

Administração, ciência complexa

CELSO DE MAGALHÃES

Técnico de Administração do D. A. S. P.

“Celui qui prétend rénover, en un tour de main, sans tenir compte de l’ambiance et de l’habitude établie... n’a jamais rien dirigé lui-même. Sa réorganisation ne peut être qu’un lamentable chambardement et son système qu’une paperasserie embarrassante” (1).

A FISILOGIA é uma das ciências médicas; ela ensina a dinâmica do corpo, para que o clínico lhe possa conhecer as perturbações que o assaltam, corrigindo-as no restabelecimento da saúde individual.

A fisiologia só vale pelas suas aplicações; conhecê-la, por conhecer, é bonito, mas não é útil.

As ciências se classificam por ordem de complexidade, porque também por ordem de complexidade são classificadas as noções irreduzíveis dos conhecimentos humanos: da noção preliminar de número (aritmética), se passa, por exemplo, à de espaço, (geometria), que pressupõe a noção anterior.

Ninguém poderia estudar geometria sem conhecer aritmética, como ninguém poderia estudar cinemática sem conhecer geometria, e assim por diante.

Quando dizemos estudar, desejamos que compreendamos: aprender, ficar sabendo, ser capaz de aplicar.

A fisiologia é uma ciência de grande complexidade, porque tem como objeto a vida; para estudá-la, compreendê-la, assimilá-la, cumpre existir grande dose de conhecimentos anteriores, dos quais

dependem e aos quais estão intimamente ligadas as noções a serem adquiridas.

A aritmética, a geometria, a mecânica, a física, a química... tudo vai interessar à aprendizagem da fisiologia, de modo a torná-la útil nas suas aplicações.

Ora, eu conheci um indivíduo que leu tratados de fisiologia, estudou Pizon e Marizzi, Hoerber e Bley, ficando pois habilitado a dizer para que servia e como funcionava o fígado, onde começava e onde terminava a digestão, onde e como se faziam as trocas nutritivas... Mas esse indivíduo não possuía os conhecimentos anteriores indispensáveis à *assimilação* da nova ciência; ele pensava que ficara sabendo fisiologia, como pensam que sabem curar os que fazem medicina de bulas de remédio. Todavia, estava redondamente enganado porque, sendo-lhe impossível apreender o verdadeiro *espírito* dos fenômenos fisiológicos, impossível lhe seria também utilizar seus conhecimentos na *ocasião e lugar oportunos*.

Ele falava, por exemplo, na ptialina da digestão bucal, mas não conhecia a química dos fermentos; falava na saponificação intestinal das gorduras, mas não conhecia as reações dos corpos grasos; falava na energia calorífica do trabalho cardíaco, sem conhecer a mecânica necessária à respectiva mensuração; falava na formação da linfa, ignorando os fenômenos osmóticos; e falava, falava... E a despeito de falar em todos os fatos fisiológicos, sua fisiologia não passava de uma falsa fisiologia, de uma fisiologia de citações e frases, cheia de períodos sonoros e de termos mirabolantes, mas vazios de utilidade.

(1) J. IGART — “Méthodes Economiques d’Organization dans les Usines” — Paris — Dunod et Pinat — Editores — Pag. 17.

Tanto quanto a fisiologia, a administração pública é uma ciência de grande complexidade; suas complexidades são mesmo muito maiores que as da fisiologia, porque a administração se encorporea às ciências sociais, àquelas que ocupam o mais alto lugar na escala de Comte e de todos os que o sucederam.

Para conhecer, entender e assimilar os princípios da administração pública, para poder aplicá-los no *tempo próprio* e na *justa medida*, necessários se tornam vastos conhecimentos anteriores. As matemáticas, a física, a química, a psicologia, a lógica, o direito, a economia, a história e, sobretudo a filosofia — síntese de toda a sabedoria humana — trazem seu contingente útil à verdadeira compreensão da Ciência Administrativa.

Poder-se-á mesmo afirmar que esta enumeração só se completaria de fato, dizendo-se que todos os conhecimentos científicos da humanidade interessam direta ou indiretamente à administração como ciência; que, sem os conhecer profundamente a alguns, superficialmente embora a outros, impossível se torna entender e assimilar tanto a estática como a dinâmica administrativas.

A ciência da administração pública repousa, em última análise, sobre a cultura geral de quem a estuda, e seu valor prático, sobre a erudição de quem lhe vai aplicar os princípios e métodos.

Ora, eu conheci também um indivíduo que, sem bastante sedimentação anterior, mas tendo lido Taylor e Fayol, White e Gullick, pensava que conhecia a ciência da administração. Ele era, de fato, capaz de falar nos 14 princípios, na análise dos movimentos, na separação das atividades, fins das atividades meios, numa *agência* de pessoal, na técnica orçamentária... mas não poderia aplicar seus conhecimentos no *tempo justo* e no *lugar exato*, porque lhe faltavam os elementos anteriores indispensáveis à precisa noção das coisas e fatos administrativos.

Esse indivíduo fez ou poderia ter feito exames brilhantes, surpreendeu ou poderia ter surpreendido a examinadores e assistência de concursos,

conquistou ou poderia ter conquistado lugares rendosos nos postos dos serviços públicos, mas esse indivíduo não poderia ser útil ao Estado: faltava-lhe a exata noção da ciência estudada, *porquanto carecia de cultura geral*.

E' que para traçar a dinâmica interior de uma autarquia, julgar da oportunidade da criação de um território, dos reflexos sociais e econômicos de uma alteração fiscal, do acréscimo ou supressão de uma cadeira universitária, da conveniência de uma instituição paraestatal, não basta ter conhecido Willoughby e Chevalier, Jones e Kimball; muita cultura geral, muita erudição, muita técnica anterior e, sobretudo, muita experiência e moderação se impõem — coisas que se não aprendem nos livros de um só gênero e que necessitam ainda do trato direto das realidades.

Infelizmente, o indivíduo que eu conheci não sabia disto. Para ele, aprender administração pública era coisa mais fácil do que entender a álgebra que não conseguira assimilar no curso de humanidades.

Mas se esse indivíduo mal orientado conseguiu apenas algumas noções memorizadas de ciência administrativa, e não dispõe ainda de sólido arcabouço cultural, convém que proceda com moderação nos trabalhos do Estado; nada despreze dos conhecimentos humanos e nunca zombe dos Mestres, pois assim irá construindo e solidificando a própria cultura.

Tudo isso lhe será indispensável no campo das realizações efetivas, dentro do setor onde o civismo obriga ao máximo esforço pessoal pelo máximo de eficiência do trabalho.

*
* *

Dentro dos serviços públicos do Estado, o indivíduo não só luta pela vida, como também cumpre um dever cívico. Luta pela vida porque das funções que exerce vai haurir o necessário para sua subsistência, para o amparo material da família que constituiu, ou pela qual é responsável. Cumpre um dever cívico porque participa do ma-

quinismo estatal, isto é, da engrenagem responsável pela grandesa ou decadência da pátria.

A luta pela vida decorre do instinto da própria conservação; o amparo à família é consequência da conservação da espécie. A força dominadora destes dois polos magnéticos, na conduta humana, é extraordinária: poucos são os homens que lhes escapam, às vezes, à influência poderosa.

Quando esses dois instintos se associam e ditam as normas do procedimento, o interesse pela conservação da espécie, a luta pelo amparo à família, dá aos meios e processos de combate um caráter de relativo altruísmo, que até faz tolerar desvios de moral.

Mas nem sempre sucede assim; na maior parte das vezes, o egocentrismo, a vontade de conquistar dinheiros e posições para gozo egoísta é que vai forçando as atitudes pouco dignas e recomendáveis. Então, o gesto é desprezível.

Dum jeito ou doutro, porém, dentro dos cargos públicos, qualquer desses procedimentos é sempre odioso.

O Estado é, por definição, exclusivamente altruísta. Ele só deve ver, só deve atender, só deve proteger o interesse do grupo, o interesse social, o interesse da coletividade a cujos destinos preside.

Da mesma forma, o indivíduo que participa dos serviços do Estado tem de ser altruísta como

ele; se o não fosse, claro que o Estado também o não poderia ser. Mas o altruísmo do Estado há de sobrepor-se ao próprio instinto de conservação da espécie revelado no amparo à família, porque, na proteção do grupo social, a espécie fica mais protegida que dentro do agrupamento doméstico.

Logo, para que o Estado execute bem suas atividades protecionistas, há de contar com agentes que se revelem sobretudo altruístas, capazes, à altura das funções complexas, integrantes dos trabalhos administrativos.

Ora, o indivíduo que se candidata a cargo público, sem qualidades de caráter ou preparo profissional bastante, prejudica o Estado, lesa o grupo social e atenta contra o instinto de conservação da espécie. Nenhuma outra razão importa para justificativa do seu gesto; é um mau patriota, um criminoso contra os interesses sociais.

E quando, por acaso, já dentro da maquinaria do Estado, não se esforça constantemente em conseguir o aperfeiçoamento indispensável ao bom êxito de suas funções, cumpre fazer-lhe sentir então, dia a dia, por palavras e atos, a falta de civismo de sua atitude; cumpre apontá-lo aos responsáveis pela eficiência administrativa, para que o afastem da engrenagem, assim como se tira dum relógio a roda enferrujada, que prejudica e atrapalha a correta marcação do tempo.