

# Reorganização do “Departamento de Agricultura” nos Estados Unidos

## Análise de suas atividades para melhor integração no esforço de guerra

WAGNER ESTELITA CAMPOS

Técnico de Administração

ENTRE os vários fatores que condicionam uma organização, influenciando em sua estrutura e funcionamento, destaca-se, obviamente, o seu objetivo. Uma alteração neste, ou sua adaptação forçada a imperativos emergentes, acarreta, forçosamente, modificações naquela.

Os objetivos do Departamento de Agricultura, nos Estados Unidos da América do Norte, não podiam permanecer os objetivos normais de paz. A mobilização da riqueza agrícola teria de enfrentar tarefas e perspectivas novas ou, pelo menos, sob novos aspectos, em que predominavam, sobretudo, os imperativos de “maior eficiência” e “maior rapidez”. E foi por isso que o Secretário Wickard assinalou: “esperamos contribuir com o nosso máximo esforço para ajudar os agricultores em sua tarefa primordial durante a emergência — a produção de alimentos e fibras, necessários a este país e seus aliados”. “A essa tarefa” — acrescentou — “todas as demais devem ser subordinadas”.

Com esse objetivo, para que se elevasse ao maior grau possível a contribuição do Departamento aos objetivos de guerra, procedeu-se à reorganização estrutural de sua máquina administrativa. Anteriormente à reorganização, que se tornou efetiva a 13 de dezembro de 1941, o Departamento, além dos seus órgãos de “staff” e os incumbidos das atividades de administração geral, tinha dezenove agências, com o encargo das atividades específicas, diretamente subordinadas ao Secretário. Todas essas agências foram centralizadas em nove grupos, cada um sob a direção de um “Administrador”.

Foi criada, também, uma “Junta de Defesa Agrícola”, composta de onze membros: os chefes dos oito grupos criados e mais três elementos dos ór-

gãos de “staff”. As atribuições da Junta consistem, grosso modo, em assistir o Secretário na direção dos programas vitais do Departamento, durante a guerra.

Nota-se, portanto, que houve uma centralização das dezenove agências em oito grupos. Por outro lado, entretanto, verificou-se um certo grau de descentralização dos encargos do Secretário, desde que os oito administradores dos grupos agem como seus “representantes pessoais”. A reorganização tornou patente, outrossim, a acentuação das funções de “staff”, com a criação da referida “Junta de Defesa Agrícola”.

Como razões principais da reforma foram ressaltadas as seguintes:

- I — centralizar a responsabilidade da execução dos programas do Departamento;
- II — colocar as atividades de pesquisa do Departamento no sentido das necessidades de guerra,
- III — produzir em abundância, sem desperdício ou destruição;
- IV — reduzir o número de agências com as quais os agricultores devem ter contato;
- V — tornar o Departamento apto a enfrentar os crescentes deveres e responsabilidades, com maior eficiência e economia.

Durante a Grande Guerra anterior, as repartições incumbidas, no Departamento, de pesquisas científicas, contribuíram notavelmente para o esforço então desenvolvido. O critério determinante de um dos agrupamentos foi, exatamente, o de — com o propósito de que as referidas agências pudessem agir com mais eficiência, na situação atual

— reüní-las num só órgão, centralizando, assim, a responsabilidade da execução de seu programa conjunto.

Critérios semelhantes presidiram a constituição dos demais agrupamentos.

E' de se acentuar que todas as agências mantiveram o seu estatuto individual, sendo as suas atividades, entretanto, exercidas, depois da reorganização, sob a direção e supervisão do administrador do respectivo grupo.

\* \* \*

Essas medidas de reorganização, porém, dizendo mais respeito a uma reestruturação geral, não foram consideradas suficientes, por si sós.

Complementando-as, faziam-se necessárias outras que, após a análise das atividades do Departamento, buscassem sua maior ou menor relação com os imperativos de guerra.

E foi assim que, antecipando-se a um pedido feito, mais tarde, pelo "Bureau of the Budget", o Diretor do "Office of Personnel" incumbiu a Divisão de Organização respectiva de fazer uma análise das atividades do pessoal do Departamento, com o objetivo de estabelecer certas "prioridades", para posterior adaptação a funções mais diretamente ligadas ao esforço de guerra. A Divisão de Organização, com a colaboração da "Divisão de Classificação" e da "Divisão de Emprêgo", fez um estudo, tanto quanto possível completo, do problema, e as sugestões resultantes se basearam na decisão conjunta dos "staffs" das três Divisões.

Estabeleceu-se um processo para a fixação de prioridades e o mesmo foi apresentado ao Diretor, afim de que fôsse distribuído, de modo a ser adotado por todos os órgãos do Departamento.

Levantaram-se 4 categorias de atividades — tendo em vista sua relação com o esforço de guerra — desde as mais às menos ligadas ao mesmo.

O estudo, como já disse, foi um trabalho conjunto das mencionadas Divisões. A orientação, entretanto, e a participação predominante, couberam à Divisão de Organização.

Como fontes de pesquisa foram utilizados :

a) propostas orçamentárias apresentadas pelos "Bureaus" em junho e julho de 1941, relacionadas com a defesa nacional. Essas propostas faziam um sumário das "atividades de defesa" em que os

"Bureaus" estavam empenhados; em alguns casos, previa-se a sua continuação no mesmo ritmo e, em outros, a sua intensificação;

b) exposições de motivo apresentadas à Comissão do Serviço Civil, pelos "Bureaus" a-fim-de serem consideradas "agências de defesa";

c) relatórios apresentados ao "Diretor de Informação" mostrando as alterações feitas nos trabalhos dos "Bureaus" depois de Pearl Harbor;

d) organogramas dos "Bureaus";

e) propostas e verbas orçamentárias;

f) relatórios anuais;

g) experiência do "staff" das Divisões, resultante do seu prolongado contato com todos os "Bureaus" do Departamento.

O estudo não foi apresentado como sendo "a última palavra" no problema, mas apenas como base para estudos posteriores.

A etapa imediata seria, no entender da Divisão de Organização, a intervenção do Serviço de Orçamento e Finanças, fazendo análises semelhantes, da importância do programa das repartições em relação ao esforço de guerra.

\* \* \*

Em aditamento aos estudos da Divisão de Organização, procurou-se conseguir da "Employment Division" uma distribuição estatística do pessoal, por "Bureaus" e de acôrdo com a respectiva classificação.

A finalidade dessa providência era verificar quais os funcionários que, devido à prorrogação de horário, estariam disponíveis para o exercício de outras incumbências. Para êsse fim, calculou-se que, se 5 horas adicionais por semana fôsses dispendidas tão produtivamente quanto as horas normais de trabalho, isto significaria que, em cada grupo de nove funcionários, obter-se-iam 45 horas adicionais por semana, o que corresponderia a mais um funcionário.

Numa base puramente matemática, portanto, chegou-se à conclusão de que o Departamento estaria apto a destinar, para outro serviço, um empregado, em cada grupo de dez.

A Divisão de Organização esperava, pois, que as informações da "Employment Division" a habilitassem a calcular, matematicamente pelo menos, o pessoal do Departamento que poderia ser consi-

derado disponível, partindo-se do pressuposto, é claro, de que 5 horas adicionais, por semana, representassem, efetivamente, um lucro real para os serviços, ou seja o volume de trabalho correspondente a mais um funcionário.

\* \* \*

Foi o seguinte o critério resultante dos estudos da Divisão, para que se pudessem analisar as atividades do Departamento em sua imediata correlação com o esforço de guerra :

I — Fixação de 4 categorias de atividades sendo :

- A — Atividades diretamente relacionadas com o esforço de guerra ;
- B — Atividades “de apôio”,
- C — Atividades não relacionadas, mas que devem ser mantidas, embora reduzidas a um “mínimo” ;
- D — Atividades não relacionadas e que devem ser eliminadas, durante o período de duração da guerra.

II — Classificação de cada Divisão do “Bureau” ou “Office” nas categorias acima enumeradas, juntando-se, a cada um, a respectiva letra (A, B, C ou D).

III — Observância, para a mencionada classificação, de um critério baseado na verificação das seguintes circunstâncias :

#### *Categoria A*

- 1 — Caso as atividades fossem eliminadas, teria alguma “agência de guerra” (“War Agency”), ou outra existente, de desempenhá-las ?
- 2 — As atividades, atualmente exercidas, o são a pedido de alguma “agência de guerra” ?
- 3 — Há autorização legislativa especial para o exercício das atividades, no órgão, como parte direta do programa de guerra ?
- 4 — Acha-se alguma “agência de guerra”, ou outra diretamente empenhada no programa de guerra, executando o mesmo tipo de atividades ? Caso positivo, dependem tais agências, para prossegução do seu trabalho, da atividade

presentemente executada no Departamento de Agricultura ?

#### *Categoria B*

- 1 — Em que extensão a supressão das atividades se constituiria em obstáculo à prossegução do programa de guerra ?
- 2 — A supressão acarretaria, ou poderia acarretar, risco ou perda de vida, propriedade, recursos naturais ou investimento de capital do govêrno nos mesmos ? (Risco de vida, por exemplo, devido a alimentos deteriorados, ou risco de vida e reservas florestais devido a incêndios, caso fôsse suprimidas inteiramente atividades como inspeção de carnes ou proteção das florestas).

#### *Categoria C*

Há um mínimo, ao qual poderiam ser reduzidas as atividades não relacionadas com o programa de guerra, permitindo, sem prejuízo do interêsse público, que a maior parte do pessoal seja transferida para “agências de guerra”, onde suas habilitações se tornam necessárias ? (Projetos ou atividades do “Serviço de Conservação do Solo”, cuja supressão afetaria diretamente o interêsse público, mas cujo pessoal poderia ser reduzido a um mínimo indispensável).

#### *Categoria D*

As atividades se incluem entre as que podem ser completamente eliminadas, durante o período de duração da guerra ?

Infelizmente não me foi dado acompanhar o estudo até o fim, por motivo de meu afastamento de Washington, em viagem de aperfeiçoamento por outras cidades americanas.

Não pude verificar, portanto, afinal, a classificação, nas 4 categorias, de todos os órgãos do Departamento, em função de sua maior ou menor ligação ao esforço de guerra.

A simples apresentação, entretanto, das causas que determinaram o estudo, e do critério a cuja conclusão se chegou, parece-me de grande utilidade entre nós, que estamos a enfrentar, em vários setores, problemas de natureza idêntica.