

ORGANIZAÇÃO

ALBERT DE SMAELE

(Membro do Comitê de Práticas Administrativas)
(Trad. de Maria Ilva Pinto Ayres)

ALBERT DE SMAELE, antigo Ministro dos Negócios Econômicos da Bélgica, pronunciou, na sessão de encerramento do Nono Congresso Internacional de Organização Científica, o discurso que ora publicamos, não só como homenagem ao ilustre homem público belga, mas também, pelo teor de cultura de sua oração. No presente período de nossa história, quando a defesa dos grandes interesses do país está na dependência imediata das fórmulas técnico-científicas de solução de seus problemas econômicos, é imprescindível que conheçamos tôdas as teorias e todos os artifícios práticos que foram, entre outros povos, devidamente levados em conta no tratamento de situações idênticas às da nossa atual conjuntura. E' mister, no entanto, que as elites de nossos dias e do futuro próximo, incumbidas de decidir qual o rumo que há de tomar a civilização brasileira, da segunda metade dêste século em diante, estejam cientes das experiências universais. Ultrapassamos, como nacionalidade, aquêlé estágio de característica colonial, agrícola e mercantilista, mas não nos ajustamos ainda às contingências da vida industrial e tecnológica que são, em última análise, as inevitáveis perspectivas do Brasil. Por isso, é sã e meritória qualquer medida que vise a divulgar o pensamento técnico, mormente quando êle tergiversa, pontifica ou polemiza em tôrno de temas que ferem pontos nevrálgicos de nossas preocupações do momento, entre os quais se evidencia o esforço que envidamos no sentido de promover a adaptação nacional às circunstâncias oriundas da revolução operada em nosso sistema de promoção de riqueza e bem-estar.

A palavra do ilustre membro do Instituto Internacional de Ciências Administrativas merece, por conseguinte, a atenção de todos. E' mais uma contribuição ao estudo do planejamento de nossos recursos e de nossas instituições. Diz, por exemplo, que em todos os lugares, em todos os tempos, qualquer que seja seu estado, um imperativo domina o homem: necessidades por satisfazer! São necessidades de ordem física, intelectual e moral de que decorrem outras modalidades de carência

que são objeto de interminas investigações. Só o trabalho organizado, entretanto, pode oferecer aos indivíduos e aos respectivos grupos os instrumentos e meios eficazes à promoção do bem geral que resulta da satisfação dessas necessidades. Daí, a filosofia do valor utilitário do esforço, expressa em termos de maior rendimento com menor dispendio de energias humanas, e a idéia do benefício que deve redundar de tôdas as formas de produção.

Não é de nossos dias e nem mesmo data do último século o primado da organização científica. A consciência de que é a eficácia do trabalho que condiciona e regula a satisfação das necessidades do homem levou Platão e Aristóteles a formularem suas teorias relativas às entidades governamentais, quatrocentos anos antes da era cristã, e a fazerem o mesmo, no século dezoito, Rousseau e Voltaire. Foi precisamente Aristóteles que formulou os princípios da convergência de esforços e da divisão do trabalho que constituem os pródromos da ciência da organização. Já no século décimo quinto, Pacciolo, com sua contabilidade das partidas dobradas, sistematizara a administração financeira, dando-lhe organicidade. Neste breve retrospecto, recorreríamos ainda a René Descartes, Savary de Brullons e Adam Smith como exemplos de inteligências dedicadas à solução dos problemas do trabalho como único processo hábil de atender aos superiores reclamos da existência.

Na verdade, porém, a fase do empirismo nesse particular só pereceu depois da guerra de 1870. Inaugurou-se, então, a fase científica que assistiu à racionalização de Walter Rathenau e, antes dêle, aos trabalhos de pesquisas no campo da organização realizados por Taylor, Fayol, Dill Scott, Comte, Catel e Claude de Rouvray, fundador da escola sansimoniana. O movimento científico teve realmente início entre 1884 e 1914 quando Frederick Winslow Taylor criou o estado positivo em matéria de organização, sucedendo-lhe, então, Frank Gilbreth, Henry Gantt, Harrington Emerson, Hug Munsterberg, criador da psicotécnica, Stakanov, iniciador da doutrina russa do stakano-

vismo, Jules Amar, autor de "Le Moteur Humaine" e muitos outros. Jamais na história foi, porém, mais conhecida e respeitada do que em nossos dias a premissa de que, conforme afirma Kinball, o bem-estar moral e físico da humanidade tem por base o trabalho bem organizado. A importância desse trabalho para os povos evoluídos encontra expressão máxima no progresso do ensino universitário de seus princípios e de seus processos de aplicação objetiva. Entre nós, as técnicas de estrutura e funcionamento há muito prendem as

atenções de nossos administradores e dos líderes progressistas no campo das iniciativas privadas. A "Revista do Serviço Público", por outro lado, nos seus quinze anos de existência, procura divulgar tôdas as contribuições nacionais e estrangeiras ao progresso da cultura nessa matéria e, por essa razão, ao publicar o presente discurso, acrescenta mais um serviço aos muitos que vem prestando ao programa de estudo e aperfeiçoamento que empreendemos desde 1930 no setor da racionalização do trabalho.

SENHOR Presidente, minhas Senhoras, meus Senhores,

O Congresso chega ao fim e, antes de se separarem, desejam seus membros apresentar o balanço de seus trabalhos.

Depois de terem estudado juntos os doze temas propostos, procuram eles a síntese que estabelecerá a ligação entre seus trabalhos e expressará o fervor comum, visto que a ciência da organização está nos seus primórdios e os pioneiros que a cultivam experimentam o estímulo de seu crescimento vigoroso e de suas ambições generosas.

Ao subir nesta tribuna para interpretar o pensamento de todos, experimento a emoção do "equipier" que, no curso das baldeações recebe o archote para a última etapa da viagem; esse archote é símbolo de tanta força de vontade, paciência e devotamento que se torna pesado para a mão que o vai segurar.

Nossas doze reuniões de trabalho, tão bem organizadas segundo uma técnica que fez deste Congresso um modelo, desenrolaram-se dando tal impressão de facilidade, que nos fez quase esquecer o esforço, as centenas de contribuições pacientes e os milhares de horas de trabalho de que são elas o resultado.

A essas colaborações dadas aos Relatores dos comitês nacionais, aos doze Presidentes e Relatores-gerais, a quem somos agradecidos pelas lições substanciais e inspiradoras, o caloroso reconhecimento do Congresso. Nossos sentimentos com relação às personalidades que se dedicaram ao sucesso dos trabalhos são tão espontâneos e cordiais, que o próprio Congresso, à semelhança do côro da tragédia clássica, foi, ao mesmo tempo, espectador atento e comentador inteligente.

O Congresso quis que meu discurso desta noite fôsse uma síntese. O assunto é propriedade comum e já se esgotou com a soma de preciosas contribuições individuais e de grupos; a escolha e a ponderação apenas serão de minha responsabilidade; serei o único a censurar a sua imperfeição.

Em todos os lugares, em todos os tempos, qualquer que seja seu estado, um imperativo domina a vida dos homens: — necessidades a satisfazer. Essas necessidades são complexas: físicas, intelectuais, morais. Têm uma particularidade fundamental: a satisfação de algumas delas (por exemplo, as necessidades físicas essenciais à conservação do indivíduo) provoca o desenvolvimento das outras.

Esse imperativo permanente, que se apresenta a uns como a justificação suprema de nossa condição humana e a outros como a desconcertante procura de um objetivo inatingível é, para uns e outros, um fato: um fato que pesa com tôda sua força sobre a evolução da sociedade humana.

Para satisfazer suas necessidades, os homens dispõem de um só meio: o trabalho. Assim, pois, o nível de satisfação dessas necessidades está na medida da eficácia de seu trabalho.

Por muito tempo, o caráter arbitrário e a fixidez das condições de partilha, bem como a lentidão da evolução da eficiência do trabalho dissimularam à inteligência dos homens essa correlação. Entrevista por alguns precursores, proclamada por grupos de elite, a ligação entre o desabrochar de uma comunidade e a eficiência do trabalho de seus membros rompeu como uma conquista de consciência no seio das democracias modernas.

Vimos, ao redor de nós, as conseqüências econômicas e sociais; e, mais importantes ainda para o futuro de nossa civilização, são as conseqüências morais, pois o pensamento é disciplinado e estimulado pela consciência dos vínculos que unem a evolução da comunidade à evolução de seu trabalho.

Pela própria natureza de vossos estudos, relacionados ao aspecto humano dos problemas, vos colocastes, Senhoras e Senhores, entre os pioneiros dessa evolução e ajudais a difundir cada vez mais os seus benefícios.

O papel da Organização ajusta-se tão intimamente ao de outras ciências que o profano não percebe corretamente a amplidão e os limites de vosso vasto domínio.

Sugiro que consideremos a Organização como “a ciência das relações entre os meios reunidos tendo em vista um fim comum”.

Essa definição estabelece a distinção entre o grupo das ciências próprias aos meios e a ciência das relações que articula os meios em uma estrutura comum. As ciências próprias aos meios dependem em grande parte: — na usina, das ciências aplicadas derivadas das físico-matemáticas; na clínica, das ciências médicas; na instituição de ensino, da pedagogia. A ciência da Organização se baseia, como as outras, num patrimônio próprio de experiências, medidas, meios de previsão e meios de verificação.

As técnicas de organização e as técnicas próprias dos meios são tão antigas quanto os homens; o que é recente para umas e outros é o desenvolvimento qualificativo e quantitativo dos conhecimentos em um conjunto racional e sistemático, ou melhor em um contínuo estado de controle e revisão no qual reconhecemos os caracteres de uma ciência. Hoje, seria tão insuficiente atacar-se um problema de organização sem esgotar a preciosa fonte dessa ciência, assim como atacar-se um problema de mecânica, sem ciência.

Todos os órgãos da comunidade apresentam um problema de organização: da família à fazenda, da usina ao laboratório, dos serviços públicos aos departamentos do Estado; por toda parte se manifesta a possibilidade e necessidade de obter-se um melhor resultado dos meios postos em execução.

Os temas tratados pelo Congresso são representativos desse caráter universal da Organização: os autores, em seus relatórios, descreveram os meios pelos quais a Organização auxilia, em cada caso, o esforço gradual e contínuo do progresso. Seus trabalhos, frutos, ao mesmo tempo, de experiência e estudo, fizeram com felicidade a parte dos princípios e das técnicas; chamaram também nossa atenção sobre certos domínios ainda insuficientemente explorados e descobriram outros inexplorados, aguardando o ardor das jovens gerações de pesquisadores.

A estrutura da empresa, suas regras de funcionamento, a formação de seu quadro, foram tratadas, no grupo de relatórios, por Sir Charles Renold e pelos Srs. Lawrence Appley, Prof. Ernest Dale e Prof. Sune Carlson.

Sir Charles Renold nos apresentou o resultado de sua investigação sobre a estrutura das grandes empresas, como uma imagem viva em movimento. As clássicas definições que caracterizam os órgãos da empresa, sua função e posição hierárquica, são aqui utilizadas com toda a força lógica para projetar sobre a empresa um esquema esclarecedor; mas o esquema não é senão um modelo didático. A medida e as proporções são o resultado de um equilíbrio dinâmico entre os elemen-

tos de toda ordem, exteriores e interiores, que intervêm na vida da empresa.

Ouçamos Sir Charles Renold:

“Ao longo deste relatório, esforçamo-nos para pôr em evidência o fato de que a estrutura está condicionada não ao esforço consciente exercido do interior, mas às circunstâncias e condições em que trabalha cada empresa; e toda tentativa de estabelecer uma estrutura, que não leve em conta esses fatores exteriores em todos os seus elementos, está fadada ao insucesso.”

E mais adiante:

“Em cada empresa, haverá sempre duas espécies de organização, uma de estrutura oficial e outra compreendendo o conjunto de relações que se desenvolvem naturalmente, que estão em contínuo estado de mudança e que se opõem constantemente à estrutura oficial. Esta prospeção foi feita com o intuito de auxiliar a direção a estabelecer o esquema de uma estrutura oficial apta a constituir um plano, tanto quanto possível, preciso, econômico e feliz para essas relações espontâneas.”

O autor exprime, assim, a necessidade de um exame e crítica periódicos da estrutura da empresa, a fim de adaptá-la à gradual mudança dessas condições interiores e exteriores. A repetida afirmação desta maior responsabilidade do Chefe do Executivo torna-se o centro mesmo da profusão de experiência contida nesse relatório.

Neste plano, a evolução comum a grande número de empresas caracteriza-se por duas tendências: descentralização e coordenação.

A subdivisão da empresa em unidades, completadas por elas próprias, menores e homogêneas, manifesta, ao mesmo tempo, duas preocupações: descentralizar uma parte das responsabilidades principais do Executivo e coordenar as funções orgânicas essenciais que se referam a uma categoria de produtos ou serviços.

A descentralização dos departamentos, a prática do controle orçamentário, uma política ativa e sistemática de formação dos quadros, desenvolvem a iniciativa e a responsabilidade, dois grandes motores da eficiência para qualquer nível de empresa e, numa simplificação necessária, devolvem ao Chefe do Executivo o papel de ordenador, que lhe é próprio.

O crescimento e a multiplicidade da estrutura econômica do mundo aumentam, de outro lado, a complexidade desse papel, constatando o autor que, na chefia da empresa, o Comitê de Direção apela, cada vez mais, para as autoridades exteriores.

A Direção-Geral torna-se, assim, de certo modo, o cento de um duplo “leque”, do qual um setor reúne as grandes autoridades-gerais e forma opinião quanto à elaboração da política da empresa e outro estende e divide a ação em unidades grandemente descentralizadas segundo as respectivas especializações.

A estrutura é a ordem, o quadro é a vida, o dinamismo, a esperança da empresa.

Durante muito tempo, o problema do quadro não foi senão questão de seleção para candidatos

ao estado-maior; nas últimas décadas, porém, o número sempre crescente de empresas, sua transformação em grandes estruturas compreendendo muitos níveis de direção e a necessidade crescente de homens capazes de exercer eficazmente essas funções transformaram gradualmente a questão.

O problema do quadro, hoje em dia, não é mais tido como problema do estado-maior; estende-se a toda a hierarquia da empresa, da primeira classe de inspeção ao Comitê de Direção. A simples questão de seleção de alguns elementos de elite transformou-se em problema mais complexo de eficiência de grupo. Distribuindo-se os papéis em função da estatura profissional dos indivíduos, torna-se preocupação essencial o aperfeiçoamento de todos os elementos do quadro indistintamente, a fim de desenvolver sistematicamente, por meio de ação contínua, as atitudes de cada um e elevar assim o nível de competência de toda a empresa.

A cada degrau da empresa, a função de direção exige, simultaneamente, competência nas técnicas próprias aos meios de sua alçada e nas de organização.

O ensino e aprendizagem sistemática das técnicas próprias são clássicos (verdade verificada somente após algumas décadas); ao contrário, o ensino e aprendizagem sistemática das técnicas de organização ainda não obtiveram reconhecimento tão substancial senão em alguns países, onde os programas universitários os cultivam intensamente; em outros, porém, está-se ainda em fase de experimentação.

Procederam os Srs. Appley e Dale a vasta "enquête" que forneceu importante documentação sobre o assunto; estabeleceram, ainda, em função da experiência, concursos e condições técnicas que caracterizam uma boa formação, ao mesmo tempo, de aprendizagem direta, de análises comparativas e estudo. Devido a sua grande significação geral, citemos este trecho:

"A melhor maneira de aprender é a prática das coisas; mas a experiência mostra que a aprendizagem "no trabalho" é muito mais rápida e eficiente quando se realiza segundo um programa. É necessário reconhecer também que a aprendizagem "no trabalho" é base insuficiente de formação. Grande parte dos conhecimentos que melhoram o trabalho deve ser adquirida fora da prática rotineira."

Os autores nos lembram sàbiamente que as técnicas têm menos importância que os princípios.

Encontramos, em seu trabalho, o eco que ressoa em todos os países, isto é, o apelo aos valores de caráter, necessários a manter sob controle e humanizar a ação de nossa estrutura econômica. "Man, the administrator" — destacam fortemente APPLEBY e DALE; e CARLSON, em seu relatório sobre "Métodos de trabalho e rendimento da alta Direção", acentua: — "Os homens não podem ser simplesmente dirigidos; eles o devem ser tendo em vista um objetivo"... "A empresa é responsável por uma parte dos recursos da nação e o produtor por uma parte da renda nacional; assim sendo, têm obrigações no que concerne aos consumidores. Como empregadora e compradora de mate-

rial, tem obrigações para com aqueles que, direta ou indiretamente, dela dependem para sua subsistência. Esses homens não desejam apenas uma remuneração, mas também o respeito de suas pessoas, no espírito de nossa sociedade democrática".

Se a estrutura é ordem, se o quadro é dinamismo, a perfeição dos meios é a segurança da empresa.

O Congresso teve, quanto a esse tema, o privilégio de um grupo de relatórios que caracterizam o poder e os meios da organização. O trabalho do Prof. Dr. ABRAM MEY e do Sr. BEEKMAN sobre "O orçamento variável e flexível" é uma síntese clássica desse importante assunto. Resumirei, em seguida, alguns pontos que fixam o essencial com remarcável clareza:

— todo programa de atividade da empresa é função da presunção de venda;

— o orçamento fixa as tarefas: seus algarismos significam homens, diretivas, responsabilidades;

— o orçamento não é estático; além de instrumento de direção, tem duas características fundamentais: a variabilidade, que é, por definição, a sua adaptação automática às circunstâncias independentes do "centro de responsabilidade" e a flexibilidade, que é, por definição, sua modificação voluntária pela direção;

— dado seu caráter variável e o uso de valores *standard*, o controle orçamentário torna-se estritamente uma comparação de quantidades de materiais, de horas de trabalho e de horas de máquina dispensadas e previstas; assim, as irregularidades representam as diferenças que o controle deseja colocar em evidência e corrigir;

— dado seu caráter flexível, reflete quantitativamente a ação da direção, intervindo em função da evolução das circunstâncias para modificar o programa.

Um comentário — a convenção dos valores *standard*, em particular os valores-standard de substituição, que os autores propuseram para as primeiras matérias e para os encargos de primeiro estabelecimento, acarretam a abertura de contas especiais para saldar o balanço entre os valores efetivos e os valores a cargo das contas orçamentárias de despesa; o exame dessas contas é, em si mesmo, de grande interesse para o controle comercial e financeiro da empresa e para a análise de sua política de investimentos.

Já se disse que uma ciência nasce com um instrumento de medição; a medida guia a análise para a descoberta dos princípios elementares que governam os fenômenos. Os três relatórios: "Qualificação do Trabalho" do Prof. RENÉ DE VALLIÈRE, "Medida do trabalho" de J. K. Loudon e "Desenvolvimentos recentes do controle da qualidade" de D. J. DESMOND e L.H.C. TIPPETT representam bem o esforço de pesquisa da Organização em seus três domínios para obter os critérios e os meios de medida razoáveis.

O relatório do Prof. DE VALLIÈRE sobre "Qualificação do Trabalho" é resultado de uma reunião internacional preparatória que realizou a importante tarefa de clarificação desse assunto um

pouco enganoso. O autor precisou, com escrupulosa probidade científica, a base estatística e o nível dos trabalhos; êstes, em plena evolução.

Uma baliza foi estabelecida pela normalização internacional dos critérios principais da avaliação do trabalho, segundo o esquema proposto pelos Srs. BRAMESFELD, LORENZ e DOR. Outra, está sendo preparada por meio de uma investigação experimental internacional, com o fim de determinar a validade e fidelidade dos métodos de qualificação em uso.

O relatório do Sr. LOUDEN sobre "Medida do trabalho", preciso e objetivo, dá a descrição da vasta exploração sistemática, começada pela medida dos tempos na decomposição empírica de trabalhos particulares e que se persegue numa tentativa de predeterminação analítica.

O pesquisador desenvolve com otimismo a força do método para alcançar o essencial, para descobrir as ligações psicológicas e físicas que encadeiam os movimentos em direção a um fim determinado, abalando-lhe o ritmo. Sua recompensa, quando tiver êxito, será a mesma que a do engenheiro: — poderá estabelecer o projeto racional das operações sucessivas a executar numa tarefa definida.

Acrescentemos, ainda, que os estudos sobre a medida do trabalho, sobre a qualificação do trabalho, para que dêem frutos, exigem a compreensão dos trabalhadores e devem ser obtidos em colaboração com êles.

Os filmes a respeito reunidos, com tanto cuidado, pelo Sr. S. A. BIRN e colegas, mostram como a análise metódica e a medida do trabalho conduzem, afinal, a esta simplificação, que é o grande mercado da Organização científica.

O relatório dos Srs. DESMOND e TIPPETT sobre "Contrôle da qualidade" trata do problema em duas frentes, ligadas, sem dúvida, pelo objetivo final, mas distintas pelo método de aproximação:

— o "front" interior da empresa, ou o controle, se aplica aos elementos do produto em curso de fabricação;

— o "front" exterior da empresa, ou o controle, se aplica à linha de contato do produto e do consumidor.

As técnicas de controle interior são, hoje em dia, clássicas em certos países; desenvolvem-se ainda em outros. Quanto às de controle exterior, foram bem caracterizadas pelos autores em duas ordens de preocupação, em função da natureza do produto:

— quando a qualidade do produto é determinada por seus caracteres físicos (citam os autores o exemplo dos plásticos), a definição dos caracteres, sua medida e a interpretação estatística racional dos desvios constituem a base do controle;

— quando, ao contrário, a apreciação da qualidade é essencialmente o resultado da reação subjetiva do comprador, (por exemplo: no domínio do equipamento doméstico), é a análise metódica da reação do mercado que constitui, para o produtor, o critério econômico de controle da qualidade de seu produto.

Comentando os esforços pacientes e metódicos desenvolvidos nesse setor, escrevem os autores:

"A principal razão do mais rápido desenvolvimento do controle da qualidade nos Estados Unidos reside nas concepções de direção no país. Os americanos aprenderam a respeitar o equilíbrio entre o valor da qualidade e seu custo; daí, a procura de meios para medir cuidadosamente a qualidade que realizam."

Qualificação do trabalho, medida do trabalho, controle da qualidade, eis aí três exemplos apenas, entre muitos, da pesquisa que se realiza todos os dias, degrau a degrau, em vários domínios da Organização. E damos nós crédito suficiente à paciência e à fé que sustentam os pesquisadores, uma vez que, em presença do resultado, não temos senão o reflexo de uma admiração fugitiva.

Conhecemos, até agora, trabalhos relativos à Organização vista sob o ângulo da especialização das técnicas. O Sr. EMILE DASSEL, entretanto, em seu relatório sobre os "Meios experimentados para reduzir o custo unitário da distribuição", apresentou-nos uma análise sob ângulo diferente ao mostrar a aplicação das técnicas especializadas num grande setor econômico. Permitiu-nos, assim, apreciar o alcance dos resultados obtidos e dos em elaboração, pela adoção progressiva de métodos científicos de organização.

O relatório se desenvolve em torno de dois eixos paralelos:

— de uma parte, a decomposição dos gastos no seio da empresa de distribuição e sua análise em relação ao serviço efetivamente realizado em cada centro de despesa;

— de outra, a apropriação do serviço entregue à clientela, ao volume do mercado, à quantidade e natureza dos artigos em venda. Essa operação utiliza os materiais da análise dos gastos e se inspira numa tendência geral para a simplificação, com a colaboração do produtor e atacadista de uma parte, e do comprador de outra.

Ilustrou o Sr. DASSEL, de maneira feliz, o papel e a importância da colaboração entre empresas de um mesmo setor na pesquisa e aplicação de métodos de organização mais eficazes.

Tanto aqui como em outras aplicações da Organização, o elemento humano e as reações do tomador e doador de serviços representam importante papel na determinação dos modelos de organização mais eficazes. Deu o autor um exemplo simples, traduzido em cifras marcantes, com sua documentação sobre os sortimentos estandardizados: de acordo com essa técnica, são os níveis de preços claramente caracterizados, tornadas mais sensíveis as relações preço-qualidade, facilitada a escolha do cliente e aumentada sua confiança; conseqüentemente, sente o produtor o atrativo da

simplificação dos tipos, do aumento do volume específico das vendas e, no quadro fixo do preço, exerce sua capacidade de concorrência esforçando-se por nêle introduzir o máximo de qualidade; eis um meio, mais produtivo de progresso que a operação inversa — esta, partindo de um quadro fixo da qualidade, tende à redução do preço.

Encerraremos a análise dos estudos que visam, mais particularmente, senão exclusivamente, à empresa privada de caráter industrial e comercial, com o relatório do Sr. Rolf Nordling — “Como realizar uma comunhão de vistas e interesses entre a direção e o pessoal da empresa”.

O estudo do Sr. NORDLING inspira-se no cuidado de obter colaboração eficaz entre a direção e o pessoal, apoiando-a numa solidariedade de interesses de sentido mais amplo, material e moral.

Na medida em que o trabalho vise, além da empresa, ao regulamento das relações entre o capital e o trabalho, poderá ter uma propensão política. No quadro das relações no seio da empresa, tende o autor a dar, aos métodos clássicos da Organização científica, o maior valor humano; daí, sua exposição de propensão geral independente dos sistemas políticos. O autor desenvolveu seu tema essencialmente com a descrição de realizações que tiveram êxito; e estas reproduzem, sob esquemas diferentes, os dois postigos do dístico: produzir em colaboração e dividir com equidade.

A base da colaboração na produção está, antes de mais nada, no reconhecimento, explícito ou implícito, do dever da empresa e de cada um de seus membros para com a comunidade; a base do acôrdo de divisão é questão de medida. Não dispomos, em nossos tempos, de um código clássico de justiça de divisão; mas sabemos por experiência que há condições que são praticamente aceitas e que engendram a paz social, enquanto que outras provocam a inquietude e as divisões.

Sabemos igualmente que as fórmulas de distribuição as mais equitativas são impotentes para assegurar a paz social, quando os graus satisfatórios de emprego e produtividade não são atingidos.

A forma das relações resultantes da interpretação da produção e distribuição depende, ao mesmo tempo, da psicologia das partes e de sua estrutura profissional e política. Pode-se comparar as técnicas, de um lado pela qualidade das realizações particulares, de outro por sua capacidade de irradiação, isto é, sua aptidão de repetir-se e expandir-se. Os exemplos citados são um testemunho encorajante das forças construtivas da comunidade, ao menos igualmente reais como suas dúvidas e inibições e, tudo bem pesado, mais sólidas que elas, pois que, através das numerosas desgraças de todos os tempos, são elas responsáveis pelo constante renascimento das sociedades.

Os autores dos relatórios das seções 9, 10 e 11 exploraram outros setores:

- a Administração pública,
- a empresa agrícola,
- a casa.

Mostram-nos como os princípios fundamentais da organização se desenvolvem ao contato dos problemas desses domínios particulares.

O Relatório “Progresso da Organização na Administração Pública” dos Srs. GEORGE H. DEMING e JOHN A. WILLARD constitui um verdadeiro estudo comparativo, visto sob o ângulo do serviço público, dos problemas de estrutura, de funcionamento e de quadro, que outros autores trataram sob o ângulo da empresa privada; essa comparação é altamente instrutiva. Se bem que as maiores preocupações sejam comuns à administração pública e à empresa privada, e que as diferenças se apresentem somente como questão de grau, três problemas sobressaem particularmente.

A adaptação contínua da estrutura à evolução das circunstâncias, com tanta razão acentuada por Sir CHARLES RENOLD, constitui séria preocupação da Administração pública. Com efeito, numerosas circunstâncias concorrem aqui para agravar os defeitos de harmonização e a retardar sua correção:

— a dimensão da Administração e seu inevitável desdobramento;

— o desenvolvimento de novos órgãos sob a pressão de circunstâncias não controláveis de ordem econômica e política;

— o fato de que, onde existe, o órgão competente para apreciar periodicamente a oportunidade das diversas funções, sua extensão e meios adequados, não tem senão um caráter consultivo, sendo o poder de decisão prerrogativa do Chefe de Departamento e do Parlamento, cuja atenção e tempo são solicitados por tantos outros problemas mais urgentes.

No domínio do controle orçamentário, também de grande importância, sugerem os autores uma síntese geral do orçamento em um documento conciso, espécie de “budget de concept”, reagrupando os compromissos propostos segundo a natureza dos serviços maiores ou dos grandes trabalhos aos quais eles se aplicam.

Para ilustrar a importância dessa sugestão e a surpreendente mudança de perspectiva que oferece um “Budget de concept”, referir-me-ei a uma recordação pessoal. Realizei, outrora, certo reagrupamento dos cargos de um orçamento belga de após-guerra e de antes da tensão internacional atual. Verifiquei, então, entre outras coisas, que, enquanto o orçamento próprio do Ministério da Defesa não se elevava senão a 10% do total, a soma das despesas efetivamente aplicadas na Defesa (compreendendo: amortização das dívidas de guerra, pensões e reparações de danos) ultrapassava 50% do orçamento e 1/7 da renda nacional. Eis como apreciar melhor o peso econômico das dissidências, embora essas cifras representem, em última análise, a parte mínima do mal por elas causado ao corpo social.

As sínteses de outros elementos do orçamento, como os subsídios, que mais não são do que uma redistribuição da renda nacional, ou o custo do aparelho administrativo, oferecem constatações interessantíssimas. Assim orientados, podem os orçamentos mais eficientemente tornar-se um guia de ação política.

Não é de surpreender que, na grandiosa, senão mesmo espantosa perspectiva da Administração pública, tenham os autores se dedicado intensamente ao problema humano e que, ao falar dos quadros, insistam nesses dois pontos: — primeiro, a necessidade de uma formação grandemente humanista do funcionário no sentido etimológico; segundo, a necessidade de uma política generalizada de aperfeiçoamento com o concurso de meios clássicos, finalizando numa Faculdade de Alta Administração.

O relatório sobre "Questões fundamentais na organização das empresas agrícolas" do Sr. RUI MILLER DE PAIVA é surpreendente pela objetividade com que o autor analisa um imenso setor quase inabordado e pela contribuição que traz ao esclarecimento dos problemas a estudar.

O autor diz porque os meios de análise da empresa agrícola: — na usina, com efeito, a produção é tomada como variável independente e a eficiência obtida pela adaptação do fator trabalho, o que é possível pelo jôgo de certa compensação sobre o mercado da mão-de-obra; na fazenda, ao contrário, o trabalho, fixado em sua maioria em bases anuais, é a variável independente e a eficiência o resultado da adaptação das culturas e das criações, no ciclo anual; à disponibilidade constante de mão-de-obra. E o Sr. MILLER DE PAIVA indica os parâmetros fundamentais dessa harmonização:

- dimensão das fazendas,
- valor econômico das culturas regionais típicas,
- influência da mecanização e das técnicas aperfeiçoadas de cultura e criação.

E' possível que o autor tenha considerado estranho ao assunto, se seu propósito compreendia apenas os elementos interiores da empresa, uma realização remarcável verificada no domínio da economia agrícola de certos países como os Estados Unidos, Reino Unido, Suécia: — a estabilização do mercado pela fixação dos preços e orientação das culturas.

O trabalho do Sr. CHRISTIAN F. STEERMER intitula-se "Disposição da habitação em vista da simplificação dos trabalhos domésticos". Esses "trabalhos domésticos", de que trata um de nossos doze relatórios, representam a metade do esforço total de trabalho produzido pela humanidade, e essa "habitação" é o berço em que cada nova geração nasce, cresce e esgota os elementos de sua saúde física, sua força moral e coesão social.

Plêiades de mulheres e homens de coração e talento, de que a Sra. GILBRETH é, entre nós, brilhante símbolo, dedicam-se, numa grandeza de devotamento, há algumas décadas, ao estudo dos problemas, ao mesmo tempo morais, sociais e econômicos do lar; o organizador descobre seu lugar numa grande equipe em que arquitetos, engenheiros, urbanistas, educadores, economistas e financistas têm cada um papéis e bem importantes.

O Sr. STEERMER participou, com êxito, do método de trabalho que inspira essas equipes e cujos especialistas se esforçam por respeitar o caráter unitário dos problemas do lar. Seu relatório trata da hipoteca dos locais, sua posição relativa, sua importância, equipamento e manutenção, assim como da formação da criada por meio de métodos eficazes; reconhecemos aí o método clássico de análise.

Lamento a brevidade desse resumo dos diversos relatórios que, na realidade, não faz justiça à diligência dos Relatores, à vasta matéria reunida por seus colaboradores e às discussões em sessão; mas, somos forçados a seguir o ritmo do metrônomo, que marca a medida de nossos trabalhos.

Além do mais, êsse resumo dos doze temas escolhidos pelo Congresso no vasto domínio da Organização, ilustra, pelas aplicações particulares, os princípios que inspiraram tais trabalhos.

A Organização, "Ciência das relações entre meios dirigidos para um fim comum", demonstrou-nos que a eficiência está acima de tudo, no equilíbrio. Não um equilíbrio estático, no qual as forças componentes mantêm-se mutuamente em relação para perpetuar o "statu quo", mas um equilíbrio dinâmico que as reúne em uma ação tão satisfatória quanto o permitam a competência dos homens que para tal contribuem e as circunstâncias.

Essa noção de equilíbrio dinâmico deixa entrever três preocupações maiores:

- primeiro, a definição do fim para o qual deve convergir a ação;
- segundo, o inventário dos meios dessa ação e a atenção a dar a cada um deles;
- terceiro, sua proporcionalidade objetiva.

Uma quarta noção: — a previsão, acrescenta-se às precedentes. As preocupações maiores: definir o fim, inventariar os meios, proporcionar os meios, com efeito, devemos explicar, são possíveis ainda de influenciar os elementos da ação. A previsão é exercida com um caráter de periodicidade da maior importância; a pretensão de sonhar-se continuamente com todas as coisas, traduz-se, na realidade, pela tirania das pequenas contingências e pelo tratamento tardio e inadequado dos problemas maiores.

Uma quinta noção: — o controle, encerra o ciclo dominado pela definição do fim, exprimindo o cuidado dos desvios entre o objetivo visado e o ponto delineado.

Vimo-nos, assim, conduzidos, gradualmente, às sínteses supremas, onde, alijada da complexidade de sua bagagem experimental, a ciência se exprime por algumas idéias simples, cartesianas, às quais nosso espírito dá a ordem e serenidade de que necessita. E voltará êle, fortalecido, às complexidades empíricas das coisas.

O Congresso, pela substância de suas colaborações e método de trabalho, colocou em evidência, em cada setor abordado, os meios racionais da organização. Procedeu a êsse trabalho de fundo, partindo do concreto e do vivo da experiência e aplicando-lhe os métodos científicos de análise; dessa forma, suas conclusões, embora claras e bem orientadas, conservaram-se ricas de nuances e flexibilidade. Quem as estudar, portanto, poderá delas retirar encorajamento e conselho para, em seu plano particular, mais eficientemente fazer face às suas responsabilidades.

Prestou, assim, o Congresso serviço real, positivo e notável ao progresso da Organização científica.

Senhor Presidente, Senhoras, Senhores,

Dois bilhões e meio de homens e mulheres no mundo despertam a consciência do poder da ciência: pedem-lhe então que sirva aos seus desejos de paz, aos seus desejos de progresso.

No seio da empresa (e aqui emprego o termo no amplo sentido da estrutura pública ou privada, mesmo doméstica), a Organização científica, pela consecução, ao mesmo tempo, de maior produtividade, de maior equidade de distribuição e pelo respeito aos valores morais do trabalho, trouxe imensa contribuição a esta harmonia das relações humanas e a êste progresso econômico, no qual o mundo procura seu equilíbrio espiritual e material. Resta-nos solicitar vigorosamente ao Presidente do C.I.O.S. e ao Honorable William Batt que multipliquem e expandam, com perseverança, em todos os países, êsses resultados positivos e modelos experimentados.

Ao nível da empresa existe ainda uma grande tarefa inacabada, inadequadamente compreendida em numerosos países: — a cooperação livre entre empresas na medida daquele que dirige a interdependência efetiva de sua eficiência. Um industrial capaz e clarividente fêz-me conhecer, certo dia, sua hesitação em realizar um grande projeto de modernização, dizendo: — “Não sou senão um elemento numa cadeia de transformações sucessivas; se meus fornecedores de matérias e serviços ficarem insuficientemente organizados, pesarão sobre a minha capacidade concorrencial, e meus investimentos ficarão, talvez, comprometidos.” E acrescentou: “A produtividade do comércio e da agricultura, assim como a eficiência da Administração, não são indiferentes à minha indústria.” Dessa constatação, verifica-se que há um mundo de ação a desempenhar no plano das responsabilidades di-

retas das empresas: — troca de experiência, simplificação dos tipos, especialização, programas de média e longa duração.

Mas a necessidade de organização não se esgota ao nível da empresa. Desde que os mercados se fecham arbitrariamente ante uma ou outra, logo que os capitais se recusam, de forma generalizada, aos investimentos necessários a manter o equipamento à altura do progresso, desde que as matérias-primas apresentam defeitos, mesmo a um preço razoável, e — o que é grave — as disponibilidades de trabalho tornam-se exuberantes, deparamo-nos com dificuldades que tocam o coração da empresa, mas que não tem a mesma possibilidade de corrigi-las por meio de uma ação direta. Isso pede outros meios adequados.

Trata-se de criar entraves ao desenvolvimento concorrencial da empresa? Na realidade, cogita-se antes do inverso. Não esqueçamos que, muitas vezes, a essência mesmo desses desequilíbrios está justamente na intervenção do poder público defendendo os muros das cidadelas em que se entrincheiram os interesses particulares.

Desde que os delegados de seis países se reuniram para estudar o plano SCHUMMANN, seu objetivo não é suprimir os entraves que êsses seis Estados opõem à livre circulação de homens e produtos de dois grandes setores econômicos?

Com efeito, fora do raio de ação e da responsabilidade da empresa, tantas dificuldades ameaçam a paz e entram o progresso que, desembaraçadas da ganga das paixões, aparecem, antes de tudo, como problemas de carência; carência de documentação, de contato, de previsão, de laços estruturais, carência, enfim, de organização.

Tais dificuldades são diferentes de continente a continente, de país a país; chamam-se aqui problemas de mercado comum na Europa, e lá, problema mundial das matérias-primas; mas as tensões que criam se propagam, se emaranham e se agravam mutuamente, criando um interesse solidário à sua pacificação.

Desejo que os pioneiros da Organização científica dediquem crescente atenção aos grandes problemas exteriores à empresa. Vossa experiência do aspecto humano das coisas, das dificuldades provocadas pelas operações de coordenação, qualificam-vos idealmente para tomar parte nesses estudos.

Sem dúvida, encontrareis nesses trabalhos as mesmas dificuldades deparadas no interior da empresa; estamos seguros de que as considerareis com respeito. Isso porque organizar é consagrar os vínculos. Evidentemente, o organizador não estabelece êsses vínculos como um fato novo; ao nosso redor, encontram-se limites e repulsões às nossas iniciativas, mas, em seu estado desordenado, sua própria imprecisão conduz a uma noção ilusória de liberdade. É necessário que aquilo, que os vínculos da Organização custam em termos de disciplina e limitação sensível de liberdade, seja restituído ao décuplo e de maneira evi-

dente, pela eficiência, a fim de que a Organização não sòmente seja tolerada, mas se torne objeto de consideração.

Realmente, em uma organização bem formada, cada um se coloca dentro de um equilíbrio em que o senso de responsabilidade e de liberdade de iniciativa são mais fortes que a noção das fronteiras, em cujo interior se verificam. O cuidado dêsse equilíbrio atinge realmente o fundo do problema humano da organização em todos os níveis da estrutura da comunidade.

Concluirei. O estatuto moral e político do século nos torna, perante a comunidade, respon-

sáveis por fazer da sua capacidade de trabalho o emprêgo mais adequado ao seu interêsse; a coesão da sociedade democrática repousa nessa responsabilidade. É, pelos resultados que obteremos daqui a dez ou vinte anos, que decidiremos da coesão interior de nossas democracias e sua posição na grande batalha de civilização travada em todo o mundo.

Vossa presença aqui, tão numerosa, tão ativa, é o testemunho encorajante de um sentimento elevado de responsabilidade. E é na consciência dessa responsabilidade e no calor que aquece nossos corações, sentindo-a comungada por tantos homens e mulheres de todo o mundo, que se encontra o refúgio supremo de nossas esperanças.

(Outubro, 1951 — Bruxelas — Bélgica).
