

RSP Revisitada

A preocupação com a qualificação do servidor público não é um tema recente. A primeira experiência de profissionalização do serviço público remonta à criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1938. A existência do órgão permitiu que fosse iniciada reflexão sobre a burocracia de Estado: seu dimensionamento e necessidade de formação e capacitação, entre outras questões.

O texto a seguir foi produzido por um dos quadros técnicos do Dasp, em 1942 – há cerca de 70 anos. Naquele período já existia preocupação com o aperfeiçoamento constante do servidor. O autor argumenta não somente em favor desse aprendizado constante, mas também pela necessidade de um bom curso de formação inicial para as carreiras, o que – segundo ele – não era comum naquela época.

Conforme o autor, “de nada adianta ensinar processos novos a quem ainda não conhece os métodos velhos”. Alguém discordaria? Entretanto, a busca pela novidade, pelo guru da moda (aquele que tem a resposta para os problemas) é uma constante no cenário dos dirigentes. Não seria isso resultado de um problema de formação de base? Afinal, a administração tem alguns conjuntos de técnicas que fazem dela uma ciência. Será que nossos gestores as conhecem de verdade? E se as conhecem, sabem aplicá-las? Entre o conhecimento teórico e prático existe uma grande distância.

Diante de um problema grave que persiste há bastante tempo numa instituição e que requer esforço de aprendizado por parte do gestor – para apreender, processar e propor uma solução –, muitas vezes se escolhe um atalho: a solução miraculosa que maquia, mas não resolve. Mas essa já é outra história.

O aperfeiçoamento dos servidores do Estado

Celso de Magalhães

Texto publicado na RSP, vol. 2, nº 3, de junho de 1942

A eficiência dos serviços públicos está intimamente ligada à capacidade funcional dos servidores do Estado. Eis aí um lugar comum, verdadeiro axioma dentro da administração moderna.

Já se passou o tempo em que a administração era exclusivamente empírica; o tempo em que se improvisavam administradores, os quais diziam, como justificativa

à improvisação que os guindára a altura imerecida, que – “administrar é um dom trazido do berço”. *Nascuntur poetae...*

É fato que nem todos os gramáticos podem ser grandes escritores; mas é fato também que nenhum grande escritor pode deixar de conhecer gramática.

Nem todo técnico *em* administração, (atentem que não digo técnico *de* administração); nem todo técnico em administração, repito, poderá ser grande administrador; mas nenhum grande administrador poderá existir sem conhecer a técnica administrativa de seu tempo.

Indiscutivelmente, como sói acontecer em todas as realizações humanas, a administração não poderia fugir às contingências de ordem pessoal, às qualidades características do indivíduo que equaciona ou resolve problemas de ordem coletiva. Contudo, só com essas qualidades inatas, ninguém lograria êxito na condução dos negócios públicos, principalmente na época atual.

O administrador, esteja em que plano estiver da administração pública ou particular, deve assenhorear-se da técnica de administrar, deve fazer frequentes consultas aos Mestres, assistir a cursos especializados, manusear as boas obras, conhecer as matérias correlatas, instruir-se; em suma, atualizar, aprimorar seus conhecimentos relativos às funções que exerce.

Qualquer servidor do Estado, seja qual for sua categoria, mesmo que não administre diretamente, participa da administração pública, é um dos dentes da engrenagem que faz mover a máquina do Estado e, como todo dente de engrenagem, elemento de suma importância na harmonia do movimento geral.

Todo servidor do Estado fica sujeito, pois, ao imperativo moral de instruir-se, aperfeiçoar-se, aumentar sua capacidade produtiva, tornando-se réu de lesa pátria

se, concientemente, causar um prejuízo à Nação, pois a tanto equivaleria a permanência na ignorância, na inciência, no atrazo intelectual com respeito às coisas de suas funções.

Admitindo-se esta preliminar, chegamos à conclusão de que o servidor do Estado deve a) executar bem seu trabalho normal; b) melhorar o processo de execução.

Comprendamos: eu posso fazer muito bem meu serviço pelos processos atuais (a); contudo, existindo outros modos mais eficientes, mais rendosos para fazê-lo, ainda desconhecidos por mim, claro que não me acho em condições de melhorar os processos de execução do meu trabalho, (b).

Quando se encara o problema da instrução dos servidores do Estado, põe-se geralmente de lado o primeiro requisito (a), atacando-se logo de início o segundo (b). Só se fala em aperfeiçoamento do pessoal, esquecendo-se frequentemente de que só se pode aperfeiçoar o que já é bom. E, no entanto, o servidor do Estado só é bom quando (a) executar bem seu trabalho normal; quando conhecer perfeitamente o modo atual de desempenhar suas funções, o que, infelizmente, não é caso muito comum.

As aulas ministradas em vários dos cursos de aperfeiçoamento dos servidores públicos, procuravam transmitir a literatura mais moderna a respeito do assunto, esforçavam-se por mostrar o que se tinha feito e o que ainda se fazia em países de maior projeção internacional, buscavam, em suma, habilitar o servidor público para (b) melhorar o processo de execução do seu trabalho normal.

Contudo, em muitos desses cursos, os resultados obtidos não foram, de grande monta, e isto por duas razões. A primeira delas é o pressuposto errôneo de que todos os servidores públicos já são capazes de (b) executar bem seu trabalho normal; e

como não é isto o que acontece frequentemente, pouco adianta ensinar processos novos a quem ainda não conhece os métodos velhos de fazer, pois é mesmo anti-pedagógico ensinar a alunos incapazes de comparar. A aprendizagem resulta da comparação, e não poderá comparar quem não tiver conhecimentos anteriores para *back-ground* dos novos.

Explicando melhor: se um funcionário que executa bem seu trabalho normal tem notícia de processos e métodos novos, poderá julgar se são esses métodos e processos melhores ou piores que os seus, e se lhe convem ou não adotá-los, e como o poderá fazer sem solução de continuidade na marcha dos serviços.

A um funcionário que ainda não conhece como fazer seus trabalhos pelo processo atual, que ainda não sabe produzir pelos processos comuns, será difícil ensinar-lhe métodos novos, porque lhe faltará um elemento de comparação e, o que é muito importante, faltará também o fator principal da adaptabilidade – a experiência anterior.

Um dia, Luiz Carlos se insurgiu, em artigo nesta mesma Revista, contra o mau emprego frequente da terminologia aplicável a assuntos de extranumerários e, depois de verberar a displicência com que eram encaradas essas questões de terminologia, fundamentais em assuntos de direito, dizia ele que, felizmente, naquela época, já havia o DASP preparado uma turma – Curso de Problemas de Administração de Pessoal – que colocaria os pontos nos ii, ensinando pelas repartições públicas, o correto emprego dos termos exatos.

Ao arguto conhecimento profissional de Luiz Carlos não escapara que, a primeira finalidade do curso deveria ter sido ensinar o servidor a) executar bem seu trabalho normal.

Ora, eu acabava de fazer esse mesmo curso citado por Luis Carlos e, desapontando-o embora, fui obrigado a confessar que, jamais, em qualquer das aulas, havíamos ouvido falar na terminologia corrente nos assuntos de extranumerários. Nós, os que já conhecíamos essa mesma terminologia, que sabíamos fazer a diferença entre o que pertencia ao funcionário e o que pertencia ao extranumerário, só o devíamos a conhecimentos anteriormente adquiridos e não ao curso que termináramos.

Quererá isto dizer, porem que o Curso de Problemas de Administração de Pessoal ministrado não teria sido útil para qualquer coisa? Absolutamente não; foi útil, muito útil mesmo para mim e para outros que já sabíamos como a) executar bem o trabalho normal. As lições ali recebidas nos habilitaram a b) melhorar o processo de execução.

Todavia, aqueles dentre os alunos, que não satisfaziam o primeiro requisito, isto é, que ainda não eram capazes de a) *executar bem seu trabalho normal*, não só deixaram de aproveitar as lições, como também, é óbvio, deveriam ter feito uma tal confusão mental com aqueles assuntos todos, de que dificilmente se poderão libertar agora. Quer dizer, pois, que houve também um aspecto negativo digno de consideração. Diante disto, força é concluir que, antes da fase de aperfeiçoamento, o curso teria de consistir em problemas objetivos, calcados nos casos correntes da administração; que o servidor do Estado deveria ser posto, dentro do curso – coisa muito fácil de fazer – nas mesmas condições do trabalho que iria realizar.

O professor, com sua experiência, seu tirocínio, sua cultura, orientaria o aluno, encaminhá-lo-ia dentro da aula, como o

deveria fazer, dentro da repartição um chefe digno desse nome.

Daquí se deduz a necessidade de existir um curso para Técnico de Administração, um para Oficial Administrativo, um para Arquivista, etc... como já existem para Higienista, Agrônomo; Sanitarista, Bibliotecário... aprendendo cada qual a fazer seu serviço o melhor possível, consoante as normas atuais.

Depois de fazer eficientemente seu trabalho, pelos processos já autorizados e adotados, voltaria o antigo aluno – servidor do Estado em ótimas condições de produtividade – a um novo curso, agora de aperfeiçoamento, cuja finalidade seria permitir-lhe, talvez b) melhorar o processo de execução para levar ao máximo rendimento então possível a máquina da gestão pública.

À alta capacidade pedagógica e administrativa da Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P., parece, não escapou o verdadeiro aspecto da questão, como se poderá verificar da recente legislação dos cursos. Só nos cumpre agora aguardar os resultados promissores que se anunciam.

Dissemos que o curso de aperfeiçoamento quando corretamente feito – talvez habilitasse o servidor do Estado a b) melhorar o processo de execução dos seus trabalhos normais, dos serviços de sua repartição, pondo em prática o que de bom e mais moderno aprendera a fazer.

Essa ressalva que usamos, o talvez, foi intencional e sua explicação envolve a segunda das razões pelas quais os cursos de aperfeiçoamento só teem dado, na maioria das vezes, resultados insignificantes.

O curso, cuja finalidade é ensinar como se deveria trabalhar segundo os processos atuais, para tirar do trabalho o rendimento máximo, isto é, o curso de formação, é sempre útil; o de aperfeiçoamento, porem, poderá ser ou não.

Já sabemos que, faltando ao estudante a necessária preparação anterior, isto é, que não sabendo ainda o estudante trabalhar corretamente pelos processos atuais, pouco aproveitará das coisas novas que lhe forem ensinadas no curso de aperfeiçoamento.

Mas não é só isto. Admitimos que essa preparação anterior existia e que, de fato, o aperfeiçoamento se verificou - como é o caso de muitos excelentes servidores do Estado que já fizeram vários cursos do D.A.S.P.

Terminando o aperfeiçoamento, o antigo aluno adquiriu novas concepções, nova técnica, novos conhecimentos – que o próprio Estado lhe ministrou em benefício dos negócios públicos.

Seria isto o bastante para que ele, funcionário aperfeiçoado, se torne de fato útil, restituindo ao Estado, em forma de melhores serviços, o capital despendido no curso feito? Não, e não porque, dentro das repartições, pouco valerá o aperfeiçoamento, a cultura, o preparo funcional do servidor do Estado, que executa, contra o espírito de rotina, o comodismo, o pequeno alcance mental de alguns agentes de direção.

Estes são os chefes que pensam: “os administradores podem ser improvisados”; “os administradores nascem feitos como os poetas”. São eles os que não creem na técnica, desprezam o estudo dos livros e dos Mestres porque vivem do empirismo e, encastelados num estulto *de omni re scibili*, desestimulam seus auxiliares e privam assim o Estado dos benefícios que ele, Estado, se procurou à custa de muito dinheiro gasto.

Isto que se dá com o aperfeiçoamento também se dá com a seleção, que é a escolha dos melhores para o serviço público. Bancas honestas, examinadores doutos, provas difíceis e rigorosas, cultura geral e específica – tudo para ir de encontro, não raras

vezes, a inelasticidades cerebrais nocivas ao bem geral.

Com o Estado Novo, as concepções devem ser modernas e arrojadas; contudo, tal coisa não se poderá verificar se, à frente de unidades administrativas, de repartições e serviços, estiverem chefes em assincronismo flagrante com o ciclo cultural e energético indispensável à solução dos casos ocorrentes.

A formação e o aperfeiçoamento dos servidores do Estado devem processar-se concomitantemente com a modernização de chefes, administrativos ou técnicos, fases complementares que são, do mesmo ciclo de melhoria dos trabalhos públicos.

Parabens, pois, à Divisão de Aperfeiçoamento pelo curso de chefia recém-criado; pena não ter sido obrigatório.