

Considerações sobre a dinâmica das chefias executivas

J. M. DOS SANTOS ARAUJO CAVALCANTI

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

SUMÁRIO:

1 — PRELIMINARES

2 — O ROTEIRO A SEGUIR

- a) A ORGANIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS;
- b) LEVANTAMENTO DAS IRREGULARIDADES;
- c) SUBORDINAÇÃO DO "PROCESSUS" DA DIREÇÃO ÀS DIRETRIZES TECNOCIENTÍFICAS OBTIDAS PELA PESQUISA E ANÁLISE;
- d) A "CONJUNTURA DIRECIONAL" E O IMPERATIVO DA ADAPTAÇÃO ÀS CONDIÇÕES ESPECIAIS DE CADA CASO;
- e) ALGUMAS REGRAS E CONSELHOS PRÁTICOS: A AÇÃO CONDICIONADA AOS DADOS DA PSICOLOGIA EXPERIMENTAL;
- f) TRANSFORMAÇÃO DA MENTALIDADE DIRIGENTE E TREINAMENTO DE EMERGÊNCIA.

I — PRELIMINARES

O DEPARTAMENTO Administrativo do Serviço Público tem ultimamente desencadeado uma verdadeira ofensiva, no sentido de estimular o interesse dos homens de pensamento pelo estudo dos graves problemas relativos à administração e de cuja solução dependem, fundamentalmente, a regularidade do funcionamento do mecanismo dos serviços públicos, e quiçá, a própria possibilidade de obtenção dos fins visados pelo Estado, quer jurídicos, quer sociais.

Nessa campanha de elevação do nível cultural do funcionalismo brasileiro e difusão de conhecimentos especializados sobre temas cuja importância transcendental só agora está merecendo a devida atenção dos nossos pesquisadores e estadistas se reflete, em toda a sua plenitude, a ânsia de intensificação da produção característica das or-

ganizações modernas que, todas elas, teem pela frente o binômio: rendimentos cada vez mais elevados e crescente diminuição dos dispêndios.

Trata-se, ao mesmo tempo, do reconhecimento de um fato cuja constatação se tornou possível entre as grandes nações conflagradas pela guerra: ou a máquina administrativa funciona em termos da mais alta flexibilidade, produzindo no mais curto espaço de tempo os mais rápidos e satisfatórios resultados — e neste caso pode acompanhar o esforço ingente da nação em perigo — ou então, revelam-se falhas, deficiências, paradas e retrocessos, desajustamentos e conflitos e, também, neste caso, não é difícil imaginar o que poderá acontecer.

As contingências da época tumultuosa em que vivemos mostram-nos como a própria sobrevivência das Nações está jungida e adstrita ao funcionamento rápido, eficiente e econômico desse sistema de órgãos terrivelmente complexos, que constituem o aparelhamento administrativo por intermédio do qual os Estados Modernos procuram reagir contra os tremendos males consubstanciados na frase do Prof. John Gaus (1) "Social instability and insecurity" — guerra, revoluções, crises, em suma, o caos e a desintegração da sociedade contemporânea.

Nunca seria ocioso recordar que, em meio às variáveis que integram o referido aparelhamento, avulta a importância do agente humano, cujo comportamento na organização a que serve muito pesa sobre a quantidade e a qualidade dos trabalhos produzidos. Não cabem aqui considerações sobre o valor do agente humano; ele é tão decisivo que se chegou mesmo, na França, após a experimentação dos mais variados regimes políticos, à convicção de que o essencial é a administração, isto é, um fenômeno que em

(1) "Frontiers of Public Administration" pags. 92-113 (The University of Chicago Press 1936).

última análise se traduz em seres humanos: "L'administration, ce sont les hommes".

Poder-se-ia mesmo opinar que a capacidade realizadora do Estado Moderno está na razão direta da qualidade do pessoal que vai traduzir em fatos, em termos de realidade objetiva, os grandes planos concebidos para satisfação de imperiosas necessidades coletivas.

Esta é, talvez, uma das razões pelas quais o D. A. S. P. dedica tão grandes cuidados aos problemas de pessoal, atitude, aliás, lógica, em perfeita correspondência com o desenvolvimento atingido ultimamente pelas ciências sociais e pela interferência da ação governamental em todos os setores da atividade humana.

Daí o sentido profundo de que se revestem tais atitudes do D. A. S. P. no árduo empreendimento de recrutar, manter, aperfeiçoar e utilizar um funcionalismo à altura das responsabilidades da nossa época, ou seja, a tarefa áspera de transformar uma massa de servidores outrora amorfa e empiricamente conduzida, em uma força poderosa a serviço do magnífico ideal de melhoria continua das instituições administrativas brasileiras, acrescida de novos e melhores contingentes.

Não contente com a simples objetivação das finalidades para as quais existe iniciou o D. A. S. P., paralelamente à sua ação técnico-administrativa, um intenso movimento educacional, suscitando condições favoráveis de desenvolvimento no Brasil de uma cultura disciplinada e orientada no sentido das idéias-força do século: organização, racionalização e eficiência.

Promovendo cursos, conferências, exposições, como a que em breve será inaugurada, o D.A.S.P. não está apenas reunindo ocasionalmente grupos de estudiosos, estimulando-lhes a imaginação criadora, criando um clima psicológico de fé nos bons resultados da cooperação, desenvolvendo o senso de sociabilidade dos agentes do poder público. A verdadeira significação desse esforço cultural é o difícil trabalho de conseguir que cada servidor opere a convergência dos seus esforços sobre sua tarefa específica, permitindo-lhe, produzir mais e melhor, inspirando-lhe o entusiasmo pelo seu próprio aperfeiçoamento, a vocação e o amor pelo trabalho realizado em função do máximo rendimento pelos menores custos.

Só depois dessa operação preliminar, qual seja a de fazer que cada um se impregne de uma

mística de operosidade e economicidade, é que se poderá obter a sinergia, a coordenação dos esforços dispendidos e que resultarão no bem estar geral.

Compreendendo, aliás, o alcance desta verdade e sua significação para elevação do nível de produtividade dos serviços públicos é que o Diretor da Divisão de Organização e Coordenação Dr. Moacyr R. Briggs concebeu e lançou a "Campanha da Coordenação", após o encerramento de uma campanha anterior contra o Desperdício.

E é em obediência a esse impositivo de cooperação que escrevi estas notas. Dirijo-me de preferência aos chefes responsáveis não para dizer coisas novas, mas, para acentuar mais uma vez a necessidade de que as chefias executivas, das quais depende a eficiência dos serviços prestados — aferida pelos índices de obediência a padrões preestabelecidos — possuam um conhecimento seguro de alguns dos aspectos técnicos e psicológicos mais importantes de sua tarefa.

2 — O ROTEIRO A SEGUIR

a) A ORGANIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

Em primeiro lugar parece-me que há uma preliminar importante: o conhecimento exato, minucioso, real, das condições atuais em que se encontra o órgão dirigido, seja Ministério, Departamento, Divisão, Serviço ou Repartição, enfim, qualquer que seja a unidade administrativa em estudo.

Bacon, o famoso expoente do experimentalismo científico, já dizia que o conhecimento é uma força, um poder: "Know-ledge is power".

No limiar de qualquer operação organizatória, desde o ciclo inicial de ideação e planejamento da reforma a efetuar até à última fase de complementação do conjunto por meio das medidas de implantação e controle dos resultados, apresenta-se sempre uma constante: — a necessidade de informações completas, estratificadas em dados pacientemente elaborados e fichados.

Essa, a pedra angular. Urge conseguir uma arrematamento total de informações devidamente codificadas tendo-se em vista:

- a) os objetivos visados;
- b) a legislação existente;
- c) as experiências estrangeiras ou nacionais, públicas e privadas, sobre as atividades similares;
- d) a avaliação das necessidades mais importantes;
- e) os recursos disponíveis humanos ou materiais;
- f) as conexões ou relações com os outros setores de trabalho;
- g) as contingências de retrocesso, estacionamento ou crescimento do órgão, convenientemente pesadas todas as possibilidades;
- h) os custos das operações em relação ao tempo, ao material consumido e à mão de obra;
- i) o "processus" de trabalho adotado, corporificado em normas e métodos peculiares, horários, etc.
- j) a correspondência entre o sistema estrutural adotado e as finalidades do órgão;
- l) as atribuições ou deveres de cada unidade operatória, sua adequada colocação no conjunto;
- m) o registo quotidiano das operações para fins de controle da produção;
- n) a conveniente instalação e equipamento ou seja, a instrumentalidade de que se servem as unidades operatórias.

Em resumo pode-se dizer que esta 1.^a fase tem a significação prática da criação de um verdadeiro arsenal fornecedor das armas com as quais os chefes de serviços tem de vencer os obstáculos que se antepõem à sua ação presente ou futura.

Não se torna mais preciso advertir, a esta altura, que eles devem possuir em toda sua pujança as virtualidades do organizador.

A improvisação e a pressa — que certos "globe-trotters" e psicólogos mal avisados consideram como características do brasileiro — são, nessa 1.^a fase de organização dos conhecimentos, bastante prejudiciais.

Esses conhecimentos que vão ser assimilados pelos chefes de serviço constituem a infra-estrutura de sua conduta posterior e impõem-lhe a ela-

oração de um plano de ação, de uma política a seguir, em resumo, a organização do seu pensamento, das suas concepções, das idéias sob cuja influência, por fim se exerce a sua vontade.

Conhecedor de tudo o que diz respeito aos serviços sob sua direção — localização, objetivos, estrutura, área administrativa, relações com outros serviços ou com o público, lotação, formas de provimento, remuneração, número e qualificações dos servidores, processos de abastecimento de material, condições de instalação e aparelhamento, sistemas de controles do pessoal e material, uniformidade e simplificação das normas e métodos em uso, gráficos etc. etc., — só então poderão as chefias executivas dar início ao trabalho de racionalização propriamente dita e que no rápido esquema agora apresentado constitue a 2.^a fase da "conjuntura direcional" — isto é, o levantamento das falhas, anomalias ou deficiências encontradas.

b) LEVANTAMENTO DAS IRREGULARIDADES

Eis o ponto nevrálgico da técnica racionalizadora: descobrir no órgão que se pretende reformar ou simplesmente melhor adequar à sua função precípua, os erros, as imperfeições, as irregularidades que, porventura, constituam óbices à plena obtenção das suas finalidades.

Não basta porem descobrir e localizar os males; é preciso pesquisar-lhes as causas, os motivos de sua existência, para que se torne possível aplicar-lhes a terapêutica mais conveniente.

Essa é a razão pela qual as chefias executivas devem aguçar o seu "senso clínico", surpreender, num relance, os pontos fracos da engrenagem para agir sumariamente no instante preciso, evitando, dessarte, prejuízos ou enganos irreparáveis.

Aproveitando a oportunidade que a Revista do Serviço Público me oferece, tomo a liberdade de apresentar aos Técnicos de Administração e estudiosos do assunto, uma sugestão que, estou certo, proporcionaria os maiores benefícios ao Serviço público: iniciar, sob os auspícios da Divisão de Organização um levantamento pormenorizado das anomalias possivelmente existentes na nossa máquina burocrática e que podem ainda constituir um entrave à grande obra de transformação do Estado Brasileiro tenaz e corajosamente colimada pelo D. A. S. P.

A título de esclarecimento vou citar alguns desses defeitos, muitas vezes dificilmente perceptíveis, mas que podem solapar os melhores esforços dos administradores.

Por exemplo:

1.º) *em relação ao comportamento das unidades operatórias do órgão, quer na função de direção, quer na de execução dos serviços:*

- a mentalidade apriorística, rotineira e sistematicamente empírica;
- o misoneísmo, as atitudes acomodaticias, a displicência, a passividade, a apatia ou inercia indomável;
- a indisciplina, dissonâncias e antagonismos, as famosas incompatibilidades;
- exorbitâncias, congestionamento e atropelo de atribuições;
- os sibaritismos, a volúpia do prestígio pessoal promovendo movimentos subterâneos, “disputas intra-murais” ou compromissos de grupos.

2.º) *em relação ao funcionamento do órgão:*

- a dispersão dos esforços pela inorganicidade, duplicidade ou paralelismo dos serviços;
- o rigidez estrutural, os atritos, a fragmentação pelo insulamento, desarticulação ou falta de cooperação;
- a ação tumultuária e dispendiosa;
- o emperro, as morosidades injustificáveis, a ação às escuras pela falta de publicidade, divulgação e senso crítico;
- os desperdícios na multiplicidade de seus aspectos como muitas vezes tive ocasião de observar, (e para citar apenas os que são aparentemente insignificantes): torneiras escancaradas a jorrar água sem motivo; consumo orgíaco de energia elétrica; gasto excessivo de material de expediente; os comentários muito prolongados sobre ocorrências quotidianas durante as horas preciosas do expediente; enfim, todas essas pequenas coisas que se repetidas por milhares de servidores pesam, no conjunto, como um poderoso coeficiente de redução do potencial qualitativo ou quantitativo dos serviços;

- as soluções de continuidade ou a resolução de problemas sem considerá-los segundo uma certa gradação hierárquica e definidas *ordens* de urgência;
- a inadequação do material e os vícios de instalação;
- a ausência ou a deficiência de um controle ininterrupto do material, do elemento humano e da marcha do trabalho;
- o regime da “papéresserie” e da diluição da responsabilidade, etc. etc.

Pelo que se vê a enumeração não terminaria tão cedo, caso o meu “direito” de torturar a paciência dos leitores não tivesse limites rigorosamente prefixados. E’ que o assunto, apreciado sob o ângulo da análise científica, se revela em toda a sua extensão. Para que se tenha uma idéia aproximada da importância de uma pesquisa dessa natureza apraz-me citar o caso do Prof. Arnold Brecht — um dos grandes colaboradores do Presidente Roosevelt — que escreveu uma valiosa monografia sobre um vício muito comum na administração e ainda não mencionado: aquilo que ele curiosamente denominou “Burocratic Sabotage” mais frequente entre nós do que geralmente se pensa. Essa monografia, publicada nos “Anais da Academia Americana de Ciências Políticas e Sociais” em janeiro de 1937 (“The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences”, vol. 189, January, 1937, pags. 48/57), mereceu um importante estudo do inesquecível Urbano Berquó e teve entre os administradores uma intensa repercussão, porque — vale repetir o fato — o conhecimento dos vícios ocorrentes na variabilidade de suas expressões formais e das suas causas — já representa um grande passo no sentido da aplicação oportuna das necessárias medidas corretivas.

c) SUBORDINAÇÃO DO “PROCESSUS” DA DIREÇÃO ÀS DIRETRIZES TECNICO-CIENTÍFICAS OBTIDAS PELA PESQUISA E ANÁLISE

Não comportando estas ligeiras considerações um maior desenvolvimento do assunto passarei agora a considerar sob outro prisma a dinâmica

das chefias, executivas. E' a percepção dos fundamentos psicológicos da técnica racionalizadora ou seja, a 3.^a fase, que consiste na subordinação do "modus operandi" da direção às diretrizes técnico-científicas, sobretudo as de natureza psicológica.

De fato, o trabalho do chefe de serviços pode ser direto ou indireto.

No primeiro caso, por meio de "ordens" verbais ou escritas ele formula exigências, impõe, ordena o que for imprescindível à realização dos objetivos *perseguidos*, age como representante natural do órgão.

E' o exercício da autoridade de que se acha investido — tarefa total ou parcialmente psicológica porque exige em *alto grau*, além da competência técnica, um *elevado* coeficiente de compreensão da natureza humana, dos impulsos e motivos que predeterminam o comportamento do pessoal nos órgãos ou sub-órgãos da estrutura.

Indiretamente o trabalho da chefia executiva se efetua em função de necessidades ou dificuldades futuras; na preparação e "aplainamento" dos caminhos para sua marcha, quebrando arestas e eliminando possíveis óbices, suscitando, enfim, favoráveis condições de desenvolvimento.

A maior dificuldade está no fato de que cada servidor tem um estilo de conduta que lhe é peculiar, um tipo de vida própria, em resumo, a sua própria equação pessoal. Dessas diferenças individuais decorre e complexidade do problema da consecução da máxima produtividade de cada um. R. O. Beckman, em um livro recente (2) enumerou os tipos de trabalhadores que mais frequentemente são encontrados nos serviços públicos ou privados, cada qual precisando de ser disciplinado e tratado diferentemente. Por exemplo, são muito comuns na opinião do aludido "expert" americano os seguintes tipos humanos: — os indiferentes, os desinteressados, os preguiçosos, os "clock-watchers", os nervosos, os irritáveis, os teimosos, os obstinados, os imaginosos, os tímidos e acanhados, os medrosos, os desconfiados, os fanáticos, os valentes, os robustos, os alegres, os "cabeça de vento", os impacientes, os descuidados, os precipitados, os vaporosos, os lentos, os melancólicos, os estúpidos,

os submissos, os perturbados com dificuldades domésticas, os sadios, os conversadores, os histéricos, os "queixosos crônicos" etc. etc.

Só pelo contacto quotidiano com o agente humano integrado no órgão é que poderá a chefia executiva agir equitativa e inteligentemente, evitando, conforme avisos de Beckman no seu tratado, "o descontrole, a perda de têmpera, as ameaças vãs, os favoritismos, os elogios apologéticos, as familiaridades, as repreensões em público, etc." (op. cit.).

As experiências levadas a efeito nas grandes instituições e organismos industriais americanos confirmaram cabalmente as vantagens excepcionais decorrentes do fato de agirem as chefias executivas consoante as diretrizes da psicologia experimental.

Está provado que a fixação de uma sábia política de estímulos dirigidos — econômicos ou puramente psicológicos — é tão importante na determinação de um grau ótimo de eficiência quanto o estabelecimento de uma rigorosa contabilização analítica de custos. O organizador sendo por definição o antípoda do "one-sided man" tem de apreciar com inteira isenção de ânimo a totalidade dos fatores. O que mais o interessa é a elevação do nível de produção, o crescimento gradual dos índices de rendimento em relação à diminuição contínua dos dispêndios unitários. Para ele os aspectos técnicos não são inferiores nem superiores aos aspectos psicológicos na "conjuntura direcional": são apenas diferentes e interdependentes, estreitamente correlacionados.

d) A "CONJUNTURA DIRECIONAL" E O IMPERATIVO DA ADAPTAÇÃO ÀS CONDIÇÕES ESPECIAIS DE CADA CASO

Organizados os conhecimentos sobre que se fundamentam as bases da ação das chefias executivas; feito o levantamento das anomalias existentes ou simplesmente possíveis nos diversos órgãos, o organizador passa a agir na conformidade das diretrizes técnico-científicas reveladas pela pesquisa. Ao transpor as fronteiras da especulação depara-se-lhe a necessidade de adaptar os seus movimentos às condições em que se encontra a unidade administrativa que se procura aperfeiçoar: surge, então, a 4.^a fase, constituída pelo ciclo de operações que efetuam a adaptação dos planos reformadores ela-

(2) "How to train Supervisors", Harper and Bros. Publishers, New York, 1940 — págs. 146.

borados às contingências especiais de cada caso. Já se verificou a esse respeito que as dificuldades na implantação das medidas ou providências reorganizadoras aumentam na proporção em que se tem de aproveitar ou conservar tudo o que havia de útil na organização extinta. As mudanças totais, "ex-abrupto" são mais fáceis, porém de resultados mais duvidosos, porquanto as exigências da própria natureza bio-social dos indivíduos não toleram variações excessivamente bruscas: há sempre de se levar em conta os ensinamentos da disciplina da organização, segundo os quais uma transformação lenta, gradual, mas segura, tem mais probabilidades de êxito do que mutações instantâneas ou imprevistas, na maioria dos casos.

Na investigação desse processo de adaptação controlada das reformas, os responsáveis ou encarregados de operá-las, às vezes, são levados a menosprezar um fenômeno da maior relevância. É que simultaneamente com a tentativa de obtenção dos fins visados, aparece o inevitável acompanhamento dos onus, custos e desgastes. Daí se infere a premência de reduzir, comprimir e eliminar, na medida do possível, os erros de origem, os desajustamentos morfodinâmicos, os dispêndios de qualquer natureza.

Sobre esse ponto os organizadores, os chefes de serviços, os responsáveis enfim pelo andamento regular do mecanismo em apreço, terão sempre sob suas vistas a famosa lei a que se refere Konrad Mellerowicz: "opera sempre com os menores custos unitários".

e) ALGUMAS REGRAS E CONSELHOS PRÁTICOS: A AÇÃO CONDICIONADA AOS DADOS DA PSICOLOGIA EXPERIMENTAL

Torna-se, agora, possível indicar algumas regras e conselhos práticos que mereceriam largamente difundidos porquanto de sua aplicação imediata resultariam vantagens excepcionais para os serviços, para os servidores, para todo o conjunto administrativo

1.º — Criar uma mística de realizações. Para isto urge fazer eclodir um clima de intensa curiosidade intelectual, despertando a tendência analítica para descoberta das falhas, vícios ou irregularidades latentes nos empreendimentos humanos.

2.º — Essa mística se pode traduzir em poucas palavras: operosidade, pugnacidade e aperfeiçoamento contínuo. O bom chefe possui o segredo de galvanizar os espíritos, canalizar os entusiasmos e, principalmente, despertar as potencialidades que se refugiam no mais íntimo de cada um de nós.

3.º — Mobilizar todos os recursos de modo a intensificar diariamente a produção. Para tal fim é mistér:

- a) explorar rigorosamente cada elemento de produção no conjunto;
- b) aproveitar ao máximo os recursos disponíveis no interesse do serviço;
- c) estabelecer no âmbito do órgão em estudos a tendência da melhoria contínua, a modernização permanente;
- d) criar uma atmosfera de "heroicidade", boa vontade, alegria e dedicação ao trabalho;
- e) introduzir uma eficiente política de estímulos;
- f) aumentar o nível médio dos rendimentos — o que se obterá, segundo a lição do prof. Le Prévost (3) mediante:
 1. a determinação do tempo preciso para execução de cada trabalho;
 2. O estudo dos meios necessários para executá-los no tempo fixado (em não havendo esses meios, facilitá-los, criá-los);
 3. a demonstração da possibilidade de execução do trabalho no tempo fixado;
 4. a recompensa dos esforços empregados.

4.º — O aperfeiçoamento das chefias executivas se aprimora quando:

- a) não agem unilateralmente;
- b) eliminam os agentes de corrupção;
- c) repelem as injunções extranhas;
- e) afastam os elementos de interferência;

(3) L. L. Prevost "Economia Industrial y Organización de Talleres", 2.ª ed. Labor, ed. 1933, pág. 212.

- f) obedecem às normas induzidas da observação analítica;
- g) evitam os atritos e fricções de engrenagem;
- h) não se afastam dos planos formulados (4).

5.º — Uma boa chefia executiva será tanto mais útil quanto mais depressa compreender:

- a) que os ensinamentos da psicologia fornecem excelentes roteiros para o manejo e aproveitamento racional dos servidores;
- b) que nem todas as soluções apresentadas para os complicados problemas ocorrentes são boas: por melhores que pareçam deve-se, sempre, pesquisar a “ótima”;
- c) que o motivo último do comportamento humano é sempre o interesse;
- d) que as “atitudes pessoais” dos chefes, — o seu afastamento excessivo em relação aos subordinados, *vr. gratia* — exercem poderosa influência sobre o tipo de conduta funcional dos servidores;
- e) que há uma enorme utilidade na “inoculação” e difusão dos bons princípios e hábitos de trabalho;
- f) que são limitadas as capacidades e sensibilidade dos subordinados;
- g) que são altamente compensadores os benefícios oriundos de um sadio ambiente de cooperação e da recompensa dos bons esforços dispendidos.

Ao que ficou acima condensado em algumas diretrizes de ordenamento das atividades das chefias executivas se deve acrescentar a observação das conhecidas regras de Henri Fayol destinadas a facilitar o exercício da boa direção:

- “a) ter um conhecimento profundo do seu pessoal;
- b) eliminar os incapazes;

- c) conhecer perfeitamente as convenções que ligam a empresa a seus agentes;
- d) dar o bom exemplo;
- e) fazer inspeções periódicas do corpo social;
- f) reunir seus principais colaboradores em conferências nas quais se preparem a unidade de direção e a convergência de esforços;
- g) não se deixar absorver pelos detalhes;
- i) visar à iniciativa e ao devotamento por parte do pessoal”.

Todo esse conjunto de normas resulta numa articulação de conhecimentos técnicos e psicológicos que devem ser postos em prática segundo métodos racionais de economia (*rationellen Wirtschaftsweise*) (5).

E’ ponto pacífico entre os especialistas que a racionalização, sobretudo em se tratando da dinâmica das chefias executivas, para resultar útil deve ser integral, abrangendo todos os pontos. Os seus fundamentos estão:

- a) na pesquisa e emprego dos melhores métodos, materiais e pessoas para cada operação;
- b) na preocupação da mais intensa economicidade possível;
- c) no emprego de um sistema aperfeiçoado de controles;
- d) na exploração e aproveitamento ao máximo de cada elemento da produção;
- e) na proteção ao trabalho contra todos os vícios, falhas, erros e anomalias perfuntoriamente examinadas linhas atrás;
- f) na divisão racional do trabalho para fins de:
 1. Intensificação da produção;
 2. Melhorias qualitativa e quantitativa das operações;

(4) Veja-se sobre o assunto, Ordway Tead, “The Art of Leadership”.

(5) V. sobre o assunto Fourgeaud in “La Rationalization” Fayol, Paris, 1929, pág. 18.

3. produção no tempo mínimo;
4. supressão das fases inúteis e fluência do trabalho (Flieissarbeit).

g) no emprego cauteloso e prudente de todas essas medidas afim de evitar, pelo controle "a priori" das repercussões possíveis, as desvantagens mais flagrantes das operações transformadoras:

1. as despesas financeiras iniciais da "mise-au-point";
2. os sobresaltos da conjuntura econômica a que se refere Fourgeaud (op. cit.)
3. e principalmente os desempregados, o "technological unemployment" — expressão citada pelo prof. Richard Lewinsohn e num artigo para a Revista do Serviço Público (outubro de 1941, pags. 31-35).

f) TRANSFORMAÇÃO DA MENTALIDADE DIRIGENTE E TREINAMENTO DE EMERGÊNCIA

Depois destes ligeiros comentários acerca não só da fisionomia técnico-psicológica da "conjuntura direcional", como também sobre os profundos reflexos que atingem a personalidade dos servidores e o nível de rendimento dos trabalhos quer-me parecer o momento azado para renovar uma sugestão que já fiz alhures. E' que seria muito util iniciassem os Técnicos de Administração desde já, metódica e objetivamente, dentro de um vasto sistema de cooperação, cuidadosas pesquisas objetivando aquilo que na Norte América já se pratica sob a denominação de "emergency training" — treinamento de emergência.

Afigura-se-me, aliás, imprescindível, essa medida, em virtude das circunstâncias especialíssimas do instante presente. Trata-se, mesmo, de uma séria responsabilidade que a guerra jogou sobre as chefias executivas situadas nos vários degraus da escala hierárquica. Se o mecanismo do Estado tem de se mover de modo a acompanhar o ritmo acelerado a que são forçadas todas as iniciativas por força da catástrofe que ameaça a liberdade de auto-determinação dos povos, é justo exigir-se um maior esforço da máquina administrativa cifrado na elevação dos coeficientes de pro-

dutividade dos órgãos, sub-órgãos e unidades operatórias que a compõem. Investigações, cursos, conferências, debates, exposições, ordens de serviço sobre o "treinamento de emergência" a que se seguissem experiências de aplicação em determinados setores, acarretariam sérias conseqüências, no que diz respeito ao aumento do volume da produção, melhoria de qualidade, aceleração do ritmo de trabalho, redução do tempo gasto e compressão dos desperdícios ocorrentes.

A primeira grande conseqüência atingiria às próprias chefias executivas em si, isto é, ter-se-ia uma verdadeira transformação da mentalidade dirigente.

Em verdade, o chefe que organizar os seus conhecimentos; localizar com precisão os pontos sobre os quais deve incidir a sua atividade; exercer a sua ação de acordo com diretrizes realmente técnico-científicas; orientar os seus "contactos" e "relações" segundo os dados da psicologia experimental — compreendendo dessa maneira a lógica do comportamento humano; treinar intensivamente os seus subordinados e por fim, adaptar o seu "processus" de trabalho às peculiaridades de cada emergência transformar-se-á, por certo, num verdadeiro dínamo propulsor do rápido andamento dos serviços constituindo, de seguro, um elemento de vital importância para o Estado.

Sem esquecer as vantagens contidas na ampliação da área dos conhecimentos especializados do pessoal, da economia imediatamente traduzida em termos monetários, da maior segurança na realização de cada tarefa, o "treinamento de emergência" é uma providência que importa ser aplicada, e já. Beckman, no livro citado (How to train supervisors, Harper and Bros. Publishers, New York, 1940 pag. 197) enumerou, entre outras, as seguintes razões que justificam a adoção da medida nas empresas privadas e que "mutatis-mutandis" seriam quase idênticas na administração pública:

1. aperfeiçoa e cria novas habilidades;
2. aumenta a capacidade de cada agente;
3. aumenta o poder aquisitivo de cada um;
4. proporciona maior satisfação no trabalho;
5. aumenta os conhecimentos técnicos;
6. diminue o esforço individual;
7. diminue o número de acidentes;

8. contribue para padronizar os métodos de trabalho;
9. proporciona uma melhor compreensão da própria tarefa;
10. permite uma sistemática de bons hábitos de trabalho;
11. melhora a produção;
12. cria uma fonte de trabalhadores treinados;
13. diminue os custos de cada operação;
14. diminue as probabilidades de erros.

Para dar uma idéia mais clara do assunto o especialista americano chegou até a fazer uma análise do campo de aplicação do "treinamento de emergência". Em sua opinião os servidores podem ser desde logo treinados:

- nas várias fases ou ciclos das operações que o seu trabalho comporta;
- na aquisição de habilidades complementares;
- no uso mais adequado do material à sua disposição;
- no manejo cuidadoso e na conservação do seu equipamento;
- no desenvolvimento de uma mais extensa rede de informações sobre o próprio trabalho;
- na maneira de evitar acidentes sempre possíveis, especialmente nos serviços industriais;
- no controle dos efeitos do trabalho sobre a saúde;
- nos meios de evitar desperdícios;
- na maneira de intensificar o aumento de sua produção quantitativa ou qualitativamente; ;
- no aproveitamento mais racional do tempo de que dispõe;
- no desenvolvimento de boas normas e métodos de trabalho etc. etc. (op. cit. pág. 214).

Infelizmente os limites prefixados para este artigo obrigam-me a terminar estas observações.

Acredito, no entanto, ter chamado a atenção dos pesquisadores para certos fatos que, bem compreendidos e esmiuçados, permitiriam mobilizar as chefias executivas, impelindo-as à aceleração do ritmo de sua capacidade produtiva. Creio semelhante trabalho resultaria extraordinariamente fecundo. E que não haja dúvidas ou receios quanto à sua exequibilidade ou possibilidades de imediata aplicação:

mesmo supondo que as considerações que venho de articular fossem, apenas, pensamentos em marcha, eu me permitira encerrar estas linhas lembrando que todas as realizações humanas antes de concretizadas em fatos objetivos, foram idéias de espíritos inquietos ou simplesmente curiosos.

OBSERVAÇÕES

a) No próximo artigo serão estudados outros aspectos sugestivos da dinâmica das chefias executivas e sobretudo o problema do "treinamento de emergência" como uma responsabilidade especial dos dirigentes em tempo de guerra.

b) A expressão "conjuntura" no sentido em que é empregada neste artigo não constitui neologismo. Na opinião de E. Wagemann (v. "Introduction à la Théorie du Mouvement des affaires", trad. francesa de 1932 editada pela Lib. Félix Alcan, Paris, e revista pelo autor, págs. 5 e segts.) a palavra "conjuntura", oriunda do latim já era utilizada pela astrologia medieval em um sentido próximo ao de "constelação". Só depois do século XVII é que, introduzida na linguagem econômica passou a exprimir o estado ou o movimento dos negócios. Na Alemanha "Konjunktur" quer dizer, atualmente, ritmo econômico. Sobre essa noção, aliás, se erigiram as mais fascinantes teorias que não se aplicam no caso presente.