

# ORGANIZAÇÃO

## O lugar do organizador

ALBERTO DE ABREU CHAGAS

A TAREFA do organizador *strictu senso*, seja do profissional que, em face dum trabalho em execução ou em projeto, trata de reconhecer e esclarecer as ações necessárias e por aí chegar a estabelecer um programa de atividades razoável, é de importância pelo menos igual à de qualquer outra das tarefas concernentes à organização do trabalho.

Tôda realização implica, o que é curial, a utilização de pessoas, de coisas materiais, do espaço e do tempo e, salvo este último, cada um desses elementos admite seu campo de estudos específico que, de maneira esquemática, se pode considerar delimitado. Quanto ao tempo, sem embargo de sua enorme importância nos assuntos do trabalho, somente por expressões relativas é objetivado.

Semelhante diferenciação do processo aclarador passa a ocorrer somente, porém, quando a longa experiência da atividade produtiva tem ampliado, até valores de ponderabilidade reconhecida, o número de informações sobre a natureza daqueles diversos elementos e sua influência na expressão qualitativa e quantitativa do trabalho.

De comêço, há o domínio do homogêneo indefinido, como em tudo. Então, a tarefa do organizador, simples porque primária, carece de especializações. A melhoria dos conhecimentos acarreta a diversificação dos encargos. E, uma a uma, vão crescendo e destacando-se do grande todo zonas de especulação individualmente adstritas, cada vez com rigor maior, a só um dos elementos primordiais que o trabalho mobiliza.

Mas o núcleo não se extingue ou tende para a extinção, porque aquele processo de diferenciação, por seu efeito depurador, lhe dá progressiva nitidês aos contornos próprios, até assemelhá-lo, quanto à aparência de especificidade de conteúdo, às zonas dele destacadas.

Há, todavia, uma dissemelhança irreduzível entre as zonas e a parte residual do todo primitivo

e é que esta permanece em situação focal, em virtude de ser o denominador comum para todo o sistema.

Em outros termos, podemos dizer que, num estágio de conhecimentos rudimentar, a realização do trabalho não suscita preocupações de ordem analítica. Conhecem-se dos materiais tão somente as propriedades mais grosseiras, perceptíveis a olho e mão desarmados. A mão de obra quase ainda se confunde com a mera aplicação de força. E, assim, o objetivo a realizar, repontando duma idéia, que tanto pode ser um estalo de gênio quanto uma sandice, é uma aventura no desconhecido. Depois, vai-se avolumando um cabedal de fatos. Enquanto este não é grande, o empreendedor consegue dispor sozinho sobre a maneira de empregá-lo. Mais tarde, a massa de experiência excede a capacidade individual de domínio de conhecimentos e impõe-se, como consequência, fracionar as atividades de disciplinação do trabalho, seguindo, como é preferível, as linhas de divisão que se desenham naturalmente. As pessoas passam a ser objeto de interesse à parte. O mesmo se dá com os materiais. A utilização do espaço é também suscetível de interesse particular. Mas o desdobramento não liberta completamente as partes destacadas, porque uma e tôdas guardam relações indestrutíveis com o próprio trabalho. Por outro lado, o estudo do trabalho em si mesmo, em abstrato, ganha em profundidade e marcha para a especificação, para uma especificidade que, em virtude de não haver como dissociar, de forma absoluta, da idéia de ação as idéias de agente, de paciente e de interposto meio, como pensar na função sem que o órgão, o elemento operado e a base física reclamem acomodação na mente, é muito atenuada.

Em todo caso, o trabalho, no sentido de exercício da atividade humana, é motivo dum corpo de estudos próprio, assertiva tão surrada que o ensaiá-la mais uma vez, com pretensões concei-

tuosas, seria indício de comovedora candura, quando não fôsse coisa pior.

Mas se o articulista, ao ferir a nota velha e re-velha, está conscio de sua falta de originalidade, a insistência pode legitimar-se como recurso didático dos mais eficazes.

Assim, onde quer que haja ouvidos não habituados a ela, não afinados para distingui-la toda a riqueza de harmônicos, vale a pena repeti-la com e sem propósito, até torná-la um éco familiar.

E' de transcendente importância persuadir todo mundo de que deve haver grupos de homens devotados ao exclusivo propósito de empenhar inteligência e coração ao mister, singelo e edificante, de discernir as formas por que os outros homens trabalhem do melhor modo para êles próprios e para a sociedade.

Aquele corpo de estudos posto em foco é a seara do organizador.

Lograda, porém, a aceitação pacífica do esquema geral, delineado com os grandes atributos inerentes a qualquer expressão de produção, oportuniza-se o esmiuçamento das seções abertas na questão primitiva que porá em realce a natureza multimoda dessas partes elementares.

Logo se reconhece, por exemplo, que, embora reduzida ao núcleo mais ou menos consistente, mais ou menos estável, após inteirar-se o processo de acentuação das heterogeneidades mais flagrantes, a organização do trabalho comporta novas fragmentações, já sob o ponto de vista duma gradação de generalidade, já sob o duma especialização secundária consentânea à diversidade dos meios de produção e objetivos a atingir.

Quanto à generalidade, distinguem-se, grosso modo, dois tipos de operação, conforme se possa ou queira avançar até a dissecação do comportamento exigível dos indivíduos ou se prefira adotar como termo da simplicidade cada complexo de funções atribuíveis a um só agente humano. Na primeira hipótese, a que se ajustam bem apenas os trabalhos de natureza marcadamente material, requer-se do organizador que esgote o conhecimento da espécie de atividade que considere; na última, o que importa é que saiba, com precisão, separar as atividades por seus característicos globais, de sorte a poder enquadrá-las em gêneros, famílias e ramos e por aí articulá-las em estruturas bem concatenadas.

Há quem pretenda reivindicar para os especialistas das atividades, isto é, para os que se empenham a título permanente na execução das espécies de objetivos, o direito exclusivo de manifestar-se sobre a maneira de grupamento das parcelas de trabalho e o modo de realização de cada uma.

Ao mais leve exame, a presunção revela-se infundada, porque se observa que os executores especialistas, necessariamente absorvidos em fazer, não dispõem de vagares para submeter a análise e crítica exaustivas questões concernentes a como fazer. Nem mesmo lhes é dado, como regra, observar-se a si próprios sistematicamente, enquanto trabalham, para vislumbrar, em tempo não muito dilatado, a melhor seqüência de seus atos operativos. Demais, sendo êles partes interessadas, por-se-iam, quase sempre, em conflito, quanto ao grupamento de atividades, aferrar-se-iam, muita vez, por subjetivíssimo inevitável, a práticas suscetíveis de aperfeiçoamento, quando não gritantemente errôneas.

O observador externo, treinado em observar, analisar e inferir conclusões, fica, por certo, em muito mais favoráveis condições para escapar a êsses precalços e assumir posição menos eivada de personalismo, diante dos fatos a disciplinar e coordenar. Além disso, mantendo-se como espectador, salvo em raras ocasiões em que, sendo isto vantajoso para esclarecer dúvidas e viável, decida executar, pode acompanhar o encadeamento das ações como num *film*, sejam as cenas reais ou imaginárias, e, graças a um recurso de tal ordem, reduzir ao mínimo a duração do processo de equacionamento dos problemas.

O que é justo afirmar-se é que os agentes executivos são preciosas fontes de dados para o trabalho do organizador, cuja formação naquilo em que a função se repete dum caso a outro, encontra, por essa forma, um dos meios de complementar-se para atender às exigências da multiplicidade das operações a examinar.

Outra via existe, além dessa, por onde se afirmam os recursos do organizador, para corresponderem ao parcelamento qualitativo do campo de trabalho sob seus cuidados: é a especialização obediente às linhas dessa divisão.

Segund oêsse critério, divide-se o trabalho de organização em grupos de atividades homogêneas