

Controle dos fatores humanos na experiência administrativa

HERBERT A. SIMON e WILLIAM R. DIVINE

in *Public Administration Review* — Vol. I — N.º 5 — outono de 1941

Nas pesquisas industriais já se tem empregado com sucesso o método experimental para determinar a maneira pela qual a produção varia quando se alteram as condições de trabalho; mas a experimentação não tem sido fácil nesse campo. Os seres humanos, ao contrário dos materiais inertes dos laboratórios de física, não podem facilmente submeter-se aos controles rigorosos que se tornam necessários para que uma experiência seja bem sucedida.

Essas dificuldades de controle humano tem, sem dúvida, desencorajado a aplicação do método experimental aos problemas da administração pública. Nestes últimos anos, porém, um certo número de experimentações tem sido realizado no campo da assistência social, o que indica que, sob circunstâncias favoráveis e mediante planejamento cuidadoso, o administrador pode obter, por este método, informações valiosas que o auxiliem na tarefa administrativa.

A mais recente dessas experimentações — conduzida na Administração de Assistência Estadual (S.R.A.) na Califórnia — oferece muitos exemplos das dificuldades que se encontram no trato dos problemas humanos e psicológicos de um estudo dessa natureza, e bem assim dos métodos que se podem aplicar para vencer tais dificuldades. Uma rápida descrição desta experiência talvez encoraje outras pessoas interessadas na administração e em pesquisas administrativas a aplicar técnicas experimentais no ensaio de princípios e processos administrativos, podendo auxiliá-las a resolver os problemas inerentes a uma tarefa dessa ordem.

O estudo foi realizado pelo Bureau de Administração Pública da Universidade da Califórnia, em colaboração com a Administração de Assistência Estadual. Foi empreendido afim de determinar quantos trabalhadores sociais eram necessários para que a execução do programa da Administra-

ção de Assistência Estadual produzisse a eficiência máxima. Com esse objetivo em vista, o estudo procurou descobrir qual a carga de trabalho que devia ser atribuída aos trabalhadores profissionais encarregados de cada uma das duas principais operações da repartição, a saber: 1) quantos requerimentos de auxílio deviam ser estudados por cada encarregado de pedidos novos; e 2) quantos casos ativos deviam ser estudados por cada trabalhador destacado para tratar dos casos em curso.

Os processos usuais da Administração de Assistência Estadual podem ser resumidos da seguinte maneira:

1. O desempregado que requereu auxílio é entrevistado por um *qualificador*, em um dos escritórios distritais da S.R.A.
2. Se o requerente é aceito a título precário pelo qualificador, realizam-se então outras sindicâncias, e uma visita a seu domicílio é feita por um *investigador "in loco"* que expede o certificado para auxílio, caso o candidato preencha os requisitos necessários.
3. Depois de aceito o candidato, seu caso é remetido a um funcionário "carrier", que deve re-investigar o caso periodicamente, de maneira a verificar se o beneficiário continua necessitando de auxílio.

Para que se pudessem determinar as quotas de trabalho que produziriam os resultados mais favoráveis, foram experimentadas na prática e sob condições comparáveis, quotas de diferentes tamanhos. Cada fase dos processos da S.R.A. foi estudada, isto é, para testar as entrevistas feitas na repartição distribuíram-se a diferentes qualificadores requerimentos de auxílio à razão de 50, 75, 100 e 125 por semana, e os resultados da operação foram observados. As diferentes investigações "in

loco" distribuíram-se requerimentos na rão de 8, 12 e 16 por semana. E aos encarregados dos processos em curso distribuíram-se 60, 100 e 150 casos ativos.

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Uma das primeiras tarefas ao planejar a experiência da S.R.A. foi identificar as variáveis que presumivelmente influenciariam os resultados de operação sob as diferentes quotas experimentais. Até que essas variáveis pudessem ser identificadas e controladas em grande parte, era impossível obter-se uma experiência vitoriosa. Os principais fatores considerados capazes de interferir nos resultados foram os seguintes :

A. *Fatores que afetam a comparabilidade das unidades de trabalho.* O volume de trabalho feito por cada trabalhador social foi mensurado em termos de "requerimentos" e "casos". É obvio que não existem unidades absolutamente homogêneas pois os casos tratados podem ser de complexidade variável. Se se deseja comparar dois trabalhadores, é essencial que lhes sejam distribuídos casos do mesmo grau de complexidade.

B. *Fatores que afetam a produção "per capita".* O número de unidades de trabalho produzida por cada trabalhador e a qualidade do trabalho dependem de um grande número de fatores relativos a pessoal e organização.

1. *Ritmo dos trabalhadores.* Durante curtos períodos de tempos os trabalhadores devem aumentar ou diminuir sensivelmente o ritmo do trabalho ou o número de horas de trabalho diário. A finalidade da experiência não era conseguir uma velocidade máxima ou mínima porem estudar as modificações verificadas na produção a um ritmo de trabalho normal.

2. *Processos e métodos de trabalho.* A maioria das variáveis estudadas nas experimentações industriais caíram dentro desta categoria. O típico estudo dos tempos e movimentos procura determinar o tempo necessário para se produzir um dado resultado sob diferentes métodos de trabalho.

3. *Capacidade, treinamento e experiência dos trabalhadores.* Qualquer comparação de processos deve ser feita entre trabalhadores de capacidade comparável. Ficou provado que as atitudes

profissionais e a qualidade de supervisão são de grande importância.

4. *Atitudes e objetivos dos trabalhadores.* O moral da repartição ou de cada unidade da organização, os objetivos e motivos que guiam os trabalhadores afetam o desempenho das tarefas. De importância especial são a atitude do trabalhador para com o estudo sob experimentação e suas expectativas quanto ao efeito que as observações feitas terão sobre o trabalho da repartição ou sobre suas próprias funções.

5. *Influências do ambiente sobre a conduta dos trabalhadores.* Certas condições ambientais que afetam a atitude dos trabalhadores requeriam consideração especial. A estabilidade ou instabilidade no cargo, a situação política da repartição as condições sociais ou domésticas do trabalhador — tudo isto afeta o desempenho das funções.

6. *Condições gerais de trabalho.* As primitivas experiências administrativas versaram sobre a fadiga e sua relação com horas de trabalho, iluminação, outras condições físicas, etc. Não se deve dar a essas variáveis físicas a importância que se lhes dava outrora, mas, ainda assim, devem as mesmas ser tomadas em consideração.

MÉTODOS DE CONTROLAR AS VARIÁVEIS

Muitas dessas variáveis humanas não apresentavam dificuldade especial, uma vez que puderam ser eliminadas mediante o projeto adequado da experiência. As diferenças na complexidade dos casos foram reduzidas ao mínimo mediante distribuição indistinta dos mesmos aos trabalhadores a quem foram atribuídas as diferentes quotas. Os mesmos processos e métodos de trabalho foram adotados no curso da experiência. Os trabalhadores incumbidos das diferentes quotas sob experiência foram escolhidos ao acaso de modo a que não houvesse diferenças sensíveis quanto à capacidade. As condições gerais da repartição e demais circunstâncias de ambiente presumivelmente influíram por igual sobre todos os trabalhadores das diferentes quotas.

As variáveis que apresentaram dificuldades especiais foram o controle do ritmo de trabalho e as atitudes dos trabalhadores para com a experiência. Para resolver esses fatores tornou-se necessário recorrer a medidas especiais.

Uma vez que a cooperação espontânea de cada trabalhador era essencial à experiência, chegou-se à conclusão de que só se obteria controle por meio de uma completa compreensão das atitudes dos trabalhadores e dos motivos que estavam por detrás dessas atitudes. Um trabalhador que desempenha suas funções na repartição poderá ser influenciado por uma escala de motivos muito complexa, compreendendo expectativas quanto à recompensa pessoal, noções quanto à finalidade do próprio trabalho e do lugar que ocupa no esquema geral da organização, sua atitude em relação ao objetivo da mesma e em relação aos colegas.

Toda esta estrutura de motivos determinava a maneira pela qual o trabalhador executava sua tarefa. Quando ele compreendesse que estava sendo submetido a uma situação experimental, esta poderia significar para ele uma coisa muito diferente — diferente em termos da sua própria escala de motivos — da situação normal de trabalho. Um trabalhador submetido a um estudo de tempos e movimentos estará agudamente conciente das possíveis consequências que o estudo terá sobre a estabilidade de seu cargo, suas condições de trabalho, o conteúdo de seu envelope de pagamento e a eficiência da empresa. Todas essas considerações influenciarão sua reação ao estudo e esta poderá ser inteiramente diferente da reação a seu trabalho regular.

No estudo feito pela S.R.A., fez-se um esforço consciencioso por compreender as reações dos trabalhadores à situação experimental e por modificá-las de maneira a que se aproximassem o mais possível das atitudes normais de trabalho. Reconheceu-se que atitudes "normais" não seriam conseguidas simplesmente porque os trabalhadores sabiam que a administração ou os experimentadores desejavam realizar um estudo. As reações adequadas só poderiam ser conseguidas auxiliando-se o trabalhador a ver tudo quanto o estudo implicava em termos de seus próprios objetivos propósitos. Três técnicas principais foram empregadas para conseguir essa compreensão :

1. *Demonstrar a conformidade da experiência com os motivos mais gerais do trabalhador.* Para o trabalhador, a experiência poderia ter parecido contrária aos fins que tentava alcançar em sua tarefa quotidiana. A cooperação de um trabalhador que assim pensava poderia ter sido obtida apenas interpretando-se o estudo em termos de seus

valores mais fundamentais e mostrando-lhe que esses valores mais gerais seriam beneficiados com o sacrifício temporário de algumas de suas atitudes e objetivos imediatos. Dessa maneira sua atenção poderia ter sido desviada do âmbito mais reduzido de cogitações — os reflexos condicionados, digamos — impostos por seu programa de trabalho diário.

2. *Mostrar ao trabalhador as repercussões de sua conduta na consecução de seus próprios objetivos.*

Em muitos casos, a falta de cooperação resultou de uma compreensão errada, por parte do trabalhador, de como a sua própria conduta poderia afetar a consecução de seus objetivos. Enquanto que a primeira técnica visava modificar a conduta, chamando a atenção para objetivos diferentes e mais gerais, esta segunda aceitou os objetivos existentes mas estimulou o trabalhador a reavaliar a conveniência de sua conduta em relação àqueles objetivos. A primeira cuidava dos "fins", a segunda, dos "meios".

3. *Evitar quaisquer consequências desastrosas que a experiência possa ter sobre cada trabalhador.* A experiência foi projetada de maneira a não ameaçar a estabilidade, os vencimentos, ou as oportunidades para promoção do trabalhador.

Esta descrição servirá para indicar, em forma extremamente simplificada, a técnica adotada e a maneira de abordar a questão.

Quando a reação ou a atitude desejada na experiência entrava em conflito com os alvos e valores conhecidos do trabalhador, explicava-se-lhe a situação experimental de maneira a (1) dirigir sua atenção para objetivos mais gerais do que aqueles em conflito com o estudo e (2) mudar sua expectativa de resultados desfavoráveis. O ideal era apresentar a situação ao trabalhador de tal modo que ele desejasse reagir segundo a maneira requerida para que a experiência fosse bem sucedida.

Problemas específicos de controle

O problema mais importante na execução prática da experiência residia na questão do ritmo do trabalho. Os trabalhadores recebiam instruções para trabalhar em ritmo normal e para fazer, na qualidade e perfeição do trabalho, os ajustamentos que fossem necessários para que pudessem

completar o número de unidades de trabalho exigido. Uma vez que todos os fatores permaneciam constantes, exceto o tamanho das quotas do trabalho, era de se presumir que uma comparação entre os diferentes grupos refletisse a extensão em que o tamanho da quota afetava a qualidade do trabalho. Para que se compreenda bem a experiência, deve-se frisar que sua finalidade era apurar modificações na qualidade do trabalho, resultantes, das modificações no número de unidades de trabalho em questão e, mais, que não se desejava modificação alguma no ritmo do trabalho.

O problema de uma velocidade excessiva

Um dos maiores obstáculos à manutenção de condições normais de trabalho, nas unidades em experiência, era a tendência dos trabalhadores, encarregados das quotas maiores, para aumentar o esforço numa tentativa de produzir trabalho da mesma qualidade que se podia esperar dos trabalhadores detentores de quotas que representavam apenas a metade ou um terço das quotas maiores. Como já se acentuou, para que uma experiência seja válida, deve verificar as várias quotas sob as condições normais da repartição, o que significa que os trabalhadores não devem dispendir esforço nem maior nem menor que o usual. Evidentemente, se os trabalhadores encarregados das quotas maiores dispendem um esforço extraordinário durante o período experimental, não se obterá uma imagem do que ocorreria durante as operações normais da repartição. A questão de se saber se o ritmo em que os trabalhadores operavam normalmente devia ser acelerado ou diminuído estava fora das cogitações da experiência.

A despeito de se ter chamado a atenção dos trabalhadores participantes da experiência, quer nas instruções orais, quer nas escritas, da importância de se manter uma média de trabalho normal, as observações revelaram que os trabalhadores encarregados das quotas mais altas estavam trabalhando mais do que o comum. Nas entrevistas com os trabalhadores apurou-se a incapacidade de se obter o ajustamento necessário para fazer, em ritmo normal, um volume de trabalho acrescido. Em certo caso extremo, a reação nervosa do trabalhador que procurava manter o padrão de produção máximo foi tal que se tornou necessário afastá-lo da experiência devido às possíveis consequências para sua saúde. Uma análise da situação

indicou quatro fatores principais que tendiam a produzir um esforço anormal por parte dos trabalhadores encarregados das quotas maiores.

1. Cada trabalhador social tratava com seres humanos e sua reação natural era ter mais interesse pelos problemas concretos de um cliente individual do que pela noção abstrata de uma experiência. Os trabalhadores sociais são atraídos pela profissão em grande parte devido às oportunidades que ela oferece de aliviar misérias alheias; as simpatias naturais desses trabalhadores, cristalizadas pelos costumes e tradições de sua profissão, tendem a dominar sua ação de tal maneira que o interesse pelo bem estar do beneficiado ultrapassará as instruções no sentido de "não trabalhar demais". Assim, quando a quota de um trabalhador é duplicada ou triplicada, é natural que ele continue a dispendir todo o esforço possível para ajudar o cliente e, portanto, a trabalhar num ritmo que não poderia ser mantido durante um período prolongado.

2. O segundo fator era o desejo dos trabalhadores de manter os padrões usuais na profissão do trabalho social. O apego de um empregado a seu determinado emprego leva, por sua vez, a um tipo de reação "condicionada" cujo núcleo é o seu comércio ou a sua profissão. Quando ele tem tempo e é suficientemente esclarecido para tomar uma decisão cuidadosamente estudada, essa decisão refletirá valores e objetivos derivados do seu apego à profissão; quando não há tempo nem dados para uma decisão racional, o trabalhador tende a reagir em termos dos padrões de produção "aceitos" pela sua profissão. Os trabalhadores que participavam da experiência estavam acostumados a um certo padrão de trabalho considerado satisfatório pela profissão. Em virtude de sua lealdade para com a profissão, havia uma grande relutância em alterar a qualidade da execução, se disso decorresse um conflito com a noção que tinham dos padrões profissionais já estabelecidos.

3. Da mesma maneira, o apego dos trabalhadores à repartição, à unidade da organização e ao chefe, levava à formação de tipos de reação compatíveis com a anterior política da repartição. A influência da supervisão constituiu um fator especialmente importante na manutenção de padrões de trabalho. Num dos distritos da experiência da S.R.A., por exemplo, o chefe do distrito era um líder particularmente eficiente, tendo ad-

quirido o respeito e a confiança incondicionais de todo o pessoal da repartição. Devido à dedicação do pessoal, este chefe fora capaz, durante um certo tempo de elevar a um alto nível o padrão de trabalho do distrito. Os trabalhadores do distrito tinham orgulho da reputação de que gozava o seu excelente trabalho, não tendo sido facil persuadi-los a quebrar os seus padrões em beneficio de uma experiência.

4. Havia diversos fatores pessoais que também entravam em conflito com a necessidade de os trabalhadores encarregados das quotas mais altas reduzirem o padrão de seu trabalho. Um ajustamento dessa natureza era difícil de conciliar com o desejo de melhoria do trabalho, parecendo-lhe talvez um obstáculo à oportunidade de demonstrar sua capacidade aos seus superiores. O conflito pessoal mais grave era o temor ou senso de insegurança por parte dos trabalhadores. Além da hesitação em baixar a qualidade da execução, com medo de ser acusado de ineficiente, havia ainda a possibilidade mais definida de que todo o trabalho executado durante a experiência pudesse se voltar contra o trabalhador quando surgisse uma ocasião, no futuro, de se avaliar seu trabalho.

COMO EVITAR UMA VELOCIDADE EXCESSIVA

Visando combater a influência dos fatores acima mencionados, de maneira que os trabalhadores mentivessem um ritmo normal durante a experiência, tomaram-se diversas providências.

Para convencer os trabalhadores a diminuir a soma de atenção dada a cada cliente quando lhes cabia um número maior deles (item 1 acima), tentou-se despertar nos mesmos um interesse pelos *clientes* no plural. Foi assinalado que, se os trabalhadores conseguissem fazer no seu trabalho os ajustamentos necessários, isto redundaria em beneficio dos próprios *clientes*, pois a experiência representava um teste científico destinado a determinar as quotas mais eficientes. Da mesma maneira, ao tentar neutralizar a hesitação dos trabalhadores em ajustar os padrões de trabalho devido a conflitos com os padrões da profissão (item 2) ou da repartição (item 3) chamou-se a atenção dos mesmos para o fato de que a experiência promoveria a prosperidade da profissão do trabalho social e da repartição e de que os trabalhadores estariam fazendo grande bem à sua repartição e

à profissão, fazendo, em seu trabalho, os ajustamentos exigidos pela experiência.

No caso do temor dos trabalhadores e do senso de insegurança (item 4) tentou-se, de todas as maneiras, assegurar-lhes que não se fariam avaliações de serviço durante o período da experiência e que nenhum trabalho executado durante a mesma voltaria contra eles em qualquer tempo futuro. A princípio, essa declaração foi feita oralmente, mas quando os trabalhadores demonstraram temor de que esse compromisso não fosse cumprido pelas futuras autoridades da repartição, elaborou-se e distribuiu-se uma ordem administrativa que dava proteção escrita aos trabalhadores. Com uma garantia adicional, permitiu-se que os trabalhadores acrescentassem no *dossier* de cada caso numa nota de que o trabalho estava sendo feito durante uma experiência. Conquanto essas precauções possam parecer exageradas foram necessárias para remover do cérebro dos trabalhadores quaisquer dúvidas de que o trabalho executado durante a experiência fosse computado contra os mesmos.

Estas medidas contribuíram consideravelmente para vencer nos trabalhadores encarregados das quotas maiores a hesitação em reduzir o padrão de trabalho de maneira a atingir as quotas que lhes tinham sido atribuídas. Entretanto, as medidas de controle mais eficazes consistiram em ressaltar o motivo de conflito de maneira tal que contrabalançassem em parte a tendência para acelerar o ritmo do trabalho. O motivo escolhido foi o interesse dos trabalhadores — pessoal e talvez egoísta — nos resultados da experiência. A maioria dos trabalhadores participantes da experiência esperava que o estudo estabelecesse a superioridade das quotas de trabalho menores pois sentiam que estas os habilitariam a fazer um serviço melhor para os beneficiários do auxílio e criariam condições de trabalho mais favoráveis para eles próprios. Mostrou-se-lhes que os trabalhadores encarregados das quotas maiores estavam agindo com parcialidade para favorecer suas quotas, trabalhando mais do que os trabalhadores das quotas menores. Quando os trabalhadores e os chefes dos distritos em que se realizou a experiência empreenderam isto, verificou-se uma mudança sensível nas reações e atitudes dos mesmos; e o ritmo do trabalho voltou ao normal. Mas a mola final que convenceu os trabalhadores a ajustar o trabalho ao ritmo normal foi a compreensão de que era em seu pró-

prio interesse em dos clientes e no da repartição que deviam retomar o ritmo de trabalho usual.

Esta medida, se bem que poderosa, também tinha o seus perigos. Se os trabalhadores estivessem absolutamente certos do efeito que uma alteração do ritmo do trabalho teria sobre os resultados da experiência, haveria um forte impulso para "manipular" esses resultados. Uma "manipulação" dessa natureza talvez seja a dificuldade mais séria que surge para um técnico de tempos e movimentos que está procurando fixar tempos-padrões para as operações de uma empresa industrial. No estudo da S.R.A. esse perigo foi atenuado pelo forte complexo de motivos que agiram na direção oposta. Como resultado disso, os motivos que influenciavam no sentido de um ritmo de trabalho acelerado tendiam a contrabalançar os motivos que determinavam um ritmo diminuído, resultando daí algo parecido com o ritmo normal. A observação feita nos trabalhadores, depois de feito o ajustamento, sugeriu que este equilíbrio tinha sido conseguido em grande parte. Se havia qualquer desvio do ritmo normal, esse era mais no sentido ascendente que no descendente, no caso dos trabalhadores encarregados de uma quota alta.

NECESSIDADE DE TREINAMENTO DOS TRABALHADORES

Um outro fator inteiramente diferente, que constituiu um obstáculo à manutenção das condições normais de trabalho nas unidades sujeitas à experiência, era que os trabalhadores encarregados das quotas menores encontravam dificuldade em ajustar seu padrão de trabalho, de maneira a usar todo o seu tempo. Porque condicionados a um certo nível de execução, os trabalhadores encarregados das quotas menores tendiam, durante a experiência, a manter apenas tal nível de trabalho. Quando de fato se esperava que eles aumentassem a quantidade e qualidade da atenção dispensada a cada caso, no caso de redução de quotas. O problema surgiu em grande parte porque os trabalhadores estavam acostumados a certos processos para estudar cada caso, achando difícil interromper a rotina com a introdução de serviços adicionais. Em alguns exemplos, os trabalhadores ficavam sem saber o que fazer com a unidade de tempo extra — em cada caso — que as quotas menores permitiam. Em tais exemplos, tornava-se necessário que o chefe designasse deveres extras para serem desempenhados pelos trabalhadores.

Um remédio mais eficaz para esta situação teria sido fazer preceder a experiência de um período de treinamento em serviço, destinado a estimular os trabalhadores, apontando-lhes os caminhos em que poderiam ser dirigidos os esforços extras.

FATORES GERAIS DE AMBIENTE

Muitos dos fatores psicológicos que entram numa experiência administrativa afetam por igual todas as unidades sujeitas à experiência. Esta afirmação é especialmente verdadeira se todas as unidades estão situadas no mesmo edifício ou sala. No estudo da S.R.A. as reações na execução, causadas por fatores como tipo de equipamento empregado, tamanho da sala, luz, calor, ventilação ou clima, foram reduzidos ao mínimo porque todos os grupos da experiência trabalhavam sob idênticas condições.

Da mesma maneira, muitos fatores psicológicos intangíveis afetavam provavelmente com igual força todas as unidades em experiência. Tendo-se em mente, entretanto, a função que compete a uma experiência, de simular verdadeiras condições de trabalho e predizer a execução sob tais condições, não se podem ignorar essas variáveis. Se bem que tais fatores possam ser igualados, a menos que o sejam a um ponto que se aproxime das verdadeiras condições do trabalho, não há certeza de que os resultados da experiência se verificarão sob condições normais.

Há, por exemplo, fatores como o moral e a sinceridade e o interesse dos trabalhadores participantes da experiência administrativa. Evidentemente, o valor de uma experiência no campo da administração depende enormemente do interesse e cooperação dos próprios trabalhadores pois sem seu apoio ativo é impossível obter resultados valiosos.

O trabalhador médio de qualquer loja ou repartição está preocupado demais com o peso de seu próprio trabalho e com os deveres dele decorrentes para tornar-se vitalmente interessado em uma experiência que lhe é imposta. Assim, desde que uma experiência está sendo feita com uma *cross section* normal de trabalhadores, é necessário "convencer" os trabalhadores participantes da experiência, de maneira a evitar que caiam num estado de hostilidade e não cooperação para com a

mesma. Com esse objetivo, fez-se uma série de conferência para os trabalhadores da S.R.A., afim de explicar-lhes as finalidades e a importância da experiência de que eram participantes. Verificou-se que os trabalhadores receberam muito bem uma explicação da significação do estudo, feita por um indivíduo estranho à repartição, que gozava de grande prestígio e ótima reputação entre eles. Indubitavelmente, essas explicações e discussões dos métodos, dos propósitos e da significação da experiência estimularam os trabalhadores e fizeram surgir certa dose de cooperação que não se poderia de outra maneira.

Durante a execução prática da experiência, em várias ocasiões em que as condições da repartição alheias ao controle da experiência estavam em grande confusão, a incerteza quanto ao futuro teve um efeito considerável sobre o moral de toda a repartição. Os boatos de demissões prováveis e de reorganizações radicais faziam com que os empregados não pudessem trabalhar normalmente; seus temores e ansiedades resultavam em desinteresse e pouco caso em relação ao trabalho e à experiência. Nesta situação, convocaram-se reuniões dos trabalhadores e foi-lhes assegurado verbalmente e por escrito que, devido à importância da experiência, não haveria modificações na repartição antes que o estudo fosse concluído. O resultado dessas asserções foi compensador, pois quando os trabalhadores compreenderam que a experiência os livrara, pelo menos temporariamente, das perturbações que as outras repartições estavam sofrendo,

sua atitude tornou-se extremamente favorável, dispendendo todo o esforço possível para dar plena cooperação aos dirigentes da experiência.

VALOR DA EXPERIMENTAÇÃO

O estudo da S.R.A. demonstra mais uma vez, como as experiências no campo da administração privada já o fizeram anteriormente, que o método experimental pode ser um poderoso instrumento de pesquisa no campo da administração pública. Certamente a experiência administrativa envolve dificuldades que não se encontram nas ciências naturais. Mas se as dificuldades são maiores, também o são as necessidades. No setor das ciências administrativas se encontram os mais graves problemas que enfrentamos atualmente — os problemas da organização humana. Nenhum instrumento que tenha sido de valor no estudo desses problemas pode ser negligenciado.

À parte sua contribuição para a teoria administrativa, a experiência administrativa justifica-se em termos de resultados monetários. A experiência da S.R.A., por exemplo, custou à repartição cerca de \$15,000. Segundo as estimativas, a economia resultante da adoção das recomendações do estudo seria superior a \$80,000 mensais. Mesmo a adoção parcial, que a repartição conseguiu fazer dentro das limitações financeiras legais sob cujo regime vivia, indubitavelmente compensaram muitas vezes o custo dos estudos, mensalmente.