

AS FASES DA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO LE CHATELIER

URBANO C. BERQUÓ

Administrar — disse certa vez Henri Fayol — é *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*. A função administrativa, quando analisada cuidadosamente, se decompõe, com efeito, nas cinco operações acima enumeradas, aliás nem sempre facilmente discerníveis. Pode-se, por conseguinte, considerar a definição fayoliana como perfeitamente satisfatória e capaz, em razão de sua objetividade, de permitir que sobre ela se construa toda uma teoria e todo um programa de ação.

Dessas operações administrativas fundamentais, a que tem merecido maior atenção de quantos se preocupam com o aperfeiçoamento dos serviços públicos, não somente no Brasil, mas em todos os países, é, sem dúvida, a *organização*. É nesse domínio que se vêm registrando progressos mais consideráveis e rápidos no que diz respeito ao emprêgo de métodos de caráter racional. Em nenhum outro o abandono dos processos do empirismo é hoje tão largamente reconhecido como indispensável e urgente.

Organizar, lembrava pouco antes de sua morte Henry Le Chatelier, é *refletir, antes de agir*, isto é, acrescentava o ilustre cientista francês (*), proceder segundo um *método de simples bom senso*. "Todo estudo de organização, dizia êle ainda, *compreende quatro fases sucessivas, mais ou menos desenvolvidas segundo o caso, mas existentes sempre, pelo menos em estado embrionário*". Parece-nos muito interessante o que a tal propósito escreveu o introdutor do taylorismo na França, motivo pelo qual vamos examinar *currente calamo* a divisão por êle estabelecida, ou melhor, registrada no processamento dessa operação administrativa.

Influenciado, como todo cientista afeito ao

método experimental, pelos ensinamentos imorredouros de Claude Bernard, Henry Le Chatelier sustenta que a *organização* deve ser em boa parte, norteada de acôrdo com as regras formuladas pelo grande fisiologista para a realização de toda pesquisa científica. Nas condições da vida contemporânea, não ha mais logar, nesse terreno, para uma ação conduzida às apalpadelas quando se faz sentir de modo premente a necessidade de uma inovação, ou estritamente obediente à rotina, quando tal não se verifica. O trabalho de *organização* precisa ser levado a efeito segundo um critério racional em qualquer dos ramos em que se distribue a atividade humana.

A primeira fase dêsse trabalho consiste, no próprio dizer de Le Chatelier, em "*la définition du but poursuivi*", cuidado preliminar sem o qual é verdadeiramente impossível levar-se a cabo um empreendimento de tal natureza. Como se poderia realmente conceber e executar um programa de organização não se tendo uma visão nítida do objetivo visado? Para isso é indispensável, aconselha Le Chatelier, "*le choisir simple et précis*", visto que "*à courir plusieurs lièvres à la fois, ou à viser un but de perfectionnement vague et indéterminé, on est certain de ne pas aboutir*".

Saber fixar um objetivo *simples e preciso* constitue, portanto, o passo inicial a ser dado todas as vezes que se trate de organizar racionalmente uma empresa industrial, uma exploração agrícola ou uma administração pública. À primeira vista poderia parecer que se trata de uma exigência suscetível de ser satisfeita sem nenhuma dificuldade, mas, ao contrário disso, é indispensável uma visão segura para se proceder com inteiro acôrto a êsse respeito. É nessa etapa de *determinação* do alvo a atingir que melhor se revela a capacidade de organização de um dirigente.

(*) Ver o livro "*L'Industrie, la Science et l'Organisation au XX^e Siècle*", Paris, 1935.

Transposta a fase inicial, é preciso cuidar então de "*l'étude des moyens à mettre en oeuvre*", que é, assinala Le Chatelier, "*le point capital de toute organisation*". Tal estudo, para ser realmente proveitoso, isto é, de molde a permitir que o emprêgo dos recursos disponíveis se faça com um rendimento elevado, deverá caracterizar-se por uma objetividade tão grande quanto possível. Acima de tudo, convirá evitar a unilateralidade, que conduz forçosamente a uma ponderação completamente arbitraria dos elementos que terão de ser levados em conta.

A influência de certas maneiras de ver apriorísticas poderá produzir também os efeitos mais nocivos, porque impedirá uma apreciação justa dos fatores a serem tomados em consideração. O organizador deverá ter sempre em mente que não se logrará alcançar o *deve ser*, da maneira mais favorável, sinão agindo-se sôbre a base de um conhecimento exato do *é*. Torna-se imprescindível, em vista disso, que no exame dos *meios* utilizáveis não se permaneça sob o jugo de opiniões formadas anteriormente, devendo-se antes estar disposto a revê-las ou a retificá-las quando novos *fatos* ou novas *observações* vierem infirmá-las.

Entra-se, em seguida, na fase da "*action conforme au plan*", ou seja, da linha de conduta traçada em conformidade com os *resultados* obtidos precedentemente graças ao *estudo dos meios a serem utilizados*. Adotado que seja um determinado *plano*, "*il faut s'y conformer sans quoi —* adverte Le Chatelier — *les études préalables auraient été parfaitement inutiles*". Com efeito, de que serviria todo o esforço que se empregasse na investigação cuidadosa e imparcial dos elementos disponíveis si não se estivesse disposto a obedecer a uma norma de ação estabelecida de acôrdo com as conclusões alcançadas dessa maneira?

"*Mais il est pénible de s'astreindre à une discipline fixe, de renoncer au désordre, au laisser-aller*", observa Le Chatelier. Realmente, nada é mais contrário ao comodismo fácil e displicente, isto é à *boa vida*, do que a submissão a determinadas regras de trabalho que, embora não sendo opressivas de modo algum, restringem, todavia, ao mínimo todas as possibilidades do que os franceses chamam de *flânerie*. A necessidade de uma disciplina fixa se faz sentir, porém, de tal forma em qualquer empresa que, onde se verifica a sua carência, são totalmente improficuos todos os esforços para conseguir um melhor rendimento.

Todos os grandes organizadores do trabalho, a começar por Frederic Winslow Taylor, atribuíram sempre à manutenção de uma boa disciplina uma importância de primeira ordem para a consecução dos objetivos visados por uma empresa qualquer. O taylorismo pode mesmo ser considerado, entre outras coisas, como um sistema que tem por finalidade essencial aumentar o rendimento por meio de um aperfeiçoamento constante da disciplina do trabalho. E' por tal motivo que êle foi e ainda é tão combatido por todos os que acima da eficiência colocam certos preconceitos de um vão individualismo, que, na maioria dos casos, não é mais do que a expressão de uma profunda incapacidade de adaptação a condições novas resultantes do próprio desenvolvimento da economia industrial.

A disciplina é tanto mais fecunda quanto mais *conciente*, e, assim sendo, é claro que o regime ideal é aquele em que o seu caráter de *imposição* assuma, individualmente falando, o aspecto de uma plena *aceitação*. Fazer com que o *interêsse individual* apareça, aos olhos dos que exercem suas atividades numa empresa, indissolúvelmente ligado ao *interêsse geral* da mesma, constitue a maneira mais eficaz de conseguir o estabelecimento dessa disciplina conciente. E' a única via que favorece ao mesmo tempo o *espírito de iniciativa*, que é o agente principal de realização de todas as melhorias, nesse como em outros domínios.

Observar fielmente as disposições de um *plano* não quer dizer, com efeito, cingir-se a um puro automatismo, evidentemente incompatível com qualquer esforço renovador. Encarar um plano de trabalho como um conjunto de prescrições de feição acentuadamente negativa, ou seja, inibidoras de toda iniciativa, é cair no burocratismo mais estreito e rotineiro. Um *plano* é uma norma de ação construtiva: somente os devotos do papelório é que vêm em suas prescrições regras de *inação*, *canais competentes* para impedir a adoção de medidas aptas a assegurar um melhor rendimento.

A fase final da organização, define-a Le Chatelier como a de "*contrôle des résultats*"; é axiomático que dela depende a possibilidade de realização de um esforço sistematizado no sentido de corrigir as falhas e os defeitos existentes. Nenhuma operação excede, por tal motivo, em delicadeza, à da instituição de um sistema de *contrôle* que seja verdadeiramente eficaz. Em nenhuma outra etapa o simplismo pode produzir consequências mais prejudiciais, pois os resultados do trabalho de uma

empresa não são avaliáveis com justeza sinão em função os vários elementos que concorreram para a sua obtenção.

O *contrôle* é por toda parte visto — e com inteira razão — pelo burocratismo rotineiro e madraço, como o seu inimigo mais implacável, não sendo de estranhar por isso a oposição infatigável que lhe movem os incapazes de todas as categorias. E' por seu intermédio unicamente que se pode saber de modo certo si a *execução* está sendo feita, total ou parcialmente, com a eficiência desejada. A falta de um *contrôle* seguro é por si só bastante para neutralizar todos os bons efeitos dos esforços anteriores no sentido do aperfeiçoamento dos processos de trabalho empregados na empresa.

Tais são, em suas linhas gerais, as fases que Le Chatelier, com nitidez cartesiana, assinala em todo estudo de organização. Cumpre não esquecer, entretanto, que, segundo a sua própria advertência, elas nem sempre são facilmente discerníveis. Muitas vezes, com efeito, constitue uma tarefa bastante árdua a sua delimitação, sobretudo quando se trata de pequenas empresas.

Nesse caso, realmente, a divisão do trabalho tem por força que ser rudimentar, visto não haver margem para uma especialização determinada. A indiferenciação aparece como o traço dominante, tanto da estrutura como das atividades de semelhantes empresas. E' natural, portanto, que, no tocante à organização, se conservem em estado embrionário essas diversas etapas.

Toda grande empresa — e, por conseguinte, toda administração pública — deve presentemente ser organizada segundo normas de caráter científico. O abandono dos processos do empirismo se impõe mais do que nunca como uma condição imprescindível à sobrevivência, nesta época de exasperada concorrência vital entre as nações e os continentes. *Refletir antes de agir*, ou seja, trabalhar de acôrdo com as indicações do *método racional*, tão bem exposto por Le Chatelier, é inevitavelmente a suprema regra de sabedoria para qualquer empresa, pública ou privada, no século em que vivemos, que um arguto pensador já denominou o *século da organização*.