e ao impulso continuado de crescimento, a construção, entre outras, da infra-estrutura da modernização na educação, nos transportes, na energia, na administração.

² CHESTER I. BARNARD: "The Functions of the Executive" — Harvard University Press — Cambridge, 1950.

³ AUREN URIS: "Novas Técnicas de Direção" — IBRASA — São Paulo — 2ª edição, 1964.

⁴ WALT W. ROSTOW: "View From The Seventh Floor" — Harper & Row Publishers — New York, 1964.

Não é possível, portanto, a arrancada inicial para o progresso de países que se esquecem de modernizar a sua administração. Essa modernização supõe mudanças profundas na estrutura dos órgãos e na mentalidade e nos métodos de trabalho daqueles que administram ou são administrados. Trata-se de uma corrida mundial de fôlego, em que todos têm pressa de chegar. E em que chegar atrasado equivale a sucumbir sufocado pelo pó das dificuldades ocorrentes ou levantadas.

No Brasil, os governos pós-Revolução vêm lutando porfiadamente para desmentir as cassandras da **futurologia** mundial e desmoralizar-lhes as **profecias, extrapolações, conjecturas sistemáticas**, e sabemos mais lá o quê! HERMAN KAHN já está revendo suas afirmações... O fato é que na área das comunicações, dos transportes, da energia, da economia, da educação, da administração e outras mais, estamos obtendo êxitos promissores e muito significantes.

Nada obstante, se já obtivemos alguns êxitos, no que respeita à administração, isso não quer dizer que, nesse setor terciário, atingimos o **ponto-ótimo**. Muito há que fazer e rever ainda. Uma nova ordem de atuação reclama, para comandá-la, não o servidor comum, e sim o servidor que represente o **homem com qualificações específicas**. Sòmente êsse homem é capaz para cumprir **eficazmente** a sua tarefa.

Entretanto, o homem com qualificações específicas, o homem com talento e conhecimentos especializados não é fácil de encontrar, sem que se realize uma singela e prévia operação de recrutamento. Ao sair de alguma organização, é logo procurado por outra. Quando não é atraído por uma empresa particular, êsse homem, muitas vèzes, emigra para outros países.

Onde, porém, se encontra tal homem? Como encontrá-lo? Êsse homem se encontra em quase todos os pontos do território nacional e pode ser detectado de forma simples e impessoal: processos de seleção inicial. Êsse processo tem, todavia, de ser compatível e realístico. Nada de multiplicidade de provas que visam a escolher **gênios**, mas que acabam por apontar apenas memorizadores a curto prazo.

Em seguida ao processo seletivo inicial, os escolhidos deverão submeter-se a um período de treinamento, em que lhes serão ministrados os conhecimentos teóricos e práticos exigidos pelo cargo, função ou emprêgo que se quiser prover. No caso de cientistas ou de técnicos de gabarito internacional, admitidos para trabalho imediato, o processo seletivo deveria constar **apenas** de apreciação de documentos curriculares: títulos e ex-

perícia de alto nível. A mais não se submeterá êsse tipo de mão-de-obra.

Enfocando o tema, observa argutamente ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA⁵: “As Nações Unidas, por exemplo, recorrem ao exame e comparação do **currículum vitae** de cada candidato, só raras vêzes lançando mão do concurso escrito, na forma que nos é familiar. E, reconhecemos, dispõem de um excelente corpo de Servidores Civis Internacionais.”

O cientista brasileiro MOISÉS NUSSENZWEIG, por sua vez, em relatório preparado para a reunião de físicos brasileiros em Washington, realizada em setembro de 1967, notava, relativamente à área de recrutamento de cientistas: “Os métodos de preenchimento de cargos por concursos são um fenômeno peculiar quase exclusivamente ao Brasil”. E observava mais adiante: “. . . há vários casos de cientistas, de renome internacional, que no exterior seriam convidados para dirigir laboratórios ou institutos e no Brasil, quando muito, alcançam a posição de instrutores ou assistentes.” Essa tradição, tão inútil quanto estranha, no caso de cientistas e técnicos de renome público e notório, tem recebido o tratamento adequado por parte dos responsáveis pela matéria. Isso não mais ocorrerá. O homem de talento, o homem com qualificações específicas, trabalha eficazmente para quem o contrata primeiro e primeiro lhe garante condições ideais de trabalho. Desenvolvimento é, também, maturidade de ação. Os dirigentes brasileiros já estão cientes e conscientes de que precisamos, como pré-condição para a arrancada que iniciamos em direção ao progresso auto-sustentado, da maior quantidade possível de homens com qualificações específicas. Os países, nos seus três setores clássicos de comparação evolutiva, **primário** (agricultura e mineração), **secundário** (indústrias manufatureiras) e **terciário** (comércio, serviços públicos, educação) necessitam continuamente dêsse tipo de mão-de-obra. E êste tipo de mão-de-obra é, sem dúvida, o principal pilar da eficácia administrativa. Como sãbiamente afirmava BACON: “Saber é poder”.

A ORGANIZAÇÃO ADEQUADA

O progresso tecnológico, para ser alcançado em qualquer dos seus níveis, exige, como pré-requisito, que os homens se movimentem dentro de áreas de trabalho planejado, coordenado e sob contróle racional. A organização formal, representada pelas clássicas **estruturas profundas**, em que os níveis hierár-

⁵ ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA: “A Administração de Pessoal Vista pelos Chefes de Serviço” — Fundação Getúlio Vargas — Brasil, 1967.

quicos se multiplicam e se complicam, muitas vezes não é eficaz. Os organogramas caprichosamente traçados e lindamente coloridos são de discreta utilidade como ferramenta básica de trabalho. Só quem sente falta deles, como peça de efeito, são as paredes das repartições, dos escritórios, das oficinas e das fábricas. Organogramas, por si sós, não significam que as unidades que o compõem têm sua carga de trabalho e sua lotação avaliada e bem distribuída. Não mostram como se movimenta o fluxo de serviço, nem deixam que se visualize a rede de comunicações para o processo decisório. Por isso, quando temos em mãos apenas o organograma de uma entidade, podemos afirmar, com a máxima segurança, que não temos quase nada. Contudo, por incrível que isso possa parecer a qualquer pessoa, o que freqüentemente acontece com a maior parte dos técnicos de organização é uma preocupação obsessiva com a feita de organogramas. Para esse grupo de obcecados, quanto mais bonito o organograma e quanto mais arabescado, melhor e mais eficaz será a organização. Esse obscurecimento da realidade pode causar e tem causado alegria ao técnico que o comete, mas pode ser fatal para as organizações. A ausência de realismo e as idéias preconcebidas configuram o pior inimigo de qualquer empreendimento. Em tema de organização, não há como aceitar generalizações nem palpites, partam de onde partirem. Trata-se de um campo fortemente especulativo, onde teorias não comprovadas resistem a qualquer tentativa de análise sistemática. A organização constitui um elemento indispensável ao êxito. Precisa, todavia, que tenha assento não nas improvisões de gabinete, por mais eminentes que sejam os improvisadores, mas na observação sistemática daquilo que se quer estruturar. HERBERT SIMON⁶ procedeu a um exame completo e rigoroso da chamada teoria clássica da organização. É inegável que a crítica desse eminente mestre do Positivismo Lógico foi extremamente útil.

Mostrou-nos êle que em organização há muitos devaneios e que alguns dos antigos **princípios** existentes não passam de **fantasia** ou **poesia** administrativa. O fato positivo e real, porém, é que nem SIMON nem qualquer outro adepto de sua escola apresentou muita coisa de concreto para ser seguida. A crítica que fizeram pode ser classificada de genial. Todavia, não vai além de crítica desacompanhada de alternativas. Não há, portanto, coisas definitivas nem panacéias em organização. Os administradores devem saber evitar os arremessos patológicos

6 HERBERT SIMON: "Administrative Behavior" — MacMillan Company — New York, 1958.

e alucinantes dos organizadores que projetam modelos estruturais em salas de aula e bibliotecas e têm a pretensão de que são válidos e fecundos para serem adotados na área da administração pública ou privada. O que o administrador deve procurar é o **modo certo de operar**, e não o **modelo recomendado** por A ou B. E, a fim de se achar o modo operacional correto para uma instituição, tem-se que satisfazer a um elenco de fatores pré-condicionais, que demandam trabalho sério, árduo e pertinaz, sem compromissos com escolas quaisquer. O verdadeiro administrador somente tem compromissos com a eficácia. Inexistindo êsse compromisso, podemos estar em presença de um capataz, nunca de um administrador.

Assumindo a responsabilidade pela Direção-Geral do DASP, GLAUCO LESSA DE ABREU E SILVA, um dos ases da moderna administração pública brasileira, depois de uma longa e aturada atividade prospectiva e analítica, com a sua equipe de trabalho, propôs que a recomposição estrutural e funcional do importante órgão se fizesse dentro de um esquema nôvo e de promissora operacionalidade. Verificou e comprovou o dinâmico executivo que as estruturas clássicas que alguns autores recomendam, com pouca variação, não se diferenciavam muito daquela em que vinha atuando o órgão, sem qualquer eficácia possível. Depois de uma série de análises, a **Organização Estruturada em Função de Projetos** se impôs, ostensivamente, como a mais adequada.

Dêsse modo, foi introduzida pioneiramente no Brasil, na prática administrativa, a **Organização Estruturada em Função de Projetos**, que, doravante, identificaremos com a sigla ORPRO.

Trata-se de uma concepção organizacional perfeitamente lógica e altamente eficaz para a concretização de projetos. Não obstante ter-se operado há poucos meses, a modernização do DASP já vem mostrando impressionante rendimento de trabalho, sendo inúmeros os projetos específicos iniciados e completados. E isso está acontecendo ainda na delicada faixa transicional gerada pelo ajuste estrutura antiga/estrutura nova.

GLAUCO LESSA DE ABREU E SILVA tem identificado na aplicação da ORPRO a seguinte constelação de vantagens práticas:

- I — Adaptabilidade e maneabilidade total.
- II — Estrutura plana e cadeia de comando curta.
- III — Execução cabal dos objetivos do órgão;
- IV — Institucionalização do planejamento e das projeções específicas.

- V — Trabalho ininterrupto.
- VI — Redução de custos operacionais.
- VII — Emprêgo efetivo e racional da mão-de-obra existente.
- VIII — Velocidade máxima nas comunicações.
- IX — Trabalho cronogramado.
- X — Coesão interpessoal dos Grupos-Tarefa.
- XI — Funcionalidade em ponto-ótimo.
- XII — Resultados positivos.

Enumeradas as vantagens de ordem prática, decursivas da adoção da ORPRO, passaremos, em seguida, a explicitar e salientar, brevemente, o que nos tem parecido mais significativo em cada uma delas.

Adaptabilidade e maneabilidade total — Não tendo, rigidamente, uma composição apoiada em muitos níveis de supervisão, a ORPRO apresenta infinitas possibilidades de adaptação às mudanças. É um tipo de organização conversível e que, por isso mesmo, pode modificar-se, constantemente, no sentido da atualização, sem quaisquer repercussões ou abalos maiores. Propicia aos dirigentes, como subproduto dessa faculdade de adaptação a objetivos novos, uma atuação com a máxima flexibilidade e eficácia.

Estrutura plana e cadeia de comando curta — O excesso de níveis, nas chamadas estruturas de profundidade, dificulta a gerência de qualquer organização. Em contrapartida, a estrutura plana oferece a máxima facilidade para as comunicações, permite amplo controle disciplinar e consagra a simplicidade. Além disso, a ORPRO acaba com os **elefantes brancos** da administração: as unidades dispensáveis, que consomem os orçamentos e atrapalham os órgãos necessários. O excesso de níveis hierárquicos e as cadeias de comando longas, as mais vezes, constituem matéria de patologia administrativa e organizacional. Não mais se podem tolerar nos dias atuais, em que todos temos pressa.

Execução cabal dos objetivos do órgão — Institucionalizada em função de projetos vinculados aos objetivos das unidades administrativas, a ORPRO proporciona aos homens que nelas têm a responsabilidade de direção a satisfação de irem cumprindo, uma a uma, as metas relativas àquelas unidades. Se os projetos não aparecem, é porque os órgãos não estão realizando as suas finalidades. A ORPRO favorece uma detecção fácil da ociosidade e promove a sua supressão instantânea. No campo de

atuação da ORPRO não se permitem desocupados nem atividades contemporizadoras ou paliativas. Ou se trabalha realmente, ou não se tem qualquer vez.

Institucionalização do planejamento e das projeções específicas — Essa é uma das vantagens ostensivas da ORPRO: obriga os dirigentes a planejarem sistematicamente as tarefas das unidades que dirigem e a controlarem as projeções específicas sob a responsabilidade dos grupos que lhes cabe supervisionar diretamente. Todo e qualquer trabalho fica condicionado a um planejamento prévio e passa a constituir um projeto específico, que, uma vez acionado, tem de completar-se. A ORPRO como que ritualiza o planejamento e a ação.

Com isso, provoca a **rejeição** dos amadores e dos improvisadores em administração, suprimindo, concomitantemente, o trabalho realizado em bases tradicionais ou empíricas. A racionalidade com que deve operar a administração exige instrumentos desse tipo.

Trabalho ininterrupto — Conseqüentemente às condições de sua operacionalidade, a ORPRO impõe um fluxo de trabalho contínuo das unidades administrativas, onde os Grupos-tarefa se mantêm em atividade permanente. Os projetos não podem sofrer estagnações e, para a execução deles, há prazos fatais prefixados.

Redução dos custos operacionais — Eliminando os órgãos ou unidades inúteis, a ORPRO elide, também, os dirigentes ornamentais e o pessoal de infra-estrutura supérfluo. E quando se trabalha com os **homens certos** para o **trabalho certo**, dimensionando, com exatidão, **executantes e carga de trabalho**, os custos operacionais se reduzem a seus verdadeiros níveis. Exemplo frisante dessa afirmativa se encontra examinando a previsão orçamentária para o custeio da antiga estrutura do DASP e para o custeio da atual ⁷. E isso — é de notar — foi conseguido com flagrante aumento de eficácia.

Emprêgo efetivo e racional da mão-de-obra existente — Os objetivos das unidades não deixam de ser alcançados pela inexistência, nelas, de pessoal com qualificações específicas para atividades requeridas por certos projetos especiais. A mão-de-obra existente nas unidades é aproveitada racionalmente, ou seja, faz o que deve fazer, para fazê-lo da melhor forma e no menor espaço de tempo. Quando o projeto que se tem em vista exige conhecimentos não encontráveis ou encontrados dentro mesmo das unidades, os dirigentes podem recorrer à mão-de-

⁷ Decreto n.º 66.760/970 — Diário Oficial de 24-6-1970.

obra necessária existente no mercado de trabalho, em qualquer ponto do território nacional. O que não se pode é deixar de fazer o que se deve por falta de pessoal capaz. O homem com qualificações específicas, quando preciso, tem de ser captado esteja onde estiver. Irracional seria protelar ou adiar eternamente um serviço imprescindível e prioritário por dificuldade ou inexistência local de mão-de-obra. A ORPRO, no caso, facilita as coisas e não justifica tais procedimentos. Não há apelação possível para a ociosidade.

Velocidade máxima na transmissão de ordens — Não favorecendo nem permitindo o inadequado crescimento vertical da estrutura dos órgãos, com a conseqüente complicação e tumulto das suas relações internas, as ordens dadas pelos homens **de cima** chegam aos homens **de baixo** com a maior celeridade. Iguamente, as necessidades e aspirações dos escalões inferiores sobem rapidamente. Essa instantaneidade comunicacional é, naturalmente, sobremodo benéfica à operacionalidade dos órgãos. Tanto os comandantes quanto os comandados passam a saber, sem **ruídos deformadores, o que se quer, como se quer e para quando se quer**. E quando as ordens são bem compreendidas, o serviço é bem executado.

Trabalho cronogramado — Se o **organograma** apresenta apenas um valor relativo, visto como não é mais que um **retrato** — uma **figura parada, imóvel**, entenda-se — de uma organização, o **cronograma** é um excelente e indispensável instrumento de **contrôle** para os dirigentes e de **sinergia** para os responsáveis por determinada tarefa. A ORPRO adota o cronograma como ferramenta rotineira de trabalho.

Coesão interpessoal dos Grupos-tarefa — Os integrantes dos Grupos-tarefa, tendo pela frente um trabalho bem definido, cuja entrega tem de ser feita em prazo certo, unem-se firme e solidariamente para cumprir essa finalidade. A não entrega do serviço, no prazo prefixado, redundará em desprestígio e dissolução do grupo, além de outras possíveis sanções administrativas. Dessa forma, não ocorrem disputas interpessoais e os componentes do grupo buscam ajudar-se, incessantemente, para que a tarefa que lhes foi cometida se complete integralmente e com o maior grau de perfectibilidade.

A ORPRO é, portanto, um campo favorecedor da participação e do espírito associativo dos homens que trabalham em torno da corporificação de objetivos comuns.

Funcionalidade em ponto-ótimo — A ORPRO não é, evidentemente, como que uma cruz afastando o demônio de **tôdas**

as dificuldades que as unidades administrativas de qualquer porte podem apresentar e, mesmo, **sempre apresentam**. A sua adoção e a sua implantação têm de ser feitas na base de estudos prévios e com as maiores cautelas.

Quando, porém, se configura adequada a um dado tipo de atividade, obtêm-se com ela as maiores satisfações possíveis. Não há — pode-se afirmar com a maior tranqüilidade e segurança —, em organização, estruturas perfeitas nem modelos de encomenda. Como na Farmacologia, em Organização não há panacéias prescritíveis. No entanto, a ORPRO é uma alternativa que está merecendo e vai merecer ainda mais, em futuro próximo, a maior consideração. Tudo está mudando, no mundo, como decorrência dos empolgantes feitos tecnológicos da prodigiosa época em que vivemos. As estruturas organizacionais que conhecemos atualmente também vão mudar fatalmente. Os organogramas existentes terão de ser revistos para se adaptarem à dinâmica de trabalho determinada pela revolução introduzida nas organizações pelos computadores. E a ORPRO representa uma opção consistente e válidamente digna de ponderação.

Resultados positivos — Em termos de resultados, não há como negar que a ORPRO é um dos mais prometedores terrenos organizacionais. Altos administradores terão de formular estratégias gerais; administradores menores ver-se-ão forçados a apresentar projetos específicos e **resultados administrativamente rentáveis**. A ORPRO estabelece o trabalho em equipe e vincula-o a um projeto preestabelecido racionalmente e a ser concluído em tempo prefixado. A estrutura propiciada pela ORPRO concilia, nos seus exatos e precisos componentes, os elementos estratégicos e táticos de que toda administração necessita.

Estendemo-nos, propositadamente, sobre o nôvo tipo de estrutura organizacional que o administrador GLAUCO LESSA DE ABREU E SILVA inseriu, com espetular êxito, na dinâmica do serviço público federal, porque, no DASP, a sua adoção pode ser considerada um êxito permanente. No entanto, o que o administrador responsável tem que considerar, em cada caso, antes de tudo, é a opção pela **organização adequada**, indubitavelmente outro pilar indiscutível da eficácia de uma administração.

O INSTRUMENTO LOGÍSTICO FUNDAMENTAL

SERVAN SCHREIBER⁸, em livro de sucesso mundial, afirmou que o notável e famoso engenheiro eletrônico JACQUES

⁸ JEAN JACQUES SERVAN SCHREIBER: "O Desafio Americano" — Editora Expressão e Cultura — Rio de Janeiro, 1968.

MAISONROUGE, com tãda a sua responsabilidade de Presidente da IBM World Trade Corporation e de Vice-Presidente da International Business Machines Corporation, garantiu que a indústria dos computadores eletrônicos — também conhecidos como **ordenadores** e **calculadores** — seria, entre 1970 e 1980, a terceira grande indústria do mundo, em volume, depois da do petróleo e da do automóvel. E registrou, mais adiante, que JOHN DIEBOLD, outro engenheiro de renome, que criou, independentemente, embora ao mesmo tempo, com D. S. HARDER, Vice-Presidente Executivo da Ford Motor Company, de Cleveland, o tãrmo **automação** (automation), chamara atenção para o fato de que "os ordenadores constituirão, a partir de 1970, a mais pesada verba de investimento das emprãsas. No mìnimo, 10% do total de investimentos".

Mas os ordenadores não sãmeste estão invadindo as emprãsas industriais. Estão penetrando fulminantemente, tãmbem, nos bancos, nas companhias de seguro, nas pesquisas científicas, nos escritórios, nos centros de estatísticas e nas administrações pública e privada. Nas repartições governamentais, os computadores estão sendo introduzidos de forma física direta, através de compra, ou de forma indireta, através de aluguel da capacidade ociosa de terminais descentralizados das organizações especializadas existentes. Portanto, quem tem numerário suficiente compra e quem o não tem aluga. O que ninguém quer é prescindir dos benefĩcios que a velocidade dos calculadores imprime aos serviços.

Os homens vivem cercados, em todos os lugares, por uma tremenda massa de informações. Essas informações precisam ser agrupadas, criticadas, selecionadas e processadas, a fim de que delas se extraiam conclusões e, em seguida, se tãmem decisões eficazes. Qualquer ser humano, em tais circunstâncias, se sentirã dilacerado pela mole de trabalho que lhe cumpre realizar, atã que possa chegar ao estãgio derradeiro, que é a decisã, o julgamento.

Como dispensar o computador? O homem precisa descansar o seu cãrebro, que trabalha eletroquimicamente, e dar trabalho ao calculador, que opera eletronicamente. Agir de outro modo seria transigir com a irracionalidade. Em nome de quẽ, na surpreendente era em que vive, deve o homem puxar carga? Seria como que não nos apercebermos de que, queiramos ou não queiramos, estamos todos irremediãvelmente envolvidos pelo progresso e pelo avanço da tecnologia.

Espanta-nos, realmente, que um espírito da latitude cultural e científica de um NORBERT WIENER⁹ delineie, com as tintas da tragédia, êste forte quadro: "Recordemos que a máquina automática, qualquer que seja nosso pensamento acêrca dos sentimentos que possa ou não ter, é o exato equivalente econômico do trabalho escravo. Qualquer mão-de-obra que concorra com o trabalho escravo deve aceitar-lhe as condições econômicas. Está claro que isso suscitará uma situação de desemprego, comparada à qual a atual recessão, e mesmo a depressão de trinta, parecerá uma brincadeira".

Quem decerto está com a razão é o lúcido e extraordinário ROBERT S. McNAMARA¹⁰, sem confronto possível, o maior dos administradores aparecidos nos últimos tempos: "Parece, em todo caso, um tanto prematuro preocupar-nos com a idéia de que um computador está a ponto de substituir o cérebro humano. A parte tudo o mais, o próprio cérebro é um fantástico computador, é a minúscula parcela mais grandiosa do Universo. Embora pese sòmente 1.300 gramas, contém cêrca de dez bilhões de células nervosas, cada uma das quais contém, aproximadamente, 25.000 possíveis interligações com as demais. Calculou-se que, para construir um computador suficientemente grande para êsse número de escolhas, seria necessária uma área igual a tôda a superfície da terra. Conforme observou Santo Agostinho, o homem contempla, extasiado, as maravilhas do Universo, esquecendo-se de que êle próprio é a maravilha maior de tôdas."

O computador é que é o servo do homem, e não o seu senhor. Por trás de qualquer computador haverá sempre um homem para **alimentá-lo** com uma programação. Os especialistas em computação sabem que o ordenador não passa de uma máquina de somar em alta velocidade. O que sai dela depende do que nela entra. Dizem êles, a título de piada, que, "se entrar lixo, sai lixo".

Os que vêem perigos na atividade do computador são os românticos e os fantasistas de tôdas as épocas. Se lhes dependêssemos das decisões, ainda viveríamos todos em cavernas e cobertos de peles de animais.

O próprio NORBERT WIENER, tão apegado a mitos, confessou que, depois de ter participado de duas grandes reuniões

⁹ NORBERT WIENER — Cibernética e Sociedade (O Uso Humano de Sêres Humanos) — Edição Cultrix — São Paulo — 1968.

¹⁰ ROBERT S. McNAMARA: A Essência da Segurança — IBRASA — São Paulo, 1968.

com representantes do mundo empresarial, já não se sentia tão pessimista, pois comprovara que todos os presentes tinham consciência plena de conduzir a nova tecnologia para benefício do Homem, a fim de lhe enriquecer a vida espiritual e proporcionar-lhe maiores facilidades materiais.

A IBM tem cansado de afirmar que computador não opera sem receber instruções. Como uma criança tem que ser ensinada a atar os cordões dos sapatos, o computador, de igual modo, tem que ser instruído sobre o que fazer e como fazer.

O Homem não vai ensinar os ordenadores a massacrá-lo, a condená-lo à miséria, ao desemprego. Vai **utilizá-los**, e os **tem utilizado**, como um auxiliar indispensável, que lhe evita serviços monótonos e entediantes, que o descansa e, assim, lhe permite viver mais feliz e melhor. Temos, portanto, o computador também como um relevante pilar da eficácia administrativa.

À MANEIRA DE CONCLUSÃO

Nenhuma administração que se diga responsável pode relegar, como peça subalterna, o **homem com qualificações específicas**, a **organização adequada** e o **computador**. São indiscutíveis pilares da eficácia administrativa. Os que, por inépcia, acomodação ou desatino, não se apoiarem nessas colunas-mestras estarão afastando de si as pré-condições indispensáveis para gerir o êxito. E terão de se contentar com a administração do fracasso. Com todo o merecimento, aliás.

