

# Escola para Administradores



O novo colégio foi fundado pelos industriais para aliviar a falta de bons administradores

**S**ABE-SE em geral que a faculdade administrativa e técnica não é apenas um dom da natureza. O treinamento ajuda até mesmo ao que se chama um condutor natural de homens a desenvolver sua capacidade para visualizar a situação total e talvez remota que venha a apresentar-se; planejar por antecipação e de maneira imaginosa e firme e, mesmo assim, com as margens reputadas necessárias; coligir, em tempo oportuno, e na relação conveniente, recursos materiais e humanos muito diversos; tomar decisões consistentes, sobre detalhes, e — o que é indispensável — cuidar de que executivos menores, em suas variadas e múltiplas esferas, saibam como agir de maneira proveitosa. Esse tipo especial de habilidade construtiva está sendo muito procurado no Estado industrial moderno, pelas necessidades complexas da indústria, distribuição, alojamento, comunicações, atividades dos governos central e locais e, até certo ponto, os sindicatos e organizações de pesquisa educativa e de serviços sociais, apresentam problemas da mesma espécie e de importância sempre crescente. Todos esses aspectos da vida em sociedade demandam administradores melhores e em maior número.

Reconhecendo essa necessidade, alguns grandes industriais britânicos e homens públicos, fundaram, em outubro de 1945, um Colégio de Pessoal Administrativo, primeiro no gênero a ser instalado na Grã-Bretanha. Os propósitos do Colégio con-

sistem em investigar e explicar os princípios de técnica da organização, administração e orientação, na vida civil, e prover, no futuro, uma compreensão melhor entre os que dirigem diversas esferas de atividade. Essa melhor compreensão entre administradores, a qual deve levar logicamente a um esforço incorporado cada vez mais amplo, no sentido de maior eficácia e produtividade, o Colégio planeja realizar pela fertilização cruzada das idéias dos administradores mais moços, aos quais é dedicado.

Assim, numa idade em que seus pontos de vista estão formados, mas ainda não fixados, isto é, entre as idades de 28 e 35 anos, os homens ou mulheres que têm ou estão para ter um cargo superior executivo ou administrativo podem ser nomeados por suas firmas ou outra qualquer autoridade conveniente, para fazer um curso no Colégio. Ao selecionar os candidatos para comparecer a cada curso, a escolha do diretor é orientada pela atitude da Corte de Governadores, com o objetivo de conseguir para cada curso uma seção transversal bastante representativa da vida comercial e industrial do país. Em cada curso reservam-se algumas matrículas para funcionários públicos, funcionários de governos locais e pessoas indicadas pelos sindicatos trabalhistas. O estatuto do Colégio permite seja admitido em cada curso um pequeno número de candidatos de além-mar, com qualificações adequadas. Por motivos evidentes, os candi-

dados estrangeiros precisam ter um domínio real da língua inglesa falada e escrita.

Esse Colégio pioneiro está localizado, num cenário fluvial tipicamente inglês, em Henley-on-Thames, bem perto do ponto de partida da pista onde se realiza a mundialmente famosa Regata Real. A casa, chamada "Greenlands", foi construída em 1871 pelo Sr. W. H. Smith, grande parlamentar e fundador da enorme firma de distribuidores de jornais e livreiros cujas sucursais existem em cada cidadezinha do país e praticamente em todas as estações ferroviárias.

Greenlands foi cedida à Corte de Governadores do Colégio — da qual é Presidente o Senhor Geoffrey Heyworth, Presidente de Lever Brothers e Unilever Ltd. — pelo atual diretor de W. H. Smith, descendente direto do fundador da firma. Depois dos trabalhos de adaptação, Greenlands contém escritórios e residência para o Diretor, pessoal de direção e administração e alojamento para cerca de 75 estudantes. Há, além disso, um grande salão de jantar, salas de estar, biblioteca e salão de leitura, salas especiais e um salão de conferências. O Colégio cobre uma área de cerca de 11 hectares e dispõe de campos de tênis, piscina e garagem para barcos.

O preço de matrícula e curso de 3 meses é de £ 150. Por essa quantia o colégio provê alojamento e pensão, assim como livros e material escolar essenciais, e todas as despesas diretamente ligadas ao curso. O total recebido cada ano, dado o custo de vida tão elevado em nossos dias, não basta para as despesas normais do estabelecimento. Há uma renda anual adicional que deriva de subscrição pública, na maioria de firmas industriais, num montante total de £ 35.000. Além disso, a Fundação Nuffield fez uma doação de £ 10.000, para ser usada durante um período de cinco anos, para o pagamento de ordenados, no total ou em parte, em casos especiais.

O Diretor do Colégio, Sr. Noel Hall, homem de pouco mais de 40 anos, começou sua carreira de ensino como professor do serviço público e conferencista, sobre economia política, na Universidade de Londres. Mais tarde passou a professor de economia política e depois foi nomeado diretor do Instituto Nacional de Pesquisas Econômicas e Sociais. Durante a segunda Grande Guerra, foi sucessivamente chefe da seção de Inteligência econômica do Inimigo, Ministro encarregado do Departamento do Comércio de Guerra da Embaixada Britânica, em Washington, e conselheiro sobre questões de desenvolvimento colonial, na África Ocidental Britânica.

O Sr. Hall acredita que o trabalho pioneiro que está sendo feito em seu Colégio é uma das tarefas mais fascinantes e valiosas que podiam ser empreendidas nesta época. Ele e seu pessoal — homens escolhidos por suas grandes realizações administrativas e técnicas — reconhecem que o velho gênio inglês para a indústria e comércio, articulado em condições modernas, pode contar com o apoio pleno da mão-de-obra organizada. Portanto, as técnicas de administração devem ser tão eficientes quanto possível. Acreditam, na verdade, que a prosperidade da Grã-Bretanha vai de-

perder cada vez mais de uma administração de primeira qualidade e uma notável faculdade de adaptação.

O curso básico do Colégio, constante de material cuidadosamente selecionado e preparado com antecipação, demonstra a grande variedade de problemas, simples e complexo, que a administração tem de enfrentar. Alguns dos problemas do curso são: recrutamento do pessoal de todas as categorias, simplificação do trabalho, estudo de atitudes em geral, relações com trabalhadores e órgãos de conciliação, apresentação do material fabricado, controle do estoque e orçamentário.

Durante cada curso há preleções feitas por destacados administradores práticos e conferências ocasionais por especialistas profissionais; entretanto, a maior parte do trabalho letivo é feito em grupos — chamados no Colégio de "sindicatos" — cada um deles com experiência anterior num campo diferente de administração ou de algum ramo distinto da indústria ou do comércio. Esses "sindicatos" promovem discussões e consultas com os especialistas que visitam o Colégio; depois organizam e passam a examinar relatórios de visitas feitas por seus membros a organizações industriais e outras. Cada membro, por seu turno, orienta seu grupo em uma ou mais séries de exercícios e de cada elemento se espera a elaboração de soluções razoáveis para casos ocorrentes, dentro de um período limitado. Exige-se também dos membros dos "sindicatos" que preparem memorandos individuais e coletivos, para discutir e resolver determinadas minutas com os colegas e representar seus pontos de vista próprios e o do "sindicato" a que pertencem oralmente a auditórios grandes ou pequenos, os quais, às vezes, contam com pessoas de grande autoridade no assunto discutido.

Antes de um assunto ser analisado por um "sindicato", a experiência prática de cada membro, relativamente a esse assunto, é cuidadosamente examinada. Dessa maneira os métodos de lidar com situações análogas, em indústrias e comércio diferentes, assim como em organizações tão variadas quanto departamentos públicos, sindicatos trabalhistas e autoridades locais, são submetidos ao processo de comparação e da discussão bem informada. As diferenças aparentes nos problemas de organizações diversas fornecem, depois de examinadas sob muitos aspectos, uma concepção mais clara das questões administrativas em causa. A informação suplementar sobre tais problemas provém de consulta com os peritos visitantes. Sob a orientação do corpo docente do Colégio, fazem-se leituras selecionadas e específicas. Cada um dos membros do corpo docente está ligado a um "sindicato".

Durante todo o curso, cada assunto especializado — seja contabilidade, produção, técnica de vendas ou administração do pessoal — é encarado de maneira a acentuar-se sua função como um instrumento administrativo. A utilização de alguns desses instrumentos, para a solução de problemas práticos, é demonstrada nos estágios finais do curso. Como o clínico geral, em medicina, o administrador bem sucedido deve ter um conhecimento combinado de várias faculdades. Não deve perder

de vista o homem total com quem lida ou deixar de contemplar sua tarefa como uma que afeta a totalidade do organismo industrial ou comercial.

Não se concede diploma ou certificado ao futuro administrador que cursa o Colégio. Não se trata dessa espécie de instituto de administração que produz capatazes ou gerentes embrionários em grandes lotes. Os homens que participam dos cursos são escolhidos especialmente por suas firmas, pelo serviço público ou pelos sindicatos trabalhistas para funções de condutores. Todos eles já alcançaram uma certa maturidade e já têm conhecimento e experiência práticos de administração. Greenlands difere, portanto, de outros colégios pelo fato de lidar com uma matéria-prima humana já sazoadada e polida. Aí se consegue um polimento final, pelo recurso de atritar uma pessoa com outra — o homem de negócios com o funcionário público, o engenheiro com o filósofo social e assim por diante. Assim, as simpatias de cada um se ampliam, torna-se mais rápida a percepção de obrigações sociais, melhora a compreensão dos pontos de vista dos outros e todos adquirem uma consciência mais aguda de realização nas funções e atividades dos colegas.

Esse Colégio pioneiro está sem dúvida fazendo alguma coisa para suprir uma necessidade urgente, num país onde a vida social e econômica sofreu recentemente uma perturbação tão grave, durante uma guerra que durou seis anos. Está dando a homens, cujo trabalho é guiar outros homens, esse senso de equilíbrio mental que acarreta um desejo de ver tudo numa perspectiva adequada. Nas palavras do próprio diretor, o Colégio procura restituir ao indivíduo um "sentimento tranqüilo de urgência em todos os nossos casos". Os que fizeram um curso no Colégio voltam aos seus afazeres com

uma confiança aumentada em suas faculdades próprias. É essa a opinião dos que o patrocinam.

Desgraçadamente o método de estudo, em Greenlands, limita o número de estudantes que podem ser acomodados em cada curso a 65, isto é, a um máximo de 200 por ano. É um número lamentavelmente reduzido para atender às necessidades de uma nação industrializada de mais de 200.000 firmas isoladas, na sua grande maioria pequenas. A resposta não pode ser multiplicar esse Colégio, pois a nação já precisa muito dos homens que seriam necessários para lecionar neles.

Por outro lado, a questão de recrutar candidatos nas firmas menores é também difícil. Essas firmas reputam quase impossível privar-se de um elemento valioso ou substituí-lo pelo longo período de 3 meses. As grandes organizações são capazes de enfrentar essas contingências, mas as pequenas firmas têm de levar em conta a questão do custo. Ainda assim, a inclusão de um número suficiente de homens e mulheres que tenham trabalhado em pequenas firmas é da maior importância para o êxito do Colégio e seu valor para todos que o procuram, quaisquer que tenham sido suas experiências prévias.

Esses são dois dos problemas para os quais a Corte de Governadores e o Diretor gostariam de achar soluções, mas sabem que as respostas adequadas só podem depender de tempo e experiência. Nesse meio tempo devem satisfazer-se em produzir cada ano apenas uma pequena quantidade de fermento para o regime de vida e o pensamento de após guerra, na Grã-Bretanha.

(Transcrito de "Comentário Comercial Anglo-brasileiro". Nova Série — N.º 1).

## Publicações Recebidas

- Americas*, n.º 4, vol. 1, — junho-julho 1949.  
*Boletim Informativo*, n.º 43 — ano II — junho 1949.  
*Taxes*, vol. 32 — n.º 5 — maio 1949.  
*Leitura*, n.º 53 — maio 1949.  
*Current History of Medical Literature*, n.º 15 — vol. 16 — maio 1949.  
*Nação Brasileira*, ano XXVII — n.º 310, junho 1949.  
*Cimento Portland*, ns. 18 e 19 — maio 1949.  
*Boletim do S. N. E. S.* — julho 1949.  
*Boletim Paraguai*, ano 4 — n.º 19 — maio 1949.  
*Brasil en Marcha*, (Assunção — Paraguai) março de 1949.  
*Cruzeiro* — junho 1949 — n.º 656.  
*Opinion*, n.º 309 — junho 1949.  
*Lei* n.º 12, (separata) Prefeitura Municipal de Sapê.  
*Relatório dos Despachantes Aduaneiros de Pôrto Alegre* — 1947.

- História, Evocação e Saudade* (Festa na Alfândega de Pôrto Alegre) (1946).  
*Estatuto dos Funcionários Públicos Civis de S. Paulo* — 1949.  
*O Norte de Minas*, — XXII — n.º 1.133 — junho de 1949.  
*Boletim Informativo da Associação Brasileira de Planejamento* — ano I — n.º 1.  
*Aviação*, vol. XI — n.º 135.  
*Notícias de Portugal*, n.º 114 — ano III — julho 1949.  
*Revista Forense* — vol. 121 — fasc. 547 — janeiro de 1949.  
*Boletim da Argentina* — ano III, n.º 5.  
*Boletim Paraguai*, ano IV, n.º 20.  
*Boletim Estatístico* (M. H. E. P.) — Buenos Aires — ano II — n.º 8.  
*Boletim Econômico* — junho 49, n.º 6.  
*Holland*, vol. 4, n.º 5 — junho 1949.  
*Revista da Associação dos ex-alunos do Colégio Militar* (N.º 1, ano I).