

# A terminologia da Organização

GASTON RAVISSE

(Traduzido da revista francesa "MON BUREAU", n.º de maio de 1930)

NO decurso de sua conferência de janeiro último, no Comité Nacional de Organização Francesa, o Major URWICK, Diretor do Instituto Internacional de Organização Científica do Trabalho, de Genebra, intentando precisar o sentido destes dois termos tão empregados atualmente — "Racionalização" e "Organização Científica do Trabalho" — fez algumas interessantes observações sobre a necessidade de uma *terminologia* exata na linguagem dos homens de negócios e dos organizadores (1).

Sabe-se, desde longa data, que as mais graves disputas muitas vezes são disputas de palavras e não de princípios, e que as opiniões que dividem os homens derivam quase sempre da falta de compreensão ou de má compreensão. Há muito tempo, também CONDILLAC dizia que "uma Ciência é uma língua bem feita".

Entretanto, em matéria de organização, e em razão mesmo da novidade desta ciência e de sua extrema juventude, a urgência que há em se estabelecer acôrdo acêrca das palavras que se empregam e o sentido que elas devem ter, e, talvez, ainda maior que nos outros domínios.

De nossa parte, não hesitamos em afirmar que a maioria das dificuldades encontradas pelos organizadores em seus trabalhos, se origina do fato de serem muitas vezes mal compreendidos por aquêles aos quais se dirigem e que, por êsse motivo, suas ordens são mal executadas. Daí a urgência, em organização prática, de *instruções precisas* e minuciosas, que deixem tudo bem claro, indo do particular para o geral. Voltaremos a êste assunto no final do nosso artigo.

Por enquanto, lembremos rapidamente algumas

das observações mais importantes apresentadas pelo Major URWICK.

"Estou convencido" — disse êle, inicialmente — "pela experiência prática, que é essencial ter idéias claras em matéria de terminologia, se pretendemos desenvolver entre nós uma verdadeira ciência da organização. Muitos homens de negócios dizem: "Palavras são palavras e não ação." Mas a ação decorre da reflexão, e não se pode refletir, não se pode ter idéias novas, teorias fecundas, se não puder empregar-se em pensamento uma terminologia exata e precisa".

Elevando-se então, de algum modo, acima do próprio debate que suscitou, êle demonstra, magistralmente, que tôda a economia moderna está baseada no princípio fundamental da *cooperação*.

"Os negócios são uma questão de *coordenação íntima* entre os indivíduos, não somente para a troca, mas também para a produção de mercadorias ou serviços. O número de pessoas cujo trabalho deve ser assim combinado, se se quer empregar seus esforços da melhor maneira, tende a crescer rapidamente... Se se quiser obter iniciativa, boa vontade e inteligência da parte do pessoal de todos os graus, torna-se necessário estabelecer um sistema de comando tal que cada indivíduo contribua para cada etapa determinada, segundo seu conhecimento especializado. É por isso que se vêem cada vez mais, nas grandes emprêsas industriais e comerciais, os chefes de serviços reunidos em comités e assembléias. Mesmo com tôda a habilidade do mundo, é impossível definir a tarefa de cada seção de uma organização prática de negócios, sem que haja questões que interessem a dois ou três serviços... É, pois, de grande importância que os chefes de serviços participem nas discussões antes de tomar decisões definitivas. A *colaboração é cem vezes mais fácil de obter-se de um indivíduo que discutiu antes do que de um indivíduo que tem uma decisão preconcebida.*

(1) Ver "Boletim do Comité Nacional de Organização Francesa", n.º de fevereiro de 1930, páginas 34 e seguintes.

Donde a necessidade de uma terminologia exata, “pois nas discussões — principalmente nas discussões sobre os pontos dos princípios relativos a uma ciência nova, qual seja a administração — a maior parte dos malentendidos provém não de divergência de opiniões acerca dos fatos, mas de divergências de opiniões, sobre o que querem dizer as palavras”.

A propósito, o Major URWICK cita um exemplo, tirado do domínio internacional, certamente, mas que é bem característico. Trata-se do sentido da palavra “diretor”. Na Inglaterra a palavra “director” tem uma significação bem diferente da do vocábulo “director” empregado nos Estados Unidos. A maior parte das responsabilidades que, na Inglaterra, cabem a um diretor, nos Estados Unidos cabem ao presidente e aos vice-presidentes. Na Alemanha, a palavra “direktor” tem ainda outro sentido. Quanto à França, é o “*administrateur-délégué*” que exerce as funções do “diretor” inglês e do “presidente” americano.

Mas, além dêsse, quantos outros exemplos poderíamos citar? Tomemos simplesmente: *Classificação e sistemas*, pois muitas pessoas confundem o sistema de fichas com classificação: classificação de documentos, de arquivos; ou ainda, as ordens de classificação e os sistemas de classificação; ou ainda, para não deixarmos este domínio, classificação decimal e simbolização para notação numérica. E se, deixando o domínio administrativo, passarmos à oficina, considerai quão freqüentemente peças fabricadas e algumas vezes mesmo utensílios são designados de maneira inexata, que pode dar origem a falsas interpretações! E não falemos em catálogos de produtos acabados, porque aqui a designação exata dos objetos é, muitas vezes, tão mal feita que o chefe do serviço de vendas se vê constantemente obrigado, ou a pedir esclarecimentos sobre encomendas mal redigidas, ou a modificar-lhes totalmente os termos, antes de registrá-los na “ordem de venda”.

Ora, tudo isto conduz ao desperdício. “Não posso dizer-vos” — afirma o Major URWICK — “quanto tempo é desperdiçado em quase todas as empresas de nossos dias pelas assembléias e comités na discussão de termos. É fora de dúvida que a fonte dessas diferenças de opiniões não está analisada; elas apresentam-se como diferenças de princípios. Mas, analisando-as, verifica-se quase sempre que, salvo pequenas divergências pessoais

a maioria das pessoas está de acordo quanto aos assuntos a pesquisar e, por via de regra, quanto aos métodos a seguir, experimentando, todavia, grande dificuldade em exprimir-se nos mesmos termos ao discutir os princípios de administração e outras questões fundamentais relativamente à conduta da empresa”.

Em seguida, o Major URWICK tenta precisar a utilidade dos termos *Racionalização* e *Organização científica*, aplicando, assim, os princípios de que acaba de determinar as bases e indicar a necessidade, e, ao mesmo tempo, pondo em evidência a grande dificuldade que há em fixar uma exata terminologia e conseguir um acordo unânime sobre o sentido das palavras.

Estamos inclinados a crer que, quando o Major URWICK concluiu dizendo que “se se considera a organização científica como o principal afluente que contribuiu para este grande rio do pensamento humano que é a possibilidade de dirigir a vida econômica à luz da razão, então o movimento inteiro, a grande síntese deve ser expressa pelo termo “racionalização”, não se devendo empregar “organização científica” senão quando se trata de uma só empresa ou de uma só atividade”, — ele não consegue aprovação geral. E nós julgamos que homens como M. CHATELIER, para não citar senão este, pensarão, por sua vez, que o Major URWICK, na sua definição, tomando a parte pelo todo, confundiu e, ao mesmo tempo, desejou conciliar, na mesma síntese, idéias totalmente diversas, quando entre elas há, pode-se dizer, apenas um laço muito frágil: o de pertencerem à mesma categoria de conhecimentos humanos — a ciência econômica.

Mas, para nós, o importante não está aí. O que nos interessa principalmente e nos prende a atenção é a necessidade, quando se reorganiza, de se fixar uma terminologia bastante clara, de modo que pelo menos todos aqueles com os quais se está em ligação, a propósito desta organização ou reorganização, a admitam, compreendam e reconheçam exata.

\*

\* \*

Como obter este resultado na prática? Existem dois meios à nossa disposição: as reuniões de chefes de serviço e as instruções escritas.

As reuniões de chefes de serviço — É absolutamente exato que “a colaboração é cem vezes

mais fácil de obter-se de um indivíduo que discutiu antes do que de indivíduo que tem uma resolução preconcebida". Ora, é muito comum observar-se que os organizadores *impõem* seus pontos de vista, suas teorias e seus sistemas, sem, muitas vezes, admitir a discussão.

Não obstante, ela é permitida, deve ser admitida, é sempre útil.

Diz-se habitualmente: "Fulano é um rotineiro", subentendendo-se: "um incapaz, um imbecil". No entanto, este espírito de rotina não é em si tão condenável como se supõe, pois muitas vezes revela espírito de ponderação, respeito à tradição. Figureremos, por exemplo, um chefe de serviço depois de 20 ou 30 anos em determinada empresa. Ele é um dos artífices de sua prosperidade. Sabe que ela sempre tem estado à frente do progresso. Sente-se orgulhoso de fazer parte do seu estado maior e, naturalmente, está persuadido de que as "rotinas" ali em uso são as melhores, pois o têm provado. Ao notar algumas mudanças nos hábitos, na técnica dos concorrentes, não está em condições de acreditar, à primeira vista, na sua eficiência, devido ao passado da casa a que pertence. Será possível mudar, de um só golpe, a mentalidade deste homem, fazer que ele queime hoje o que adorava ontem?

Só se consegue mudar a mentalidade pela persuasão; por isso, é preciso que o organizador seja uma espécie de apóstolo e que faça nascer a aprovação e a "convicção" nos espíritos. Para esse fim, se avanta a reunião dos chefes de serviços.

Nessas reuniões, cada um expõe suas queixas, explica o que range nas máquinas e se opõe ao seu funcionamento. E rapidamente, da exposição de cada um, resulta para todos a urgência de mo-

dificar os princípios de administração. Nessas reuniões, não somente as opiniões se modificam, como também os termos se precisam e surge a compreensão recíproca.

*As instruções escritas* — Mas o meio de proceder, o melhor processo para fixar idéias e obter coordenação é a instrução escrita.

WALLACE CLARK consagrou um capítulo inteiro de sua notável obra "Shop and Office Forms" à maneira segundo a qual as instruções devem ser dadas e precisadas. Não apenas a maneira por que as instruções são escritas tem importância: todos os termos devem ser focalizados, explicados, precisados.

Uma instrução escrita à moda de CLARK é, sem dúvida, uma verdadeira ficha de trabalho: analisa tudo, não deixa nada ao acaso, desce a tôdas as minúcias.

Nas *instruções escritas*, o sentido das palavras deve ser fixado, explicado.

Parece desnecessário continuar insistindo neste aspecto do problema da organização, que é a necessidade de uma boa *terminologia*. Todos aqueles que cuidam de organização conhecem a sua importância.

Quanto mais se avançar no estudo da nova ciência, e mais ela se precisar, mais perfeita se tornará a sua língua. Nesta ordem de idéias, é de se desejar rápido desenvolvimento das fichas do "Dicionário de Organização Científica do Trabalho", publicado pelo Comité Nacional de Organização Francesa. É o mais notável monumento e o mais útil que já se erigiu até hoje para servir ao desenvolvimento e ao progresso dos métodos científicos de organização do trabalho.