

ADMINISTRAÇÃO GERAL

SOB A ORIENTAÇÃO DO ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO OTHON SERVULO DE VASCONCELOS

ORGANIZAÇÃO

Princípios de organização

Livro de JAMES D. MOONEY e ALAN C. REILEY
(Tradução de Espírito Santo Mesquita)
(Continuação)

XX

O PROGRESSO DA MODERNA INDÚSTRIA

AERA industrial teve início com a descoberta da máquina a vapor. As reformas radicais dos processos de trabalho e dos setores de localização das indústrias acarretaram, além disso, outras modificações que agitaram inclusive as condições políticas sociais das nações. A organização industrial passara da antiga fase de atividade vagarosa, de âmbito local e estável para uma nova de interdependência internacional, estendendo-se as empresas freqüentemente por todo o mundo.

Pouco é preciso dizer a respeito dos fatores gerais que contribuíram para promover esta extraordinária modificação, tão importantes são eles. Muitos aspectos foram objeto de investigações; a bibliografia a respeito é volumosa e são muitas as oportunidades de consultá-la. Nós estamos interessados exclusivamente, porém, pelo efeito que um desenvolvimento teve relativamente às necessidades de organização e os problemas sociais por ele criados. A organização industrial sofreu, desde os tempos de Tutankamen até os de Washington, pequenas modificações. A maquinaria, os meios de transportes e as especializações eram quase as mesmas. O uso dos tipos móveis e da prensa acionada a mão muito contribuiu para preparar o terreno para os acontecimentos que se seguiram, disseminando os conhecimentos e estimulando a curiosidade intelectual. Os artigos industriais eram, porém, produzidos e distribuídos, isto durante milhares de anos, quase sem o auxílio de novas invenções, ou de uma alteração fundamental do processo de trabalho. A organização industrial — não só no que pese o ensino profissional, o aprendizado, como no que tange as relações entre o “mestre” e o “operário” — era simples, clara e perfeitamente definida através de séculos de atividade e de experiência.

O progresso realizado na era industrial revolucionou todo esse esquema tradicional. A capacidade inventiva, dinâmica e organizadora da hu-

manidade, livre afinal dos grilhões da ignorância e estimulada pelas realizações concretas, manifestou-se em todas as direções. Descobrimos valores por meio do intercâmbio de conhecimentos, progrediu a indústria com uma rapidez até então considerada incrível. Foram descobertas novas fontes de energia que passaram a ser utilizadas em milhares de modos, e estabelecidos melhores meios de comunicação, multiplicando-se o número de estudiosos. Começou então o movimento emigratório, e os povos passaram a divulgar seus conhecimentos, suas artes e sua técnica por todo o globo.

Dentro de um certo período, a terra foi esquadrihada pelos que procuravam os depósitos de recursos naturais e o que até então era um elemento desconhecido e, por isso, sem utilização, passou a ter muito valor e até a ser muito precioso. A especialização passou por uma fase de importante desenvolvimento quando os povos de muitas nações, povos esses que possuíam diferentes capacidades e grande número de instrumentos de trabalho, foram obrigados a criar, produzir e distribuir seus produtos que tinham origem na fonte da matéria-prima que era necessário transformar em artigo de consumo.

Dentro de um período relativamente curto de anos, esse movimento envolveu todos os setores de atividade humana. Até mesmo as antigas organizações da igreja e do exército, cujas origens são muito remotas, foram obrigadas a enfrentar os problemas que exerceram séria pressão sobre suas experiências de séculos. A organização do Estado, menos eficiente e de certo modo inflexível, foi também afetada até o ponto de gerar a atual confusão de conceitos políticos relativos à indústria.

COMPETIÇÃO

Esse espantoso progresso foi alcançado por meio da livre concorrência. Os fatores que criaram o mercado livre e a máquina a vapor concentraram-se na Inglaterra devido a relativa liberdade de

negócios que nela imperava. Foi naquele raís, além disso, que a capacidade realizadora, a energia e a persistência do indivíduo foram pela primeira vez postos à prova no setor das pesquisas realizadas visando a novas descobertas, a novos inventos, e a produção e distribuição. Conforme iam os outros países seguindo o exemplo inglês, a capacidade potencial de milhares de indivíduos ia se manifestando, devido em grande parte à divulgação dos conhecimentos e do estímulo criado pelas eliminadas perspectivas oferecidas por um ou outro setor no período de evolução da indústria.

Por força da concorrência, foram estimados, selecionados e recompensados todos os esforços. Como a especialização provocou o aumento da interdependência, promoveu-se a integração em virtude da concorrência e por meio do instrumento de oferta e procura. O trabalho de produção ampliou-se em volume, natureza e energia e a tendência no sentido de impor restrições à liberdade de competição modificou as relações entre países e entre a sociedade e a indústria dentro de cada país.

QUAL O PROBLEMA QUE OS ORGANIZADORES DA INDÚSTRIA ENFRENTAM?

E' impossível apresentar um quadro nítido do pesadíssimo trabalho de organização que possibilitou o rápido desenvolvimento industrial e sua ampliação, passando a indústria a operar num campo de ação de âmbito mundial em vez de o fazer em áreas pequenas e com uma atividade limitada e local.

Não há na história exemplo de execução de plano semelhante. As grandes organizações de antigamente tinham seu progresso medido em termos de séculos e êsse progresso exigia uma grande eficiência de esforços e trabalho durante meses e anos. Recrutados em tôdas as camadas da sociedade e em tôdas as raças, com ou sem prévio conhecimento ou experiência, foram os organizadores obrigados a estruturar, dispor, adaptar, ampliar e reagrupar o processo de trabalho para que êste não fôsse interrompido enquanto estivesse passando pela reforma necessária. Os homens eram obrigados a estudar enquanto trabalhavam; a organizar enquanto trilhavam o caminho da oportunidade; a utilizar o que estava ao seu dispor no momento e conjugar de modo racional os elementos diversos e às vêzes antagônicos que entravam na composição das empresas e contribuíam para ampliá-las.

Quando as fases do trabalho começaram a tomar caráter especializado e as relações entre órgãos e indivíduos começaram a se complicar e se estender, ultrapassando as fronteiras políticas, a organização industrial começou então a retirar, em dose cada vez maior, sua própria importância e prestígio da posição que ocupava no emaranhado sistema de interdependência das empresas industriais. A posição de cada unidade principiava a mudar, ao mesmo tempo que o sistema se ampliava.

Nestas circunstâncias, os organizadores eram forçados a fazer exatamente o que sua cultura e experiência lhes sugerissem, de modo a satisfazer na medida do possível as necessidades de progresso, de novas descobertas e de especialização. O processo empírico era o método em vigor. Era pouco o tempo reservado para o estudo da organização; a evolução era muito rápida, as perspectivas muito atraentes e inúmeras as modificações do meio e das condições.

VARIEDADE DE ORGANIZAÇÕES

Em século e meio de progresso, só uma parte das atividades econômicas do mundo passava integralmente por um desenvolvimento. Mesmo nos países de elevado índice de industrialização, há ainda hoje muitas empresas em que vigoram os sistemas tradicionais. Operam com pessoal reduzido, equipamentos simples e produção limitada. Há na indústria tôda a sorte de organização, encontrando nela desde a oficina do artesão especializado como o que fabrica violinos para o virtuoso, até a grande empresa internacional cujo número de atividade é incontável e elevadíssimo o grau de sua especialização.

O quadro apresentado não é, porém, muito próprio. Uma oficina de caráter experimental pode se transformar numa organização de âmbito mundial no espaço de uns trinta anos, enquanto outras empresas podem não passar nunca do que eram na data de sua fundação. Alguns dos contemporâneos de Henry Ford que, como êle, produziam modelos experimentais de máquinas ainda estão às voltas com trabalhos de laboratório e experiências.

As organizações industriais refletem as circunstâncias de seu próprio desenvolvimento na definição e especialização, na aplicação parcial dos princípios e nos desvios que cometeram no curso de sua existência. Tentar um exame de tôdas as variedades de organizações e da relação das suas formas estruturais presentes com os princípios técnicos, é problema que foge, evidentemente, do campo de interesse deste livro. Um exame dessa espécie exigiria a preparação de uma obra em muitos volumes, tôda e' dedicada à história, desenvolvimento e características da organização nos inúmeros setores da especialização industrial e também ao estudo, em seus detalhes, dos principais métodos postos em prática e considerados em função dos princípios científicos. E' óbvio que um exame dessa natureza deveria ser empreendido; mas êste livro deve se ater exclusivamente ao propósito de identificar os princípios e mostrar como são aplicados na solução dos problemas gerais mais importantes.

VALOR DAS FORMAS HISTÓRICAS

As primitivas organizações industriais nasceram das formas históricas do artesanato. Elas muito devem, além disso, ao sistema feudal, às

organizações militares e religiosas. Essas formas mais antigas contêm muitos elementos de valor para a identificação do método de aplicação dos princípios científicos e medir o grau de eficiência que a organização conseguiu atingir através de longos anos de experiência. Penetramos profundamente no terreno dessas organizações a fim de aproveitarmos suas conquistas e realizações e delas extrair exemplos que atestam a universalidade dos princípios e a aplicação destes a todo o objetivo dos homens.

As organizações da igreja e do exército nos oferecem exemplos flagrantes da aplicação dos princípios científicos a uma unidade industrial no que pesem suas necessidades internas de funcionamento. De fato, os organizadores aproveitam bastante as experiências das instituições militares e religiosas e particularmente das primeiras. Isto pode ser tido como algo muito natural diante do fato de que um grande número de homens está familiarizado com certos aspectos das formas militares de organização. As aplicações práticas dos princípios de organização e de funcionamento mostraram que eram os mais eficientes que os homens inventaram, tendo em vista a pronta consecução de um objetivo e contra formidáveis obstáculos. É natural que isto deve ser uma verdade, em se falando da organização militar! No que pese a razão de sua existência, a pressão de seus requisitos e a questão fundamental da vida e morte com que tem que se haver, a organização militar deve ser a mais eficientemente estruturada unidade da sociedade.

PROBLEMAS INDUSTRIAIS

Os problemas de organização industrial podem ser agrupados em *internos* — os relativos à ordem da própria unidade; os *intermediários* — os que evoluem os fatores internos e externos e os estritamente *externos* — que incluem as relações com outras unidades industriais, sociais e governamentais.

O progresso se operou dentro da primeira classe. A despeito da rapidez com que a indústria foi obrigada a funcionar, as mudanças que sofreu e o escasso tempo para estudo, de que os homens dispunham, as organizações de hoje são mais eficientes do que as de uma geração atrás. Ainda há muitíssimos problemas para serem resolvidos; mas o progresso já alcançado constitui alentadora prova de que o futuro registrará vitórias similares.

Situam-se os grandes problemas, além disso, em dois últimos grupos: o das *relações intermediárias* de cada unidade industrial com os grupos profissionais, sociais e comerciais que desenvolvem uma dupla doutrina, a da lealdade e confiança, e o das *relações estritamente externas* com organizações dentro da sociedade ou que operam como unidades do governo em que não há relação dupla mas, não raro, apenas uma definição obscura.

Os problemas intermediários envolvem a política a ser adotada pela organização industrial no trato com as unidades que lhes são estranhas e cujos membros, em grande parte, saem da indústria. Os sindicatos operários, as associações comerciais e profissionais no setor da propaganda, da venda etc., criam as suas próprias doutrinas. Cada membro dessas associações está sujeito a um duplo programa de doutrinação. A doutrina de um grupo penetra a organização industrial em que seu membro trabalha e a de outro define os objetivos e o comportamento do grupo de fora. A doutrina inculcada na organização industrial deve incluir a definição dessas relações.

Os problemas estritamente externos resultam das relações com o grupo dos consumidores, dos agricultores, dos médicos, dos advogados e outros grupos dentro da organização social, grupos estes cujos objetivos e normas resultam numa exigência ativa que afeta a coerência da organização industrial.

Além disso, há relações com o governo, não somente com o legislativo mas também com numerosos órgãos administrativos reguladores do Poder Executivo, órgãos estes interessados pela execução das leis.

Esses problemas internos, intermediários e externos não são novos; sempre existiram! Sua importância em nossos tempos decorre da complexidade da organização social moderna e das numerosas especializações.

A tendência de todos os grupos é para concentrar seus esforços coletivos nos interesses especiais de seus componentes. O interesse comum — a argamassa que mantém coesa a ordem social — é pôsto de lado e os interesses especiais são, não raro, interpretados como "oposições". Eles usam seu poder para exercer permanentemente pressão sobre o governo para alcançar seus objetivos especiais.

O administrador industrial deve decidir a política que regerá suas múltiplas relações com esses grupos e seu comportamento diante das exigências que eles fazem à indústria.

Os princípios de organização se impõem não só quando se consideram as relações de um com o outro dentro da unidade industrial como também se aplica igualmente à relação entre as várias organizações que constituem a sociedade humana, muito embora esse fato seja obscurecido pela necessidade de livre cooperação entre unidades independentes e a submissão de tais unidades ao governo.

Nos Estados Unidos, sua aplicação exige uma grande compreensão do comportamento dos princípios de organização na ordem social nos governos constitucionais e uma nítida perspectiva de sua aplicação à integração do movimento industrial que marcha sempre para a frente. A integridade e coerência da organização industrial só pode ser devidamente protegida dessa maneira.

(Continua)