

ORGANIZAÇÃO

O condicionamento da importância das estruturas de organização

ALBERTO DE ABREU CHAGAS

ENTRE os múltiplos conceitos, divergentes ou complementares, de organização, há um, muito simples, que a considera uma das formas de coordenação de esforços humanos para a realização de objetivos determinados.

Adotando esse conceito, que é bem satisfatório quando se tem em vista a atividade de ante-preparação do processo do trabalho, vamos procurar reconhecer o grau de importância relativa dos dois principais elementos de uma empresa qualquer: a distribuição de funções ou delineamento da estrutura e o recrutamento, em largo sentido, dos indivíduos que devem exercê-las.

Para isso, acentuemos, de comêço, a indiscutível e estreita interrelação desses dois elementos com que tem de se haver a atividade organizadora.

Na realidade, a matéria prima essencial, para qualquer tentame à face da Terra, não são os materiais que a natureza prodigaliza, nem os equipamentos que o homem tem logrado construir: é, sim, o próprio homem, assim por sua energia física e pela intelectual e moral, pois os fatos irreduzíveis da atividade realizadora são a criação ideal do trabalho e sua posterior corporificação, se assim se pode dizer, cujos fundamentos repousam, por inteiro, nos atributos humanos. Materiais e equipamentos são coisas passivas que, na medida do alcance da técnica, se põem a operar pela maneira desejada, são realidades plasmáveis à vontade do homem e, por isso, ao participarem da atividade realizadora, dependem deste, que, sendo a causa próxima, do trabalho consciente, por lhe ser o principal beneficiário dos efeitos, é eminentemente ativo.

A identificação ou distribuição de funções, não importa quais sejam, terá de decorrer menos, portanto, do que há a fazer, em si mesmo, do que das qualidades do material humano utilizável.

Um corolário disso é que, sem apêlo, a organização há de ser feita em tórno de pessoas, com refe-

rência a pessoas, vale dizer que, para resultados práticos, não pode haver organização divorciada da natureza humana, ou ainda, que o propósito, a seqüência ordenada das etapas, a aproximação de setores semelhantes quanto ao processo que devem utilizar, o aperfeiçoamento dos recursos, em suma, a colimação e a persecução da meta organizacional têm de estar em função das personalidades humanas envolvidas.

Daí a conveniência de se não olvidar o truísmo de que a negação do elemento humano acarreta, inelutavelmente, a negação de tudo o mais. Por outro lado, sente-se logo que qualquer existente grupo organizado de trabalho é um convênio de todos os homens a seu serviço.

Essa reconhecida importância do elemento humano, em qualquer empresa, põe o problema das relações humanas num plano de domínio sobre todos os demais campos de interesse da atividade organizadora.

Mas o homem é o produto de numerosos fatores biológicos e sociais, o que parece tornar demasiado difícil, se não impossível, encontrar-se a solução perfeita ou integral daquele problema de relações.

Teòricamente, assim é, com efeito. Contudo, não há motivo para descoroamento e perplexidade em face dessa pouco amável certeza, desde que se pode ter em mente e explorar, até suas últimas conseqüências, a idéia de que o trabalho deriva de um convênio, que não carece de ser formal, isto é, que o trabalho se situa nos mais altos degraus da escala das conquistas humanas.

A idéia renega, obviamente, e atira-a para o acervo do primitivismo social, a concepção do trabalho como sendo, necessariamente, pena ou imposição aviltante.

De fato, dizer-se que o trabalho é convênio significa identificá-lo com um consenso de vontades livres e tal caráter merece o maior realce, a ser-

lhe dado por todos os meios e em tôdas as oportunidades.

Tem-se aí, então, a chave do problema das relações humanas no trabalho: a qualidade precípua a descobrir e conservar no trabalhador é a boa vontade.

Lembre-se que havendo homens de boa vontade não há impossíveis, bem como que, ao impacto da boa vontade, todos os obstáculos, até os que tenham as proporções do Everest, são removidos do caminho. Observe-se, também, que, ao contrário, a minguagem ou falta de boa vontade, mal insidioso, na sua dupla feição de causa e efeito do embotamento da inteligência e do senso de responsabilidade, é a pior barreira que se possa encontrar na trajetória de uma realização.

Coincide com êsse ponto de vista o que nos dizia, há tempos, um organizador profissional: "Muitas empresas fracassam porque, ao organizá-las, se teve sobretudo em mira a forma externa de agrupamento das unidades operantes, sem penetrar, até a profundidade devida, a questão capital do estabelecimento do ânimo de cooperação nessas unidades".

Para reconhecer-se quão verdadeira é a observação, basta imaginar-se qual seria a sorte de uma empresa carinhosamente instalada, quanto à parte material, e assente num plano cuidadoso de distribuição de atividades, se não conseguisse reunir, para seus objetivos, homens dispostos a tirar partido de tôdas as suas preciosas características.

Mas, voltando à apreciação do papel que a boa vontade e o espírito de cooperação desempenham em qualquer empreendimento coletivo, notemos que, por essa circunstância, a organização do trabalho, racional ou empírica, tem para fulcro a administração de pessoal, ou uma parte desta, que, por seu turno, é a fonte, cristalina ou turva, cujas águas se dividem, ao descer o declive, pelos vários canais das especializações.

Entretanto, a administração de pessoal aqui considerada não é apenas, como talvez se quisesse supor, o conjunto de atividades rotineiras que nos habituamos a designar por essa denominação e se adstringe aos encargos de recrutamento, seleção, treinamento, fixação de vantagens e garantias e análogos: é, ainda e principalmente, o comércio diuturno de idéias e sentimentos entre subordinados e subordinantes, é a construção de um sistema

de concessões recíprocas — concessões impessoais, seria desnecessário dizê-lo, emanadas do respeito de cada um por outrem e por si mesmo — um sistema de concessões recíprocas, dizíamos, entre os que transmitem e os que recebem orientação.

E' fácil, aliás, demonstrar que a existência desse sistema implica, ou pelo menos requer instantaneamente, a verificação das demais condições para uma boa administração de pessoal, sendo porém muito problemática a veracidade da afirmação inversa.

Uma tese espontânea vai-se delineando como resultando da análise anterior: a de que a primeira e maior preocupação do administrador cinge-se a esclarecer quais as disposições interiores de quem se propõe ao trabalho ou, o que é o mesmo, a fazer escrupulosas incursões nos domínios da psique dos pretendentes a emprêgo. O critério básico de escolha do pessoal seria, neste caso, semelhantemente ao que tem sido a sanidade física, a posse, pelo escolhido, dum elevado espírito de cooperação, de docilidade sadia, isto é, receptiva mas sem subseriência.

Da explanação decorre, do mesmo modo, que a procura da eficiência — objetivo da organização racional do trabalho — repousaria antes sobre um fundamento moral do que técnico, pelo menos na extensão em que não possa ou deva haver recurso à mecanização e ao automatismo.

Ora, perguntar-se-á, se o êxito das empresas depende, dessa maneira quase exclusiva, da varinha mágica de uma seleção inicial de pessoas, à base de qualidades morais, não serão inúteis a análise e o grupamento de funções, a preparação dos ambientes de trabalho e do instrumental e quejandas coisas?

A resposta é um não categórico, pois que a seleção preconizada — atente-se bem — constitui tão só a aquisição do pessoal. O tratamento e aproveitamento ulterior desse pessoal permanecem úteis e necessários, tanto quanto todos os aspectos de estudo do trabalho.

Estamos em face de um caso em que a superestrutura do edifício não se apresenta como simples ampliação da base, mas importa sublinhar com tinta forte que, no caso, em analogia com o que ocorre na construção civil, a natureza da base condiciona, de maneira tirânica, a estabilidade da superestrutura.

O valor do verdadeiro processo organizatório, agora tomado em sua mais ampla generalidade, persiste sem diminuição alguma, e quiçá aumentado, quando os valores humanos a utilizar possuem, dentre suas melhores qualidades, positivas disposições para aproveitar, em benefício de todos e no seu próprio, as diretrizes racionais que lhe forem traçadas.

A ação do organizador há de presumir que a primeira das matérias primas com que ele vai lidar é essencialmente boa.

Não cause espécie, todavia, dizer-se que, na opção por uma de duas emprêsas equivalentes, uma das quais dotada de admirável organização estática, mas desprovida de um corpo social pentrado de amor por ela, e a outra marcada por falta de assistência da organização racional, mas detentora de pessoal cômico de suas responsabilidades dentro dos quadros da existência coletiva e, por isso, irmanado ao respectivo instrumento de trabalho e produção, o bom senso mandaria escolher sem hesitação esta última.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

O recrutamento de servidores para os Territórios Federais

ERMELINDO BORSATTO

EMPENHADO no soerguimento econômico e social da nossa faixa de fronteiras, não só como imperativo da defesa nacional mas, e principalmente, como decorrência da necessidade de explorar e trazer ao conhecimento da civilização o mundo desconhecido que possuímos dentro do próprio país, o atual Governo, seguindo, aliás, a sábia política de subdivisão das grandes áreas iniciada pelo anterior, vem não só perseverando na orientação antiga sobre o assunto, mas reforçando, em todos os casos, a assistência que desde a sua criação vem sendo prestada pela União aos Territórios Federais.

Testemunham essa afirmativa as providências adotadas com relação a essas unidades administrativas, que, em geral, vêm sendo excluídas de quase tôdas as medidas restritivas adotadas no sentido de comprimir as despesas públicas.

Ainda recentemente, foi expedida pela Secretaria da Presidência da República, a circular 14/46, de 16 de junho de 1946, recomendando providências no sentido de que tenham preferência, em todos os órgãos da administração, o estudo e a solução dos problemas dos Territórios Federais, ao mesmo tempo que enumera as "aspirações da população dos Territórios Federais".

Entre elas, figuram as seguintes :

"Possibilidade de escola primária a todos os núcleos onde existam mais de quinze crianças, etc.

"Instalação de postos de fomento agro-pecuário nas sedes dos municípios, dotados de técnicos especializados e planteis, sementeiras e equipamentos mecânicos, a fim de assistirem os pequenos agricultores, etc. ..."

Sem embargo da satisfação com que recebemos essa medida, temos a impressão de que muito escassos serão os resultados obtidos, pelo fato de clareza meridiana que se observa atualmente: — inexistência do pessoal indispensável à consecussão de qualquer objetivo.

Pode parecer afoita essa afirmativa, mas, se considerarmos as dificuldades encontradas pela Administração do Território de Iguazú, na obtenção de servidores qualificados para exercer os cargos criados no seu Quadro de Funcionários, teremos uma pequena amostra do que vem ocorrendo com os demais. Em geral os vencimentos são elevados, desde que foram criados nos Quadros dos Territórios cargos com os padrões de vencimentos do Serviço Público Federal e para eles não faltam candidatos nos próprios locais. Ocorre, porém, que dado o baixo nível de instrução das populações, dificilmente poderá a Administração lançar mão do