

O instinto de poder na ordem social

ARMANDO GODOY FILHO
Eng. Cl. L, do Q.P. do M.F.

VII

VIII — DA POSIÇÃO DO INDIVÍDUO NO GRUPO SOCIAL

(Continuação)

A ADMINISTRAÇÃO, como *modus* organizado de orientar o trabalho ou a atividade dos elementos que compõem um sistema social de produção ou serviço, não deixa de ser um processo que evolue, apresentando algumas características mais estáticas ou permanentes, que resistem à ação do tempo, e outras mais mutáveis, que variam em função do progresso da técnica e dos conhecimentos do homem.

Vamos, agora, dentro do assunto, fazer uma incursão ilustrativa pelo campo da abstração matemática, dedicada aos leitores mais afeitos aos estudos dessa ciência, e que, segundo pensamos, pode ser rapidamente lida pelos demais, sem prejuízo da compreensão geral do assunto, exposto a seguir.

Todo sistema organizado que realiza trabalho útil, como já vimos em artigo anterior, é dinâmico. Mas, aplicando um artifício lógico, simplificador — muito usado em matemática quando se pretende estudar questões complicadas, pela sua decomposição ou transformação em outras mais simples, de assimilação mais fácil para a nossa inteligência — vamos, por um instante, considerá-lo estático.

Esse instante, pela nossa hipótese, corresponde justamente ao momento infinitesimalmente próximo do término da unidade de tempo, em relação à qual medimos os elementos variáveis, que importam ao nosso problema, tais como: produção por espécie de trabalho realizado, energia despendida pelo sistema na produção durante essa unidade de tempo, etc.

O que estamos fazendo é procurar uma fantasia matemática para o problema geral de administra-

ção, a qual não pode ter, de modo algum, qualquer significado objetivo, do ponto de vista mensurável, na relação entre as partes que afetam o problema total. Mas, do ponto de vista lógico, abstrato, serve para dar a quem estuda esses assuntos, um maior descortino ou visão mais profunda desse fenômeno social a que denominamos administração.

Para a constituição matemática dessa fantasia imaginada, temos que lançar mão de uma série de hipóteses abstratas, quanto à maneira de atuação de certas partes ou fatores que compõem a expressão administrativa, os quais, na realidade, embora não obedecendo com rigor ao sentido hipotético de perfeição que vamos emprestar-lhes, não se distanciam, porém, desse sentido de forma a poder prejudicar o resultado útil dessa fantasia, pelas conclusões ou deduções a que ela nos pode conduzir, esclarecendo aspectos importantes do fenômeno.

A primeira hipótese é da continuidade das variações de todos os elementos que influem no problema administrativo, considerados mensuráveis, nas proximidades do instante em que vamos admitir como estáticos certos aspectos dinâmicos da administração.

Admitiremos, também, que algumas das condições que definem o sistema administrativo sejam constantes, durante, pelo menos, um curto prazo, enquanto outras possam variar em função das boas ou más condições de organização, impostas ao sistema pela administração.

Nesse caso, como fatores *constantes* principais, *a priori* introduzidos no problema, para possibilitar o estabelecimento dessa fantasia matemática, admitimos os seguintes:

I — natureza das coisas específicas produzidas pelo sistema na unidade de tempo (tomada para base de avaliação quantitativa dessas coisas);

II — instrumentos ou ferramentas, máquinas, material permanente em geral, aos quais denominaremos *aparelhagem* e que devem ser, por hipótese, os mais modernos e adequados aos serviços no instante ou no momento em que vamos considerar o problema (a melhor disposição dêsse material, contudo, tendo em vista a eficiência dos serviços, é uma das variáveis da nossa questão);

III — número de elementos humanos ou fator pessoal, quantitativa e qualitativamente ótimo (por hipótese), ou bem selecionado para atender, respectivamente, às tarefas da produção, diante, ainda, do ponto de vista do caráter, da maior boa vontade de cada um para a execução do seu trabalho com a perfeição desejada.

A questão da perfeição na execução das tarefas, ou da qualidade do trabalho, na realidade é variável, mas, por um instante, afim de não complicarmos ainda mais o nosso problema, em vista do que pretendemos concluir, vamos admitir que cada trabalhador procure realizar ou realize sempre a melhor qualidade de trabalho que lhe compete na atividade do sistema. Diante dessas hipóteses, toda a produção pode ser especificamente avaliada em números, como resultado da comparação da unidade específica da coisa produzida com a quantidade da mesma efetuada no tempo unitário.

Vamos, além do mais, para aumentar ainda a cadeia das nossas hipóteses, admitir que toda espécie de trabalho produzido pelo sistema seja mensurável, inclusive responsabilidade de direção, o que, evidentemente, pelo menos por meios diretos, não nos parece exatamente possível.

Quanto aos elementos *variáveis* que afetam o problema de administração, além de outros que possam ter escapado à nossa observação, vamos destacar os seguintes:

IV — influências físicas ou químicas do ambiente e dos locais de trabalho;

V — influências psicológicas do meio social ou estímulos do meio que afetam os indivíduos e repercutem na produção, nestes incluídas as relações entre chefes e subalternos, e sentimento de importância (*influência do instinto de poder*) (32)

nutrido pela administração em cada indivíduo, no que interessa ao valor da sua ação e do seu trabalho no conjunto do sistema;

VI — adaptação de cada indivíduo ao seu trabalho, tendo em vista a aparelhagem existente, ou ajustamento técnico da individualidade às condições da tarefa que lhe cabe;

VII — influências bio-psicológicas de ordem individual (que dependem da vida privada de cada um ou dos hábitos higiênicos, morais e econômicos, respectivamente adotados pelos trabalhadores), tais como: condições de saúde, preocupações ou conflitos psicológicos, dificuldades financeiras, depressões, entusiasmo, confiança no mérito do trabalho como meio de alcançar progresso na carreira profissional abraçada, confiança na justiça da administração e na justiça social, — como base do acôrdo e da harmonia entre todos os entes da sociedade — alegria, felicidade, etc.

VIII — disposição apropriada e recíproca de todos os elementos do sistema, quer humanos, quer materiais, no ambiente de trabalho, tendo em vista o dispêndio mínimo, em movimentos do pessoal e nos transportes, da energia que movimenta o sistema e dos materiais de consumo;

IX — coordenação das partes ativas do sistema para a execução oportuna das tarefas, por meio de comunicações que estabeleçam uma certa unidade de ação, convenientemente regulada por intermédio de comandos que supervisionem e controlem toda a vida produtiva do sistema, tendo-se em vista a melhor produção total dêsse sistema na unidade de tempo (nessas relações das partes entre si e com o todo, definida a competência, a liberdade de iniciativa e a responsabilidade de cada um na ação e na direção da atividade do sistema, é que reside a finalidade das normas, isto é, lei orgânica — no caso dos serviços públicos — ou estatutos — no caso das sociedades privadas — regulamentos, regimentos, instruções, ordens, etc.);

X — influência sobre a produção, do concurso de certa parcela do trabalho de cada um para o custeio das instituições de segurança social, assistência aos necessitados ou inativos, para a garantia da ordem, do direito, da justiça e do bem-estar do maior número possível de indivíduos — missão do Estado ou, em certos casos, de órgãos para-estatais (fatos êsses que decorrem do sentimento de solidariedade humana, ou necessidade de apoio

(32) Veja-se: STUART CHASE — *Quando o operário trabalha com prazer* — “Seleções do Reader’s Digest” — Fevereiro de 1943. (Êste artigo de “Seleções” traz o resultado de experiências que, no nosso entender, parecem ajustar-se à teoria por nós desenvolvida neste estudo, quando tratámos das relações entre sentimentos e instintos).

recíproco entre os indivíduos de um mesmo grupo social, — empresa ou nação — para a defesa dos interesses ou bem-estar, tanto do indivíduo quanto da coletividade);

XI — material de consumo gasto no trabalho de todo sistema, avaliado em termos de energia, tomando-se por base o custo da unidade desta comparada com o custo total daquele;

XII — salário, vencimento ou remuneração;

XIII — energia consumida pelo sistema durante a sua atividade produtiva, comprada ou cedida a êle pelo meio ou pelas fontes da Natureza, incluindo-se aquela que, provindo dos alimentos, é transformada bio-quimicamente no organismo dos indivíduos no curso do trabalho;

XIV — produção por espécie da coisa efetuada.

Evidentemente, nem todas essas condições podem ser medidas; principalmente, no caso, aquelas que interessam ao pensamento, à responsabilidade, ao mérito da iniciativa, etc., mas, para a fantasia que estamos idealizando, admitiremos essa possibilidade. E, sem entrarmos em considerações alongadoras sobre a questão da homogeneidade das funções, vamos imaginar a existência de uma função — *produção* — para cada natureza de trabalho específico realizado no sistema, relacionada a todas as influências variáveis antes destacadas, que possam afetar a essa produção.

Ora, temos, assim, um conjunto de equações de produção que definem o estado administrativo do sistema, num instante determinado.

Admitida a hipótese da variação contínua de todas essas influências, nas proximidades do estado ótimo de fixação das mesmas para o máximo da produção com o mínimo de dispêndio de material e de energia (avaliado o primeiro, como vimos, também, à base de energia), podemos, então, aplicar a teoria dos máximos e mínimos a essas funções, derivando cada uma delas em relação à variável principal — *energia* — as quais, respectivamente igualadas a zero, formam um sistema de equações indicativas das condições ótimas, do ponto de vista administrativo, para o arranjo ou organização de todos os elementos que afetem esse sistema ideal de produção.

Admitiremos, ainda, para simplificar a nossa argumentação, que o sistema seja algèbricamente determinado, isto é, o número de funções derivadas ou equações seja no mínimo igual ao número

de variáveis que, na atividade do grupo social, interessam à organização ótima, em vista da eficiência e do bem-estar máximo do pessoal.

Diante de um tal quadro hipotético da matemática administrativa, podemos, agora, começar a colher alguns frutos práticos dessa fantasia.

Primeiramente, devemos reconhecer que, se de fato não podemos medir todas as influências que interessam ao problema de administração, isto não significa que elas deixem de concorrer com doses certas, como fatores ou parcelas, pesando no resultado mais ou menos eficiente dessa administração.

Faltam-nos, porém, os meios ou os instrumentos de medir completamente essas influências.

Assim, se variarem essas condições ideais, fixadas para a representação matemática desse problema, considerado estático num instante determinado, variam, conseqüentemente, as equações derivadas que caracterizam a organização ideal nesse instante. Se, além disso, considerarmos as várias situações do problema, no tempo, ou em correspondência às mutações dinâmicas da atividade do sistema, vemos que a organização ideal deveria corresponder a essas mutações.

Daí se infere que, se fôsse possível alcançar, na administração, um estado de perfeição ideal, visando-se obter, no curso do trabalho, uma curva contínua dos máximos de produção, em atenção a todas as condições variáveis que atuam sobre o sistema, em cada instante, com intensidade e aspectos diferentes, precisaríamos ter uma organização perfeita para cada momento, atendendo a essas variações. A organização corresponderia, assim, ao aspecto dinâmico e variável da atividade produtiva do sistema.

Infelizmente, porém, uma solução dessa ordem para o problema administrativo não passa de uma utopia, e devemos contentar-nos com aquilo que é razoável e realizável, visando resultados médios satisfatórios.

Antes de continuarmos a nossa explanação sobre esse aspecto do problema administrativo, devemos salientar que a finalidade ou as finalidades produtivas de um sistema, na maioria dos casos, são dados do problema, servem de base à classificação do tipo de administração em causa (por exemplo, administração industrial, comercial, do Estado ou estatal, administração específica, etc.),

mas dependem das relações desse sistema com os demais na ordem social, relações essas que podem ser de natureza política ou econômica.

Definidas, assim, as finalidades produtivas do sistema, ou as razões sociais da sua atividade, a administração cuida, então, de planejar, regular e determinar essa atividade.

Dentro desse planejamento, sente-se necessidade de fixar certas condições reguladoras da atividade, afim de evitar a dispersão e o confusãoismo diante das vantagens da divisão do trabalho e da cooperação de esforços para o alcance da produção desejada. A esta fixação de condições, que compreende a disposição material ou instalação dos serviços e a normalização dos métodos de trabalhos, podemos denominar organização.

Já que a atividade do sistema é de ordem dinâmica, ou mutável em cada instante, a organização precisa atender, principalmente, a exemplo do caso do problema geral estatístico, ao aspecto médio de todas as condições ou movimentos das partes que agem no sistema, afim de que, no final, ou durante um período relativamente longo, os resultados sejam os melhores possíveis.

No estudo desses resultados médios, quando, principalmente, os elementos em exame são mensuráveis, ela procura aplicar, tanto quanto possível, o método científico na pesquisa da situação ótima desejada, buscando a eficiência máxima. Mas, na maioria das vezes, não chega a alcançar esse estado de perfeição científica nas conclusões de suas experiências, em vista das dificuldades econômicas, financeiras ou mesmo ocasionais do problema.

Contudo, na sua tentativa de encontrar a verdade perene na relação dos fatos que interessam mais diretamente ao problema do trabalho, ela tem feito brotar vários ramos, novos e florescentes, no grande tronco da ordem imutável das ciências.

Todas essas ciências, contudo, não devem ser reunidas sob o título de ciência da administração, porque, por exclusão, torna-se muito difícil saber qual a ciência que, sob esse ou aquele aspecto, pode deixar de interessar à administração em circunstâncias especiais. Logo, a ciência da administração, nesse caso, incorporaria todos os ramos do conhecimento científico do homem, e seria tudo.

Além disso, na administração e na organização, como nem todos os fatos se reproduzem cons-

tantemente sob os mesmos aspectos, aparecendo sempre situações novas que, para serem resolvidas, fazem apêlo ao critério ou à qualidade do homem, não podemos deixar de reconhecer que a eficiência administrativa ainda depende muito dos característicos pessoais do administrador, apesar de todos os grandes e inegáveis auxílios que a técnica sistematizada da administração e da organização podem prestar ao mesmo.

E, mesmo assim, quanto ao mérito da técnica de organização, não devemos acreditar que seja uma coisa absolutamente perfeita, de vez que, nem todos os fatores do problema administrativo podem ser medidos, de maneira a serem fixados, com boa exatidão, todos os valores médios desejados para o governo permanente da atividade do sistema, necessitando, ao contrário, em boa dose de condições, recorrer o organizador ao bom-senso, para o razoável estabelecimento das disposições que lhe parecem mais aconselhadas na orientação conveniente da marcha produtiva do sistema. (Segundo pensamos, o bom-senso ou critério, que traduz certo equilíbrio da mentalidade à vista das circunstâncias, não deixa de ser um processo psicológico, de natureza matemática interior ou estatística, na avaliação média dos fatos que interessam ao problema em causa; os erros maiores ou menores dessa avaliação, feita exclusivamente com aparelhos de medida do organismo humano, variam com os característicos pessoais do administrador ou organizador).

Talvez seja por isso que Paul Sollier assim se manifestou: "*A organização muitas vezes não é senão a aplicação codificada do bom-senso*". (33)

Apesar disso, sempre que possível, na técnica de administrar, ou de organizar, devemos seguir a orientação do método científico, medindo e avaliando matematicamente o que for mensurável (naturalmente sem exageros, afim de que o custo da organização não venha a ser maior do que as vantagens, de fato econômicas, com as quais ela possa beneficiar os serviços), na pesquisa da situação ótima para a normalização da atividade e disposição dos meios que compõem o sistema de produção, tendo-se por mira a eficiência máxima. Isto porque *a meta de progresso dos conhecimentos do homem deve ser sempre a ciência ou a pesquisa exata da verdade ou da perfeição*.

(33) PAUL SOLLIER e JOSÉ DRABS — *La Psychotechnique* — Obra citada, pág. 1.

Observando-se a natureza real das coisas que interessam aos acontecimentos sociológicos relacionados com a atividade dos sistemas de produção, durante períodos longos, no curso dos tempos, vemos que, em qualquer sistema, há sempre fatos constantes ou invariáveis e outros mutáveis ou mesmo essencialmente modificáveis. Entre êsses últimos podemos incluir não só os que se alteram apenas de tempos em tempos, como também os que variam segundo leis mais ou menos regulares, em função do tempo, e os que podem se alterar ocasional ou bruscamente, de forma por vezes imprevisível.

Como influências constantes, no curso dos anos, positivas, que condicionam obrigatoriamente, sob a mesma forma e a mesma intensidade, todos os movimentos do sistema, devemos considerar sempre e unicamente as leis e as informações da ordem científica. E, dentre os fatores variáveis, porém passíveis de previsão, podemos incluir, principalmente, aqueles, de ordem mensurável, que atendem a leis estatísticas.

Quanto às influências ocasionais ou acidentais, mais ou menos intensas, a administração, para atendê-las, deve contar, dentro de limites razoáveis, com certa margem de segurança ou reserva de recursos, compatível com a extensão, a importância social das utilidades que realiza o sistema e a sua capacidade econômica e financeira. Há casos, porém, em que as perturbações acidentais são violentas, nos períodos, por exemplo, de crises, guerras ou desastres, por ocasião dos quais a administração tem que contar com a boa vontade e a dedicação do pessoal diante da eventualidade de uma sobrecarga de trabalho confiado a cada elemento do sistema. (Contudo, não deve perder de vista, mesmo nesses casos, os prejuízos que podem estender ainda mais o campo da desgraça, causados ao pessoal e, por conseguinte, aos instrumentos básicos de sua ação, pela fadiga ou pela estafa). (34)

A administração, sendo um ajustamento conveniente e oportuno de ordens, recursos materiais e humanos, técnicas ou métodos de trabalho, em vista da eficiência na atividade produtiva do sistema, está sempre na dependência do progresso da

técnica e do aperfeiçoamento da aparelhagem ou instrumental auxiliar do trabalho do homem.

A técnica, de um modo geral, deve ser tida como processo que pode evoluir com o tempo, no sentido da perfeição ou da eficiência máxima da individualidade na execução de certo trabalho. Mas, os limites dessa perfeição são imprevisíveis ou indeterminados, porque dependem da evolução dos conhecimentos humanos para a qual não podemos fixar um termo de chegada na história da Humanidade.

Repisando o assunto, para esclarecer melhor, não podemos deixar de definir aqui o que exatamente entendemos pela palavra *técnica*, apreciada em face das relações da individualidade com o trabalho: *é a forma de ação ou o processus, de boa vontade aceito ou adotado pela individualidade para a realização de certo trabalho, aproveitando conhecimentos adquiridos, a experiência ou o treinamento nesse mister e visando a eficiência pessoal na efetuação do mesmo.*

Toda atividade produtiva que se repete frequentemente, sob os mesmos aspectos, para o indivíduo, determina nele a criação de hábitos, ou formas específicas de comportamento, para vencer as etapas do trabalho ou suas dificuldades sucessivas. E, ao estado potencial, na pessoa assim habilitada, para a realização de certo ou de certos trabalhos, podemos denominar *capacidade técnica*.

Esta capacidade varia infinitamente com os tipos individuais e as várias espécies de trabalho, mas deve ser considerada como peculiar a qualquer profissão, não nos parecendo muito razoável reservá-la apenas para algumas profissões privilegiadas no conjunto das atividades produtivas do *homo sapiens*.

Diz PAUL SOLLIER:

"Todo trabalho exige uma técnica e toda técnica põe em jogo aptidões, qualidades e capacidades de diversas ordens: *físicas, fisiológicas, psicológicas*". "Determinar aquelas que interveem no trabalho, pesquisá-las, medi-las no trabalhador, para saber se êle é indicado para o trabalho em mira, tal é o fim primordial da psicotécnica" (35).

(34) Veja-se: a) BELGRANO MONT'ALVERNE — *A fadiga nos acidentes de trabalho* — "Revista do S. Público" — 1943. b) EDUARDO D. JONES — *Administración de Empresas Industriales* — Ed. Labor — 1934 — Página 474 — "La Fatiga".

(35) Veja-se: SOLLIER e DRABS — *Obra citada*, páginas 3 e 4.

Assim, a profissão, que implica na caracterização das atividades produtivas de certas classes de trabalhadores, não passa de uma convenção trabalhista, estabelecida em grande parte pela tradição, para diferenciar os grupos específicos de indivíduos do conjunto social, que produzem utilidades, tendo em vista a espécie destas. (Fizemos aqui omissão das profissões, por vezes numerosas, da ordem social, consideradas, porém, fora do campo de visão do prisma da moral, para as quais não se ajusta, convenientemente, a palavra utilidade, contida nessa definição).

(Quanto às classificações profissionais há escolas que adotam orientações diferentes e não vamos aqui entrar nesse assunto para não alongarmos muito este trabalho) (36).

A lei n. 284, de 28 de outubro de 1936, estabeleceu bases para a profissionalização no Serviço Público do Brasil.

A administração, como dissemos, dependendo do estado de progresso da técnica e da aparelhagem — condições essas que evoluem permanentemente — não pode, contudo, atender de forma contínua ou de pronto, quase sempre, a todos os saltos desse progresso. Isto porque, do ponto de vista do pessoal, encontra os hábitos dos indivíduos no trabalho, que reagem como forças de inércia, contrariamente às modificações da velha técnica, e, quanto ao material de uso ou aparelhagem, encontra as resistências do capital empatado nas instalações já em funcionamento. (E terá de assim ser, em qualquer época, porque essas são forças reais, inextinguíveis, da Natureza, que governam a dinâmica da atividade social produtiva).

Assim, o capital também não deixa de ter a sua inércia, fazendo com que, inevitavelmente, as empresas ou serviços guardem sempre uma certa *decalagem*, no tempo, entre o aparecimento de máquinas e instrumentos mais aperfeiçoados no mercado e a aquisição ou implantação dos mesmos nos serviços para os quais foram criados.

A renovação da aparelhagem, nas instalações industriais antiquadas, deve corresponder a um certo estado econômico da empresa, em que as perdas em rendimento, pelo uso do material arcaico, passa a ser maior que os juros mais amortização do capital necessário à reforma das instalações e do maquinário.

Isso, porém, nem sempre se dá, principalmente no caso dos países industriais de economia mais estável. Quando, pelo contrário, a *produtividade* (37) é florescente, o surto de novas indústrias faz com que as mais antigas promovam a renovação de suas instalações, visando atender à competição econômica na luta de preços do mercado.

No caso, porém, em que a economia industrial vai se tornando demasiadamente antiquada, por ausência de estímulos sociais para o seu aperfeiçoamento, visto como os industriais nem sempre têm a suficiente clarividência para perceber as vantagens e as necessidades das reformas periódicas, visando a readaptação de todo o sistema às condições impostas pelo progresso, o Estado, então, dentro de planos econômicos bem estabelecidos (38), pode recorrer a seu poder de império, para obrigá-los a essa renovação, que interessa à riqueza nacional, à segurança e ao bem-estar coletivos (naturalmente mostrando aos industriais as vantagens dessa renovação, oferecendo-lhes auxílio por meio de créditos ou empréstimos a juros módicos e assegurando às empresas modernizadas uma boa colocação dos seus produtos, durante um certo prazo, ou estabelecendo redução de impostos para estimular essa renovação).

Assim, no que interessa à organização — ou disposição dos meios materiais e normalização dos métodos de trabalho — que governa, de forma que seja mais estática ou permanente, o regime de atividade produtiva do sistema, as suas alterações, quando mais profundas ou substanciais, guardam sempre, no tempo, um certo retardamento em relação ao avanço dos conhecimentos e da técnica, pela inércia do fator humano e do fator material na dinâmica social.

(37) Veja-se: a) OCTAVIO GOUVÊA BULHÕES — *Orientação e Controle em Economia*; b) CLIFFORD JAMES — *An Outline of the Principles of Economics*, pág. 46 — Ed. Barnes & Noble, Inc., 5 th Edition.

(38) Veja-se: a) HENRY LAUFENBURGER — *Le Plan Quadrienal Allemand (1937-1940)* — “La Science et la Vie” — Janeiro de 1939.

b) JEAN LABADIÉ — *Y a-t-il une leçon a tirer de l'expérience Roosevelt?* — La Science et la Vie” — 1937.

c) MAURICE PERCHERON — *Où en est la Production Industrielle Soviétique?* (Balanço do segundo plano quinquenal da U.R.S.S. — 1933-1937) — “La Science et la Vie” — Setembro de 1936.

d) JEAN BODET — *Une grande expérience americaine d'économie organisée* — (Tennessee Valley Authority) — “La Science et la Vie” — Julho de 1936.

(36) Veja-se: SOLLIER e DRABS — *Obra citada* — “Classification des Métiers”, pág. 18.

Não se pode ter, assim, como poderia parecer ideal, em face da fantasia matemática do problema administrativo, que fizemos inicialmente, uma organização variável e perfeita, atendendo permanentemente às mutações dos fatores que afetam o sistema, de acôrdo com a evolução geral das coisas e da experiência dos homens.

Ainda mesmo que a organização, quanto à renovação dos meios materiais, procurasse acompanhar muito de perto essa marcha do progresso, só poderia atender à sua verdadeira finalidade, concorrendo de fato para melhorar a eficiência produtiva do sistema, se os recursos humanos ou a capacidade técnica do pessoal fôsse tão maleável, ou desprovida de inércia, que se adaptasse, dia a dia, às novas situações do trabalho criadas pelas modificações da aparelhagem, sem as costumeiras resistências contrárias, que nascem do íntimo da individualidade, como clamor da natureza humana contra as alterações freqüentes dos hábitos ou acomodações bio-psicológicas de cada um ao seu trabalho.

Mais vale assim a pena, ter, por vezes, organizações não tão modernizadas, dispondo, porém, de pessoal conhecedor e interessado nos métodos de trabalho que ela adota, do que modernizar-se a organização, quanto à estrutura, normas e renovação da aparelhagem, sem se encontrar ou obter os meios de modernizar, em dose razoável pelo menos, a mentalidade do pessoal.

O resultado, nesse caso, quase sempre, é a descrença no mérito da organização, a qual, partindo, geralmente, do clamor íntimo dos desajustados aos novos métodos de trabalho, marcha como onda, encontra reflexo encorajador na mentalidade dos grupos pessimistas até, finalmente, espriar-se por todas as consciências, criando a má vontade generalizada do pessoal que impede ou liquida toda a possibilidade de eficiência de novos empreendimentos.

A regra deve ser esta: *organização modernizada requer gente capaz de interessar-se pelos novos métodos de trabalho que ela introduz nos serviços, quer seja pela seleção de novos elementos para serem adaptados às novas funções produtivas do sistema ou pela reeducação e treinamento do pessoal antigo, submetido a uma intensa guerra psicológica de propagação, associada ao emprêgo de estímulos especiais, que afetem o interesse individual, para vencer a batalha da tradição ou de velhos hábitos menos eficientes de trabalho.*

Há, ainda, uma operação administrativa, denominada planejamento, que nos pareceria interessante estudar aqui, pela importância das suas relações com o problema do pessoal; mas, deixaremos de o fazer, pelo fato de já haver sido bem esclarecido o assunto, em artigo recentemente publicado nesta revista, de autoria de Donald C. Stone, e traduzido por Paulo Lopes Corrêa.