

Experiência e Administração Científica

ARMANDO GODOY FILHO

SEM dúvida, a natureza humana tende sempre para um processo de adaptação ou de acomodação ao meio, sob a inspiração da lei do menor esforço, mediante a qual os indivíduos, salvo os casos em que agem sob a inspiração de estímulos extraordinários, procuram realizar, cotidianamente, as suas tarefas sem contrariedades ou aborrecimentos e, outrossim, poupando, quantitativamente, o trabalho nêles aplicado — que, por outro lado, pelo hábito, tende, também, tanto quanto possível, para a automotivação, com o intuito de poupar o desgaste nervoso devido à atenção consciente.

A regra geral, portanto, em qualquer serviço de longa data instalado ou em pleno funcionamento, é a rotina — boa ou má, de acôrdo com a capacidade dos administradores que, inicialmente, organizaram ou implantaram os métodos de trabalho da instituição ou repartição.

Assim, depois que uma rotina má se estratifica na mentalidade de qualquer grupo de servidores, que atuam em determinada repartição, não é fácil a implantação de idéias ou processos novos e mais produtivos, que visem a alterar substancialmente as velhas normas de trabalho.

E o que se dá no campo da administração, também ocorre na área do Direito, relativamente às regras processuais, por exemplo, e até mesmo no vasto âmbito da Política, onde as velhas fórmulas, aconselhadas por PLATÃO ou ARISTÓTELES, para o governo dos povos, muito pouco têm evoluído, se comparadas com o progresso vertiginoso de quase todos os outros conhecimentos, a partir da Renascença.

No entanto, indivíduos, medianamente inteligentes, que trabalham, lutam pela vida e observam, nesse ou naquele campo de atividade sempre têm tido ocasião de se deparar com rotinas antiquadas ou sofrer suas conseqüências, sem ânimo ou prestígio, porém, para combatê-las, modificá-las ou vencê-las.

Que maravilha não haveria de ser o nosso mundo, daqui por uns cinqüenta anos, por exemplo, se cada indivíduo se tornasse um pesquisador ou observador sincero das coisas erradas, a serviço do progresso!

Não pensemos, contudo, em utopias e, por conseguinte, vamos procurar apreciar o problema que nos interessa, através dêste insignificante artigo, em termos bem mais modestos, dividando-se, porém, horizontes de viabilidade prática.

Fugindo, assim, das soluções muito gerais, devemos nos contentar, por enquanto pelo menos, com as limitações do âmbito administrativo federal — o que não é pouco, para o ensaio de qualquer idéia nova.

Nós temos que encarar tal problema, no entanto, à luz da realidade psicológica da grande maioria dos servidores da União, e sem se perder de vista as relações do seu comportamento, no campo sociológico, com o fenômeno de grupo, sob a inspiração de bons ou maus líderes e chefes.

Em termos de classificação dos conhecimentos humanos, sistematizados, que constituem matéria para a ordem científica, não nos é muito simpática a idéia de separar-se, do conjunto geral daqueles conhecimentos, tudo aquilo que interessa ou possa interessar ao problema da administração, em qualquer setor, para a integração de uma ciência específica, a ser denominada "Ciência da Administração". E isso devido, principalmente, à vastidão ou à incomensurabilidade dêsse problema.

Apesar disso, segundo a tendência moderna, utilizando-se recursos ou conhecimentos de quaisquer dos ramos específicos da ordem científica, aplicáveis ao caso, a Administração, como técnica, vem procurando, cada vez mais, afastar-se do empirismo grosseiro, em que viveu por muitos anos, para adotar, tanto quanto possível, na solução de cada um de seus casos ou problemas, os métodos de pesquisa da verdade ou, pelo menos, da melhor solução compatível com os fatores em jôgo, adotados na pesquisa científica de um modo geral.

Como os fatores variam com a qualidade do elemento humano, grau de aperfeiçoamento dêste e dos estímulos adotados — que podem alterar, para mais ou para menos, a sua produtividade — e com o aperfeiçoamento da aparelhagem empregada etc. — a Administração Científica, longe de ser estática, deve ser conceituada como um processo de normalização dos fatores, dos quais depende a realização do trabalho, tarefa ou serviço, no sentido da máxima produtividade sem se perder de vista a condição essencial de bem-estar ou de saúde física e mental do elemento humano que produz — sempre em constante evolução, ou melhor, periodicamente sujeito a revisões tendentes ao melhor ajustamento dos fatores, com seus respectivos aperfeiçoamentos, ao referido ideal de produtividade máxima; valendo-se, para isso, na pesquisa ou verificação dos resultados, do método científico.

Em princípio, portanto, toda administração, além de seus objetivos primordiais de arranjo ou organização dos fatores da atividade, para a pronta ou imediata realização das tarefas, também deve ser considerada campo de observação ou de pesquisa, não só no sentido do aperfeiçoamento desses fatores, bem como do arranjo de suas relações recíprocas no sentido da maior eficiência — isto é, da melhor organização ou normalização dos serviços.

Como seria possível o estabelecimento de um plano que fôsse capaz de estimular a colaboração, da grande maioria dos servidores, pelo menos, no sentido do aperfeiçoamento da organização e, outrossim, da administração de um modo geral, segundo o roteiro da pesquisa e verificação dos fatos de acordo com métodos científicos?

Todo servidor tem uma certa capacidade de observação ou de crítica e até de autocritica, das coisas que lhe parecem erradas. Em geral, porém, uns por temperamento, outros por conveniência e, ainda, alguns por ociosidade, falta de estímulo, ou mesmo incapacidade para escrever ou compor qualquer coisa de modo inteligível ou em termos de verdadeira colaboração construtiva, deixam passar a oportunidade e esquecem a observação, muitas vezes de fato preciosa no sentido do referido aperfeiçoamento.

E isso ocorre, em geral, bem mais no caso daqueles que se acham bem instalados, sob o bafo do prestígio das autoridades, do que nos outros, quando o indivíduo se sente com algum valor, nota e observa os erros, deseja colaborar e projetar-se na administração, mas tem contra si o desinteresse e até mesmo, por vezes, a hostilidade do meio. Daí, conforme as características temperamentais, grau de educação, habilidade etc. de cada um, ou se transforma num indivíduo construtivo e combativo, dentro da ética, aperfeiçoando-se e procurando transformar em ciência aquilo que observa e pensa, ou se torna cético, vencido e desleixado; ou, ainda, se incapaz de dominar as reações instintivas, interiores, se transforma em revoltado, falador e até mesmo em descrente de tudo, de todos e das instituições. Em muitos casos, contudo, tais elementos, assim afetados por essa espécie de loucura crítica, são de fato dotados de inteligência fora do comum e, quando bem compreendidos pelos seus respectivos chefes, podem ser recuperados, de modo a transformarem a energia e poder de crítica que possuem, em trabalho construtivo ou verdadeiramente útil.

O D.A.S.P., sem dúvida, quando promoveu os seus concursos de monografias, de fato concorreu para estimular e aproveitar, livremente, a experiência e o entusiasmo dos servidores bem dotados, no sentido construtivo do aperfeiçoamento dos serviços.

A monografia, porém, a nosso ver, pelas exigências de forma etc., de que se reveste, com o caráter, além disso, de concurso não é capaz de aproveitar, ou melhor, aproveita muito pouco do

vasto manancial da experiência que a grande maioria dos servidores sente e observa, diariamente, das coisas certas ou erradas. E isso no caso das relações humanas no trabalho, rivalidade ou conflitos entre chefes e auxiliares, disciplina, estímulos e desestímulos, personalidade e autoridade de chefes ou diretores, valor relativo dos órgãos de deliberação coletiva etc., deficiências gerais da organização, da rotina dos processos etc.

Seria conveniente, portanto, sem personalizar-se — isto é, sem o estabelecimento de quaisquer indicações sobre o nome de pessoas relacionadas com os fatos a investigar — que se estabelecesse um sistema mais simples ou mais à altura do nível médio de conhecimentos da maioria dos servidores, para a coleta de dados relativos à experiência de cada um, nesse vasto manancial de observações e informações, que é o Serviço Público Federal.

Por outro lado, sendo o objetivo honesto a alcançar-se, o estabelecimento de base experimental suficiente, para o aperfeiçoamento, em termos tanto quanto possível científicos, do nosso sistema geral de administração — de preferência dever-se-ia começar por uma espécie de propaganda ou preparação psicológica da classe interessada, de caráter informativo ou mesmo educativo, visando-se a preparar o terreno para a conquista de uma colaboração, tanto mais valiosa quanto nascida espontaneamente de uma simpatia pela causa.

E para maior liberdade na manifestação das opiniões ou críticas, fundamentadas, sem constrangimentos ou receios de qualquer espécie, de preferência o organismo (destinado a coletar dados, classificá-los e sistematicamente analisá-los e compará-los, a fim de concluir sobre bases experimentais sólidas) deveria funcionar fora das inevitáveis sujeições, nascidas da simpatia partidária ou política, dos poderes governamentais.

Seria melhor, portanto, que esse trabalho, de pesquisa sistematizada, viesse a ser realizado por qualquer Fundação, apolítica, dispondo de recursos razoáveis para isso, mas sem a preocupação de apressar resultados ou conclusões de seus estudos, com prejuízo da verdade, para cortejar os elementos eventualmente no poder.

Pelo contrário, procurando realizar obra científica, profundamente honesta e impessoal, poderia muito contribuir, sem dúvida, pelo prestígio de suas divulgações, para reeducar a opinião pública — principal maneira, a nosso ver, de ser fortalecido e aperfeiçoado o regime democrático — contra as tendências de exploração da ignorância, em troca de votos, até mesmo no minguado campo eleitoral dos servidores do Estado.

Haja vista, por exemplo, no setor econômico, o muito que vem realizando, no mesmo sentido, a Fundação Getúlio Vargas, através de sua publicação denominada "Conjuntura".