

*Eng. António Portela*

DIRECÇÃO DE INVESTIGAÇÃO

PROGRESSO  
E AS  
ESTRUTURAS

SEPARATA DE *INDÚSTRIA* — N.º 1

MARÇO 1960

## RESUMO

Analisa-se a dualidade básica que se põe ao indivíduo inserido num grupo de se adaptar ao meio sem resistência ou de criar um meio que lhe seja propício. Define-se estrutura como a construção formal das regras que explicitam a ligação entre o indivíduo e o meio. Analisam-se as condições de permanência e viabilidade real das estruturas. Aplica-se a «teoria das estruturas» à organização das empresas.

## SUMMARY

Each individual faces a basic duality: either to adapt himself to the group he belongs to or to build an entirely new milieu fitted for him. The word «structure» means the ideological building of the rules which define the relationship between the individual and the milieu. The study of a structure implies the determination of the conditions of stability and the assumption of its practical feasibility. The theory of structures is applied to the organization of enterprises.

Nos últimos cinco séculos fizeram-se substanciais progressos técnicos e científicos que foram incentivados, ainda mais, pelas vantagens de natureza económica que deles resultaram.

Não foi apenas a avidez de conhecimento e sabedoria ou o desejo de esclarecer dúvidas e resolver problemas científicos que deu tal incremento à ciência, mas foi sobretudo o facto de os povos compreenderem que a solução medieval de refrear a descoberta e de considerar perigoso para a Sociedade o trabalho do Alquimista, não era afinal a boa via.

A pouco e pouco, foram toleradas inovações e progressos nas actividades artesanais de que resultaram embriões de indústrias, as quais não renegaram a ciência, a quem deviam o ser, e mais tarde foram até ao ponto de fomentarem o desenvolvimento dessa ciência, da qual tantas vantagens e benefícios tinham tirado.

Deste processo resultou então o conceito de *propriedade intelectual* que tomou forma nos espíritos e recebeu até consagração jurídica.

Nasceu assim um «comércio» de um novo estilo a compra e venda de *ideias*.

Uma sociedade moderna é essencialmente evolutiva, uma vez que é permeável a *novas ideias* que são as verdadeiras forças promotoras dessa evolução.

O Homem, vivendo numa Sociedade em evolução, necessita de permanentemente se adaptar aos novos condicionalismos, bem como interferir na própria evolução.

A fonte de *todos os conflitos* humanos está por isso na dualidade seguinte, que cabe a cada indivíduo resolver:

ou se resigna a uma permanente adaptação ao meio

... ou procurará *criar* um meio que lhe seja propício.

Toda a actividade científica tem visado sobretudo a segunda solução -- veja-se a evolução das habitações, dos transportes, etc., etc.

A dualidade referida não é, como na lógica, uma opção sem compromissos, porque, se se adopta a solução de *resignação*, o meio irá evoluir num sentido que a própria resignação facilita.

Se se adopta a solução de *interferir no meio*, a modificação deste envolve implicitamente uma adaptação ao novo meio criado, mesmo para aqueles que instigaram essa evolução.

Por isso é tão vulgar na vida assistir a um indivíduo ou classe de indivíduos serem destruídos pelo próprio *meio* que criaram com tanto zelo e cuidado.

Um exemplo conhecido: os canalizadores na América estão em vias de extinção porque criaram um *meio* tão favorável, em vantagens sociais, vencimentos, etc., que ninguém pode utilizar os seus serviços!

\*

A vida em Sociedade exige a existência de «Regras» e a história mostra-nos que, já 4.000 anos a. C., os habitantes da Caldeia usavam «regras» escritas para lhes dar uma permanência no tempo e um rigor que a transmissão oral não conferia.

Essas «regras» definem uma construção formal que, quando em vigor, constitui uma «estrutura».

A «estrutura» é pois uma criação humana e não um dado da natureza.

Sem «estrutura» não há sociedade, mas a vida em Sociedade dentro de uma «estrutura» inconveniente é penosa para os indivíduos que constituem essa Sociedade.

O problema pode sintetizar-se deste modo:

1.º O Homem isolado reconhece que não pode realizar determinadas tarefas -- praticamente quase todos os empreendimentos da idade moderna exigem o trabalho em grandes grupos.

2.º -- O Homem, associando-se, pode especializar-se e repartir as tarefas e assim atingir o *alvo desejado*, mas associar significa estabelecer uma *lei de associação* ou seja uma *estrutura*.

3.º -- Essa «estrutura» por seu turno impõe necessariamente limitações à actividade do homem, ou seja, este terá de adaptar-se à «estrutura» adoptada.

A «estrutura» justifica-se na medida em que permite atingir os *alvos* propostos e desde que seja res-

peitada a condição de que a capacidade de adaptação do homem não é ultrapassada.

Ora, se a Sociedade Humana está em permanente evolução, decorre daí que os *alvos* vão sendo sucessivamente modificados e igualmente o tipo de indivíduos com os quais se terá de construir a Sociedade; logo, a «estrutura» terá de ser *refundida* porque os «alvos» são outros e os «associados» também.

Como refundir uma «estrutura»?

As sociedades modernas caracterizam-se, já se disse, pela especialização das funções e por isso não espanta que tivessem nascido os especialistas em «estruturas».

Todo um agregado de Ciências e Técnicas convergem na realização desta função:

Sociólogos	} de Organização
Psicólogos	
Economistas	
Engenheiros	
etc.	

À escala da empresa, a função de estudar estruturas constitui a actividade mais nobre dos «organizadores».

Não cabe a estes *impor* uma «estrutura» a uma empresa mas sim estudar as várias *hipóteses e soluções*, tal como um arquitecto submete os seus planos e projectos aos seus clientes que, em última instância, decidem ou não aprová-los.

Na verdade, a «estrutura» toca a todos que vivem na Sociedade, marca-lhes indirectamente os objectivos que são os da «estrutura», possibilita-lhes o trabalho em comum que se deseja eficiente, confere ao *somatório* dos esforços a mais elevada resultante (otimização dos resultados).

A «estrutura» terá por isso de ser:

*Compatível intrinsecamente:* — Nela não podem existir soluções contraditórias porque se diminuíam ou anulavam entre si.

*Compatível com o meio exterior:* — A estrutura empresarial terá de se ajustar à estrutura regional ou nacional e por aqui se vê a influência que estas podem ter sobre aquela.

*Possível de realizar:* — Com os componentes da Sociedade ou Empresa, isto é, dentro de razoáveis limites de adaptação dos componentes.

*Que a resultante dos esforços* coordenados possa ser a maior possível.

As «estruturas» não são permanentes no tempo e devem evoluir, já se disse, mas convém repetir.

Há dois métodos extremos para realizar as alterações de estruturas:

Ou a «estrutura» é mantida até que a própria Sociedade ou Empresa corre o risco de sossobrar e então a revisão estrutural impõe-se com tal evidência que tem carácter de «renovação». Com toda a sua corte de injustiças, desperdícios de energia e esforços.

Ou a «estrutura» é continuamente alterada e então a *Lei* foi esvaziada do seu conteúdo, uma vez que há tantas decisões diferentes quantos forem os casos particulares presentes. A estrutura é então fluida e difusa.

No meio está a virtude mais uma vez.

As «estruturas» devem ser estáveis durante um tempo suficientemente largo para que possam os homens adaptar-se e serem colhidos os frutos respectivos.

Quando ao cabo de um período largo de exploração da «estrutura», se reconhecer que convém revê-la, realizar-se-á uma remodelação, readaptando a «estrutura» às novas condições.

Depois seguir-se-á um novo período de estabilidade estrutural.

Lançar uma nova estrutura é como lançar um empreendimento. Há um período de montagem e adaptação e um período de exploração.

Durante a montagem e adaptação toleram-se rectificações e correcções de pormenor que não atinjam as bases da «estrutura», mas, uma vez de pé, a «estrutura» terá de ser explorada durante um período suficientemente largo para que sejam materializados os benefícios esperados.

Este método, que já no tempo dos Romanos era velho, permite atingir os dois objectivos fundamentais das «estruturas»:

- Dispor de uma «Regra» ou «Lei» que estabeleça claramente a vida em Sociedade, que seja estável no tempo, de modo a ser do conhecimento de todos a «estrutura» em vigor.

A revisão periódica da «Regra» ou «Lei» permite adaptar estas à evolução do ambiente, da finalidade da Sociedade e dos Homens que a constituem.