

Da formação de organizadores

CUSTÓDIO SOBRAL MARTINS DE ALMEIDA,
Técnico de Administração

Resumo:

- a) Importância do problema;
- b) Medidas para a formação;
- c) Efeitos da formação.

a) IMPORTÂNCIA DO PROBLEMA

Entre as muitas responsabilidades que pesam sobre a Divisão de Organização e Coordenação do D. A. S. P., destaca-se, sem dúvida, pelo seu caráter fundamental, a formação de organizadores.

Não tendo sido possível a perfeita realização de seus objetivos legais senão há pouco tempo, a Divisão pode valer-se do trabalho de funcionários de diferentes especialidades, pois a natureza de funções, então desempenhadas, não exigia do pessoal maiores conhecimentos técnicos.

Ampliado agora o corpo de servidores da D. C., o momento se torna oportuno para início dos estudos de organização técnica, em maior escala, à espera do que estão os órgãos da administração pública, em sua maioria apresentando índices baixos de rendimento.

A passagem, porem, de uma para outra fase, onde se manifeste a iniciativa maior da Divisão, pede que determinadas providências sejam asseguradas com antecedência. Assim, inicialmente, convem que se planeje a ação, de tal sorte que haja um critério estabelecido, para evitar reformas de parcelas de órgãos, quando o todo continua desorganizado.

O plano, por sua vez, maior ou menor, depende em razão direta do corpo de técnicos disponíveis. A questão recai, portanto, na necessidade de formação de técnicos, já que a maioria dos casos exige solução urgente e a ação em maior escala possibilitaria o aparecimento mais cedo de resultados surpreendentes.

A formação de organizadores, sendo necessária, é porem de natureza lenta, dadas as características de complexidade de que se revestem as suas funções.

A princípio, poderíamos dizer, plagiando alguém, que "de médico e de organizador cada um tem um pouco". De fato, a primeira dificuldade aparece nos contatos com as repartições, onde os charlatanismos se revelam nas fórmulas miríficas que cada qual tem para solução de todos os problemas. O cuidado, então, seria o de fazer sentir com habilidade, a quem disso necessitar, que o trabalho obedece a uma técnica própria e não se subordina ao ról das coisas empíricas, em cujo domínio todos podem falar.

Acresce, depois, que os servidores públicos, em geral, veem com desinteresse qualquer reforma, partindo do pressuposto de que realizam o seu trabalho do melhor modo possível e não há motivos para modificá-lo. O ceticismo que comumente se espalha em meio deles — produto, entre outras causas, de observações feitas sobre insucesso de reformas idealizadas nos regimes antigos, sem a orientação de pessoal técnico, — cria uma mentalidade indiferente que muito poderia prejudicar. Da habilidade maior ou menor em acordar estímulos amortecidos, evidenciando, quando for o caso, vantagens que a reforma poderá trazer para o funcionário, conseguir-se-á a indispensável adesão de espírito que predis põe ao sucesso do empreendimento.

Outra faceta não menos importante no trabalho complexo do organizador é a que se relaciona com a função educativa. Por falta de uma campanha sistemática de explicação, a obra do D. A. S. P. não conta ainda com a colaboração de todos os servidores.

Havendo, como há, razões para esta profunda transformação dos serviços públicos, seria natural que se ensaiasse um trabalho construtivo de persuasão, procurando vencer pelo domínio das idéias.

Quando o D. A. S. P. se projeta nos serviços públicos, através de seus técnicos de organização, que necessitam informes para um estudo cuidadoso, há mister trabalhar-se os espíritos, procurando evidenciar propósitos das medidas que forem contestadas. A oportunidade, porém, teria sido melhor se a campanha precedesse ou, ao menos, acompanhasse a adoção da medida, porque assim, antes de criar uma idéia falsa a respeito dela, o servidor disporia dos elementos todos para julgá-la acertadamente. Por isso, o técnico, mau grado suas qualidades, às vezes não consegue substituir, pela verdadeira idéia, a outra que deitou raízes profundas no espírito de funcionários, nos muitos momentos em que eles sozinhos, sem assistência pronta do D. A. S. P., procuravam explicar o fundamento de uma providência que os havia atingido.

Vemos, desse modo, que no trabalho do organizador não se trata, apenas, de observar princípios e métodos da técnica de organizar. Há uma série de funções correlatas a exigir atenção e de que, inexoravelmente, depende o sucesso de seu esforço.

Para essas responsabilidades grandes, sentimos, há que existir uma formação especial, de tal modo que fique assegurada a realização integral de seus objetivos.

b) MEDIDAS PARA A FORMAÇÃO

Tratando de medidas para a formação de organizadores, poderíamos dividi-las em duas partes:

- a) das que se relacionassem com o grupo de organizadores;
- b) das que dissessem respeito mais proximamente a cada organizador.

No primeiro grupo incluiríamos, por exemplo:

- 1) manual de métodos de trabalho;
- 2) arquivo de estudos realizados;
- 3) arquivo de elementos subsidiários;
- 4) reuniões periódicas de estudo;
- 5) visitas a organizações eficientes;

Quanto ao segundo grupo, poderíamos citar:

- 1) indicação de bibliografia indispensável;
- 2) cursos de aperfeiçoamento;
- 3) supervisão dos trabalhos por elementos com maior experiência.

Manual de métodos de trabalho — É um empreendimento de caráter utilíssimo para formação de organizadores, pois em estilo claro e condensado apresenta um golpe de vista geral sobre o trabalho da Divisão.

Não só indispensável em nossa repartição, poderia ser preparado, também, para cada órgão que se beneficiasse de reformas estudadas por nós.

Prescindindo de recorrer à leitura das exposições de motivos já feitas, o que levaria a grande perda de tempo sem um proveito correspondente, o funcionário novo teria uma fonte segura onde buscar esclarecimentos fundamentais para a sua orientação nos trabalhos.

Este manual deveria dar elementos sobre:

- a) Finalidade da Divisão;
- b) Competência;
- c) Organização;
- d) Funcionamento;
- e) Coordenação com o sistema de organização.

Atualmente estamos empenhados em redigir um manual que deverá conformar-se a esta distribuição geral de matéria.

Arquivo de estudos realizados — O arquivo, além de fator preponderante na formação de organizadores, é um elemento básico para o traçado da política de ação da Divisão. A coerência indispensável, que deve existir no tratamento de casos análogos, tem no arquivo a ligação do estudo novo a todo fundamento da experiência anterior.

Isto traria uma formidável economia de tempo e forças, aproveitando-se os casos já solucionados em benefício dos que surgissem.

Na organização do arquivo cumpriria não esquecer de incluir dados indispensáveis, do mesmo modo que afastar a inclusão de tudo que perturbasse uma visão clara e geral das reformas realizadas. A nosso ver, não só a análise e o planejamento, anexando-se gráficos elucidativos, mas, também, informações sobre resultados conseguidos com a reforma (estimativas do tempo médio consumido na nova rotina, estatísticas do rendimento, etc.) seriam utilíssimas, porque trariam em abono dos estudos feitos a confirmação segura da experiência.

Arquivo de elementos subsidiários — Outra fonte de valor para facilitar os trabalhos, bem

como formar organizadores, seria o arquivo de elementos subsidiários. Aí dispormos estudos realizados em empresas particulares ou na administração pública, valendo-nos da experiência de nosso país ou do estrangeiro. O alcance da medida seria fácil de prever pois haveria à mão sugestões úteis para o planejamento das reformas.

Reuniões periódicas de estudo — As reuniões periódicas de estudo poriam em debate problemas de interesse real para a Divisão, ventilando sugestões dos servidores para solucioná-los. Estas reuniões, conforme últimos entendimentos, devem ser planejadas de tal forma que as questões nelas discutidas coincidam com as de maior interesse da Divisão. Além disso, os debates girariam em torno de crítica de idéias, sem o propósito de ferir pormenores sobre a forma por que elas foram apresentadas. Outra parte que pareceria razoável era o palestrador fornecer um esquema do assunto a todos os funcionários da Divisão, de maneira a ambientá-los nas discussões e facilitar a apresentação de pontos de vista.

Finalmente, guardadas as conclusões dos debates, tanto quanto possível em forma objetiva, de questões propostas e respectivas soluções, teríamos um manancial precioso de orientação para os estudos da Divisão.

Visitas a organizações eficientes — O método de promover visitas a organizações eficientes, quer sejam empresas privadas ou repartições públicas, daria ótimos resultados à formação de organizadores, desde que os elementos novos fossem orientados em suas observações por outros mais experimentados. A visão objetiva cria uma consciência nítida das vantagens da reforma, pelo que seria indiscutivelmente um ótimo fator de treinamento.

Indicação de bibliografia indispensável — Necessitando o estudioso de método para adquirir conhecimentos, a experiência dos que lidam com os problemas há mais tempo poderia ser valiosa na indicação de livros fundamentais para o desempenho de suas atividades. A falta de método na aproximação aos livros pode provocar até uma mentalidade nociva às necessidades reais, onde a confusão chegue a fazer supor que a ciência só vale para exibicionismos estereis, enquanto as repartições continuam a pedir remédios aos seus problemas.

Na formação de organizadores, a bibliografia *indispensável* deve ser entendida como o cabedal *imprescindível* ao desempenho criterioso das atribuições, impondo-se sempre, é claro, novas leituras de modo que o técnico se aperfeiçoe a todo momento.

Cursos de aperfeiçoamento — Nesta parte, limitar-nos-emos, apenas, a citar a possibilidade de formação por meio de cursos, desde que a idéia já foi há muito aceita e desenvolvida vantajosamente, conforme todos sabem.

Supervisão dos trabalhos por elementos com maior experiência — A lição da experiência, também em organização, é de grande valor, por isso os ensinamentos fornecidos pela realidade devem ser interpretados e guardados como guias de futuras ações. Doutra forma teríamos o aperfeiçoamento dos trabalhos e não estaríamos agindo tecnicamente. A experiência dá equilíbrio à conduta e, pelo conhecimento da realidade que proporciona, evita perigosas extremações científicas que só teem o mérito de fugir dos nossos problemas. Já houve tempo em que o desconhecimento da nossa situação provocou até, em antigos governos do país, a criação de *problemas* para atender a *soluções* que foram apressadamente herdadas de climas estrangeiros e precisavam transpor as nossas fronteiras como prova de nosso alto estágio de civilização...

c) EFEITOS DA FORMAÇÃO

Poderíamos enunciar os seguintes efeitos principais:

- a) ação em maior escala e mais segura;
- b) criação de u'a mentalidade confiante nas reformas;
- c) preparo do terreno para trabalho de outros técnicos;
- d) diminuição de gastos dos serviços públicos;
- e) aceitação do D. A. S. P. como órgão indispensável.

Ação em maior escala e mais segura — Não sendo suficiente a equipe atual de trabalho para atender a todas as reformas solicitadas, a existência de um grupo grande e bem treinado de organizadores daria oportunidade a maior desenvolvimento da iniciativa da Divisão, atacando-se os

problemas em seu nascedouro. Por outro lado, a formação cuidadosa de técnicos os imporia à confiança geral, havendo incomparavelmente mais facilidade em sua ação. O trabalho em maior escala proporcionaria tamanhos benefícios à administração pública que o D. A. S. P. não seria mais sofismado diante da evidência palpável dos resultados de suas reformas.

Criação de u'a mentalidade confiante nas reformas — Dependendo essencialmente da obra já realizada e da preparação psicológica a cargo do organizador, a existência de uma mentalidade confiante nas reformas é um passo decisivo para o seu sucesso. A cuidadosa formação de organizadores traria fatalmente esta mentalidade, tanto mais necessária quanto, sendo novos os empreendimentos dessa natureza nos serviços públicos, há uma indiferença grande nos seus propósitos, o que constitue obstáculo quasi invencível para organizadores pouco treinados. As críticas, encontrando campo fácil no insucesso de reformas, poderiam levar a um tal desprestígio os organizadores, a ponto de não ser possível qualquer realização ulterior.

Preparo do terreno para trabalho de outros técnicos — A função do organizador é de natureza fundamental. Só depois — sabemos todos — de sua passagem pelo órgão, onde corrigiu duplicidade de funções, retificou rotinas viciadas, etc., é que vem a parte do técnico em pessoal, grupando atividades homogêneas e do mesmo grau de responsabilidade para caracterização de cargos. Conhecidas as funções típicas dos cargos e carreiras, o técnico em seleção encontraria uma base segura para orientar-se. Os concursos versariam matérias de interesse real das funções que depois o

candidato iria desempenhar. O orçamento teria como origem o conhecimento das necessidades das repartições, assumindo o seu verdadeiro papel de programa de administração. Por fim, o técnico em material cuidaria da padronização, esclarecido pela consciência nítida das necessidades dos serviços públicos.

Diminuição de gastos no serviço público — O procedimento técnico, levando ao máximo de eficiência com o mínimo de gastos, traria uma grande economia de fundos públicos, de acordo com as necessidades que tem o Estado Social de aumento cada vez maior de seu campo de interferência.

Aceitação do D. A. S. P. como órgão indispensável — O público sentiria de perto os efeitos benéficos das reformas, através de facilidades que encontrasse em suas relações com a administração. Aduzindo a isto o bom aproveitamento de fundos, não haveria necessidade de aumentos sucessivos em taxas e impostos para atender ao crescimento dos serviços, o que vinha ao encontro das aspirações de todos.

Criada uma mentalidade geral favorável ao nosso Departamento, os seus reflexos, mesmo sem o preparo psicológico a cargo do organizador, teriam expressão nos ambientes dos serviços públicos, facilitando grandemente a introdução de boas medidas.

Substituir o receio que o nome do D. A. S. P. infundiu e procurar impô-lo na consciência pública como órgão de profunda utilidade deve ser o nosso lema, a nós que podemos vencer porque temos idéias e queremos vencer porque estas idéias são uteis à nossa Pátria.