

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)

XVIII

A ORGANIZAÇÃO DE UM ESTADO MAIOR GERAL

UMA descrição das atuais funções desempenhadas num estado maior geral militar envolve o seguinte problema: o que quer dizer o termo "geral" neste caso? O estado maior geral, como aparece nas forças armadas, é, em matéria de organização, o exemplo frisante de um serviço coordenado de *staff*. Deve-se observar, no entanto, que o termo "geral" aqui empregado não diz respeito à coordenação. Refere-se à natureza das funções de *staff* consideradas em si mesmas.

Uma função de estado maior geral significa um serviço de *staff* tão "geral" e "constante" quanto ao seu caráter que constitui uma necessidade permanente para toda a organização. Os serviços de *staff*, neste sentido, são de origem mais antiga na organização militar do que em qualquer outro setor. São tão antigos realmente quanto o próprio exército. Na Guerra da Secessão, os exércitos do Norte e do Sul não tinham em suas organizações um sistema coordenado de estados maiores no sentido moderno, mas possuíam serviços de *staff*, isto é, funções de *staff* que eram constantes e necessárias. A organização contemporânea de estado maior implica simplesmente em coordenação dos serviços de *staff*. Segue-se daí que qualquer função de *staff* que tenha um caráter de "generalidade" deve ter suficiente importância para merecer um exame especial. Antes de procedermos a êsse exame, é necessário estabelecer primeiramente a distinção entre duas espécies de serviços de *staff*: as que possuem e as que não possuem um caráter geral.

O estado maior militar é exatamente aquilo em que o termo implica, isto é, o conselheiro "geral" sobre assuntos comuns a toda a organização. Não abrange, porém, todos os serviços de *staff*. Além disso, o estado maior geral tem um *staff* técnico e outro administrativo composto de especialistas. Seus elementos técnicos usualmente possuem uma autoridade de *linha* nos respectivos setores mas suas atividades estão sujeitas à coordenação

feita pelo estado maior de cada unidade abaixo do respectivo nível e pelo seu próprio estado maior inclusive. Entre tais especialistas e técnicos estão o chefe do serviço aéreo, o oficial de comunicações, o engenheiro, o químico, o oficial especializado em força motorizada e muitos outros. O ajudante de ordens, o promotor da corte marcial, o intendente, os médicos, os capelães estão na categoria do *staff* administrativo.

Examinemos agora as distinções funcionais. Todo exército moderno tem um estado maior geral. Nenhum estado maior é, porém, igual a um outro; mas todos têm um ponto em comum: de uma ou de outra forma, as mesmas funções são nêles desempenhadas. Para identificar essas funções basta um exemplo e o melhor é o que nos oferece o estado maior de nosso próprio exército.

O estado maior do exército dos Estados Unidos é provavelmente a mais jovem organização dessa espécie, isto é, mais jovem do que os estados maiores de qualquer importante exército europeu. Ele data de 1903. Difere dos velhos estados maiores da Europa no fato de não ter saído da dura escola da experiência. E' todavia, em grande parte, organizado segundo os modelos da Europa, o que o torna representativo de todas as organizações de *staff* dessa natureza.

A organização deste estado maior (*) é composta de uma seção de estado maior e de quatro divisões funcionais que são as seguintes:

- G. 1. Divisão de Pessoal
- G. 2. Divisão de Inteligência Militar
- G. 3. Divisão de Operações e Treinamento
- G. 4. Divisão de Abastecimento.

O elemento mais importante é, de certo, o chefe da seção de estado maior propriamente dito que dirige, coordena, supervisa e controla todas as atividades de *staff*. Neste setor estão centralizados os trabalhos da Divisão de Planos de Guerra,

(*) O autor faz referência ao Estado Maior Americano de antes de 1939.

sob as ordens de um chefe assistente a que estão subordinadas as quatro divisões anteriormente citadas. A atribuição dessa divisão, como seu nome indica, é a de preparar e coordenar todos os planos militares.

O processo de coordenação, relativamente a cada plano ou problema militar, pode ser assim definido: a Divisão de Planos de Guerra elabora seus planos que são depois submetidos ao exame de cada uma das divisões funcionais. Estas elaboram seus próprios planos em conformidade com o plano geral e com respeito a suas próprias funções e seu campo de competência. Esses planos são então revistos pela divisão de Planos de Guerra à qual cabe a responsabilidade pela coordenação de cada um dos planos funcionais com os outros e com o seu próprio plano geral. Neste processo, podemos identificar um mecanismo perfeito de coordenação.

DIVISÃO DE PESSOAL

A primeira dessas divisões funcionais é a de Pessoal. É um axioma a afirmativa de que nenhuma organização é superior ou melhor do que os indivíduos que a integram e que o elemento mais vital para a promoção da eficiência é começar pelo começo — com o pessoal.

Vale notar especialmente uma coisa com respeito à esfera da Divisão de Pessoal. A eficiência nesse terreno não é apenas uma questão de treinamento, muito embora este seja imperativo. Mais necessária ainda é a eficiência da seleção. Um treinamento físico completo pode ser eficiente para o soldado raso mas não para os oficiais, sobre os quais recaem as responsabilidades de comando. É significativo o fato de que as atribuições da Divisão de Pessoal nada tenham a ver com as questões de operações e treinamento que são matéria de interesse de uma outra divisão. A Divisão de Pessoal interessa-se simplesmente pelo indivíduo. Observa e dá seus conselhos relativamente à movimentação dos homens em todos os setores do serviço, para que cada um seja sempre encontrado no devido lugar.

Outro órgão importante é a Divisão de Inteligência Militar. É evidente que os eficientes planos militares seriam impossíveis sem algum conhecimento da natureza do problema e dos obstáculos a enfrentar. A estratégia de guerra, porém, se interessa não somente pela obtenção de informações militares como também pela preservação dos segredos militares. Por isso, não é fácil obter um perfeito serviço de inteligência. Os erros estratégicos cometidos em todas as guerras são geralmente atribuídos a uma mesma causa: informações inadequadas a respeito do inimigo.

OPERAÇÕES E TREINAMENTO

Vem em seguida a Divisão de Operações e Treinamento. Especialmente digna de nota é a separação entre esta função e a da Divisão de

Pessoal, o que equivale simplesmente à diferença existente entre os que formam uma organização e o seu treinamento. As atribuições dessa divisão incluem, especificamente, as de preparação das tabelas de organização de todos os setores, as de treinamento do exército, as de educação e orientação vocacional, as de supervisão dos movimentos de tropa e todas as atividades neste setor.

O quarto órgão é a Divisão de Abastecimento. Esta é encarregada da elaboração e supervisão de todos os planos para fornecimento de *material*, atribuição esta que geralmente recai dentro da alçada do quartel-mestre geral.

COORDENAÇÃO DE FUNÇÕES

Esta breve descrição da organização e das funções de um estado maior militar não pode deixar de impressionar o estudante de organização. Entre as impressões que deixa, a principal é a da coordenação militar de todas as funções de *staff*, o que constitui um avanço para além de tudo o que se tornou geral em outras esferas da organização. Outro motivo que impressiona é o que pode ser chamado de *universalidade* de função de *staff* militar; a maneira por que esta função se entretetece na trama da organização de modo que não se pode conceber nenhum processo, de qualquer espécie, que não envolva alguma forma de serviço de *staff*.

Uma contribuição militar a mais para a ciência da organização é a extensão em que a função supervisora figura em todas as atividades de *staff*. Neste caso também a organização militar é lógica. Definimos os primeiros dois aspectos do serviço de *staff*: o *informativo* e o *consultivo*. Entre o *consultivo* e o supervisor não há, em princípio, nenhuma diferença. Eles se relacionam simplesmente como o plano se relaciona com sua execução. O arquiteto de um edifício (ou seu representante *staff*), deve supervisionar o construtor e o mesmo se pode dizer no campo de atividade militar, muito embora nem o *staff* de planejamento e nem o de supervisão tem qualquer direito de comando. Na esfera da execução, o conhecimento superior dos planos confere autoridade, e, por esta razão, o oficial de *linha* hesitará pôr de lado o que o oficial de *staff* recomenda.

A prova final do princípio de *linha* e de *staff*, conforme aparece na organização militar, está exatamente no fato de que ele atua muito bem. Há um crescente reconhecimento, em todas as esferas, em que o esforço humano se coordena, do fato de que a organização tem e deve ter seus princípios. A grande contribuição dos organizadores militares para esta ciência aparece na identificação e aplicação do princípio de *linha* e *staff* que são funções universais e inseparáveis. Esta identificação é, de fato, a enunciação de um princípio. Deste ponto de vista, a contribuição militar para a ciência da organização é mais avançada do que a de qualquer outro setor.

(Continua no próximo número)