

# Dificuldades do Estudo da Organização

ALEXANDRE MORGADO MATTOS

QUEM se propõe dedicar-se ao estudo da Organização e com ela fazer carreira, como profissional habilitado a exercê-la, encontrará vários inusitados obstáculos, para os quais deseja o autor dêste artigo fazer incidir uma análise, embora sucinta, mas que conjugue as dificuldades mais importantes, dentro de um quadro lógico e sistematizado, como sua contribuição pessoal para a fixação e solucionamento desses indesejáveis empecilhos, que estorvam a marcha daqueles que aspiram a ver a Organização desimpedida de entaves e oferecendo assim atrativos sedutores para os brasileiros dotados de espírito público e desejosos de servir com elevação e civismo à causa do aperfeiçoamento técnico, em benefício da coletividade, através de utilização dos maravilhosos instrumentos de que dispõe esse campo do saber humano.

## QUADRO SINÓTICO DAS DIFICULDADES

### 1 — Técnicas

#### 11 — Extrínsecas

- 111 — Escassez de Documentação.
- 112 — Escassez de Institucionalização.

#### 12 — Intrínsecas

- 121 — Ciência nova, ainda em formação.
- 122 — Ciência Social lidando com pessoas.
- 123 — Ausência de Terminologia Padronizada.
- 124 — Confusões feitas com outros ramos do conhecimento.

### 2 — Éticas

#### 21 — Extrínsecas

- 211 — Política e Patriarcalismo

#### 22 — Intrínsecas

- 221 — Charlatanismo.

### 1 — Dificuldades de Ordem Técnica

#### 11 — Extrínsecas

- 111 — Escassez de Documentação

A complexidade cada vez mais crescente da vida moderna, inflada pelo vertiginoso progresso industrial, diversificada pelo considerável avanço tecnológico e complicada pelas inúmeras invenções

que a pesquisa científica colocou à disposição dos homens, determinou a necessidade de novos processos e sistemas de trabalho, bem como de métodos de controlar, coordenar, dirigir e planejar, não só o trabalho propriamente dito, mas também os próprios agentes encarregados da sua execução, a fim de que os objetivos pudessem ser atingidos da maneira mais rápida e econômica possível, sem atritos ou fricções de monta, e obtendo o maior rendimento de que o conjunto se mostrasse capaz.

Como decorrência, vasta literatura surgiu dedicada ao exame e análise desses assuntos, a princípio inteiramente concentrada na ação das entidades privadas e particulares, e depois, por força da expansão das funções do Estado e sua intervenção em praticamente tôdas as esferas da atividade, preocupada, também, com o poder público, sua estrutura e atuação como a maior empresa humana.

Contudo, embora sendo a Organização tão velha quanto a própria sociedade humana, tão velha mesmo como as montanhas, (1) as preferências dos autores se inclinaram sempre para campos outros que não o coberto pela ciência e pela arte da Organização. Daí a quase inexistência de livros inteiramente devotados ao estudo sistemático da Organização, não obstante sobre ela muito se tenha escrito.

Essa verdade universal assume mais grave ressonância entre nós, onde nada, ou quase nada, temos em língua portuguesa, e como contribuição pessoal, a oferecer para o progresso desse setor do conhecimento. Falta-nos material, documentação, informações, estatísticas, casos, observações, livros, revistas, teses, publicações, conferências, debates, bem como sua respectiva e ampla divulgação. Essa escassez de documentação, portanto, apresenta-se como a primeira dificuldade com que se depara o estudioso da Organização.

#### 112 — Escassez de Institucionalização

A existência de material científico e técnico sobre organização está condicionada ao trabalho

(1) Vide, Anderson e Schwenning: "The Science of Production Organization", prefácio pág. 1 e Mooney e Reiley: "The Principles of Organization", prefácio.

de pesquisa e ao interesse dos pesquisadores; para tanto, por conseguinte, tornam-se necessárias, em primeiro lugar, fontes de formação, como Cursos, Escolas, Universidades e, subseqüentemente, Centros de treinamento e aperfeiçoamento, Institutos, Sociedades, Academias, Associações e outros instrumentos, destinados a estimular estudos mais profundos e a propiciar meios e modos de intercâmbio de resultados, observações e experiência.

Esse vácuo constitui um dos grandes tropeços para o estudo da Organização, merecendo, pois, lugar de realce os esforços isolados feitos pelo D.A.S.P., I.D.O.R.T. e Fundação Getúlio Vargas, no sentido de propagar e agitar idéias sobre o sentido técnico e científico da Administração, com seus reflexos, embora mais distantes e oblíquos, sobre o problema que ora nos preocupa. Não se pode deixar de destacar, ainda, neste particular, as duas fontes fundamentais do estudo da Organização no Brasil, em seu aspecto de utilização pelo Estado, a Revista do Serviço Público e os Cursos de Administração, realizações ambas do D.A.S.P. que se constituiu em pioneiro e iniciador do movimento de descoberta e implantação dos Princípios e das Técnicas da Organização dentro do domínio estatal.

## 12 — *Intrinsecas*

### 121 — *Ciência nova, ainda em formação*

Embora o problema da Organização seja tão velho como as montanhas, ela constitui uma ciência nova, ainda em formação, com seu conteúdo sofrendo as influências de contribuições fragmentárias e dispersas. Nota-se a ausência de nomes notáveis de cientistas, que tivessem dedicado toda a sua vida, energia e pensamento a este ramo especializado do saber humano. O material de que dispomos constitui o produto do trabalho de vários autores, independentemente, e de cujas obras se retiram, por comparação, mais divergências, contradições e diversidades, do que geral concordância sobre princípios, processos, e métodos.

A Ciência da Organização, segundo advertem Anderson e Schwenning, "progrediu antes, por agregação, pela combinação e mistura de idéias e práticas de muitos contribuidores, do que pelo raciocínio, partindo das premissas de alguns poucos mestres". Thomas R. Jones, citado no livro dos autores atrás mencionados, observa que "quando se procuram as autoridades para conhecer os princípios fundamentais da Organização se encontra surpreendente falta de concordância" e que "tentativas para procurar ou desenvolver idéias fundamentais têm sido esporádicas e fragmentárias", e conclui melancolicamente por admitir que "o presente *status* da Ciência da Organização é que não há Ciência; cada indivíduo que tenta organizar, hoje, fá-lo quase exclusivamente baseado na sua própria experiência e idéias obtendo resultados que estão muito longe de ser uniformes ou

ideais". Os próprios Anderson e Schwenning reconhecem, porém, que a situação atual desfigurou os termos em que Jones colocou a Organização quando sobre ela escreveu em 1929: — "desde aquela época muita coisa foi adicionada e incorporada, mas grande parte desse material é ainda confuso e em conflito, condição que indica estar a Organização como ciência em fase de desenvolvimento".

Vimos, pois, que a Organização não apresenta um conteúdo, um material, um campo, perfeitamente delimitado, coerente, classificado, lógico e universalmente aceito. Se percorrermos os currículos das Escolas que oferecem ensino de Organização, comprovaremos essa discordância e divergência. Urge, portanto, uma verdadeira missão apostólica e evangelizadora de síntese e aglutinação, capaz de harmonizar esse conflito que é um dos maiores responsáveis pelo atraso em que se encontra o estudo daquele que é um dos mais sérios, profundos e transcendentemente importantes setores do conhecimento humano.

A persistência e tenacidade desses óbices se revelam e manifestam a todos os instantes e deles, infelizmente, parece não ficou imune a Escola Brasileira de Administração, cuja criação foi por nós saudada com indescritível entusiasmo profissional e cívico, pois nela víamos, também, o instrumento poderoso, suscetível de esclarecer e integrar esses conflitos e divergências. O *curriculum* escolar, dado à publicidade, com efeito, revela que ainda até não foi possível chegar-se à completa, cabal, lúcida, nítida, e esclarecida compreensão, definição, classificação, e delimitação do conteúdo e material da Administração. É de esperar-se, porém, que a experiência de alguns anos de funcionamento da Escola imponha uma definição precisa do campo da Ciência Administrativa, a fim de que as dúvidas, indecisões e controvérsias fiquem definitivamente solvidas.

### 122 — *Ciência Social lidando com pessoas*

Ademais, como ciência social, resente-se a Organização das dificuldades inerentes a todas as ciências sociais que têm de lidar com os aspectos verdadeiramente difíceis e importantes da vida e do conhecimento (2). Elas são mutuamente dependentes e lidam com valores e finalidades, sendo que os seus elementos de trabalho são os seres humanos, de conduta imprevisível, e insuscetíveis de serem postos em condições de sobre eles se conduzirem experimentações controladas, à vontade.

Por outro lado, os pesquisadores das Ciências Naturais têm à sua disposição infindáveis elementos de trabalho para experimentação, enquanto que nas Ciências Sociais esses elementos são escassos, raros e vários. A experimentação social, ade-

(2) Vide L. GULICK — *Ciência, Valores e Administração Pública* in "Papers on the Science of Administration".

mais, tem de ser efetuada por homens tendo como objeto da pesquisa também seres humanos. Ora as pessoas variam no tempo e no espaço e influenciam-se reciprocamente, alterando os dados da situação. A situação muda a cada instante, assim como também mudam os agentes e pacientes envolvidos nessa situação, sofrendo, todos, influências recíprocas (3).

Uma lei científica pressupõe circunstâncias imutáveis, e qualquer alteração delas introduz uma nova lei que faz variar as relações de causa e efeito. Na ciência Física encontramos uniformidade em muito maior grau do que nas Ciências Sociais. Foi esta uniformidade que causou o uso da frase "ciência exata". A Matemática, na qual as circunstâncias nunca mudam, é a mais exata de todas as ciências. Mas, nas Ciências Sociais, onde as condições são dependentes, não das forças inanimadas da natureza, mas das variações dos sentimentos humanos, paixões e gostos, pode-se perfeitamente compreender a dificuldade de fazer generalizações rigorosas.

A grande complexidade e variedade de circunstâncias que rodeiam qualquer problema social é de tal ordem que não é fácil a enunciação de leis gerais, em larga escala. Diz-se, por isso, que as leis sociais são antes expressões de tendências do que rigorosas predições de causa e efeito.

Segundo afirma conhecido autor (4), "tal é o respeito pelos homens das ciências naturais que o pêso de seus grandes nomes se projeta sobre outros campos. A opinião de Edison, por exemplo, sobre a imortalidade da alma, tem mais importância para o homem comum do que a opinião de um Psicologista, para nada dizer do Teólogo. As descobertas dos cientistas sociais não merecem essa aceitação implícita, e tal circunstância deriva em parte da diferença de conteúdo existente entre as Ciências Sociais e as Ciências Físicas ou Naturais. Estas últimas lidam com materiais que se amoldam aos desejos dos pesquisadores, que não reagem emocionalmente em termos de interesse pessoal, nem possuem noções preconcebidas, crenças enraizadas ou preferências e tendências. Enquanto que as primeiras lidam com o homem e este reage emocionalmente às descobertas do investigador, o homem tem interesses especiais e usufrui privilégios que considera como direitos, é cheio de preconceitos, noções preconcebidas, crenças sem verificação, preferências e tendências".

Os autores ODUM e JOCHER (5) embora encarecendo a unidade de espírito existente em toda a ciência, seja ela exata ou não, o seu método geral e o seu objetivo único de procura da verdade

(3) Vide MARY PARKER FOLLETT — *Creative Experience*.

(4) LEWIS MERIAM em *Whither the Social Sciences*.

(5) ODUM e JOCHER — "An Introduction to Social Research".

e domínio, ressaltam os problemas distintos com que se defrontam as Ciências Sociais. Tais são: — falta de concordância e definição precisa; processo geral e vago; falta de direção de sua mensuração e de experimentação controlada; natureza mutativa de seus elementos; complexidade dos fenômenos; indivisibilidade e inseparabilidade dos seus problemas; influência dos fatores humanos; e sua nomenclatura indefinida".

Essa nomenclatura indefinida é um dos grandes óbices da Organização e sobre ele incidiremos, a seguir, nossas vistas.

### 123 — Ausência de Terminologia Padronizada

Dessas dificuldades, devemos destacar a ausência de nomenclatura padronizada, obstáculo que não existe no campo das ciências matemáticas e físicas, e que prejudica enormemente o entendimento e a expansão do conhecimento nos domínios das ciências sociais.

Conforme deixou bem claro um especialista do assunto (6) "há palavras em Organização que necessitam de definições precisas e características, para evitar as confusões e as incompreensões das noções e idéias que pretendem definir. Isso porque termos há que são constantemente mal empregados, ou compreendidos de forma diferente pelos diversos autores: Assim termos há que se referem indistintamente a noções distintas; outros que, embora sinônimos, representam idéias diversas; e outros que, embora de significado diverso, traduzem a mesma noção ou a mesma idéia. É, pois, imprescindível a fixação de uma terminologia que permita a compreensão generalizada das noções, idéias e fenômenos referentes ao trabalho, que é a atividade humana aplicada à produção de bens econômicos".

As razões de ordem mais específica, que concorrem para dificultar a fixação de uma nomenclatura uniforme, residem na circunstância de que os termos usados são traduções de palavras estrangeiras, usando cada tradutor vocabulário próprio nem sempre idêntico ao utilizado por outros. De outra parte, os termos técnicos são quase sempre de difícil compreensão pelas pessoas não familiarizadas, daí já se ter declarado: — "o processo da organização é menos misterioso do que a terminologia parece indicar".

O professor Cantanhede, no trabalho ainda há pouco mencionado, precisa bem esses obstáculos: — "Se dois estudantes de colégios diversos e alunos de professores diferentes se encontram e usam as palavras: triângulo, metro, biologia, caloria, pressão atmosférica, eles se entendem perfeitamente e sabem a noção, idéia ou fenômeno a que cada um desses termos se refere. Duas pessoas, entretanto, que tenham estudado Organização, res-

(6) CESAR CANTANHEDE — *A exata terminologia em organização*.

bos traduzindo, por palavras diversas, rigorosamente as mesmas noções”.

O professor Benedito Silva esclarece, também, com inexcusável nitidez, esta questão (7): “Antes de entrar pròpriamente na discussão do assunto, o estudioso das ciências sociais, para obviar os riscos de não ser compreendido, ou de ser mal compreendido, muitas vèzes é forçado a definir inicialmente os seus têrmos. Conforme a incisiva advertência de Harold Laski, é conveniente começar por definir os vocábulos, pois cumpre não esquecer que a infecundidade da filosofia política se deve, em não pequena parte, ao fato de ainda não se haver logrado um acôrdo sôbre o significado dos seus têrmos. A pergunta — Que é Organização? — pode admitir e tem admitido respostas várias, não raro contraditórias. O vocábulo “organização” nomeia coisas diversas — práticas e teóricas, concretas e abstratas. Além disso, mesmo quando empregado para designar uma só coisa — como, por exemplo, a atividade organizadora — tem sentidos divergentes. Como se trata de um têrmo de uso generalizado — ora como sinônimo de empresa, ora como sinônimo de sistema de trabalho, ora como sinônimo de administração, ora como sinônimo de associação de classe, às vèzes para designar o ato de organizar, outras vèzes para designar uma teoria, outras para dar nome a uma técnica, e até a uma ciência — “organização” pode ser e tem sido empregado em sentidos numerosos e desencontrados”.

Verificamos, pois, que muitas das diferenças aparentemente encontradas no estudo da Organização, são unicamente diferenças de palavras. “Poucas coisas podem ser mais humilhantes de testemunhar do que ver cidadãos ordinariamente sãos e estimáveis atacadados à garganta uns dos outros, sob a falsa interpretação de que suas diferenças de opinião são causadas por outra coisa que não apenas a falta de concordância sôbre o significado dos têrmos em disputa”. (8)

124 — *Confusões da Organização com outros ramos do conhecimento.*

Outra dificuldade de inegável importância com que se defronta o estudante reside na confusão entre a Organização e outros setores do saber humano. A tradição jurídica brasileira, o gôsto e aprêço pelos estudos do Direito, cujas escolas constituíram até há pouco tempo os únicos centros de formação administrativa existentes no país, tudo isso contribuiu para fazer com que a Administração fôsse considerada um aspecto secundário do Direito Administrativo. Ainda hoje se observam, na vida quotidiana dos serviços públicos, decisões e pareceres, flagrantemente contrários aos princípios

científicos, e, por conseguinte, antinaturais, preferidos em obediência a um formalismo legal que traz o ranço de uma mentalidade superada pelo progresso da Ciência descobrindo novos meios de expressão para a coletividade.

Igual confusão se tem feito em relação à Contabilidade e à Engenharia, julgando alguns que a Organização esteja contida num dos inúmeros setores em que êsses dois departamentos do saber se podem subdividir. Do mesmo modo, se tem raciocinado em relação à Ciência Política e à Econômica. Pensam alguns que a Administração nada mais é que uma província subalterna da Ciência Política, na qual sobrelevam os gênios, dotados de atributos e excelências com êles nascidos ou dentro dêles criados por uma vocação e pendor pessoal, impossível de transmitir-se a terceiros. Modernamente, no Brasil, os estudos administrativos ficam deslocados das Escolas de Direito para as Escolas de Economia e Finanças, acreditando certas pessoas que a Organização seja qualquer coisa suscetível de reter, talvez por alguns instantes, a atenção dêsses especialistas. Últimamente uma nova confusão se tem pretendido estabelecer, qual seja a de subordinar a Organização à Sociologia. Estudantes da Ciência Social, preocupados com a influência dos fatores com que ela lida sôbre todos os aspectos da ação do homem, ajuízam que sendo o problema do trabalho um dêsses múltiplos aspectos e cabendo à Organização papel preponderante na coordenação, contrôle e aprimoramento dêsse trabalho, deve a ciência constituída por Taylor integrar-se na Sociologia como ancila e dela dependente.

A verdade, porém, que ressalta de exame mais aprofundado dessas várias teorias, e do contexto e campo da Organização, é que esta última constitui um ramo especializado do conhecimento humano, fundamentado sôbre certo número de princípios gerais, utilizando o método científico genérico de tôdas as ciências na pesquisa e descoberta de seus postulados fundamentais, e possuindo um corpo de doutrina e teoria, comprovado através de largas e inúmeras experiências de ordem prática, que tornam suscetível de generalização aquêles princípios. Como ciência social que é, a Organização depende mutuamente de tôdas as diversas ciências sociais, delas recebendo colaboração e para elas também contribuindo, sem que as individualidades se desbotem e confundam por força dêsse intercâmbio que deve e será cada vez maior e mais intenso.

2 — *Dificuldades de ordem ética*

21 — *Extrínsecas*

211 — *Política e Patriarcalismo*

As dificuldades de ordem técnica são suscetíveis de tratamento rápido e podem ser obviadas, senão resolvidas com relativa facilidade. O mesmo não se poderá alegar em relação às dificuldades de ordem moral. Estas exigem uma profunda

(7) *In Revista do Serviço Público*, maio de 1944.

(8) WILLIS WISSLER, citado por Anderson e Schwenning.

transformação de mentalidade, de difícil realização, e que requer lento e permanente trabalho de doutrinação e educação. É inegável a influência de considerações de ordem política e patriarcal no retardamento do processo da Organização. Com efeito, difícil e raramente é uma pessoa escolhida para ocupar importante posto administrativo, baseada a escolha no mérito profissional e moral dos candidatos. As razões políticas e patriarcais sobrelevam e impõem a escolha. É curioso que estando o Brasil consideravelmente avançado na implantação do sistema do mérito, através da exigência da seleção pública competitiva para ingresso nos cargos meramente de execução ou subordinados, jamais se tenha cogitado de estabelecer qualquer limite de ordem técnica ou profissional para o preenchimento dos cargos mais importantes de chefia ou direção.

A propósito, releve transcrever alguns comentários de Frederick Gutheim (9) sobre a reforma do serviço civil na França, que emprestam maior realce às idéias acima aduzidas: — “Nas grandes empresas do governo, tais como a Alfândega e o serviço postal, a administração francesa tem sido excelente nos setores inferiores, mas ineficiente e atrasada nos níveis superiores. A grande massa de empregados do governo, os “commis”, tem dado bom desempenho a seu trabalho. O labirinto de “paperasserie” com que trabalham, objeto da crítica popular e do ridículo desde antes de Balzac haver escrito “La Bureaucratie”, não é criação deles. O ponto fraco tem-se verificado no topo, onde a falta de treinamento, a ausência de gerência moderna e uma estreita especialização departamental têm produzido ineficiência tão catastrófica como a deslealdade e a traição. A reforma do serviço civil francês se dirige principalmente aos seus setores mais elevados — os “hauts fonctionnaires”. O plano da reforma pressupõe uma distinção fundamental entre as funções administrativas que envolvam julgamento e decisão e as de execução — divisão esta que é tradicional no Serviço Civil Britânico. Esse ideal foi muitas vezes preconizado na França e algo de parecido existia formalmente, mas, na prática, a distinção real tem sido vaga: o trabalho exercido pelos “hauts fonctionnaires” muito freqüentemente não se distinguia do dos amanuenses, e o quadro dos altos servidores civis tornou-se desproporcionadamente inflado. Em todas as repartições administrativas, as decisões que exijam responsabilidade e as de caráter especializado ou técnico, serão, agora, nitidamente separadas do trabalho burocrático de rotina. O ingresso na Escola Nacional de Administração se fará por meio de concursos públicos e, após dois ou três anos na escola, os candidatos serão submetidos a outros concursos, a fim de determinar-se quais os que prosseguirão em cargos das repartições centrais e serviços do Governo Nacional e em certas administrações departamentais ou no exterior. A reforma fortalecerá o

serviço civil justamente no ponto em que reside sua maior fraqueza — no topo, entre os administradores gerais. Seu objetivo declarado é criar um serviço civil superiormente leal e responsável, um instrumento mais forte e — mais digno de confiança para o governo democrático executar a vontade do povo”.

De modo geral, e segundo já escreveu algures o autor deste artigo, a ponderação mais substancial daqueles que dispensam a exigência de habilitação profissional para os pretendentes a funções de chefia, cifra-se na tese de que estes não podem ser formados em Escolas, de vez que a vocação administrativa surge, por geração espontânea, na massa do sangue dos eleitos pelo destino para chefiarem repartições públicas e que aqueles que não a possuem ao nascer jamais poderão adquiri-la pelo estudo, pela meditação, pelo esforço, pelo trabalho, pela observação, pela pesquisa e pela experiência.

Parece, todavia, dispensável muita inteligência para compreender-se a precariedade e a inconsistência de tal ordem de idéias. Mesmo aquele indivíduo privilegiado com o magnetismo pessoal inerente aos líderes da humanidade só terá a ganhar e a enriquecer em poder, influência e penetrabilidade pela freqüência a uma escola, caso o seu objetivo fôr de destacar-se em qualquer ramo de determinada especialidade do conhecimento, inclusive na administração de uma propriedade agrícola ou de uma repartição pública. Além disso, não nos propomos aqui produzir estadistas ou condutores de povos na mencionada Escola de Administração, mas apenas formar bons, competentes administradores, profissionais habilitados a exercer os cargos de chefia existentes no serviço público de modo adequado, capaz e responsável.

Já hoje ninguém mais põe em dúvida as vantagens de contar o Estado com uma equipe de profissionais altamente capacitados a desempenhar suas tarefas e responsabilidades de maneira correta, rápida e econômica. A noção de que os empregos públicos devem ser reservados para contentar protegidos, familiares de figurões sem escrúpulos, momentaneamente enfeixando nas mãos o poder de nomear ou a habilidade de fazer nomear, passou agora a constituir motivo de ridículo e repulsa, em qualquer país civilizado. Com efeito, a ausência de um sistema de provimento dos cargos públicos, que leve em conta, de primeira plana, a competência técnica e a habilitação profissional dos candidatos ao seu exercício, sobre ser um lamentável sinal de atraso e irresponsabilidade, representa imperdoável esbanjamento do dinheiro do povo que se vê compelido a pagar caro para obter serviços de péssima qualidade. O povo, por intermédio do poderoso instrumento de que é detentor — o voto — pode e deve exigir do governo a prestação de serviços de maneira econômica e expedita. Para isso, porém, torna-se mister, em primeiro lugar, que os funcionários do Estado sejam rigorosamente selecionados, a fim de que só os competentes tenham possibilidades de ingressar

(9) *In Revista do Serviço Público*, junho de 1946.

e fazer carreira a serviço da Administração Pública. Entretanto — o que é ainda mais importante — faz-se indispensável que também os postos de direção, as funções que envolvem conhecimentos administrativos de alto calibre, sejam confiados a pessoas que possuem tais conhecimentos, obtidos mediante uma formação profissional que devidamente as qualifiquem como administradores.

Não é mais possível admitir-se, a esta altura, que os diretores de repartições públicas fiquem dispensados de qualquer comprovação de competência antes da nomeação. Os amigos e parentes, bem como os favores políticos, devem ser amparados e recompensados de outra qualquer forma, exceto a de oferecer-se a indivíduos sem a devida qualificação a chefia de importante departamento governamental. É preciso não perder de vista que a ciência administrativa deve ser estudada por quem deseje ser administrador, tornando-se injustificável essa ojeriza de colocar-se à testa dos órgãos administrativos pessoas que se tenham submetido a treinamento formal em administração. Não seria mais simples, e menos nocivo, aos interesses coletivos se os cargos de chefia fôsem ocupados por administradores, do que por pessoas improvisadas e leigas, e por isso mesmo, incapazes de compreender os deveres e os processos que se englobam na função de administrar?

## 22 — *Intrínsecas*

### 221 — *Charlatanismo*

Este obstáculo é, sem dúvida, o mais difícil de extirpar. O império do "prático", do leigo, da meia-ciência, do arrivista, do cristão-novo que deseja logo ensinar o padre-nosso ao vigário, do pára-quedaista, do maria-candelária, está tão arraigado em nossa vida pública e produzindo tão danosas e nefastas conseqüências sobre a Organização e a Administração que nunca será demais profligá-lo e combatê-lo.

O Charlatão encontrando um caldo de cultura propício, por força das circunstâncias supra-apontadas, verifica com satisfação a desnecessidade do estudo, da meditação, do conhecimento, da profissionalização, da formação, preparação e treinamento técnico, de vez que basta utilizar o "jargon", o vocabulário científico e tomar conhecimento superficialmente de alguns processos ou métodos, sem precisar de dar-se ao trabalho de pesquisar sua utilidade, conveniência, oportunidade, limites, cuidados, fundamentos, origens, que os profissionais necessitam conhecer, a fim de aplicá-los adequadamente. Basta somente, e, isto sim

é imprescindível, fingir um ar de grande seriedade, discursar bonito, que nós amamos a verborragia, e assumir a pose acadêmica de indivíduo enfastiado de saber tanto, qualquer coisa de parecido com o Conselheiro Pacheco como o descreveu inimitavelmente o Eça. Sobretudo não se deter diante de nenhum escrúpulo e falar sempre e alto que, para êle, estarão reservadas as melhores e mais eminentes funções públicas.

A existência do charlatanismo constitui, portanto, perniciosa dificuldade imposta ao progresso e expansão da Organização. Ademais, desencoraja e desanima a quem de boa fé deseja especializar-se, estudar e fazer carreira nesse ramo de atividade, por isso que, de um lado, exemplifica concretamente a inanimidade do estudo e da formação como imperativos que devem ser considerados com seriedade, elevação e esforço. Por outro lado, tais charlatães frutificam em opiniões que conduzirão implacavelmente a atalhos tortuosos e desviados do caminho iluminado da ciência e da verdade. Enxovalham a dignidade da profissão, interessados que estão na perpetuidade do caos e da confusão para que possam medrar à sombra dos próprios exemplos incorretos que propagam.

O jovem estudante que encara a Organização como uma carreira digna, merecendo dedicação integral, e constituindo uma profissão capaz de atrair e manter as inteligências desejosas de expressar-se, encontra indubitavelmente uma dificuldade de monta na existência do charlatão; devemos, pois, conhecê-lo, identificá-lo, fazer incidir sobre êle o refletor da opinião pública esclarecida, a fim de neutralizar-lhe a ação entorpecedora e, finalmente, eliminá-lo, a fim de que a prática da Organização fique reservada exclusivamente aos seus legítimos profissionais.

## AUTORES CITADOS

ALEXANDRE MORGADO MATOS.  
 ANDERSON e SCHWENNING.  
 BENEDITO SILVA.  
 CESAR CANTANHEDE.  
 FREDERICK GUTHEIM.  
 FREDERICK W. TAYLOR.  
 HAROLD LASKI.  
 LEWIS MERIAM.  
 LUTHER GULICK.  
 MARY PARKER FOLLETT.  
 ODUM e JOCHER.  
 THOMAS R. JONES.  
 WILLIS WISSLER.