

A OPORTUNIDADE DAS REFORMAS

CUSTODIO SOBRAL MARTINS DE ALMEIDA
Técnico de Administração do D.A.S.P.

A racionalização dos serviços públicos, a cargo do D.A.S.P., é, sem dúvida, a sua principal razão de existência. Basta que pensemos no mínimo de rendimento que anteriormente ofereciam os órgãos da Administração, incompatível com os novos encargos assumidos pelo Estado Moderno, para que se confirme plenamente aquela assertiva.

Mas os esforços do D.A.S.P., no sentido de racionalizar, tem encontrado óbices enormes ao seu êxito. Nem de outro modo poderia ser à vista da rotina de tantos anos, creadora de u'a mentalidade viciada que se antepõe sistematicamente a qualquer idéia de renovação.

Daí os ambientes desestimuladores de que nos dá exemplo a maioria dos serviços públicos, a reclamar uma conduta, ao mesmo tempo correta, segura, urgente e habil. Porque não se pretende ferir melindres, a habilidade é condição muito importante para que a organização racional apresente efeitos vantajosos.

Evidentemente, cumpre ao D.A.S.P., depois de racionalizar um órgão, o controle de resultados e para a obtenção de uma idéia segura a respeito da praticabilidade do plano, é mister o isolamento de todas as causas estranhas que possam prejudicá-la. A falta de interesse psicológico dos que irão lidar com os serviços da repartição reorganizada apresenta-se, nesse sentido, como uma ameaça sombria.

Embora todos fossem unânimes em concordar, sempre, que a racionalização dos serviços deveria atrair grande soma de esforços, manifestando-se em larga escala, esboçou-se a criação de uma corrente favorável a que o D.A.S.P. cuidasse ape-

nas, no princípio, de organizar as repartições que apresentassem pedido de reforma. Em outras palavras: ao invés de um papel ativo, uma conduta passiva, à espera do pronunciamento inicial das repartições.

Com efeito, tinha as suas razões aquele procedimento. É que o aspecto relevante da colaboração técnica do D.A.S.P. enviando elementos seus para estudos dos serviços públicos, perdia tal significado, aparecendo aos olhos de alguns chefes como uma intromissão em seus domínios, uma restrição à sua autoridade.

Eram os efeitos da malfadada rotina, que tomavam formas, as mais diferentes.

Conquanto ela não se apresente agora com a intensidade dos primeiros dias, toda a preocupação deve convergir, ainda, para a extinção daquele estado de espírito, de modo a semear as novas idéias num terreno preparado, que nos anime a prever colheitas mais prósperas.

Para que o D.A.S.P. possa assumir o seu elevado papel de órgão ativo da racionalização, agindo por livre iniciativa, vários caminhos aparecem, todos eles com o propósito comum da preparação psicológica dos servidores — primeiro passo a adoção dos métodos modernos. Sem isso, a reorganização seria sentida, apenas, sob o aspecto formal e uma natural incompreensão terminaria obstruindo o seu avanço lucrativo.

Mas como proceder ?

Ocorre-nos, à primeira vista, falar da propaganda, cujos métodos aperfeiçoados tem feito o sucesso de inúmeras empresas particulares. Convem notar, porem, a necessidade dela ser condu-

zida com os mesmos cuidados de que se reveste a sua moderna técnica no terreno da ação privada, no intuito de bem conseguir os seus elevados objetivos. *Coutrot* sugere conferências, exibições cinematográficas, levadas a termo ao se pretender a reorganização da Prefeitura do Sena. Além disso, os cartazes e folhetos explicativos recomendam-se como veículos eficientes de conquista de adeptos; talvez preferentemente pela sua mais fácil aplicação.

Os processos, acima vistos, não excluíam o trabalho do organizador, em contacto pessoal com os servidores, quando na análise do órgão colhesse elementos reais para uma reforma acertada. Esta missão sobreleva-se como uma formação, repousando o êxito na capacidade de persuasão do seu executor, cujas qualidades pessoais se impõem como um índice expressivo e antecipado do sucesso da reorganização. É, então, que se sente o valor de uma propaganda sistemática e conjugada, que evitaria o estado de incompreensão, ainda não desaparecido, e que muito dificulta os passos subsequentes.

A exemplo do que foi feito no terreno da indústria, ao advento das novas tendências organizadoras, duas são as ordens gerais de estímulos usados:

econômicos
psicológicos.

Taylor, *Grantt* e outros preferiram os do primeiro grupo, recorrendo imediatamente ao pagamento de *primas*, ao pretenderem modificar as condições do trabalho industrial.

Evidentemente os estímulos são necessários, pois, obrigando os novos métodos ao gasto de atenção, ao contrário do que ocorre quando a rotina se acha estabelecida, primeiro movimento do trabalhador é se bater pela continuação das práticas herdadas, sob mil pretextos, cuja fragilidade a razão aponta.

Em nossa Administração, porem, o fato do estímulo econômico — cujas vantagens ressaltam à simples vista — ter sofrido o desvirtuamento de seus propósitos, atraiu as vistas no sentido de sua regulamentação, conforme ocorreu com as quotas no Ministério da Fazenda.

Atualmente, a legislação revela a tendência acentuada para evitá-lo, aguardando, por certo,

uma oportunidade melhor em que a organização o aconselhe.

Quanto aos estímulos psicológicos, eles se apresentam sob as mais variadas formas e pena é que tão poucas vezes entrem em ação, apesar de seus efeitos extraordinários em benefício da reforma.

A seu respeito, *Chambonnaud* esclarece que, para conduzir homens, os chefes teem que se apoiar:

- a) nos instintos primários,
- b) na inteligência,
- c) na vontade e
- d) na sensibilidade dos indivíduos que compõem a coletividade que terá para dirigir.

Destes estímulos, os sentimentos de cooperação, iniciativa, importância, emulação, etc. são usados, mais ou menos vezes, conforme deles tirem partido os chefes inteligentes.

É nosso intuito, porem, com o presente trabalho, salientar uma oportunidade que, proporcionando os mais fortes incentivos psicológicos, se apresenta de grandes vantagens para a execução de uma reforma.

Assim, quem quer que, peregrinando pela maioria das repartições ao se utilizar de seus serviços, ou melhor ainda, no momento de observações minuciosas a que impõe a análise das condições de trabalho, já teve ocasião de sentir a precariedade de instalações e os efeitos que causam no elemento humano, compreenderá facilmente os óbices à transformação da mentalidade, onde o "habitat" é tão propício à conservação do estado de espírito primitivo.

O ambiente torna-se o agente depressivo mais forte a qualquer rasgo de inovação, que porventura apareça.

Tudo esbarra nesta circunstância irremediável.

Vimos que, para o sucesso do novo espírito reorganizador — inicialmente incidindo sobre o terreno industrial — foram usados estímulos que viessem facilitar a sua aceitação por parte dos elementos de trabalho, então viciados com métodos arcaicos. Estes estímulos, econômicos ou psicológicos, foram os pontos em que se apoiaram inteligentemente

mente os organizadores incumbidos da grande tarefa da racionalização da indústria.

Hoje o sopro daquelas idéias atinge à órbita de ação estatal.

As mesmas preocupações, e em maior escala, afligem os encarregados da solução deste problema, fundamental para os serviços públicos.

Igualmente, não cabe reformar apenas. É mister a escolha do momento oportuno, que mais apresente vantagens ao êxito do empreendimento.

É certo que a reforma implica, principalmente, na modificação da mentalidade e isto só se consegue usando de artifícios sutis, pois é para o homem que ela tem fatalmente que convergir.

Os Governos do país assistiram ao espetáculo deprimente do desconforto nas instalações de nossos serviços públicos, sem um gesto que viesse minorar aquela situação aflitiva.

Para esse estado de coisas, por certo, concorreu o papel menos saliente que a Administração representava até bem pouco tempo.

Hoje a situação transformou-se.

O Estado Social, sobrecarregado com tantas funções, passou a exigir da Administração um tra-

balho de natureza essencialmente técnica, vazio em condições de máxima eficiência. Os postulados da Política Social, então prestigiados, fizeram estender também aos serviços públicos os benefícios de ordem higiênica e conforto nos locais de trabalho.

Assim, decididamente cuida o Governo da construção de prédios modernos para as repartições.

A visita a um dos antigos pardieiros sugeriu-nos tecer os comentários deste artigo, no intuito de orientar as vistas para um aspecto da maior importância.

É que a oportunidade da instalação nos novos locais de trabalho, a nosso ver, marca o momento próprio para o início de uma reforma. De fato, a mudança para um ambiente confortável cria fortes estímulos psicológicos, nascendo um natural sentimento de cooperação que propicia o sucesso de qualquer idéia inovadora.

Desse modo, não se deve perder o grande ensejo de expurgar os métodos obsoletos, agora que estão a terminar as obras de dois ministérios, aproveitando-se um esforço conjunto para uma reforma radical.

Transplantar para edificios novos, dotados de todos os requisitos técnicos, os velhos processos de trabalho, é perder um oportuno momento de livrar os servidores da pior de suas heranças — a mentalidade rotineira.
