

REORGANIZAÇÕES

NÃO vai longe a época em que as reformas de repartições, quando feitas de boa fé e com alguma base técnica, procuravam conseguir mais eficiência nos serviços por meio de melhor divisão do trabalho e maior coordenação, obtida esta pela reorganização feita do ponto de vista da direção, isto é, de cima para baixo.

Parece, contudo, fora de dúvida que as organizações, e mais especialmente as reorganizações de serviços em funcionamento, devem operar-se tanto de cima para baixo como de baixo para cima. Essa questão, aliás, é tratada com tanta clareza e concisão por Gulick, em conhecido trabalho, que não teria cabimento aqui redundar sobre ele.

O que se torna oportuno acentuar, é que as reorganizações de estrutura, por si sós, em geral não influem sensivelmente sobre a eficiência do serviço: porque o produto do trabalho depende sempre de um número considerável de fatores, como qualidade do pessoal, aparelhamento e instalações; condições dos locais de trabalho; política de estímulos; competência de chefes; o moral do grupo; métodos de trabalho; recursos financeiros, etc.

Consequentemente, a eficiência técnica não pode ser obtida e conservada mediante simples reestruturações; ao contrário, terá de resultar de um procedimento continuado, de uma atuação dinâmica, e para sua manutenção apenas certos elementos, como a organização estrutural, podem considerar-se, no máximo, em situação de equilíbrio instável, sujeito a desfazer-se a cada momento com alterações de objetivos, de mudança de métodos de trabalho, qualidade do pessoal de que se possa dispor, desenvolvimento dos serviços, etc.

Mas, se o esforço pela racionalização da máquina administrativa até recentemente se limitava às grandes modificações estruturais, pelas quais apenas se poderiam corrigir os erros maiores e mais notórios de organização, tal situação era determinada pela necessidade de se começar pelo princípio, e pelo fato de ainda não poder o sistema organizador (DASP, CC EE) contar com o número suficiente de técnicos para as trabalhosas fases do processo de racionalização — levantamento ou análise, nova estruturação e novos métodos, instalação das condições do trabalho, planejamento da reforma (incluindo treinamento do pessoal) e controle dos resultados.

Uma nova situação, porém, vai começar, ou melhor, já começou a vigorar. Com efeito, aliviadas de pesados encargos de administração de pessoal, que desde 1936 vinham exercendo, porque os órgãos próprios para seu desempenho ainda não estavam suficientemente aparelhados, as CC EE poderão agora dedicar tempo integral aos trabalhos de racionalização.

Igualmente, o D. A. S. P. conseguiu aumentar o número de seus servidores especializados, de modo que também poderá aplicar-se, com a profundidade e minúcia aconselháveis, ao desempenho daquelas fases do processo racionalizador.

Essa auspiciosa transformação de orientação técnica é revelada pelos termos da circular DC-37, dirigida pelo D. A. S. P., às comissões de Eficiência. Nesse documento, com efeito, implicitamente se determina que as reorganizações de estrutura, quando necessárias, se farão tanto de cima para baixo como de baixo para cima, isto é, serão determinadas do ponto de vista da direção mas também atenderão a conveniências funcionais, de fluxo do trabalho e de coordenação.

Na parte de planejamento e implantação das reformas, recomenda-se a adequação dos fatores materiais, intelectuais e morais às finalidades do serviço.

Finalmente, determina-se que sejam submetidos a posterior controle os resultados das medidas adotadas, estabelecendo-se, desse modo, que os órgãos de planejamento se submeterão a salutar autocrítica, a qual só poderá aperfeiçoar seus próprios métodos e o rendimento dos serviços de linha.