

Como Repercutem as Reorganizações de Pessoal

J. LYLE CUNNINGHAM

(Conselheiro de Administração Pública do Institute of Inter-American Affairs)

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

Neste e nos próximos cinco números, a "Revista do Serviço Público" divulgará entre seus leitores os seis folhetos elaborados pelo Sr. J. LYLE CUNNINGHAM para suas conferências que tanto êxito alcançaram, quer nos Estados Unidos da América, quer no Brasil, sobre o desenvolvimento da supervisão. Êsses folhetos serviram principalmente como material de consulta no programa levado a efeito para os altos funcionários do SESP

em abril de 1953, no Rio de Janeiro, tendo sido recomendada sua divulgação, através desta Revista, pelos que participaram entusiasticamente desse programa. O Sr. CUNNINGHAM é representante do "Institute of Inter-American Affairs", encarregado do Programa do Ponto IV referente à Administração Pública no Brasil e presta assistência técnica à Comissão Consultiva de Administração Pública.

* * *

A MAIORIA dos países progressistas do mundo está hoje adotando a praxe da revisão periódica das estruturas de organização, tanto nas entidades privadas como nas públicas, visando a aperfeiçoá-las. Todos reconhecem que, com o decorrer do tempo, as organizações vão-se tornando ineficientes. Seus métodos tendem a tornar-se obstrutivos e obsoletos. Mudam os objetivos e finalidades, mas a estrutura administrativa, muitas vezes, mantém-se tal como foi inicialmente organizada para objetivos e finalidades já superados. Uma organização, criada há cinqüenta anos, não estará mais aparelhada para atender às necessidades administrativas presentes, da mesma forma que as diligências de tração animal já não correspondem às modernas necessidades do transporte. Impõem-se, assim, as reorganizações, a fim de permitir um alto padrão de operações, que acompanhe os progressos de nossos dias em matéria de métodos e técnicas de administração.

O Brasil, desejando, como deseja, atingir futuramente muito melhores padrões de administração pública no âmbito federal, estadual e municipal, recorrerá provavelmente, cada vez mais, às reorganizações, para conseguir maior eficiência administrativa. Inquéritos e estudos, tais como os que estão sendo atualmente realizados pelo D. A. S. P. para a reorganização do sistema de classificação de cargos e revisão dos níveis de salários, como o estudo da reorganização do Serviço de Assistên-

cia Médica do I. A. P. C., ora em andamento, e a próxima reforma do sistema de pessoal no Estado de São Paulo, serão certamente acrescidos de outros, à medida que fôr sendo satisfeito o desejo sincero das autoridades públicas, no sentido de melhorar suas operações governamentais.

Infelizmente, porém, sobretudo devido à sua adoção na indústria privada, o termo "reorganização" não tem boa aceitação. Desperta, na opinião pública, a idéia de modificações drásticas na direção, de implantação de novas normas gerais de administração e funcionamento e, não raro, de dispensa dos empregados mais ligados à administração anterior. No Brasil, a expressão repercute mal também nos círculos governamentais, por ligar-se freqüentemente a ações de inspiração política, resultando em modificações nas altas esferas dos ministérios e departamentos. Não é de admirar, pois, que a idéia de "reorganização" seja olhada com desconfiança pelos empregados. E' que surge como ameaça aos seus empregos e, por conseguinte, à sua segurança básica.

Não se pode negar que tenha havido "reorganizações" desse tipo, mais talvez nas entidades privadas do que nas organizações públicas. Contudo, é muito mais comum o tipo de "reorganização" que visa apenas à melhoria da máquina administrativa interna, responsável pela consecução dos objetivos colimados. Tais reorganizações geralmente são levadas a efeito graças à cooperação

dos representantes das autoridades e dos empregados. Tendem, via de regra, à reorganização das funções, do pessoal e das instalações, em grupos homogêneos, sob contrôles administrativos, e à implantação de métodos mais modernos, através dos quais possam ser alcançadas as finalidades definidas da unidade administrativa. Esse tipo de "reorganização" não pode ser motivo de pavor para um empregado competente. Antes, pelo contrário, dar-lhe-á oportunidades.

Em qualquer estudo bem planejado de reorganização, uma das primeiras providências será informar os empregados, não só quanto ao estudo em si, como, também, relativamente aos propósitos, objetivos e verdadeiros motivos do mesmo. Aos empregados devem ser assegurados os propósitos amistosos da reorganização e solicitada toda cooperação. Posteriormente, à medida que os encarregados do estudo forem examinando as várias operações, o auxílio dos servidores será solicitado, não somente quanto às praxes existentes, mas também quanto aos possíveis aperfeiçoamentos. E' neste ponto que o servidor cuidadoso poderá ser de grande valia, auxiliando concretamente os pesquisadores. Suas explicações sobre as operações formarão a base principal sobre a qual o pessoal incumbido do estudo construirá sua estrutura e suas recomendações. Esse servidor poderá sempre apresentar sugestões úteis.

Antes, porém, de cooperar plenamente nos estudos, é preciso que o servidor se convença de que a Administração está interessada em melhorar e que é isso que procura conseguir. Convém, por isso, que os que ocupam postos na Administração façam sentir, por palavras e atos, aos seus subordinados, que apoiam o estudo. Essa função é particularmente importante nas fases iniciais do estudo, quando, entre os servidores, impera certo nervosismo de incerteza e quando os objetivos reais do estudo ainda não estão bem compreendidos. Cabe inicialmente aos chefes tomarem a si o encargo de explicar.

E' preciso também que esclareçam bem aos subordinados que a Administração outro objetivo não tem senão fazer funcionar mais eficientemente a estrutura administrativa. De grande importância é o desenvolvimento do respeito mútuo e confiança entre os encarregados do estudo e da aplicação das modificações. O servidor deve ser mantido em boa disposição e isso somente acontecerá se estiver convencido da objetividade e dos intuits amistosos do estudo.

Mantendo a devida atitude quanto à reorganização, os servidores tudo têm a ganhar e nada a perder. Mas é preciso que vençam a inércia do passado e dos hábitos adquiridos. A falta de reconhecimento, por parte de muitos servidores, para com os esforços no sentido da implantação de modificações de organização pode ser, não raro, atri-

buída à fraqueza humana, pois, como muito bem disse um estudioso da matéria:

"Toda experiência tem demonstrado que a humanidade está mais disposta a sofrer — enquanto o mal for suportável — do que a corrigir-se, eliminando as formas a que está habituada."

Para melhor provar a veracidade dessa observação, o melhor será indagar de si mesmo se receberá com satisfação uma modificação nos métodos que usa atualmente para desempenhar a tarefa de que está incumbido. O servidor cuidadoso compreenderá que precisa ser maleável e adaptável, para melhor servir a Administração. Compreenderá, também, que onde há progresso, as modificações são inevitáveis.

Uma vez concluído o estudo da "reorganização", é provável que haja modificações, talvez mesmo modificações revolucionárias, como resultado das recomendações dos encarregados do estudo. Adotadas estas, muitas das atividades tradicionais serão talvez postas de lado; novos processos e rotinas serão introduzidos, novas formas implantadas e compreendidas, novas relações de organização serão aceitas. Um servidor competente e leal se enforçará, de bom grado e tão prontamente quanto possível, por ajustar-se a essas modificações. Adotando os servidores a devida atitude, esses ajustamentos serão relativamente fáceis, mesmo que envolvam mudança nos hábitos mais antigos.

Os chefes são responsáveis também pelo cumprimento da recomendação aprovada, o mais rapidamente possível. Nada mais prejudicial para o moral dos servidores do que um longo período de instalação, que se eterniza. Todos gostam de ver as coisas "assentadas" — para saberem, de uma vez, "em que vão ficar". Qualquer falha, neste ponto, poderá facilmente pôr em perigo os bons resultados dos estudos de reorganização. No desenvolvimento das reorganizações, os chefes deverão ter sempre em mente o fator precípua do moral dos servidores. O assunto merece muitas horas de séria consideração. Toda pessoa que tiver a seu cargo um grupo de servidores deverá saber que, do moral de seus subordinados, depende o funcionamento eficiente da organização sob sua responsabilidade. Se fôr baixo o moral, a melhor organização administrativa, jamais criada, será incapaz de produzir bom trabalho; com o moral alto, podem-se obter resultados maravilhosos, qualquer que seja a estrutura da organização. O objetivo colimado pela Administração, em qualquer programa de reorganização, será, pois, desenvolver ótimas estruturas e excelentes métodos, criando, ao mesmo tempo, entre os servidores, entusiástica determinação de trabalhar.

Pode-se dizer também que a reorganização, tal como aqui definida, constitui empreendimento de cooperação, a ser levado a efeito pelos chefes, servidores e pessoal incumbido do estudo, com a finalidade de desenvolver os meios mais eficientes de realizar os objetivos definidos da estrutura

administrativa. Para isso, a Administração contribuirá com a consciência que tem da necessidade do empreendimento, aliada à humildade de pedir auxílio; o grupo incumbido do estudo, com sua experiência em matérias correlatas e novos pontos de vista; e os servidores com o conhecimento minucioso das operações e a vontade de cooperar, tanto com a Administração como com o grupo de estudo, em tôdas as fases da iniciativa. Se o servidor compreender que a organização lhe pertence, tanto quanto pertence à Administração e que, cooperando poderá contribuir para seu melhor funcionamento, pouca dúvida restará quanto ao êxito

das reorganizações propostas ou quanto à sua própria melhoria.

Informando-se os servidores acêrca dos verdadeiros propósitos da reorganização, tal como aqui definida, solicitando-se sua cooperação e assistência, estimulando-se o esforço criador nesse sentido e dando-se rápido cumprimento às recomendações aprovadas, poder-se-á converter a resistência dos servidores em aceitação voluntária. O servidor competente encontrará sempre, através de qualquer processo de reorganização, oportunidades para o aproveitamento de suas habilitações.

