

serviço público, pois o prestígio político, a oportunidade e até outras circunstâncias menos dignas condicionavam o provimento nos cargos. Sa-

be-se hoje, com uma certeza crescente, que o mérito, e só ele, pode garantir o acesso aos cargos públicos.

## APERFEIÇOAMENTO

### Reuniões mensais

O Departamento Administrativo do Serviço Público, visando incentivar o interesse do funcionalismo brasileiro pelo estudo de assuntos ligados à administração pública, resolveu instituir, periodicamente, reuniões de funcionários, para exame e discussão de tais assuntos.

Segundo a portaria n. 1.561, de 19 de dezembro último, da Presidência daquele Departamento, essas reuniões, presididas pelo Diretor de sua Divisão de Aperfeiçoamento, deverão ser mensais, constando, primeiro, de uma palestra ou conferência, em que um funcionário, em exercício ou não no Departamento e previamente escolhido ou convidado, abordará determinado tema, seguindo-se debates ou comentários sobre o assunto focalizado, a cargo de dois ou três funcionários, também indicados de antemão.

As reuniões, a terem início sempre às 16 horas da última quarta-feira de cada mês, deverão durar cerca de 60 minutos, dividido esse tempo entre a palestra propriamente dita e os comentários que o tema comportar.

Dentro de determinados assuntos gerais, estabelecidos pela Divisão de Aperfeiçoamento, o conferencista e os comentaristas tem plena liberdade de desenvolvimento dos temas, conduzindo-os segundo seus pontos de vista pessoais, dentro, é claro, de normas elementares de urbanidade e disciplina. E nem poderia ser de outro modo, uma vez que o objetivo precípua de tais reuniões é solicitar o interesse e a contribuição pessoal de cada um no exame de problemas gerais ligados à administração pública.

A primeira dessas reuniões foi realizada em 28 de janeiro transato, com a presença do Senhor Luiz Simões Lopes, Presidente do D.A.S.P., altos funcionários, chefes de serviço, etc., estando destacado para abordar o tema Cooperação e Serviço Público o Professor Lourenço Filho, Diretor do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, e indica-

dos para os debates o estatístico Alberto Cerqueira Lima, Diretor do Serviço de Estatística da Produção, do Ministério da Agricultura, e o técnico de educação Otavio A. L. Martins.

Aberta a sessão pelo Senhor Diretor da Divisão de Aperfeiçoamento, Doutor Mario de Brito, Sua Senhoria explicou aos assistentes as finalidades da reunião, apresentando-lhes então o conferencista e os debatedores, ao primeiro dos quais, a seguir, passou a palavra.

### O Professor Lourenço Filho disse então :

"A expressão "serviço público" contem em si mesma a idéia de "cooperação", no melhor sentido. Significa, a um tempo, servir ao público, e servir em função dos interesses públicos. Logo, servir a objetivos comuns, por esforços comuns. Nesta acepção, apresenta complexos problemas de organização de trabalho, que vamos aqui suscitar, para debate.

### DIVISÃO DO TRABALHO

Organização e divisão do trabalho são aspectos de um mesmo processo. Tanto no domínio biológico, quanto no social, elas parecem interdependentes. Os sociólogos veem mesmo na especialização das tarefas um indispensável recurso para o progresso social. A questão poderá ser discutida, desse ponto de vista, mas os fatos não podem ser negados. Vivemos numa época, em que as exigências de produção impõem a subdivisão crescente do trabalho. Produzir mais e melhor obriga, em face dos recursos do momento, a distribuir incumbências diferenciadas a trabalhadores tão numerosos quanto se tornarem necessários.

Por definição, no entanto, a divisão do trabalho é desintegradora de sua significação moral, de seu sentido humano. Na produção de uma utilidade — propriamente material, como um artefato, ou imaterial, como uma relação de direito — há um sentido funcional, que só na inteira fabricação, ou no ajustamento derradeiro, chega a ser sentido ou compreendido de modo completo, pelo homem, como plenamente digno de seu esforço. A divisão do trabalho retira ao esforço essa significação, nega ao homem a capacidade de criar.

Daí, males na produção, estritamente considerada na sua eficiência; e males sociais, pelo desajustamento do trabalhador. Por outras palavras: consequências na orga-

nização geral da produção; e consequências, no próprio trabalhador, a que se retira, em maior ou menor escala, o sentido da atividade a seu cargo.

As primeiras consequências, tem-se procurado obviar com providências de organização, visando tão somente o rendimento: São elas, de um modo geral, a "disciplina", *latu-senso*; e a "coordenação" das operações da produção. As últimas, procura-se impedir, ou, pelo menos diminuir, por medidas de vitalização do próprio trabalho, a que o trabalhador seja levado a dar a maior adesão possível, dentro mesmo das normas necessárias da subdivisão de tarefas, ou seja por um "estado de cooperação" no trabalho. É o que pretendemos examinar, agora, dentro do prazo prefixado de trinta minutos.

### DISCIPLINA

A subdivisão de tarefas, retirando do trabalho, muitas vezes, o sentido humano, que dá o prazer da produção, na própria produção, teria levado os chefes, ou responsáveis por maiores obras, ao simples artifício da imposição de sua vontade sobre a dos demais trabalhadores; numa palavra, a medidas de coação.

A história da humanidade nos mostra que a coação foi o primeiro recurso para as grandes e complexas obras de construção e de conquista: as pirâmides levantadas por escravos, sob o látigo dos que faziam carrear as pedras e sobrepô-las; certas legiões, na antiguidade, formadas de cativos; os servos da gleba; as castas de párias, em todas as épocas; nossos escravos pretos, plantando os canaviais e os cafezais de outros tempos...

Note-se que o termo "disciplina", significa, a um tempo, o que se ensina e o que se aprende, como significava também a chibata com que se levava a aprender — compreender para melhor trabalhar — ou se levava simplesmente a trabalhar, sem mesmo haver compreendido ou ter apreendido os próprios fins exigidos no trabalho. A variação histórica da noção daria margem, por si só, a estudo especial, que não cabe nestas simples notas. Digase, porém, que mau grado as suas tristes origens, o termo disciplina pode ter hoje também um sentido nobre, que a nenhum homem culto e digno repugna. Ligado ao sentido de aprender e compreender, admitimos uma *disciplina interna*, a compreensão de nossos próprios deveres, na comunidade de trabalho, na comunidade familiar, cívica, política e moral, a que estejamos ligados. Como havemos de ver, disciplina e cooperação não se opõem, necessariamente.

Mas, no sentido primeiro, a disciplina foi, e é, sem dúvida, ainda em boa parte, o artifício que tem levado, e leva, pela sanção da força, ou por outras formas de coação, o homem a trabalhar em conjunto, de qualquer forma. Foi, assim, o primeiro recurso de integração, para os males externos da desintegração a que conduz a divisão do trabalho. Esta própria palavra, a acreditar nalguns estudiosos, provindo do nome de um instrumento de suplicio — *tripalium* — três paus, nos quais se amarravam, para a fustigação da *disciplina*, aqueles que não quizessem realizar as tarefas que lhes fossem propostas. Se a etimologia não é verdadeira, nem por isso a noção de trabalho, para muita gente, deixa a de ser essa.

### COORDENAÇÃO

Na lenta evolução do trabalho humano, pela sua divisão crescente e que, aqui, é claro, não podemos entrever

senão por fugidios aspectos a disciplina, no seu sentido primitivo, de imposição pela força, foi sendo substituído por graduais estágios de organização social, e assim, de coordenação de tarefas, menos impostas, ou impostas por meios menos rudes. A essa evolução não seria estranho o desenvolvimento da cultura, a compreensão de fins comuns, da solidariedade do grupo, da aquisição de técnicas especializadas. De educação, enfim. O monopólio da cultura, por largo tempo, na mão de classes privilegiadas, como que justificava, senão mesmo obrigava à sujeição das classes incultas.

Mas generalizadas certas técnicas; compreendidos certos fins gerais de produção; acrescidos também os meios para que esta se facilitasse, com redução do esforço humano, tornou-se possível organizar o trabalho com menos imposição, com mais coordenação no sentido de associação de esforços, para obras complexas, pelo seu vulto, ou pela multiplicidade das operações que envolvessem.

O papel das invenções, das aplicações científicas, em geral, não pode deixar de ser assinalado. "Coordenação" significa ordens em conjunto, artifício de integração para obviar os percalços da diferenciação de funções, do ponto de vista da eficiência do trabalho. Coordenação significa ordens cumpridas, a tempo e hora, simultânea ou sucessivamente, segundo determinado sistema, para um fim comum.

Observe-se o que resultaria, num sistema de trabalho, a retirada, de um instrumento de invenção aparentemente tão simples quanto o relógio... A coordenação já não decorre, pois, da imposição arbitrária dos chefes, mas da própria natureza do trabalho, e tanto mais necessariamente coordenado quanto mais seja auxiliado, em sua execução, por meios mecânicos.

Na compreensão geral, da influência dos recursos mecânicos, há, de fato, por parte do trabalhador, ao menos, uma adesão tácita, que o obriga a coordenar os movimentos, adotando-se no complexo técnico em que opera. Ao em vez de uma disciplina imposta, há uma disciplina parcialmente aceita, em virtude dos meios mesmos da produção. Sublinhemos esta idéia: adaptação em virtude dos meios da produção.

Como se vê, coordenação subentende disciplina, mas já de tipo diverso da submissão de outros tempos. Encontramos, muitas vezes, trabalhadores que se adaptam aos meios ou recursos da produção mecânica, pela própria beleza ou perfeição técnica de que se revistam. "Há três coisas que eu amo, sobretudo, nesta terra", dizia-nos há cerca de trinta anos um nosso companheiro de trabalho numa oficina tipográfica: "Minha mulher, meus filhos e esta linotipo". E era verdade. O operário, a que aludimos, tinha carinhos paternais para com a máquina, falava-lhe e a entendia, orgulhava-se dela, e de nela operar.

Contudo, a subdivisão mecânica, e, assim, a coordenação a que obriga, muitas e muitas vezes retira totalmente do trabalho a sua significação humana. A coordenação torna-se automática, coerção verdadeira, já não pessoal, da parte dos condutores de serviço ou dos chefes — mas, das circunstâncias mesmas da organização material, em que sirva o trabalhador.

Pensadores de vários matizes, sociólogos e psicólogos tem estudado o fato, para que não encontrem, aliás, remédio pronto. Romancistas e cenaristas de cinema tem encontrado, também aí, fonte de inspiração para a descrição do

que poderíamos apelidar, sem exagero, o drama do trabalhador na indústria moderna.

Lembrai-vos, de um dos últimos filmes de Charles Chaplin. A função do heroe do filme, por ele próprio representada, era a de, numa grande fábrica, apertar parafusos, em hidrômetros, que lhe passavam à frente, com movimentos ajustados, numa correia sem fim. Cinco minutos, dez, uma hora, semanas, meses... A operação era sempre a mesma. A mesma posição vigilante, o mesmo ruído, as mesmas impressões em cada minuto, a mesma imposição rude da máquina... O operário, afinal, torna-se desequilibrado. Carlitos tirou disso motivo para uma comédia; mas o drama, aí jacente, parece-nos dos mais consternadores de nossa época.

### COOPERAÇÃO

Examinamos como a disciplina e a coordenação tem procurado atender às exigências impostas pela divisão do trabalho. Ambas visam a produção, em si mesma, mais que o trabalhador. Por esta razão, embora de valor positivo, daquele ponto de vista singular, esses recursos se apresentam como necessariamente incompletos.

É que há, no trabalho, como vimos, um fator que não pode ser elidido: a pessoa do trabalhador. À medida que se desenvolve os estudos sociais e os da psicologia, mais compreendemos esta verdade, aparentemente tão simples, mas só penosamente aceita através dos tempos. Não basta organizar o trabalho em função dos resultados; será necessário organizá-lo também em função de seus agentes, como pessoas.

Ora, estritamente falando, disciplina e coordenação podem ser concebidas *a priori*, sem indagação da pessoa do trabalhador. Num sistema de rígida disciplina, pode ele desconhecer os fins e mesmo numerosos passos da coordenação do trabalho. Num sistema em que se vise, simplesmente a coordenação, pode a rigor, desconhecer os fins da tarefa. Haja vista a concepção de Taylor, levadas às suas últimas consequências, em que a organização perfeita seria o automatismo do operário. O ideal, no entanto, para a satisfação do que trabalha, é conhecer os meios e os fins daquilo em que se ocupe. Só assim poderá dar plena adesão ao que faça, compreendendo o valor de cada operação, sentindo a conveniência, a utilidade ou a beleza de cada uma delas; e só por esse modo terá também integrada à sua personalidade na tarefa que lhe caiba.

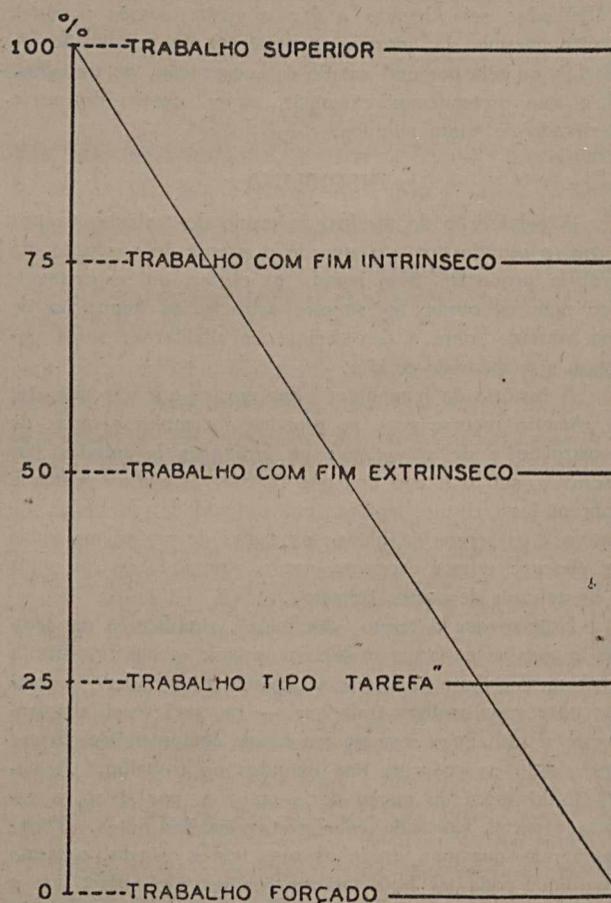
A essa atitude, quando conseguida, é que poderemos chamar de "estado de cooperação", recurso menos incompleto para os problemas que a divisão de trabalho nos oferece. Menos incompleto, por quanto ela subentende a disciplina, no seu melhor sentido, e a coordenação, a que pode oferecer aliás, os meios de constante progresso. Tem em vista a produção, mas não esquece o trabalhador.

### ELEMENTOS DA COOPERAÇÃO

Nos dicionários correntes, a noção nos é dada com sin-gleza e brevidade: *cooperação*, ato de cooperar; *cooperar*, operar com alguém para um mesmo fim; colaborar, contribuir. Mesmo na linguagem vulgar, portanto, a idéia de um fim, ou de um propósito comum, é salientada. Há aí dois elementos objetivos, de fácil apreensão: o fim, ou meta a atingir, e o esforço comum. Mas, há outro, suben-

tendido, e que convem destacar, desde logo: o propósito do trabalhador — propósito, que visa um objetivo solidário, aquilo para o qual todo um grupo se empenhe em esforço conjunto. Entre o resultado a obter e os meios a empregar, há, portanto, um nexó psicológico, uma adesão da personalidade de quem trabalha.

### NIVEIS DE TRABALHO



Para melhor compreensão do problema vale a pena recordar aqui, rapidamente, os níveis em que podemos hierarquizar o trabalho humano, no sentido de maior ou menor integração de seus agentes, tal como os fixou Claparède. (1)

No nível mais baixo vemos o "trabalho forçado", a atividade degradada do condenado, que a realiza, muitas vezes, certo da absoluta inutilidade de seu esforço: carregar pedras de um ponto para outro, sabendo que, no dia imediato, terá de repô-las no primeiro, e, assim, sucessivamente. Não é sem razão que uma atividade desse gênero seja aplicada como castigo. Nenhum fim útil, nenhuma aplicação do esforço — simplesmente *trabalho forçado*, trabalho obtido pelo castigo físico ou pela fome...

No nível imediato, a "tarefa". Sabe o trabalhador que é ela necessária, mas não sabe bem porque. Trabalho de extensão determinada, a ser produzido em prazo certo, mas sem ainda nenhum movel pessoal a estimulá-lo. Muitas atividades da moderna indústria (lembrai-vos de Carlitos)

(1) Claparède, E., "Psychologie de l'enfant.", Kunding, Genève, 1926.

podem caber aqui. "Tarefa" chamavam as avós, tias e mães rigorosas, ao trabalho de crochê, que se dava às meninas irrequietas de outros tempos, para que estivessem quietas a um canto, esquecidas da janela...

A seguir, encontramos, o *trabalho com fim extrínseco*, executado não pelo prazer da atividade, em si mesma, cu pela compreensão da sua significação, mas, sim, pelos resultados indiretos que nos proporcione. O funcionário que trabalhe, simplesmente porque precisa de ganhar a vida de qualquer modo, e que, afinal, nele encontra um estipêndio para manter-se ou manter a família...

Depois, o *trabalho com fim intrínseco*, atividade que oferece satisfação no seu próprio exercício. Está claro que, normalmente, este tipo de atividade visa atender também às necessidades de subsistência do indivíduo. Mas, em si mesmo, é agradável de ser cumprido. Nele se verifica, uma adesão pessoal, que atende e estimula os esforços do trabalhador. O professor que dá aulas, também pelo prazer de ensinar; o desenhista, que põe, em seus trabalhos, alguma coisa de esforço criador; o engraxate que tira vaidade de sua técnica de polir os sapatos — em todos, podemos encontrar trabalho com fim intrínseco. Observemos que a atividade, em si mesma, não importa. O pescador de ofício pode encontrar menos prazer, em seu trabalho, que o funcionário que, aos domingos, vá pescar, usando exatamente dos mesmos meios (a vara e o anzol, ou a tarrafa) e sofrendo as mesmas fadigas. Diferença idêntica pode ser notada entre o que conduz o seu próprio carro e o chofer profissional, se é que este não estime a sua nobre profissão. E, ainda aqui, quando docemente obrigamos um bom amigo a nos conduzir em seu próprio carro, até nossa casa, em dias de chuva, a atividade pode ter a significação de uma tarefa... Será tarefa, também muitas vezes, ir a uma festa, em outra oportunidade, talvez agradabilíssima; levar a esposa ao cinema, num dia de relatório a concluir; assistir a uma conferência, sem maior interesse pelo assunto... O que importa, como já acentuamos, não é a atividade em si, mas a atitude psicológica, o nexo, entre nós mesmos e a atividade a ser cumprida.

Por fim, encontramos no mais alto nível, o *trabalho superior* com livre inspiração e livre escolha de meios — o do artista, pintor, músico, escultor, o do inventor, o do pesquisador científico. São conhecidos os exemplos de homens nestas condições, que esquecem a alimentação e o sono, de tal modo se empolgam no trabalho e tanto neles está integrada a sua personalidade. Para alguns de nós, pelo menos, pintar um quadro ou compor uma música poderia não ter a mesma significação, reforçando a conclusão de que não é a atividade que importa, mas a atitude de quem a execute, o interesse que ela possa despertar em nós, pela adequação do gênero da atividade às nossas próprias capacidades e tendências.

Nos vários níveis indicados, vemos uma gradação no sentido de ausência de fins, para a sua presença, e cada vez mais acentuados, até tornar-se a própria atividade, um fim em si mesma. Pois bem. O que o "estado de cooperação no trabalho" procura oferecer ao trabalhador é justamente as condições em que ele não sinta, no que realiza, um trabalho forçado, nem mesmo uma tarefa, nem mesmo um só trabalho de fins extrínsecos.

Será isso possível, em geral, e, particularmente no serviço público?... Para responder a esta questão, convirá examinar as origens do comportamento de cooperação,

e suas condições essenciais, no meio social e no indivíduo. Não haverá cooperação simplesmente porque o desejamos, ou porque um decreto-lei a estabeleça como dever dos funcionários, mas tão somente quando as condições do trabalho a suscitem, e permanentemente a reforcem.

## ORIGEM SOCIAL DO COMPORTAMENTO DE COOPERAÇÃO

O comportamento de cooperação tem origem na vida coletiva, e é, comumente, colocado entre os processos naturais de coordenação social. Mas confessemos que as observações dos autores de psicologia social, neste assunto, não tem sido das mais sistemáticas e regulares. A culpa não terá sido deles... Como diz Ellwood, os tipos de coordenação "entre os indivíduos, são tão complexos como a própria vida; e ademais, não produzem sempre a cooperação entre os homens" (2).

O biólogo Clifford Farr observa que há analogia entre o desenvolvimento de funções no mundo e nas sociedades humanas, divididas em quatro estágios semelhantes: 1) aumento do tamanho do organismo; 2) divisão e multiplicação de células; 3) diferenciação de funções; 4) cooperação (3).

Como se vê, o estágio de cooperação é o mais alto, tanto na vida vegetal ou animal, como na vida social. E, de fato, para que chegem a alcançar um alto nível de vida coletiva, devem adaptar as suas atividades, para fins comuns, sentidos e desejados como comuns. De outra forma, o grupo social entra em conflito e em conseqüente declínio. A coordenação entre indivíduos de um grupo que permita a cooperação, torna-se habitual, formando assim o substrato de uma organização social permanente. A consciência dessa coordenação e o seu esclarecimento resultam, afinal de contas, no que chamamos cooperação (4). A cooperação é a solidariedade em ação. Os grupos, animais ou humanos, que a desenvolvem em alto grau, com a participação de todos os seus membros, levam grandes vantagens sobre outros grupos (5). Crawford documenta em filmes exemplos típicos de cooperação inicial, mesmo entre os chimpanzés. Mas essa cooperação, já não é observada entre os grandes carnívoros, por exemplo (6).

Uma observação melancólica, mas oportuna, talvez caiba, neste ponto, sobre as origens da cooperação nos grupos humanos. Indiscutivelmente, observa Ellwood, "os mais altos níveis de coordenação, unidade e solidariedade, em grandes grupos humanos, através da história, tem sido produzidos pela guerra; noutras palavras, pelos conflitos entre grupos". E acrescenta o autor citado: "A antropologia cultural tristemente nos mostra que as mais altas formas de organização social, de governo e mesmo de moralidade são, em grande extensão, produtos da guerra. Isto não poderá ser negado (é Ellwood quem fala ainda) em-

(2) Ellwood, C. A. "An Introduction to Social Psychology", Appleton, N. York, 1925, pg. 84.

(3) Farr, C. H., "The Philosophy of Growth", cit. por Dutton, "Principles of Organization", Mc. Graw, Hill, 1931, pg. 134.

(4) Cf. Ellwood, ob. cit., pg. 82.

(5) Id., ibid., pg. 97.

(6) Crawford, M. P., "The Cooperative Solving of Problems by Young Chimpanzees", cit. por Normann Munn, "Psychological Development", Houghton Mifflin, 1938.

bora tenhamos que reconhecer que a guerra é inimiga da solidariedade do gênero humano tomado como um conjunto" ... "A paz e a segurança não enfraquecem necessariamente os laços sociais; e, especialmente, quando em estádios de desenvolvida cultura, chegam os homens a perceber que a luta contra os males anti-sociais e contra os males da própria natureza humana exigem um grau de trabalho conjunto, de atividade conscientemente coordenada, tão grande como aquele necessário para a luta contra um grupo humano rival" (7).

Aliás, estas observações, que nos perturbam, à primeira vista, são as de outros cultores da psicologia social, como Emory Bogardus, por exemplo, que também generaliza, declarando que a cooperação se origina, historicamente, do conflito. Não que o conflito gere, espontaneamente, o estado de cooperação entre os homens. Para este autor, parece haver um estado intermediário, o de imposição de códigos fortes, que ensinam a cooperação pela disciplina (8). E é claro, acrescentaremos agora, que esta cooperação, estritamente baseada na imposição de códigos, ou seja em severas sanções, não representa de modo perfeito aquilo que, desde o início, procuramos fixar como "estado de cooperação no trabalho".

Seja como for, o que parece certo é que a cooperação não se apresenta espontaneamente. É um produto de condições sociais, e pelos motivos da ação, que suscitem. Na criança, ao menos nas idades inferiores a 7 anos, conclui Greenberg, depois de trabalhos experimentais, 70% dos indivíduos apresentam atitude mais de feição competitiva que de cooperação (9). Mas há quem discuta esta conclusão. Griffith, por exemplo, pergunta se a atitude de competição, na criança, não advirá também da influência dos processos educativos em uso. Pensam assim, também, de modo geral, os educadores de nossos dias.

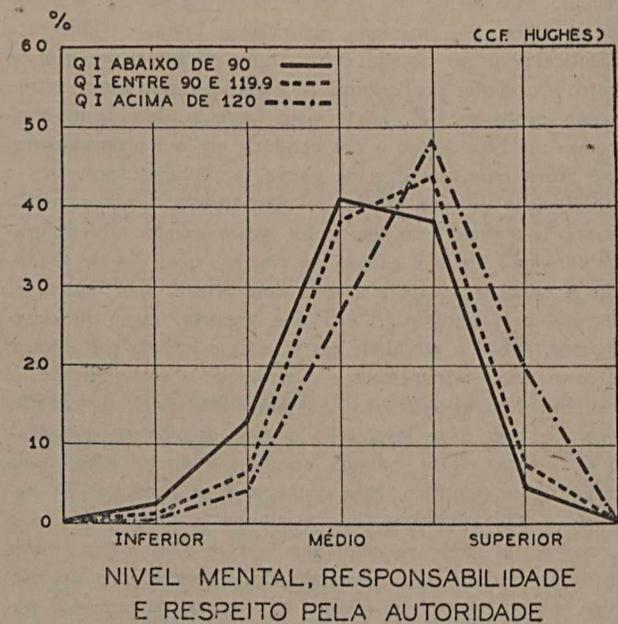
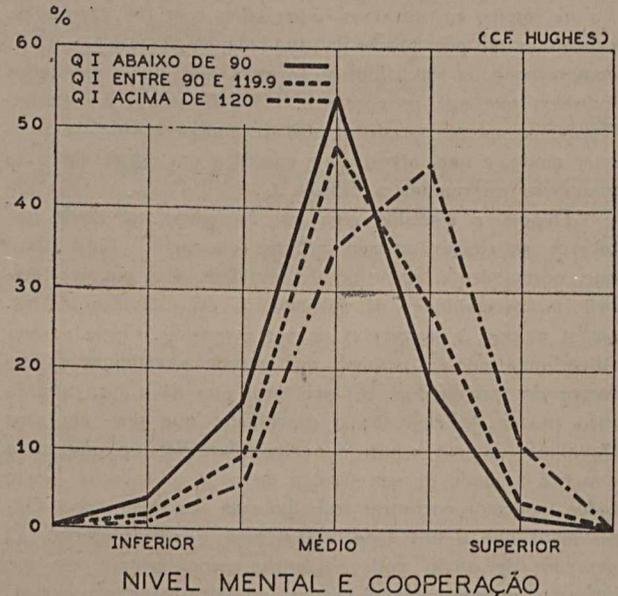
#### CONDIÇÕES INDIVIDUAIS PARA A COOPERAÇÃO

Parece haver, no entanto, segura influência do desenvolvimento mental na determinação dos comportamentos de cooperação, o que pode confirmar em parte as experiências de Greenberg.

Vale a pena citar a este respeito os estudos de Hughes relatados por Brooks. Em relação a todo um grupo de 1.030 indivíduos estudados, encontrou-se correlação significativa entre o nível mental e a capacidade de cooperação; entre indivíduos de mais alta capacidade mental mais facilmente se estabeleceram firmes atitudes de cooperação no trabalho (10).

Mas, não apresentando, como não apresentam, os atributos de inteligência global e os de cooperação, correlação muita elevada, descansem os que sejam pouco amigos de colaborar, quanto ao nível de sua inteligência ... Nem sempre será por isso ... Descansem, também, quanto a outras capacidades. Os estudos experimentais de Hartshone, May e Maller, evidenciaram que a capacidade de cooperação e as de honestidade, persistência no trabalho e auto-controle,

parecem de certo modo independentes (11). Quer isto dizer que pode não ter facilidade em cooperar um homem honesto, individualmente considerado: mas, num grupo de



homens de nível mental elevado, em mais alta porcentagem vamos encontrar os que cooperam (fig. II e III).

Aliás, quanto à correlação com o nível mental, ou inteligência, a explicação é simples. A cooperação, como estamos vendo, é comportamento social de natureza complexa, que exige da parte do indivíduo compreensão de relações variadas, bem como capacidade de apreender novas situações e aprender novas técnicas. Ora, o que os testes de nível mental geralmente apreciam são, entre outros, esses mesmos atributos.

O tipo de temperamento não parece influir grandemente no sentido de cooperação, por parte do indivíduo,

(7) Id., *ibid.*, pg. 98.

(8) Bogardus, E., "Fundamentals of Social Psychology", Appleton, New York, 1931, pg. 385.

(9) Greenberg, P. J. "Competition in children", *Amer. J. Psychology*, 1932, pg. 44.

(10) Brooks, F., "Psychology of adolescence", Houghton Mifflin, 1929.

(11) Cf. Spearman, C., "Psychology down the ages", Macmillan, 1937, vol. II, pg. 266.

parecendo depender mais da adaptação do tipo de trabalho ao temperamento, que mesmo deste. Há esquisóides, com alto poder de cooperação, pelo senso de responsabilidade, pertinácia e perfeição do trabalho, e que cooperam bem, desde que a atividade que se lhes dê, seja de natureza a permitir execução isolada. São estas, pelo menos, as conclusões de nossa experiência. Nem toda a cooperação, é evidente, exige trabalho de equipe, em execução conjunta, um trabalhador em contacto com outro.

Não encontramos observações, nos autores à mão, em relação à diferenciação do senso de cooperação, quanto às idades, depois do nível adulto; nem também quanto aos sexos. No período final da adolescência, segundo nossa observação, o surto de interesses sociais próprios dessa quadra da vida permite a adesão fácil, entusiástica mesmo, do trabalho em cooperação. Isso verificamos, por anos continuados, com a experimentação realizada no Liceu Rio Branco, em São Paulo, e no Instituto de Educação, do Distrito Federal. O problema consiste apenas em saber motivar o trabalho desse gênero, e, dado também que a educação anterior não tenha tido predominante feição competitiva.

A influência dos processos de educação parece, ainda aqui, de muita importância. Referimo-nos tanto à educação escolar quanto à doméstica. Certas condições de vida do lar, podem fixar, de modo mais ou menos resistente, atitudes de competição extremada, contrárias à cooperação. O filho único, regra geral, coopera pouco. Membros de famílias numerosas apresentam, ao contrário, maior tendência à cooperação. O primogênito, em famílias numerosas, também via de regra, apresenta-se como bom cooperador.

Observações pessoais levam-nos a dizer que não há diferenciação sensível, quanto ao senso de cooperação, entre homens e mulheres. Deve-se observar, porém, que as mulheres se adaptam menos a um "estado de cooperação", quando trabalham, em equipe, só com outras... mulheres. Aliás, quanto à competição, dá-se o mesmo com os homens. Produzem mais, em regime de competição, grupos formados de elementos de ambos os sexos. Numerosas experiências, por toda a parte repetidas, mesmo por nós, provam essa influência de elementos do sexo oposto no rendimento do trabalho.

Fator importante, do ponto de vista individual, é ainda a adequada preparação profissional. Há indivíduos que não cooperam apenas por isso: porque não sabem trabalhar. Como já dizia Camões, "quem não sabe a arte não na estima..."

### FATORES POSITIVOS DA COOPERAÇÃO

Tentemos agora fixar, de modo claro, os fatores positivos que levam a um "estado de cooperação no trabalho". Esse estado exige, do ponto de vista social, uma situação; do ponto de vista individual, aquilo que chamamos vulgarmente, o *senso ou espírito de cooperação*.

Qual o fator mais importante, o social ou o individual?... A pergunta não teria maior sentido. Seria o mesmo que perguntar, em face de uma cultura de micróbios (seja desculpada a comparação) qual o elemento mais importante, se o germe, se o caldo da cultura. Uma e outro,

isto é, situação favorável e espírito individual de cooperação, caldo e germe, determinam o que chamamos o *estado de cooperação* num sistema de trabalho.

De que depende a cooperação, como situação geral?... Por definição, como vimos, de objetivos claramente definidos, possíveis, ou pensados como possíveis; de fácil compreensão aos que neles estejam diretamente empenhados; realizados com esforços proporcionados aos trabalhadores, por sua condição de saúde, sexo, idade, inteligência e preparação profissional. Depois, do sistema de coordenação das atividades, de sua seriação e agrupamento, em unidades, dentro das quais haja uma situação propícia às séries nelas previstas. Ainda depois, da integração geral das várias unidades; da intercomunicação dos resultados; da apreciação, nos resultados finais, dos momentos ou fases de cada unidade. Numa palavra, muito importa o sistema de administração empregado.

Para fazer viver um sistema favorável, há necessidade de chefes que tenham em conta o problema. Pensamos que, no estabelecimento de uma situação adequada, a personalidade dos que dirigem é de importância decisiva. Sem ela, os regulamentos, normas, métodos, e ordens de serviço podem ficar letra morta... Uma orquestra de músicos hábeis, interpreta, diferentemente as mesmas composições, segundo os regentes. E, há casos, em que interpreta sem alma, diríamos, sem espírito de verdadeira cooperação, muito embora a coordenação e a disciplina possam ser exemplares. Há chefes que inspiram, por suas qualidades de trabalho e de tato, um clima de boa cooperação. Há outros que não logram o mesmo, embora esforçados, cultos e enérgicos.

A chefia particular, nas unidades de trabalho, é influenciada pela direção geral, pelos mais altos responsáveis de uma organização. Na situação interna, de uma oficina, de um escritório, de um órgão qualquer, a atuação das pessoas que tudo devam superintender pode ter influência capital. É forçoso reconhecer que o clima geral de uma organização muito depende do valor de seus líderes. Num belo livro, que se creveu, sobre a "Natureza humana e a ordem social", Thorndike salienta que toda organização social requer líderes, tipos representativos, que realizem os seus ideais, os fins comuns a visar. E acrescenta: tanto na sociedade do velho tipo hierárquico, como na sociedade funcional, de cooperação, o líder é necessário (12).

O estado de cooperação no trabalho apresenta-se, todas as demais condições iguais, como um problema de liderança. Este capítulo, aqui apenas enunciado, mereceria, em nosso entender, um debate especial.

Dada a "situação" favorável, haverá maior cooperação onde mais numerosos sejam os trabalhadores com o senso ou espírito cooperativo. Como vimos, esse espírito depende do nível mental dos trabalhadores, de sua preparação profissional, das atitudes de educação anterior, no lar, na escola, no próprio trabalho. Em menor escala, da idade, das condições de temperamento e saúde, com as ressalvas anteriormente feitas. Uma boa seleção de pessoal, com atenção a estes pontos, necessariamente influirá nos resultados de estado de cooperação. É pena que não seja possível verificar, por provas simples, as capacidades diretas que ele vai exigir. Hartshone, May e Maller teem ensaiado novas com esse objectivo. Elas não verificam o sentido de

(12) Thorndike, L., "Human nature and social order", pg. 702 e seg.

cooperação no trabalho, mas as tendências para o auxílio mútuo ou serviço social (testes de "cooperation or service"). Assim também os de Watters, de interpretação muito pouco objetiva, aliás.

### CONDIÇÕES GERAIS PARA O TRABALHO EM COOPERAÇÃO

Depois destas observações, talvez seja possível retirar algumas conclusões de caráter geral, quanto às condições que possibilitem a cooperação em qualquer organização do trabalho :

a) A primeira é a de que as medidas de cooperação se impõem em nossos dias, já no sentido da eficiência dos serviços, já, e muito especialmente, porque a cooperação vem sanar males advindos do regime de divisão do trabalho, na própria pessoa do trabalhador ; as medidas tendentes a estabelecer a cooperação são recursos superiores a quaisquer outros já experimentados com esse objetivo ;

b) A segunda conclusão é a de que a cooperação pode existir, momentânea ou fortuitamente, com independência da situação de disciplina e de coordenação no trabalho, como se observa mesmo em determinadas situações, entre animais e crianças ; como se observa ainda entre homens rudes, como os nossos caboclos, quando chamados a um mutirão ; mas, se o propósito de cooperação persiste, a disciplina e a coordenação naturalmente se estabelecem ; as crianças, que cooperam, acabam por formar grupos solidários, entregues a um chefe, com rigorosa disciplina ; os homens do campo, chamados a mutirões frequentes, formam parcerias ou cooperativas de produção rudimentares, com disciplina e coordenação no trabalho ;

c) Consequentemente, e esta é a terceira conclusão, onde haja espírito de disciplina e mais perfeita coordenação de atividades, a instauração de um regime de cooperação no trabalho será mais fácil de estabelecer-se ; a cooperação em alto grau pressupõe sempre hierarquia de funções ;

d) A seleção e preparo de pessoal influem decisivamente nos níveis de cooperação a obter-se ; de modo geral, pode afirmar-se que os homens mais inteligentes cooperam mais que os menos inteligentes ; que os homens cômicos de suas responsabilidades e respeitadores da autoridade, cooperam mais que os destituídos destes predicados ; de modo geral, que tanto cooperam os homens como as mulheres ;

e) No entanto, a cooperação não resulta, em qualquer organização, do valor isolado de seus servidores, mas do tipo de administração adotado, do clima social que ele estabeleça em relação aos fins visados ; consequentemente, do papel que na organização desempenhem os seus líderes e chefes ;

f) O sentido de cooperação pode existir mesmo nos trabalhadores de funções mais modestas, desde que a organização existente lhes facilite a compreensão da necessidade e importância dessas funções ; não é o gênero de trabalho, mas a atitude moral do trabalhador em face dele, que caracteriza a cooperação ; em todos os níveis pode ser apreciada a iniciativa, o interesse pelo trabalho e pelo seu aperfeiçoamento ;

g) Condições de igualdade de oportunidade, para o acesso aos mais capazes ; equidade de remuneração ; rota-

tividade de funções, em certos casos ; bonificação em função do trabalho de grupos ou turmas, como o estabelecem muitas empresas industriais norte-americanas (Westinghouse, Chrysler, Western Electric Co., Goodyear) onde o trabalho é extremamente subdividido, suscitam, favorecem e desenvolvem o sentido de cooperação, entre os trabalhadores (13) ;

h) O "espírito de corporação", o sentir-se o trabalhador ligado ao progresso e ao destino da organização ou empresa, alimenta o espírito de solidariedade entre os grupos de trabalhadores e, assim, a prática da cooperação.

### A COOPERAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Apresentemos, por fim, algumas considerações a respeito do problema específico da cooperação no serviço público, questão sobre a qual a cooperação dos ilustres debatedores inscritos há de fazer mais luz do que estas palavras.

A cooperação nos serviços públicos não é só desejável, como possível, e, em certos gêneros de trabalho, neles compreendidos, suscetível dos mais altos níveis. Certas circunstâncias, decorrentes da natureza especial de certas funções públicas, facilitam a instauração do espírito de cooperação. Começamos mesmo por salientar, que no conceito de "serviço público" a noção de cooperação como que está implícita.

Outras circunstâncias, no entanto, impedem, em muitos casos o desenvolvimento da cooperação. Elas mereceriam também estudo especial, maximé para aplicação ao caso da administração brasileira. Podemos apontar, de modo geral, as seguintes :

a) imprecisa ou imperfeita definição dos programas de cada serviço ; se não há objetivos claros, definidos e controlados ; se não há, da parte dos próprios funcionários, reconhecimento da utilidade dos serviços, em que atuam, não poderá haver cooperação de sua parte ;

b) excessiva centralização, ao menos nalguns ramos do serviço público ; a centralização, entre outros males, retira aos chefes a oportunidade de liderança ;

c) o isolamento, em que permanecem certas repartições ou serviços, em relação a serviços comuns ou afins, e isolamento dos chefes em relação aos próprios serviços ; este isolamento decorre muitas vezes da sobrecarga de trabalho burocrático dos chefes ;

d) o aspecto formal de certas operações, cristalizadas pela rotina ;

e) a excessiva condescendência para com elementos que, com cooperação ou sem ela, não amam o trabalho ... O policiamento, ao menos dos elementos novos, no estágio probatório, poderia ser medida de elevado alcance.

Contra todas essas causas, bem o sabemos, está reagindo vigorosamente o D.A.S.P., com medidas de legislação, com a instituição do Estatuto do Funcionário ; a coordenação dos serviços ; a seleção de pessoal ; o estudo de métodos e normas ; os cursos de aperfeiçoamento, e estas reuniões de estudo e debate — para só citar as que de mais perto aqui interessam.

(13) Walkins and Dodd, "The Management of Labor Relations, Mc-Grav Hill, 1938, pg. 346.

Todo o seu programa é, em última análise, um programa de cooperação. Valerá a pena, pois, meus Srs. que debatamos o assunto, para cooperar, assim, com o alto propósito do D.A.S.P. em elevar os serviços públicos”.

*A seguir, tomou a palavra o Senhor Alberto Cerqueira Lima, que fez sobre o assunto os seguintes comentários :*

“Devo declarar, inicialmente, que só estou aqui para vos dirigir a palavra, porque fui intimidado. Não recebi um convite para fazê-lo, mas apenas uma comunicação de que deveria tomar parte nesta reunião.

A palavra debate sugere, desde logo, a idéia de contraposição ou de contestação. Nesse sentido, não vou abrir debate.

Li com muito prazer a conferência do Dr. Lourenço Filho e com prazer renovado acabo de ouvi-la agora. Não tenho objeções a opor, mas — e somente para atender ao sentido que o Dr. Mario de Brito quis dar à minha presença nesta reunião — apenas trazer o meu depoimento de chefe de serviço, para corroborar a condenação que o conferencista deixou implícita na sua palestra.

A sub-divisão das tarefas, para o fim de organizar o trabalho em cadeia, tenho observado, em três anos de direção de uma repartição onde trabalham cerca de oitenta funcionários, que não é possível realizar com satisfação geral, e, portanto, com rendimento para o serviço, quando levada essa sub-divisão ao máximo. Ilustrarei esta asserção com exemplos — dois apenas, para não exceder os 10 minutos de que disponho — colhidos no meu próprio serviço e que me parecem bastante convincentes do que acabo de afirmar.

Logo depois de assumir a direção do Serviço, tive de fazer uma proposta para admissão de extranumerários e escolhi alguns dos componentes da lista entre antigas alunas minhas em uma Escola do Ensino Técnico Secundário Municipal. E, assim, tive ocasião de ver admitidas duas dessas antigas alunas, que se tinham distinguido no seu curso de matemática. Ambas, nessa ocasião, já haviam feito concurso, no qual tinham sido aprovadas, para uma das nossas instituições autárquicas — a cujo quadro, algum tempo depois, eram chamadas. Boas funcionárias, as duas, sua saída representava um sensível prejuízo para a repartição onde trabalhavam, afeitas que já estavam ao seu serviço.

Ambas aceitaram a nova investidura. Uma justificava o seu gesto, com a necessidade que tinha de uma remuneração maior para poder continuar os estudos; a segunda explicou que a movia, *apenas*, a consideração de que a mudança lhe dava estabilidade, que então não tinha.

Interessei-me por informações sobre o *comportamento* das duas nas suas novas funções.

A primeira comunicou-me poucos meses depois que se exonerara, por ser o trabalho que devia realizar incompatível com o seu temperamento. E, ultimamente, encontrando-me com o Presidente da instituição, obtive dele a informação de que a segunda ia *otimamente*. Esta me procurara, entretanto, pelo Natal, para me dizer que voltaria de bom grado para a minha repartição, abrindo mão, embora, da estabilidade que adquiriu e com prejuízo de remuneração, porque não se habituava ao método de trabalho que devia

observar e ao qual, na aparência, se submetia inteiramente, a ponto de ser considerada um ótimo elemento, numa instituição onde a eficiência funcional é rigorosamente exigida.

Trata-se, com efeito, de uma pessoa cuja educação, aliás primorosa, fê-la aderir ao trabalho, numa atitude conciente de quem leva a sério o cumprimento dos compromissos assumidos. É esta, talvez, uma forma do espírito de cooperação, trazida do berço, a que fez referência o ilustre conferencista.

Para terdes uma idéia do que representa essa atitude, eu vos direi, em termos pecúnicos, que a funcionária tem, atualmente, o ordenado de 600\$0 e só poderia voltar a trabalhar comigo por 400\$0.

Meu propósito, citando estes dois exemplos, é o de chamar a atenção de todos quanto pensam no assunto, para o inconveniente da sub-divisão excessiva das tarefas, que deshumaniza o homem, transformando-o em máquina. Nunca se poderá esperar que uma pessoa dotada de capacidade de reflexão, apta a produzir trabalho de inteligência, desejosa de cooperar, no alto sentido da palavra, isto é, de executar com alma o trabalho que lhe é distribuído, nunca se poderá esperar que se submeta, de bom grado, a passar o dia inteiro, por um prazo prolongado, a realizar uma parcela insignificante de um serviço que se sente capaz de realizar integralmente”.

*Em seguida falou o técnico de educação Otavio Martins, segundo comentarista da tarde, cujas palavras transcrevemos :*

“Minha presença aqui — para debater o tema tão bem estudado pelo Prof. Lourenço Filho — constitui um exemplo típico de espírito de cooperação. Foi esse espírito o motivo único que me levou a aceitar a indicação, pois nenhum conhecimento especial me qualifica para discutir o assunto. De fato, a questão, em seus aspectos fundamentais, pertence à psicologia e à sociologia: meus conhecimentos da primeira dessas ciências não vão além de noções elementares e são ainda mais rudimentares os que tenho da segunda. Posso ainda indicar uma agravante para o caso: mesmo em obediência ao desejo de colaborar, tenho motivos para crer que, de minha parte, haveria cooperação mais eficiente em deixar a outros, para isso mais competentes, o encargo de tomar parte nos debates.

Há porem certos aspectos da questão que a todos é lícito encarar, deixando embora de parte o trabalho mais difícil de promover a solução eficiente dos problemas abordados.

O interesse que o assunto desperta em mim é consequência de observações a todos acessíveis: de que o brasileiro, em geral, é muito pouco dotado do espírito de cooperação; isto se nota, de maneira aguda, em muitos setores da administração e poucos outros males concorrem de igual modo para a falta de eficiência dos serviços públicos, encarados em seu conjunto.

O que pretendo aqui, é apenas sublinhar dois pontos de vista contidos no ensaio do Prof. Lourenço Filho. Dentre os demais, parece-me que esses tópicos se referem àquilo que se deve considerar as causas principais da falta, entre nós, desse espírito de solidariedade, seja de modo geral, seja especialmente na administração pública.

O primeiro dos tópicos a que me refiro é constituído pela afirmação de que a prática do trabalho em conjunto

é fator positivo para aquisição do espírito de cooperação, que se manifestará posteriormente sempre que as condições do meio favorecerem sua materialização.

Sobre este ponto não há necessidade de repetir o que — explícita ou implicitamente — está contido no trabalho comentado. Mas, pode-se tirar uma conclusão importante para a orientação de nossa política educacional: a de que, se nossa escola, com maiores ou menores deficiências, fornece certa massa de conhecimentos, não prepara devidamente o educando para enfrentar a vida como elemento útil da sociedade a que pertence.

Sem dúvida este é um tema batido (e que por isto vai se tornando esbatido) entre aqueles que se veem dedicando à obra de renovar os processos educativos em nosso país, grupo do qual um dos "leaders" de primeira grandeza é justamente o Prof. Lourenço Filho. Não é porem descabido, numa reunião de pessoas que não são especialistas em problemas de educação, repetir que não estará preenchendo sua finalidade social a escola que se limita a ministrar *conhecimentos*, que não procura agir diretamente sobre os hábitos e comportamento dos alunos. No que diz respeito ao assunto aqui encarado, nenhum resultado apreciável seria obtido por meio de preleções sobre o valor do trabalho em comum e das vantagens da cooperação. Resultados positivos só seriam atingidos pela prática efetiva e continuada de trabalhos em grupo, visando finalidades cujo alcance seja por todos compreendido e aceito.

O outro ponto que desejo salientar é a afirmação de que só pode haver cooperação real quando os trabalhadores estiverem concientes de um objetivo a atingir, dependente de esforço comum. Pelo fato de ser isto quase um truismo não se deve deixar de insistir no assunto, pois é fundamental.

Portanto, se a necessidade de eficiente colaboração entre os diversos órgãos da administração se faz sentir como necessidade imperiosa, o primeiro passo a dar será criar em todos os servidores do estado a consciência de um alvo comum, de um objetivo fundamental que deverá congrega os melhor dos esforços de todos.

Antes de examinar mais detidamente este ponto, devo dizer que para quem conhece a natureza humana, suas limitações e fraquezas, é claramente irrealizável, em sua plenitude, o propósito de reunir os interesses e as atividades de um grupo tão numeroso como o dos funcionários públicos para dirigi-los no sentido de um objetivo comum, mesmo que ele seja formulado em termos tais que contra ele nenhuma oposição seja levantada. Além do fato de existirem, em todos os grupos numerosos, elementos negativos, incapazes de interesse por qualquer coisa que não venha beneficiar diretamente suas ambições pessoais, há outro motivo que impediria que todos viessem a participar diretamente desse conceito geral da finalidade do serviço público. Por ser ele, por sua natureza, um conceito que só pode ser formulado em termos gerais e mais ou menos abstratos, estaria acima da compreensão real de muitos indivíduos, por outros motivos perfeitamente uteis e dignos. Além disso, um conceito de certo modo abstrato dificilmente poderá provocar o estado emocional capaz de promover uma adesão que não seja, em muitos casos pelo menos, puramente formal. Mesmo certos acontecimentos, como a defesa nacional em tempo de guerra, que produzem as mais fortes comoções coletivas, não conseguem fazer subordinar totalmente os interesses pessoais ao interesse geral.

Mas, se o ideal da adesão irrestrita ao mesmo objetivo final, não pode ser plenamente atingido, não se deve por isto supor inútil trabalhar no sentido de uma aproximação assintótica desse estado. Todo passo nessa direção será um ganho positivo, embora pequeno. O esforço persistente, fazendo acumular esses pequenos progressos, transforma-os, com o tempo, em considerável caminho percorrido. O que é preciso é combater o desânimo em face da fragilidade de resultados parciais, o que representaria, não somente a impossibilidade de futuros progressos, mas o início da retrogradação.

A definição de um objetivo comum ao *serviço público* deve ser procurada na própria expressão: ela inclui a noção de *servir*, termo ao qual se poderá dar a mais nobre acepção: a de ser útil, a de contribuir para um fim elevado, a de subordinar o interesse individual ao interesse público, isto é, ao interesse nacional.

A definição precisa desse conceito e sua integração no espírito dos servidores constitui assim, a meu ver, o elemento fundamental para se conseguir eficiente cooperação entre os órgãos da administração. Vou mesmo além nesta afirmação. Se esse ideal pudesse ser atingido, desapareceria, a não ser em detalhes de fácil solução, o problema que se está estudando: a cooperação seria naturalmente encarada como elemento essencial e integrante da própria função pública e não como elemento estranho a ser a ela acrescido com o fim de aumentar-lhe a eficiência.

Embora eu esteja tratando o assunto de modo muito geral quero dizer aqui uma palavra de sobreaviso para evitar possíveis interpretações exageradas. Se, às vezes, o interesse individual entra em conflito com o interesse nacional, é claro que há legítimos interesses, puramente individuais, que em nada se opõem ao interesse geral, e é perfeitamente lícito ao serviço público atendê-los. A idéia da subordinação dos interesses individuais não implica a de desprezo ou indiferença por eles. Evidentemente, aquilo que prejudica os interesses (embora individuais) de todos os elementos constitutivos da nação não poderá servir, de modo algum, aos interesses nacionais.

Não me posso furtar ao dever de assinalar que as exigências, puramente formais e sem nenhuma finalidade apreciável, que se encontram em tantas disposições legais ou regulamentares são resultantes da incompreensão do que seja subordinar o interesse individual ao interesse geral. Muitas vezes mesmo, parece que o propósito de certas exigências é o de prejudicar os interesses pessoais, a despeito do prejuízo que veem trazer *também* à causa pública.

Poderá parecer que este último tópico fuja ao assunto em debate. Em certo sentido, está perfeitamente dentro do objetivo da reunião: *Cooperação e Serviço Público* tanto pode ser compreendido como cooperação entre os órgãos administrativos como entre estes e o público.

As considerações que venho expondo podem ser resumidas nas seguintes conclusões:

a) Cabe aos sistemas educacionais do país, como um de seus principais objetivos, desenvolver o espírito de cooperação pela prática continuada de trabalhos em comum, com finalidades definidas e por todos aceitas.

b) A definição precisa dos objetivos finais do *serviço público* — que será encontrada na própria noção de *servir* — e a integração desse conceito no espírito dos servidores

públicos, constituem o primeiro e mais importante passo a dar para a solução do problema de cooperação entre os órgãos da administração.

c) A cooperação nos serviços públicos abrange também cooperação com o público, o que, em essência, corresponde ao reconhecimento dos legítimos interesses individuais, ou, em termos mais gerais, ao respeito pela personalidade humana”.

*Antes do encerramento da sessão, falou o Senhor Luiz Simões Lopes que, desejando, também, trazer sua contribuição pessoal à compreensão do assunto focalizado, teve oportunidade de dizer :*

“Peço licença para dizer algumas palavras. — Sr. Presidente, meus Senhores: — Como aqui estão presentes alguns chefes de serviço, quero abusar um pouco da paciência dos Srs, ouvintes para dizer, apenas, três palavras a respeito do assunto. — A meu ver, o assunto foi brilhantemente focalizado pelos oradores que me precederam, e que trataram de todos os seus aspectos: cooperação dentro de uma repartição, cooperação entre as repartições, cooperação dos serviços com o público; só não houve referência à cooperação do público com o serviço público, como já se observa nos países mais adiantados. — Entretanto, quero fazer apreciações sobre um dos aspectos que já foi tratado, e que se refere à cooperação entre as repartições públicas. Não sendo um entendido em psicologia, como o ilustre conferencista de hoje, só posso trazer depoimento de ordem prática à campanha brilhantemente iniciada pelo nosso Diretor Dr. Mário de Brito. — Um dos grandes males que se observa no serviço público e que nós, do posto de observação que temos no D.A.S.P., tivemos ocasião de verificar, é, justamente, a falta de cooperação entre os vários serviços públicos. Todas as vezes que se nos apresenta um projeto de reforma, de modificação de repartição, ou, mesmo, de criação, há tendência flagrante de criação de órgão autárquico, no sentido de que se baste a si próprio. Não há nenhuma tentativa de aproveitamento de serviço ou órgão já existente, órgão esse que, mediante um sistema bem entendido de cooperação, poderia, perfeitamente, suprir a deficiência do novo órgão criado, ou, mesmo, de alguns já existentes. — Ainda se nota essa superafetação de funções que já pertencem a outros órgãos. Poderia citar inúmeros casos aos Srs. presentes, entre os quais, por exemplo, o das observações meteorológicas, medição de rios, que estão sendo feitos por quatro, cinco e até seis órgãos diferentes. E não é preciso ser arguto para imaginar o quanto encarece o serviço público esse sistema de não-cooperação entre as repartições. Queria dizer, também, que nós, do D.A.S.P., temos procurado combater por todas as maneiras essa falta de cooperação dos serviços públicos. Aliás, o sistema de organização e administração que temos preconizado, separando a administração geral da específica, já é, por assim dizer, um meio de forçar a cooperação: os órgãos de administração específica não podem funcionar sem os órgãos de administração geral e os órgãos de administração geral devem obrigatoriamente cooperar com os órgãos de administração específica. Este é um dos princípios novos essenciais dados à administração pública no Brasil, e, embora com as defi-

ciências que todos conhecemos, decorrentes algumas da má escolha de chefes, não podemos negar que os resultados colhidos já são bastante satisfatórios. Assim, estamos forçando a cooperação; mas, por outro lado, esse sistema também exige a cooperação: ele não funciona se não houver a cooperação. De modo que, se por um lado obriga os dirigentes dos respectivos serviços a cooperarem, o sistema é anulado se não existir esse espírito de cooperação, ao menos em dose mínima, suficiente para seu funcionamento. E esta é uma das razões pelas quais tomei a liberdade de vir a esta tribuna, para pedir a atenção dos chefes de serviço, aqui presentes, para o fato. — Aliás, em última análise, o D.A.S.P. deve ser considerado especialmente como órgão de cooperação. O D.A.S.P. não foi criado para policial, propriamente, o serviço público, como pensam muitos observadores mal avisados, e não foi criado, também, para tirar dos diretores e chefes de serviço o prestígio indispensável ao exercício de suas funções. Ao contrário, o D.A.S.P. foi criado para colaborar com esses chefes, no sentido de pôr ordem na administração, e como não há ordem sem disciplina, um dos pontos capitais é que o chefe de serviço deve ter toda a autoridade. Porisso, muitas providências, medidas legais ou administrativas, que são consideradas pelos maus observadores como tendentes a desprestigiar os chefes de serviço, e, até mesmo, os srs. Ministros de Estado, visam exatamente, o contrário. — Algumas pessoas pensam em me fazer um grande elogio dizendo que o D.A.S.P., em determinado caso, desprestigiou um ministro de Estado ou chefe de serviço. Muitas vezes, quando a pessoa merece, me dou ao trabalho de explicar o quanto é errado esse conceito, e que me sentiria, eu, sim, desprestigiado aos meus próprios olhos, como Presidente do D.A.S.P., se trouxesse a anarquia para a administração pública, desmoralizando os atos das altas autoridades administrativas do País. Antigamente, quaisquer observações, simples referências aos atos administrativos eram considerados como lesivos à autoridade; era uma obrigação fundamental dos amigos do governo acharem sempre que os serviços públicos andavam às maravilhas. Não se admitia que se criticasse qualquer ato. Só podiam fazê-lo os adversários do governo. Hoje que o Governo é forte e não precisa das zumbaías dos aproveitadores de todas as épocas, os que com ele colaboram têm o direito de criticar os serviços e mesmo os atos desde que no sentido construtivo. Criticar mostrando que há engano, que há equívoco, e nunca, evidentemente, desprestigiar qualquer autoridade.

Entre os oradores que precederam, houve uma referência à centralização excessiva dos serviços. Realmente, a centralização excessiva é um inconveniente, e nós do Departamento não temos pretendido centralizar. Tanto é assim que, procurando dar um exemplo de cooperação, o D.A.S.P., para seu próprio serviço, encontrou na cooperação a solução feliz para alguns de seus problemas mais prementes. Haja vista o que ocorre no problema da seleção de pessoal, em que o Instituto dirigido pelo Dr. Lourenço Filho coopera conosco através de secções especializadas e do Serviço de Biometria Médica. O D.A.S.P. poderia, também, tornar-se autárquico no problema da seleção, o que, aliás, seria uma orientação respeitável, pelo menos, porque é essa a orientação em alguns países mais adiantados, onde o problema da seleção é tratado de modo