

Gerência Administrativa

ANNIBAL J. VIEIRA

É com prazer que deixo aqui meu agradecimento ao I.C.A. pelos magníficos programas que me permitiram aperfeiçoar conhecimentos em "gerência administrativa". Assisti em 1956 a um Seminário Prático em Administração de Abastecimentos tendo oportunidade então de visitar e observar o funcionamento do "General Services Administration" (Washington, D.C.); o "National Institute of Health" e o "National Naval Medical Center" (Bethesda, Maryland); o "Department of Purchase, Contracts and Supplies" (Chicago); a "International Harvester Co." (Chicago); a "Montgomery Ward and Co." (Chicago); a "Sears, Roebuck and Co." (Filadelfia); a "United States Rubber Company" (Nova York); "The First National City Bank of New York" (N.Y.); a bolsa de Valores em Wall Street (N.Y.) e a "Ciba Pharmaceutical Products, Inc" (Nova Jersey). Em 1959 fiz um curso de Gerência Administrativa e de Orçamento Governamental na Universidade de George Washington (Washington, D.C.) tomei parte no 82º "Top Management Seminar" levado a efeito no "Department of the Army" pelo "Ordnance Weapons Command" (Rock Island, Ill); compareci à "Eastern Administrators Conference" promovida pela "American Society for Public Administration" na Universidade de Pittsburgh (Pa.). Visitei as instalações magníficas da "Alluminium Company of America (ALCOA) em Pittsburgh e tomei parte num programa de demonstração do que se pode fazer hoje em dia com o emprêgo de máquinas eletrônicas, levado a efeito pela "The National Cash Register Company" (Dayton, Ohio).

Cabe agradecer principalmente aos Srs. Co-Diretores do Escritório Técnico de Agricultura (Ponto IV — Ministério da Agricultura), que me possibilitaram realizar essas duas viagens de estudo e observação.

NÃO estamos aqui criando novidades. Muito ao contrário, estamos procurando relembrar velhos e corriqueiros artificios empregados por intuição ou por estudo, aliados a um pouco da nossa experiência. Nosso objetivo é contribuir para que a motivação do trabalho se possa dar dentro de um ambiente de harmonia e afinidade de propósitos.

1. O TRABALHO

O trabalho (emprêgo) poderá ser definido como *necessidade do meio e consequência das aspirações humanas*. Representa primordial objetivo para a maioria dos indivíduos, significa segurança, isto é, alimento, saúde, casa, etc. O primeiro estágio ocorre na luta pela vida com a caça, e pesca e a coleta de frutos, raízes, etc. quando exercido pelo homem como necessário à própria sobrevivência. Nesta fase, cada um era o chefe de si mesmo e cabia a cada um tomar decisões. Com a organização da família passou a existir certa subordinação a um "patrão", o pai, enquanto ele era o mais forte. Esse foi o primeiro "gerente" dos negócios de interesse comum da família e deu origem ao postulado até hoje irrefutável de que *chefiar é a arte de motivar pessoas a fazerem coisas*.

Ainda na atualidade podemos considerar que o trabalhador agrícola é o chefe de si mesmo, enquanto guardar aquêles objetivos primários de auto-sobrevivência; tão pronto, entretanto, se afastar daquela fase em direção à industrialização, o trabalhador precisa, forçosamente, de converter-se em patrão ou empregado de alguém.

Com o correr dos anos e o progresso material do mundo o trabalho vem se tornando mais especializado e provocando a substituição ou transformação de velhas em novas profissões. As inovações, resultantes de idéias espontâneas ou resultado de pesquisas para alcançar novos ou melhores resultados, têm forçado o homem a procurar saber cada vez mais. A evolução se fazia mais lentamente no passado e permitia a absorção natural das condições que se modificaram. Hoje, nosso mundo está aceleradamente se modificando e, por isso, precisamos de novos conhecimentos, de novas habilitações. A ciência e o progresso que ela traz está eliminando muitas das profissões atuais. Segundo o professor Lionel V. Murphy, do Colégio de Estudos Gerais da Universidade de Georges Washington, os trabalhos de escritório serão todos mecanizados dentro de dez anos. Em consequência, não teremos mais funcionários especializados em estatística, em contabilidade, etc. Haverá necessidade apenas de pessoal para recolher papéis e cartões a fim de usá-los nas máquinas. Modificações dessa natureza ocorrerão também noutros setores.

Devemos encarar com realismo as possíveis modificações que o progresso vem trazendo e nos devemos manter em dia com as novas exigências do trabalho, num aperfeiçoamento constante, para enfrentarmos novas responsabilidades, novas tarefas.

2. O EMPREGADO

Em 1959 assisti a um seminário sôbre gerência administrativa de alto nível em "Rock Island", Illinois. Um dos conferencistas submeteu-nos a curioso teste. Fêz distribuir pedaços de papel entre os 21 participantes e pediu que nêles fôsse escrita a data em que tivéssemos sido mais ofendidos em nossa dignidade profissional, por nossos superiores. Recebidos os papéis de volta, o conferencista declarou que, como previa, todos foram preenchidos, alguns citando dia e mês, além do ano e, um dêles remontando há mais de

dez anos. Tal fato basta, por si só, para demonstrar que ninguém esquece as ofensas recebidas. Ninguém esquece o ridículo a que é submetido, principalmente se tiver ligação com o trabalho e partir de seu superior. Ninguém esquece injustiças e promessas não cumpridas. Tais feridas latejam sempre como um sinal de alarme clamando por uma oportunidade de vingança, uma oportunidade de ajuste de contas, de pagamento na mesma moeda. Com esse exemplo queremos lembrar aos chefes que bem pesem suas palavras a fim de poder contar com lealdade e colaboração irrestrita do auxiliar e não com o trabalho material do escravo.

Muitas vezes o chefe é procurado com sugestões que constituem, como sabe de antemão, um amontoado de asneiras mas que, talvez, tenham sido produto de esforço hercúleo do empregado no sentido de ajudar aos seus chefes. Não será humano da parte desses receber mal a quem, só em sugerir, está mostrando interesse pelo serviço. Nesta situação, o chefe hábil procurará suavizar o impacto da recusa da sugestão, em termos acessíveis ao entendimento do empregado, mostrando o que desaconselha ou impede o recebimento da sugestão. Então, como fecho, deve agradacer a prova de interesse demonstrado e encorajá-lo a procurá-lo quando tiver alguma idéia, pois ele, sem dúvida, que trabalha, que sente também os problemas, poderá cooperar para simplificar o serviço, aumentar a produtividade e melhorar a respectiva qualidade.

Por outro lado, não devemos nos dirigir ao auxiliar com ar autoritário, dizendo VOCÊ — TU, mas sim dizer "NÓS precisamos fazer isso e o Senhor é quem está à altura de conseguir NOS ajudar a atingir esse objetivo.

Em 1956 tive oportunidade de visitar o estabelecimento pioneiro em vendas por catálogo nos Estados Unidos da América: a "Montgomery Ward", Chicago, Illinois. Também tive ocasião de visitar estabelecimento afim, a "Sears, Roebuck & Co.", em Filadélfia, Pennsylvania. Enquanto o primeiro utilizava métodos antiquados de supervisão, com uma fiscalização e medida do trabalho realizada por fiscais impassíveis e mudos, o segundo imprimia ao ambiente um ar de grande família trabalhando para objetivo comum e empregando métodos modernos para motivação do trabalho, que sempre está evoluindo, e isso permite à companhia alcançar resultados verdadeiramente astronômicos. A organização eficiente de trabalho da Sears, como nos foi dado observar em Filadélfia, assombra e ao mesmo tempo entusiasma pela sua simplicidade. Tudo lá concorre para a maior eficiência. A direção da Sears tem sempre presente a necessidade de atualizar o sistema de trabalho, que surge, como acentuou o Sr. T. Friedrichs, com a necessidade da tarefa e a capacidade dos funcionários. Empenham-se por isso, em analisar os métodos em uso para reajustá-los constantemente ao momento presente. Uma das maiores preocupações da equipe técnica da Sears é reduzir o custo de operações e aumentar a produção dos empregados. A loja de Filadélfia distribui cerca de seis milhões de catálogos por ano e as doze organizações nos Estados Unidos da América distribuem quarenta milhões por ano. Os catálogos, impressos em Chicago, custam US\$ 2.50 milhões por ano. Os catálogos, impressos em Chicago, custam US\$ 2.50 milhões por ano. Essa tremenda quantia promoveu a venda de três bilhões de dólares em 1955. A Sears atendia, em 1956, a 15.000 pedidos diários, que elevam a 75.000

nas épocas de Natal. Tudo isso é despachado no mesmo dia, dentro do horário normal, sem a necessidade de trabalho extraordinário.

Este milagre de realização da Sears sòmente se realiza pela motivação inteligente do empregado que se torna um amigo da casa, sócio na luta e nos benefícios. Cada setor tem o seu quadro de honra para premiar não apenas os mais capazes mas também quantos impediram que um engano de um dos companheiros pudesse prejudicar o trabalho. *O delator não é aceito mas o elemento que ajuda, que impede ocorra o êrro, é premiado com louvores.*

3. CHEFIA

Nosso próprio corpo encerra exemplo de magnífica "administração", "gerência" ou "chefia". A motivação de movimentos coordenados para alcançar um objetivo escolhido, sem quebrar os princípios de respeito e de autoridade própria a cada órgão, que no todo se equilibra e compensa deficiências, numa complementação imediata e perfeitamente autônoma, dentro dos limites de zona de responsabilidade própria, tudo isso sob supervisão que verifica efeitos, analisa causas e determina os objetivos a alcançar, constitui magnífico exemplo de organização e chefia.

Quem chefia tem que ter *objetivo a alcançar e a alcançar através de outras pessoas.*

Chefiar é arte complexa e, como vimos, começa em nós mesmos. Quem chefia deve ter sempre presente que está trabalhando com seres humanos como êle próprio, não com máquinas. Deverá lembrar-se de que o ser humano vem ao trabalho com seus problemas, com suas esperanças e frustrações; precisa ser compreendido, ajustado ao trabalho. Não deve jamais esquecer que, dentro de nós mesmos, trazemos alguma coisa como amor próprio, orgulho, lealdade potencial, desejo de reconhecimento e, também, algum bom senso. Tais são os fatores positivos, que poderão se transformar em negativos caso não mereçam a devida atenção. Isto nos leva a não acreditar na ineficiência do trabalhador, mas a acreditar na incapacidade da chefia.

A chefia, de fato, não se consegue em virtude de nascimento, diploma, categoria, título ou posição, mas sim em consequência de uma conquista por capacidade, conquista e reconhecimento que deverá saber conservar graças a procedimento correto e honesto para consigo mesmo e para com seus subordinados. Franqueza, paciência, compreensão e bom senso não fazem mal a ninguém.

Neste terreno de chefiar, é importante notar que a filosofia de fazer "porque quero", da imposição da vontade sem o devido entendimento, é atitude a empregar-se apenas como recurso extremo, pois o indivíduo nunca deve ser tratado como simples objeto, simples máquina. Quando se lidam com seres pensantes, capazes de raciocinar, deve-se explorar também essa qualidade no trabalho a ser executado.

Um dos defeitos comuns aos chefes é falar muito e ouvir pouco. Outro é não se proporcionar tempo *no serviço para pensar sobre êsse.* Êle deve

se conter para *não continuar realizando* aquilo que já fez como subordinado pois agora é pago para consegui-lo *através* dos auxiliares. O chefe sempre lembrará que as pessoas são complicadas e respondem a diferentes estímulos. Por outro lado, é preciso não assumir importância inexistente. Chefiar é função paralela, cuja dignidade e mérito são iguais a qualquer outra dentro da organização e quanto mais importante mais *dependente* ela se torna da cooperação de maior número de pessoas. Chefia é também uma especialização no trabalho.

As queixas dos empregados muitas vezes não resultam do fato de quererem ser chefes mas sim por não estarem êsses a altura da função. Não é usando a "autoridade da posição" mas através da "autoridade do conhecimento", que o sucesso é alcançado. Para isso, o chefe deve ser responsável pelo próprio aperfeiçoamento e possibilitar que isso ocorra com seus subordinados.

Os empregados bons e eficientes — que não erram, nem criam problemas — são muitas vezes esquecidos pelos chefes. O barulho, a azáfama, quase sempre procuram encobrir a incompetência. Para evitar essa omissão, deve o chefe procurar um contato mais direto com seus auxiliares, a fim de avaliar a possibilidade de dar-lhes melhores oportunidades e mais autoridade. Na análise dos indivíduos poderão ser tentadas, entre outras, as seguintes investigações, quanto ao auxiliar:

- Estaria êle disposto a pagar o preço do sucesso?
- Estaria fazendo mais do que sua obrigação?
- Estaria disposto a assumir mais responsabilidade e possíveis riscos?
- Tem aprendido com seus erros no trabalho?
- Distribui seu tempo, de forma a tirar o máximo proveito no serviço?
- Tem método no que faz?
- Tem personalidade?
- Tem paciência para ouvir?
- Consegue inspirar confiança aos companheiros?
- Sabe comunicar idéias?
- Teria ocupado posição de maior destaque anteriormente?
- Em que outro lugar poderia ser aproveitado?

O empregado que satisfazer considerações como essas deve ser preparado para cargos de mais destaque e de chefia: jamais desapontará. O chefe deve procurar auxiliar seus funcionários como anteriormente já foi ajudado. Em pergunta feita a trezentos chefes numa companhia norte-americana: "Como você alcançou esta situação de responsabilidade e autoridade?", a resposta foi simplesmente: "Fui ajudado".

Nos Estados Unidos, para a troca de idéias sobre problemas de chefia, são promovidas reuniões periódicamente. Assisti a um desses conclaves, realizado pela "Eastern Administrators Conference", em Pittsburgh. Verifiquei, entretanto, que consistem mais na apresentação do que na solução de problemas. Todos querem falar e falam mas não informam o que realmente pensam, pois são competidores no mesmo campo de trabalho e idéias, representam dinheiro e posição. Descubrem, isso sim (foi ao meu ver o único mérito alcançado) que todos estão defrontando com dificuldades semelhantes.

Eis algumas, entre outras: como manter o empregado; como e até que ponto é possível motivar o trabalho; como descentralizar a supervisão e continuar sendo "importante", porém, ao mesmo tempo, manter controle e autoridade; como evitar que os Sindicatos dificultem a mecanização do trabalho; como balancear o uso da máquina e o desemprego; como incentivar novas profissões decorrentes do progresso e, principalmente, *em que ocupar o homem quando o trabalho praticamente estiver sendo feito por máquinas?* Essa a maior preocupação dos sociólogos.

4. A MOTIVAÇÃO

O medo, a insegurança como fator para motivar o serviço já é coisa do passado e deve ser substituído pela utilização da psicologia, a fim de alcançar resultados duradouros e maiores. Requer, sem dúvida, paciência e perseverança para que se consiga fazer com que o auxiliar sinta com os sentidos do chefe, com que veja com os mesmos olhos, com que tenha os mesmos objetivos e com que tenha confiança e fé na direção e aceite, portanto, sem restrições, as instruções recebidas. É fundamental, na motivação do indivíduo, que ele se sinta importante no que esteja fazendo e, para isso, é indispensável ao chefe reconhecer o esforço feito pelo empregado, mesmo quando erre. Não deve esquecer também de elogiar o trabalho realizado, pois a vaidade é grande predicado humano e uma das alavancas para incentivar e aprimorar a qualidade do trabalho executado.

A respeito de erro ou engano que possa ocorrer durante o exercício das respectivas atividades convém levar em conta sempre que *somente está sujeito a erro quem trabalha* e que todo *empregado representa capital investido mensalmente* pelo órgão empregador através dos salário e instrução. Convém analisar a causa do erro, antes de qualquer providência punitiva. Teria sido proposital? É costumeiro? Decorrente, talvez, da estafa, do desinteresse pelo tipo de trabalho? Por falta de capacidade ou habilidade para a tarefa? Em consequência de desarmonia e mau entrosamento entre os companheiros, quem sabe?

A N.C.R., Dayton, Ohio, manda a exame médico, a entrevista com assistente social e a testes de capacidade, habilidade e tendências, os operários de produção considerada insatisfatória. Com tais providências, as falhas são corrigidas e raramente o empregado é dispensado, naquela magnífica organização.

Por sua vez, a "Sears, Roebuck & Co.", Filadélfia, insiste junto aos empregados que a Companhia não encoraja nem premia aos denunciadores de erros, mas sim a quantos impedem sua ocorrência.

Certa ocasião deparei com um servidor que não prestava a devida atenção ao serviço executado. Impontual, estava para ser dispensado por ineficiente e criador de casos com os companheiros de trabalho. Procurei analisar a causa de tudo isso e apurei:

1º) Responsável por família numerosa, necessitava ocupar-se fora do serviço para equilibrar o orçamento. Por esse motivo rebelava-se contra o

horário fixo e, quando não conseguia escapular mais cedo ou chegar mais tarde, faltava ao trabalho.

2º) Tinha regular instrução, gostava de cálculos, de investigar e analisar problemas. Indivíduo esperto, dinâmico, estava encarregado de serviço rotineiro e monótono, impróprio ao seu temperamento.

Conseguí me fosse dada oportunidade de procurar recuperar êsse elemento em um mês. Chamei-o e, particularmente, confessei-lhe que me deparava com sério problema para o qual desejava o auxílio dêle. Em compensação, passaria êle a ser o responsável pelo serviço onde trabalharia sôzinho e que poderia ser feito como e no horário que melhor lhe conviesse. Apenas fazia questão de que o trabalho ficasse pronto diàriamente e me fôsse apresentada a análise do que era meu objetivo. Tratava-se de um serviço de contrôle, investigação e análise mas estava eu certo de que lhe seria possível executar. Tal como esperava êsse funcionário tornou-se dos mais eficientes elementos na organização. Seu trabalho era impecável e executado no horário que preferia; o importante para mim, o trabalho executado a tempo e a hora, isso era religiosamente alcançado.

Nesse caso conseguí despertar o interêsse do individuo, além de espiçar-lhe a vaidade e atender ao seu dinamismo, que lhe permitia ocupar o tempo disponível para melhorar seu orçamento. E isso, precisamente, não tinha meios de fazer antes.

Para motivar alguém é necessário levar em conta as características básicas do individuo, que são:

- físico
- sentidos
- habilidades
- inteligência
- educação
- personalidade

Isto ajuda a determinar as aptidões do homem para o serviço sendo necessário aprender e treinar para executar. Muito embora tenha conhecimento, habilidade e personalidade, se o homem não conseguir que as tarefas sejam executadas, não será bom chefe.

Nem sempre somos felizes em conseguir motivar os individuos para fazerem como desejamos: todos nós temos fracassos. À propósito, contarei o seguinte episódio: Fui encarregado de modernizar os métodos de trabalho em certa organização. Vaidoso com os resultados de tese, que pouco antes havia apresentado sôbre racionalização de serviços de arquivo e protocolo, procurei usar a oportunidade para introduzir livros e fichas conseqüentes ao funcionamento do meu sistema. O encarregado do serviço era um funcionário moreninho, de compleição franzina, olhos febris e bigode ralo. Sentei-me ao seu lado e durante uma hora expliquei-lhe detalhadamente tudo como deveria ser feito e, ao mesmo, mostrava-lhe as fichas que deveria utilizar e os livros a preencher. Terminada a exposição, perguntei-lhe se havia sido claro, se êle havia aprendido a manejar tudo. Cândidamente respondeu-me que não e pediu-me para repetir. Após outra explicação, ainda mais rica em detalhes, disse-me: "Não pense o Senhor que é má vontade minha mas

o processo que deseja instituir é muito difícil e complicado; sinceramente, por maior atenção minha vai levar tempo para que eu possa fazer isso. Por que não me deixa continuar da maneira como venho fazendo? Tudo corre tão bem." Embora soubesse como o serviço era feito pedi-lhe que me explicasse o funcionamento dêle. "Olhe, é muito simples. Só uso um livro. À medida que os documentos vão chegando nêlo coloco o número e deixo o resto da linha para anotar o destino do documento." Tratava-se de um protocolo complementar, secundário, de um registro central. Perguntei-lhe então quando o espaço da linha em continuação ao número lançado se esgotava, como procedia. A resposta foi angélica. "Ora, lanço novamente o número do processo e fico outra vez com local para anotar a respectiva movimentação. Isso faço quantas vêzes fôr preciso". Quis dar-lhe um xeque-mate: solicitei ao funcionário que me informasse com quem estava determinado papel. Contestou-me da forma mais inesperada possível. Perguntou-me se não era um processo com a capa um pouco rasgada no canto superior direito e escrito com letra verde na parte inferior. Esse documento achava-se com o Dr. Fulano, concluiu triunfante. Fui verificar e estava mesmo. Resolvi então deixar que aquêle homem continuasse com o processo dêle pois jamais vi pessoa com tão prodigiosa memória. Não falhava e quase nunca necessitava daquele horroroso livro, entendido somente por êle. Disse-lhe, entretanto, que estava proibido de entrar em férias, de adoecer ou faltar ao serviço enquanto eu estivesse lá. Falhei, reconhêço, pois deveria ter modernizado o referido protocolo mas, tinha tanta coisa a fazer na ocasião e muito mais importante, que resolvi deixar as coisas como estavam. Acabei sem outra oportunidade de tornar aquêle protocolo eficiente para qualquer um e não apenas para o referido moço.

A motivação das pessoas é arte a que se dá grande atenção. É empregada em todos os setores e não apenas na técnica de produção ou na execução de tarefas pelos empregados. Ninguém compra aquilo que imagina pois o fabricante e o vendedor pensam por êle, com antecedência, e lhe motivam a preferência, a preferência quanto ao produto que possuem, que podem manufaturar e que é mais conveniente a êles e não a nós. Prova disso encontramos na publicidade hoje em dia.

Procurou-me, certa ocasião, uma pessoa a fim de me expor um problema. Grande número de fregueses, que lhe tinham comprado artigos para pagamento em prestações, estava em débito havia muito tempo. Sugerí a meu amigo que expedisse um telegrama lacônico avisando que se as prestações vencidas não fossem satisfeitas até o fim do mês, o assunto seria entregue ao advogado da firma para as providências legais. O homem não acreditou no conselho mas o seguiu e ficou admirado ao recuperar 80% de tais débitos insolváveis, que embora de pequena monta cada um, reunidos, somavam a importância significativa.

5. CAUSAS E EFEITOS

Em programa de televisão foi abordada a questão do menor abandonado. A solução encontrada para o problema foi a de prover com viaturas ao órgão público para capturar os menores que enfejavam o panorama turístico de Copacabana; ao mesmo tempo, criadas maior número de vagas para

internação deles, tudo a expensas do Govêrno mas, evidentemente, pagas com dinheiro do povo. Ninguém procurou, naquele programa, nem de leve, pesquisar a "causa" da existência do menor abandonado. Cuidou-se de remover os "efeitos" mas, evitar a ocorrência dêsses "efeitos", procurando analisar a causa, a razão da existência do menor abandonado para, não digo impedir totalmente a possibilidade mas, pelo menos, evitar que isso acontecesse no crescendo que se verifica — isso não se cogitou por falta de capacidade ou por comodismo dos "chefes", que preferem medidas aleatórias ou então a desculpa da falta de meios, do que "trabalhar" realmente o problema estabelecendo um programa realístico, objetivo, para ser executado. A fabricação do menor abandonado continuará cada vez maior e, cada vez maiores, serão os recursos necessários para dar sumiço ao infeliz ser humano jogado às vicissitudes da vida por uma sociedade desajustada em decorrência de "chefes", de "administradores", que talvez procurassem remover os inconvenientes do vasamento de um cano d'água ou colocando panos para absorver a água que corre ou mudando-se de lugar. Vedar o vasamento, remover a "causa" é, realmente, o que comporta fazer no caso. De fato, em tudo na vida, devemos nos lembrar que *ninguém dá o que não tem*.

Quem dirige deve preocupar-se com *fatos*, não com opiniões. Essas, quando pessoais, dificilmente levam a conclusões e a resultados. Fato concreto não se esvai quando se pergunta: Por que? Assim, é preciso trabalhar com *causas*, não com efeitos. Convém sempre procurar a causa do problema. Finalmente, deve-se trabalhar com as razões, não com desculpas, pesquisando-se aquelas por menores que sejam. Detendo-nos um pouco mais neste tópico, poderemos dizer que reunir duas placas de madeira com a utilização de pregos e martelo será mais rapidamente conseguido do que se efetuarmos a operação com verruma, parafusos e chave de fenda. Seguindo os princípios expostos, procuraríamos conhecer as razões que nos levariam a escolher um dos processos enumerados. Neste particular, as *condições* existentes na ocasião influem decididamente no trabalho e justificam modificações nos métodos em uso, para satisfazer a novas exigências.

Concluimos então: antes que se dê início a um programa de trabalho é preciso analisar a tarefa e as diversas maneiras de executá-las; só então será escolhida a forma de resolvê-la, em face aos recursos disponíveis.

6. ORÇAMENTO

Nenhum planejamento é bem conduzido quando não se levam em consideração as disponibilidades orçamentárias. Poderemos definir o processo orçamentário como a formulação e adoção de um plano de atividades no qual se relacionam custo e recursos para realização de certo trabalho (objetivo) em período de tempo pré-determinado. O orçamento é, assim, e tão somente, plano financeiro de atividades para determinado período ou propósito.

O orçamento público procura devolver e inverter em benefício do povo tudo quanto tenha sido arrecadado, propiciando o aumento da riqueza do país. O orçamento privado tem por objetivo aumentar os bens individuais ou de grupos pessoais. Enquanto os objetivos daqueles são destinados à receita indireta, os dêste são imediatistas.

O povo, em sua maioria, não tem dado muita atenção ao orçamento público, esquecendo-se que, produto do seu trabalho, do seu suor, representa uma vitalidade do progresso. O orçamento público é (ou deveria ser) o contrapêso da balança que influirá no equilíbrio econômico do povo, incentivando ou contendo atividades, para que o país não cresça desordenadamente, com evidentes transtornos para o bem-estar social.

A elaboração orçamentária governamental é difícil num país que atravessa crise inflacionária, devido à dificuldade de previsão da despesa. Para corrigir essa situação seria necessário maior maleabilidade na utilização dos recursos, muito embora haja os perigos das dotações globais. A rigidez na aplicação de verbas, amplamente especificada em detalhe, permite análise melhor e particularizada da despesa; traz, entretanto, por outro lado, inconvenientes resultantes das dificuldades, que aparecem no caso de planejamento realístico de programa, estabelecido com muitos meses de antecedência. Para fugir a essa rigidez, parece-me, criou o Governo autarquias e órgãos paraestatais, não removendo a causa mas procurando solucionar os efeitos. — Outros "efeitos" continuam existindo clamando por providências e outros surgirão. Incrível como os responsáveis fogem ao uso tão simples do "por que?". — Com isso aumentou consideravelmente o custo dos investimentos e criou estado dentro de estado, poder dentro de poder e dificultou, sobretudo, o equilíbrio de esforços necessários ao crescimento harmônico da riqueza pública.

Precisamos ter coragem para evoluir, para atualizarmos nossos conceitos, para vivermos a época presente e abandonarmos tudo que não se coaduna com a mentalidade moderna, que represente uma experiência do passado, escoimada porém, de seus erros. São necessários propósito, coragem e confiança para levar avante uma idéia.

7. PLANEJAMENTO

O bom senso nos indica que tarefa fácil é aquela simples de ser executada e não fatiga, nem física nem mentalmente.

Com essas diretrizes em vista, poderemos estabelecer alguns ensaios básicos, gerais, para simplificação do trabalho, cuja meta principal é reduzir os movimentos e, conseqüentemente, a estafa. O resultado será, evidentemente, economia de tempo.

A programação do trabalho, destinado a alcançar êsses resultados, deverá prover arrumação em seqüência, que permita alcance permanente de objetos, evitando-se, tanto quanto possível, a necessidade de andar para atingi-los ou a necessidade de movimentos descontínuos. O corpo todo deverá ser empregado com o mesmo propósito para um equilíbrio de movimentos ritmados.

A posição do indivíduo na mesa de trabalho é assaz importante. Convém ter em vista sempre que a zona de alcance para a tarefa deverá ficar circunscrita aos semi-círculos alcançado pelos braços, sem necessidade de inclinação

do corpo. Por outro lado, a distribuição do material de trabalho ficará em boa ordem e tão próxima quanto possível do interessados.

O método usado para execução de uma tarefa é muito importante. Influi, mais que qualquer outro fator, no tempo gasto para sua execução; o planejamento antecipado é medida indispensável à realização de trabalho racional, sem práticas empíricas, empregadas à medida que as dificuldades surgem. Assim, hoje em dia, podemos aconselhar, antes de qualquer programa, que se indague:

- como
- quando
- por que
- e de que forma

Isso é necessário para estudar a tarefa, analisar as diversas maneiras de executá-la e escolher a mais conveniente. Devemos nos perguntar então: Qual o objetivo? Existe algum problema? Quanto tempo levaremos para resolvê-lo? Com que elementos contamos para o trabalho? Quais os resultados a que desejamos alcançar primeiro? E depois? Quem nos poderá ajudar? É o fator tempo muito importante na conclusão das tarefas? Será econômico usar a máquina ou o homem? Em outras palavras, precisamos reunir *todos* os elementos pertinentes ao serviço antes que seja escolhido o caminho a seguir.

O importante no planejamento de um trabalho não é escolher o melhor caminho, mas aquêle incluído nas possibilidades materiais e que também nos leve aos mesmos resultados. Dentro dêsse princípio, por mais completo, por melhor que seja qualquer sistema, devemos ter em mente que *nenhum trabalho poderá ser executado de uma só maneira*. Pensar-se assim é ficar amarrado ao passado sem vislumbre de aperfeiçoamento e progresso.

Quem planeja, quem dirige deve usar e abusar das palavras *por que?* Essa interrogação permitirá ajuizar se há ou não necessidade da providência, da vantagem da modificação. Não deve porém aceitar resposta que envolva opinião pessoal mas, ao contrário, fatos concretos.

Estamos numa época de luta feroz contra o tempo, na qual todos procuram dilatar os minutos para conclusão de metas em período cada vez menor. Isso já se tornou mesmo psicose e não nos podemos livrar dela. A propósito, contarei o que se passou comigo nos Estados Unidos da América. Estava eu em companhia de um oriental em visita a Nova York. Tínhamos pouco tempo e muito o que ver. Na estação do "subway" que fica próxima ao "Times Square" corria eu para apanhar uma das composições quando meu amigo segurou-me pelo braço. "Espere, por que você faz questão de apanhar aquêle trem? É o último?" Respondi-lhe: "Claro que não. Mas o outro só passa daqui a 10 minutos". "E o que vamos fazer com êsse punhado de 10 minutos, que ganharmos?" Colocá-los no bôlso?" Meu companheiro tinha razão. Comprei um saco de pipocas e pacientemente esperei pela próxima condução.

Este episódio serve para ilustrar como somos contaminados pelo meio. Assim é que, na era do jato, ninguém mais tem calma e, àquele com a tarefa de organizar ou de planejar, cabe não se deixar envolver pela pressa, que faz, amiúde, omitir detalhes importantes.

Não estamos com isso querendo advogar os métodos e processos antigos mas, tão somente, aconselhando calma e um pouco de meditação antes das decisões.

A simplificação do papelório, a objetividade da escrita e sua clareza, isenta de expressões supérfluas, é uma das mais procuradas metas na terra do Tio Sam. Ao analisar isoladamente uma carta, por exemplo, não chegamos a imaginar o desperdício de tempo e dinheiro que vai tanto por parte de quem escreve, de quem a datilografa, como de quem a lê. Isso não levando em conta o material consumido e as despesas de circulação com a referida carta até sua destruição. Em grande escala, o tempo desperdiçado e as despesas montam a cifras muito significativas e, no referido país, constitui preocupação a simplificação não só dos papéis, mais ainda de tudo quanto resulta em economia de tempo e de material.

A linguagem escrita, pouco e pouco, é escoimada dos floreios literários para entrar no terreno objetivo, claro, sem possibilidades de interpretações diferentes daquela que se quis alcançar. Evita-se, com isso, principalmente, que se pulem parágrafos por vêzes julgados enfadonhos ou desnecessários e que, talvez, escondam alguma coisa importante. Tempo houve em que o conhecimento do idioma era mostrado pela extensão das sentenças: longos períodos onde a maestria estava em não se repetir palavras. Ninguém poderá negar a beleza de tudo isso, mas a época moderna não comporta tais dissertações, que ficam bem nos recintos literários ou no fraseado dos pareceres jurídicos. A linguagem hoje é telegráfica, no sentido de economia de palavras e, conseqüentemente, de custo.

Planejar é a função básica do administrador, chefe ou gerente. O sucesso ou fracasso em qualquer negócio depende muito do cuidado com que fôr construído o arcabouço da organização, estabelecidas as rotinas de serviço e de autoridade, mas também os requisitos necessários a cada pessoa.

Um dos grandes entraves ao trabalho é a falta de autoridade de quem dirige, decorrente da centralização total dessa. Isso cerceia o espírito de iniciativa e retarda decisões. Cabe, ao se planejar algum órgão, levar em conta que a descentralização da chefia imprime maior impulso ao trabalho e até mesmo maior fiscalização no "ponto de causa", o que não ocorre com a autoridade centralizada, que "se apercebe dos efeitos", algumas vêzes tardiamente.

Descentralizar, no caso, é como que uma especialização da autoridade da chefia. O Chefe, qualquer que seja, não pode ser considerado um boneco sem alma e, por isso, a respectiva escolha é tarefa árdua. Orientar-se-á, inicialmente, pelas qualidades espontâneas de líder natural, mas considerará também os conhecimentos do serviço que vai dirigir para que tenha confiança em si mesmo e consiga inspirá-la nos que dirigir.

8. A ESPECIALIZAÇÃO E A MÁQUINA

Muito embora pareça o contrário, é nos Estados Unidos da América que tem ocorrido maior resistência ao emprêgo da máquina. Esta reação natural tem raízes profundas na formação do povo. Êsse foi constituído por grupos rebelados contra a tutela do corpo e do espírito, que correram para tal país no anseio de pensarem e agirem livremente, sem a sujeição vexatória do Estado, que agrilhoava as liberdades de crença, que não reconhecia o mérito nem a igualdade de direito do homem humilde e ferrenhamente impedia a evolução das massas em beneficio de grupos de castas sociais. Com êsses princípios de formação e na impossibilidade de proporcionar-se a todos uma instrução de alto nível, foi decidido que todos teriam uma base mínima, ficando o alto nível para o futuro, quando todos estivessem de certa forma em pé de igualdade, com as mesmas oportunidades e possibilidades. Era necessário porém, homens mais instruídos que a massa dos cidadãos norte-americanos, em quantidade impossível de obter a curto prazo no país. Foi usado então o expediente mais simples e objetivo: importar valores. O recebimento de técnicos, cientistas, sábios mesmo, foi bem acolhido e assimilado pelo país onde não existia o elemento nativo concorrente.

A especialização que imperava de modo absoluto e agora se atenua foi consequência natural da rudimentar instrução que desde cedo impelia os jovens a se apegarem aquilo, para que tivessem mais pendor. As idéias religiosas dos colonizadores, que seguiam à risca o lema de "trabalha que te ajudarei", criou a mentalidade americana, pouco compreendida aliás, segundo a qual é pecado ajudar ao vagabundo, que não admite fique alguém sem exercer atividades, que aos próprios filhos conduz ao trabalho como virtude e nem sempre como necessidade e que, somente ajuda ao semelhante nos infortúnios mas quando o faz impõe a condição de trabalho.

A máquina aparecia como o elemento capaz de proporcionar os mesmos recursos e as mesmas oportunidades a cada qual, num nivelamento de capacidade que não fôra possibilitado a todos. Surgiu, entretanto, certo conflito íntimo, muito sério, na mentalidade nacional. Seria justo que a máquina viesse substituir o trabalho humano? E o que iria acontecer com êle? Não seria isso infringir os próprios princípios básicos de liberdade do individuo?

A justificativa para que essas conjeturas fôsem esquecidas veio com a Primeira e com a Segunda Grande Guerra. Durante aquela, por exemplo, foi possível a introdução da máquina de escrever nas repartições públicas e noutros lugares, pois o tremendo impulso nas atividades veio exigir meio rápido de escrita até então feita por calígrafos. As máquinas de escritório, inclusive as contábeis e tôdas as outras, foram surgindo como condição imprescindível para atender à massa de serviço. O respeito à dignidade do trabalhador, entretanto, não foi esquecido: ficaram nos seus lugares até que naturalmente desapareceram.

Mas o povo despertou um dia alarmado. Lembrou-se de que a máquina incidia mais duramente na atividade especializada, naquela que nem todos podiam executar e que passavam a ser possíveis a uma grande maioria. O pavor do desemprego, o medo de ter que aprender outra profissão fêz com

que o homem se arregimentasse e fincasse o pé no terreno, em busca de segurança para si. A mecanização passou a ser surdamente combatida e moviçou, de parte das empresas, a política de criar outras condições de trabalho para seus empregados que viessem a ser dispensados com a utilização da máquina.

Essa possibilita a uma maioria executar tarefas especializadas de uma minoria. A máquina multiplica a capacidade do homem e dignifica o seu trabalho. Com tudo isso, a reação é grande por parte dos Sindicatos, tão grande que um estabelecimento militar teve que dar satisfações a um desses, a fim de esclarecer que a instalação de um computador eletrônico não motivaria a dispensa de empregados e sua utilização era destinada, exclusivamente, a experimentos e ensino.

Com tôdas as reações, entretanto, a máquina cada vez mais se impõe, como necessidade, para atender a novas condições de vida e progresso. A "Ciba Pharmaceutical Products", em New Jersey, mantém um dos melhores e mais completo serviço de escritório e fabril mecanizados, que vimos nos Estados Unidos da América. Com surpresa fomos informados e verificamos mesmo que nenhum empregado fôra despedido. A firma teve mesmo que admitir mais funcionários especializados e hoje seus técnicos vigiam as máquinas em trabalho e ganham muito mais devido ao barateamento da produção.