

## Uma experiencia com a burocracia

E. L. BERLINCK

EM maio de 1940, o Governo americano fez a sua primeira grande organização de guerra, com a criação do *National Defense Advisory Commission*. Essa Comissão tinha a seu cargo colocar encomendas no valor de 10 bilhões e 529 milhões de dólares, e ao mesmo tempo coordenar as providências necessárias para adaptar a indústria americana ao programa de rearmamento dos Estados Unidos.

Apesar dos índices de produção da indústria "yankee" atingirem a cifras astronômicas, a sua transformação para a produção em massa de unidades bélicas deveria ser lenta. Para preparar as máquinas-ferramentas destinadas a fabricar canhões suficientes à defesa da nação mais rica do mundo, foram calculados 15 a 18 meses de prazo. Assim, um cálculo otimista para o início das entregas maciças de canhões atingiu a primavera de 1942... A produção de aviões então programada, quando ainda nossos amigos do norte viviam ainda no paraíso da paz, previa a cifra de 1.000 unidades em janeiro de 1941 a 3.000 unidades para abril de 1942.

Tal sobrecarga de encomendas, atiradas de chofre no parque industrial americano (a *National Defense Advisory Commission* "empenhou" os 10 e  $\frac{1}{2}$  bilhões de dólares em 100 dias), criou imediatamente uma série de problemas na vida econômica da nação, problemas esses que necessitavam ser seriamente observados, e guiados por mãos seguras, e com autoridade bastante para que uma perturbação profunda nos preços, na distribuição das matérias primas, nos transportes e no mercado da mão de obra não desorganizasse, de vez, o esforço da defesa nacional, não entravasse o fornecimento de material bélico à Grã-Bretanha, e não

dessem margem a uma especulação desenfreada de preços.

Empreitadas dessa ordem de grandeza e de responsabilidade, só podem ser dadas a homens de capacidade comprovada, pessoas selecionadas naturalmente na prática de direção, verdadeiros técnicos de administração a quem as grandes companhias confiavam os capitais e interesses colossais das suas organizações. A homens dessa classe, experimentados no decorrer da vida, por milhares de fatores adversos que melhoram a têmpera das suas convicções e aumentam a sua capacidade, entregou o Governo americano a hercúlea tarefa de preparar a defesa nacional. Chefiou-os um antigo imigrante dinamarquês, que, ao se apresentar ao Presidente Roosevelt, era simplesmente o presidente da General Motors. Havia Donald Nelson, vice-presidente da maior firma retalhista dos Estados Unidos, e Stetinius, da U. S. Steel, além de outros.

Dessa data em diante começou a se desenvolver um verdadeiro drama na alta administração de guerra, que temos intenção de analisar em outro artigo.

Pretendemos hoje apenas focalizar uma das etapas do desenvolvimento do esforço de guerra americano, em que os inimigos combatidos e vencidos não traziam a cruz gamada na farda, nem possuíam olhos em forma de amêndoa, mas eram simples retângulos de papel, tendo como divisa o timbre oficial do Governo americano.

Para isso vamos retroceder no tempo, até novembro de 1941, quando a revista americana "Fortune" nos dá um número quase completo sobre a reorganização procedida pelo Presidente Roosevelt nos numerosos organismos que então já

existiam para desenvolver ao máximo a produção bélica dos Estados Unidos. Note-se que essa reorganização é a *penúltima* de que temos notícia.

O fato é que nessa data já existia uma teoria firmada, nas esferas da alta administração de guerra, a respeito da distribuição das matérias primas. A defesa nacional, embora ainda não tivesse passado a constituir a principal preocupação do país, já regulava de forma palpável as transações comerciais, e o sistema de estabelecer "prioridades" na distribuição e manufatura dos materiais, estava estabelecido definitivamente.

Embora todas essas atribuições estivessem em mãos de experimentados administradores, no segundo semestre de 1941, as coisas não iam bem. A concessão de ordens de prioridades passava por um funil, e como todo funil tem uma pequena vasão, a massa tinha que aguardar a vez de passar. Isso começou a provocar um mal estar na indústria e no comércio, e as críticas começaram a aparecer com a franqueza que só a democracia tolera. O excesso de papelório foi apontado como a causa primordial dessas delongas. A administração da concessão de prioridades começou a ser apelidada como um "blizzard of papers". Um fabricante chegou a afirmar que, para cada caminhão de matéria prima que conseguia obter, tinha que mandar outro para o O.P.M. encher de papelório da sua burocracia.

Essas coisas soem acontecer a todos; o mal não é que aconteçam, é que perdurem. Num país de homens de ação, dificilmente o burocrata consegue entrar a marcha dos negócios, quando há verdadeiro ambiente de produção, os "administrógramas" e seus cultores são postos de lado para dar lugar aos resultados, quaisquer que sejam os processos para os obter; o principal é chegar ao fim; os meios devem ser de auxílio e não de entaves.

Em tempo de paz é possível, embora nocivo, permitir que alguns artistas façam do papelório uma profissão, e impinjam isso como "organização".

A grande nação americana sentia, porém, que se avizinhava rapidamente da tragédia de "Pearl Harbour", e que qualquer que fosse o semi-deus que estivesse entavando o esforço da defesa nacional, ele deveria ser afastado para dar lugar ao trabalho produtivo.

Quando foi afastado o diretor que tinha provocado o "blizzard of paper", corriam boatos em

Washington que cerca de 100.000 pedidos de prioridades e cartas estavam encalhadas nas mesas e "protocolos". As notícias eram alarmantes; o remédio, como sempre acontece nessas questões de encalhes de papel, foi prosaicamente simples; algo de semelhante ocorreu também no nosso Departamento de Compras, e que o autor destas linhas resolveu com bom senso e um desejo forte de fazer as engrenagens "rodar".

Donald Marr Nelson, porém, encarregado de decidir sobre as prioridades, mandou chamar três especialistas em manipular correspondências, da firma de que era vice-presidente executivo. Manipular cartas e documentos não era bem o que esses três homens sabiam fazer; a melhor definição de sua atividade era: "fazer executar rapidamente aquilo que as cartas pediam". Esses homens trabalhavam em uma firma que recebia cerca de . . . . 200.000 encomendas diárias; não deveriam pois se atrapalhar com o movimento de pedidos de prioridades. E, de fato, 10 dias depois regressavam a Chicago, tendo posto tudo em ordem e organizado o serviço, de tal maneira, que dentro do mesmo dia o requerente recebia a licença.

A revista "Fortune" pediu a um desses três heróis, vencedores da batalha contra o papelório, que explicasse aos seus leitores como conseguira obter isso.

Não vamos entrar nos detalhes das operações e das simplificações que os três especialistas introduziram no próprio dia da sua chegada, que foi num sábado. Havia de fato à espera de despacho, expedição, dactilografia, etc., cerca de 16.000 pedidos de prioridade. No sábado seguinte, os pedidos já estavam sendo expedidos no mesmo dia em que entravam. Houve depois a caçada às cartas. Uma turma de funcionários, pondo de parte a austeridade dos protocolos, que afirmavam não haver correspondência em atraso, varejando mesa por mesa, descobriu cerca de 3.000 cartas "para informar". A maioria, diz Mr. Starkey, autor do artigo, podia ser respondida imediatamente por meio de uma carta impressa e se referia a informações de ordem geral. As restantes só podiam ser respondidas por técnicos do O.P.M., e a eles foram encaminhadas.

O que há de mais interessante, porém, no que Mr. Starkey escreveu, são algumas linhas de julgamento sobre os processos burocráticos que encontraram, e que, somados, faziam com que a expe-

dição das ordens de prioridades estivesse aquém do volume de entrada de pedidos :

"Most of the things we did were simple darn things, but you'd be surprised how much time they saved".

Como exemplo cita o caso de, numa espécie de trabalho em série, uma funcionária pôr um "clip" nuns papéis, passar a outra que fazia qualquer coisa sem importância, e esta a uma terceira, que "cuidadosamente" tirava e jogava fora o "clip". — "For instance, I was watching a line of girls handling mail on a sort of assembly line. The first girl would clip a lot of stuff together, the second girl would look at it and so something or other and the third girl would carefully take the clip off and throw the attachment in the waste basket" — Essa "racionalização", assim como outras da mesma espécie, foi logo abolida.

Seus conceitos sobre o excesso de "protocolos" são perfeitos ; poderiam ser aplicados igualmente a nós, que precisamos sempre saber onde o papel

"está", esquecendo que quase sempre esse cuidado impede o papel de "andar".

"Another thing is control cards — I guess you could call them index cards".

(Por essa frase percebe-se que até a nomenclatura era desconhecida desses homens que manipulavam 200.000 pedidos diários).

"The government has to know where everything is all the time. And as far I can see everyone and his brother were making out control cards".

Todo o mundo fazia fichinhas de protocolo... mal bem brasileiro, também.

Passou-se isso meses antes do ataque japonês; nessa ocasião o esforço americano para se rearmar crescia dia a dia, e se estamos publicando esses fatos, desconhecidos, certamente, de muitos brasileiros, é simplesmente tendo em vista o futuro : — *o dia em que as organizações brasileiras tiverem de se adaptar a uma economia de emergência ; sirva o exemplo americano para nos ajudar a ganhar a primeira batalha — "a do papelório inútil"...*