

## APERFEIÇOAMENTO

# Curso de Organização e Administração

IBANY DA CUNHA RIBEIRO

### CURSOS DA BIBLIOTECA NACIONAL

(Criados pelo Decreto-lei 6.440, de 27-4-44)

CURSO SUPERIOR — 2.º ANO

(Aulas taquigrafadas por Heloisa Brito e Sousa)

### III

#### *Fundamentos, Métodos e Objetivos da Ciência da Organização*

O fundamento básico da organização do trabalho é o princípio "hedonístico" dos fisiocratas: todo homem procura obter o máximo de bem-estar, com o mínimo de esforço — razão básica da vida do homem, e que leva de seu plano individual de vida, para o plano coletivo, — quando o administrador organiza sua empresa de modo a obter o máximo de produção, com o mínimo de esforço, com o máximo de rendimento.

A Divisão do Trabalho é o princípio básico da Organização científica do trabalho, como o é, também, da organização empírica. Este princípio é tão antigo quanto os primórdios da vida em sociedade, correspondendo à divisão de uma tarefa em suas partes elementares, atribuindo-se a cada indivíduo ou grupo uma dessas partes.

A metodologia da organização científica do trabalho fundamental naqueles princípios filosóficos de Descartes: evidência, análise, síntese, enumeração. Não é demais, neste curso, repetir o seu significado:

**Evidência** — não receber jamais coisa alguma como verdadeira, desde que não se conheça, evidentemente, ser tal;

**Análise** — dividir cada uma das dificuldades que se houvesse de analisar, em tantas parcelas pudessem ser, e fôsse exigidas para resolvê-las melhor;

**Síntese** — conduzir, por ordem, os pensamentos, começando pelos objetivos mais simples e mais fáceis de serem conhecidos, para subir, pouco a pouco, como degrau, até o conhecimento dos mais compostos, e supondo mesmo certa ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros;

**Enumeração** — fazer por toda parte enumerações tão completas e revisões tão gerais, que se ficasse certo de nada omitir.

A palavra "método", empregada na ciência da organização, decorre da exposição dos fatos e quer exprimir mesmo o seu sentido real, "caminho para", de que os 4 princípios de Descartes abrem as portas.

A Organização como fato natural — Forma ou Estrutura — e como Processo. — Ao estudarmos a organização do trabalho, deparamos inicialmente com a separação, bem notada, entre: organização empírica e organização racional. A primeira, procede da simples contingência, imitação que se sucede em lento progresso; a segunda, se origina de investigações de pesquisas científicas a que Henry le Chatelier chamou de Métodos de Organização. A organização empírica decorrente do impulso e da associação humanas, tanto pode ser boa organização, quanto má organização, apesar de ser empírica.

Por isso, podemos dizer: não há um conceito de organização, e, sim, conceitos de organização, dependendo inteiramente da posição de quem encara o problema "organização empírica-organização racional".

Assim, teremos que encarar a organização como fato natural, como estrutura, ou como processo contínuo.

A organização como fato natural exprime todo e qualquer esforço humano associado; como estrutura, forma, representa organizações ou conjuntos de organizações em sentido estático ou dinâmico; mas, como processo, como ação de organizar, como conjunto de princípios, dá fórmulas e regras de técnicas, institui sistemas de organização para aplicação das leis que lhe atribuem a natureza de ciência social, assim a organização se expande por todas as formas de associação, em permanente e contínuo "Jour le jour".

Alfredo Nasser inicia sua tese ao concurso para a carreira de Técnico de Administração do D.A.S.P., dizendo que o problema da organização, onde quer que se apresente e requeira uma organização racional, deve ser considerado nos seus dois aspectos naturais, em tratamento absolutamente distinto e com primazia em qualquer hipótese, primeiro: estrutural e funcional, está-

tica e dinâmica, anatômica e fisiológica. Esse Técnico de Administração apresentou o conceito primário da Organização — fato natural, porque o seu trabalho versava justamente sobre organização científica, e, como fato natural, a definição de Mooney e Reiley: “organização é a forma de qualquer associação humana para obtenção dos fins comuns”, como tal dispensa dissertação, num estudo de organização científica do trabalho.

*A Organização como estrutura* — Estrutura dá logo idéia de esqueleto, ossatura — *estrutura de um edifício: esqueleto de um edifício*, massa estática.

... Mas, como levantar essa estrutura em organização?

Pela simplificação das partes elementares que devem compor o “edifício” administrativo, pela aplicação do princípio da divisão do trabalho seguido pela aplicação do princípio da integração dessas partes elementares, coordenando-as, pela aplicação de outros princípios, que, ainda, falaremos sobre eles.

Assim, a separação das unidades de trabalho e a sua junção posterior em compartimentos afins é o que se intitula estruturação.

Esse agrupamento obedece sempre ao princípio da homogeneidade, cujo limite é a tradição, sendo o tamanho da empresa o fator preponderante.

Esse agrupamento em unidades também está sujeito a uma lei fatal — O alcance do controle — condicionamento aos limites inexoráveis da natureza humana, como bem a situou Luther Gulick, no “Papers” que já aconselhei a leitura.

Essa limitação ao agrupamento das unidades administrativas aplica-se, tanto nas divisões do objetivo geral, como as subdivisões internas e as subsequentes que surgem naturalmente.

A isso chamamos de estrutura de autoridade e o exemplo clássico é o organograma dos tipos de organização.

O organograma é realmente a fotografia de uma organização — uma organização em esqueleto mostrando as suas ligações. E o esqueleto de uma organização dividida em departamentos, retângulos que devem apresentar, naquele do topo, o objetivo primacial, claro e definido.

Em seguida, vamos encontrar em subordinação direta, outros retângulos que representam as Divisões, logo abaixo os serviços, e, sucedem-se, então, as Seções e Turmas — isto se quisermos dar um exemplo geral, baseado nos nossos organismos do Serviço Público.

De alto a baixo, do Departamento à Turma a apresentação das funções obedecem ao princípio da homogeneidade. O número de divisões, serviços, seções etc. ficou sujeito e restrito ao princípio do alcance do controle.

Ligando todos esses retângulos vemos a linha de autoridade.

Essa linha de autoridade deve assegurar a coordenação do trabalho, não por si só, mas por intermédio dos chefes que ocupam os postos delegados dessa autoridade.

Ainda Gulick nos ensina: A experiência revela que se pode chegar à coordenação por duas vias primordiais, que são:

1.<sup>a</sup> por organização, isto é, pelo interrelacionamento das subdivisões mediante colocação dos respectivos chefes ao longo de uma estrutura de autoridade, de modo que o trabalho possa ser coordenado através de ordens dos superiores a subordinados escala hierárquica abaixo, descendo assim lotado até a base de toda a empresa.

2.<sup>a</sup> Pela dominância de uma idéia...

A segunda via explica-se por si só e foge a explanação em lide.

No Serviço Público Brasileiro, vemos essa linha de autoridade determinada pela lei que cria ou reorganiza o órgão e a sua composição na estrutura da entidade pelo Regimento e de modo mais amplo pelo Regulamento.

Nas entidades privadas varia sempre de acordo com o tipo de empresa: numa sociedade anônima pelo seu estatuto; numa empresa individual pela vontade e ordens de seu proprietário.

Finalmente, a finalidade de uma estruturação é a de distribuir o que fazer — a quem deve fazer. No funcionamento vamos verificar como se deve fazer.

No primeiro definimos a forma, as atribuições e a competência pela linha de subordinação, pela linha hierárquica.

No segundo vamos estabelecer os métodos, caminho para o objetivo, as normas e as instruções de trabalho.

Analizado e dividido o trabalho, novamente agrupado em bases afins, integrado e coordenado através de sua estrutura de autoridade, precisamos em seguida determinar como executar o trabalho, harmônicamente, com o maior rendimento e o menor esforço. Esse como é o funcionamento.

William B. Cornell chama a organização como estrutura da seguinte maneira: “a organização significa a estrutura ou forma de uma empresa e, conseqüentemente, a disposição de todas as partes em maneira conveniente para uso ou serviço”.

... Mas, organização não é apenas “estrutura”, arcabouço pelo qual o esforço do grupo encaminha-se para realizar o seu propósito, é, também, o processo, a organização dinâmica, em funcionamento.

— *O funcionamento* — “O ato de proceder ou de andar, o seguimento; a maneira de operar ou resolver; técnica; série de fenômenos que se sucedem e são ligados por relações de causa e efeito; os diversos períodos da evolução de um fenômeno; e sociologicamente, o modo de agir, movimentos e reações entre indivíduos ou grupos que entram em contato” — eis a definição de

“processo”, pelo Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa.

Também, para êsse Dicionário, *funcionar* é exercer funções; estar em exercício; realizar movimentos; trabalhar; mover-se bem e com regularidade.

O *funcionamento* em organização depende da *estrutura*. Da mesma forma que só é possível estruturar tènicamente uma entidade de trabalho fazendo-se a análise dêsse trabalho — quer no campo das unidades mais simples, quer no campo departamental — correlatamente, só é possível funcionar bem, mover-se bem e com regularidade, após um perfeito trabalho de estruturação.

“Função é um grupo de atividades lógicamente relacionadas entre si e interdependentes” — é a definição de Th. R. Jones, no seu livro

“Theories and Types of Organization — Production Executive.

A definição de Ordway Teed e Henry Metcalf é: “uma função é um núcleo de atividades, responsabilidades ou deveres, tão homogêneos quanto aos seus característicos que disso decorra o incidirem lógicamente em uma unidade para fins de execução”.

Logo estruturada a organização (e apreciem a presente acepção do vocábulo) está distribuído o que fazer — a quem deve fazer, no funcionamento vamos estabelecer *como se deve fazer*.

Êsse *como se deve fazer* é o sistema, é a norma, as instruções de trabalho. São os regulamentos e os regulamentos. E’ a dinâmica da organização enquanto que a estrutura é a estática.

Nos setores próprios estudaremos detalhadamente êstes assuntos.

## DOCUMENTAÇÃO

# As Bibliotecas, os Intelectuais e a Guerra

CARL HASTINGS MILAN

(Tradução de Sylvio do Valle Amaral)

(Na transposição para o idioma português serviu de base um folheto onde se declarava: “Remprint of The Annals of The American Academy of Political and Social Science-Philadelphia-September 1944 — Printed in U.S.A.”)

**A**S circunstâncias relativas ao tempo de guerra vieram interromper ou dificultar o livre intercâmbio de obras e revistas entre as nações do mundo. A escassez de braços e papel causou a interrupção de vários jornais em muitos países e reduziu o número de exemplares das edições, dêles, ou de livros. Cada biblioteca de pesquisa em qualquer país, inclusive o nosso, apresenta arquivos incompletos para os anos de luta. Inúmeras publicações necessárias ao preenchimento dessas lacunas existem já em pequena reserva, ou estão esgotadas. Algumas rapidamente desintegrar-se-ão por causa da má qualidade do papel em que foram impressas.

A destruição por bombas e fogo tem sido imensa. Os editôres e livreiros de Londres perderam milhões de volumes, em 1940-41. Várias famosas bibliotecas britânicas de erudição e dezenas das públicas, foram danificadas ou destruídas. Diversos países europeus, a Rússia, a China, além das Filipinas, sofreram ou estão agora experimentando destino semelhante, porém, o mais triste está para vir. Alguns dos raríssimos livros e manuscritos

foram salvos pela remoção antecipada; bibliotecas, organizadas para investigação e aparelhamento bibliográfico, a fim de facilitar o respectivo uso, todavia desapareceram certas vêzes.

O saque e a destruição deliberada dos elementos culturais foram conduzidos em tal escala, que dará a Hitler lugar infamante na História, mesmo que todos os seus outros crimes fôssem esquecidos. A Polônia é talvez o pior — ou o melhor — exemplo. Contou-se que, antes da invasão, eruditos alemães examinaram as bibliotecas polonesas, e elaboraram catálogos de material valioso, portanto, cobijado; que, após a invasão, foram êles enviados a fim de recolherem a prêsa; que, em muitos casos, as coleções roubadas estão escondidas em residências particulares germânicas, onde será difícil, senão impossível, encontrá-las depois que a Alemanha fôr derrotada. Os jornais, recentemente, noticiaram a queima de livros em Nápoles, antes da retirada do exército nazista. Diz-se agora (e ainda que não verificado, está pelo menos dentro do caráter nazista), que obras e jornais em inglês, nas bibliotecas da Tchecoslováquia,