

equipas. No domínio do ensino pensa-se alargar as facilidades de recrutamento, pois não querem as autoridades francesas deixar de prover este sector como meio de manter a influência cultural francesa, que é a menos contingente e mais segura e perdurável das influências, ao mesmo tempo que assim prestam um inestimável serviço aos países subdesenvolvidos tão carecentes de pessoal de ensino.

Esta fórmula inovadora é um apreciável complemento da assistência técnica normal, mais barata e extremamente simpática. Tanto em França como no exterior tem merecido entusiástico acolhimento pela sua originalidade e eficiência. Realmente trata-se de dar oportunidade a um instrumento de guerra de executar um serviço de paz. É possível que esta fórmula original faça carreira em alguns outros países, o que permitirá, sem dúvida, encaminhar para tarefas construtivas uma parcela do imenso esforço militar que hoje se realiza em todo o mundo.

*António*  
*Malta*

## **A organização dos meios humanos na empresa**

1. Para poder desempenhar a sua função económica geral — produção de bens ou prestação de serviços — a empresa tem necessariamente que contar com uma certa «dose» de meios humanos, de meios técnicos e de meios financeiros.

Do nível de acerto na selecção, no doseamento e no agrupamento desses meios e do grau de coordenação e de convergência da sua participação na série de actos do dia-a-dia da empresa dependerá o grau de prosperidade dessa mesma empresa e o nível de desempenho daquela sua função. Daqui resulta um elevado número de problemas: volume necessário de capitais, dimensão tecnológica óptima, nível de salários, qualificação da mão-de-obra, grau de preparação dos chefes, estilo de comando, grau e natureza da adesão dos subordinados, etc., problemas que pertencem afinal ao conjunto de preocupações da organização da empresa.

Dentre esta problemática, iremos referir alguns imperativos e aspectos que condicionam ou caracterizam a organização dos meios humanos.

2. No princípio deste século, a organização dos meios humanos significava fundamentalmente a integração do trabalho do homem num esquema técnico de organização: a máquina e o homem deviam, em conjunto e com o máximo de eficiência, contribuir para o desempenho da função económica da empresa e para a obtenção do máximo lucro para os detentores do capital dessa mesma empresa.

A evolução que se processou, ao longo de mais de cinquenta anos, no mundo das pessoas e dos conceitos fez com que a noção de empresa e a organização dos meios humanos se entendam hoje em termos bastante diferentes.

Para além da sua função económica geral, que lhe compete desempenhar perante um número maior ou menor de consumidores, através dos bens que produz ou dos serviços que presta, à empresa compete também proporcionar ou garantir condições (morais e materiais) de trabalho e de vida que permitam a satisfação profissional e a promoção social de todos aqueles que nela trabalham.

A empresa não é apenas uma célula económica. A empresa é essencialmente uma unidade de vida social, com uma vida própria interior, onde os homens despendem uma parte importante do seu tempo, conjugando os seus esforços no sentido duma criação comum.

3. Da evolução do conceito de empresa e do da natureza da sua função, resultou naturalmente uma transformação da noção sobre os objectivos da empresa. Assim, nos nossos dias, a noção de «lucro da empresa» substitui (ou vai substituindo num número crescente de casos) a noção clássica de «lucro do capitalista», enquanto se vai também raciocinando cada vez mais em termos de «manutenção ou expansão a longo prazo da empresa» em vez de «manutenção ou aumento da fortuna dos detentores do seu capital».

É na linha dos aspectos e dos imperativos que acabamos de enunciar que terá hoje de ser pensada e concretizada a organização dos meios humanos que participam na vida da empresa.

O recrutamento e a selecção dos meios humanos realizam-se num quadro de oferta e procura. Todavia, a força de trabalho dos meios humanos — esforço físico ou intelectual — que o empresário irá contratar e pôr ao serviço da sua empresa nunca deverá ser confundida com uma mercadoria, cujo preço seja determinado pelas contingências da oferta e da procura, mais ou menos livres concorrentes no mercado.

O trabalho do homem terá de ser remunerado com um salário mínimo de base que, sem ter de recorrer ao artifício das

múltiplas variedades de prémios de trabalho mais ou menos «estimulantes», possa garantir um mínimo de bem estar, entendido este mínimo muito para além das meras condições de subsistência que permitem sobreviver e continuar a ter forças para trabalhar.

Se considerarmos que a necessidade de obter um salário poderá ser a principal razão por que um indivíduo procura um emprego, parece evidente que o nível desse salário virá a determinar uma maior ou menor adesão desse indivíduo às tarefas que lhe forem atribuídas.

Sendo o trabalho o criador de riquezas, haverá que motivar e satisfazer convenientemente o detentor dessa força — o homem — por forma a mobilizar e a utilizar todas as potencialidades de que um indivíduo ou um grupo de indivíduos dispõe, com vista à criação de determinado volume de riquezas.

4. Cada indivíduo, no trabalho dentro da empresa, é um elemento duma equipa que actua com vista à produção dalguma coisa. Em consequência, o homem deverá sentir-se no seu trabalho como elemento participante numa obra comum a um grupo de indivíduos, obra de que ele deverá estar consciente de ser útil a alguém e de que alguém a considerará devidamente.

O grau de adesão a uma tarefa ou a um programa de trabalho poderá ser tanto maior quanto mais clara e completa for a explicação dos objectivos e dos resultados que se pretendem alcançar, da forma como todos aqueles que trabalham na empresa — detentores ou não do seu capital — irão beneficiar da repartição dos resultados da prosperidade da empresa e dos métodos de informação e contróle que, com tal fim, forem adoptados.

Dissémos atrás que a empresa é um lugar onde os homens se reúnem para trabalhar, um pequeno mundo onde os homens despendem uma parte essencial do seu tempo de vida. Ora, porque assim é, esse pequeno mundo deve proporcionar ao homem oportunidades para a sua realização como indivíduo-criador, entendendo-se aqui a criação no conjunto, amplo e diverso, dos aspectos da natureza humana: profissional, sentimental, ideológico, etc.

Por outro lado, o mundo de trabalho e de vida social que é a empresa deve possuir condições internas que garantam a segurança física, tornem agradável ou confortável o tempo que o homem despende no seu trabalho ou facilitem o desempenho das diversas tarefas que terão de ser desempenhadas num determinado local desse mundo de trabalho.

5. Motivados os homens, mobilizadas as suas potencialidades, reunidos em grupos, aos quais se atribuiu a concretização de objectivos particulares, haverá ainda que, depois de tudo isso, orientar e coordenar, por um lado, a acção dos homens dentro

de cada grupo e, por outro lado, a acção do conjunto de grupos que constitui a empresa.

Na orientação e na coordenação desta acção põe-se um problema de comando ou de chefia: é ao chefe que compete optar e decidir entre várias hipóteses de acção do grupo, no sentido de concretização dos objectivos que lhe foram atribuídos. Tomada a decisão, é também ao chefe que compete animar e coordenar o desenvolvimento da acção do grupo pelo caminho escolhido.

Ao chefe competirá naturalmente «dar ordens» durante o período de acção do grupo de trabalho que comanda. Todavia, «dar ordens» não deverá tornar-se num fim em si mesmo, não deverá nunca degenerar numa espécie de «culto do mando».

A imagem tradicional do chefe — indivíduo isolado que toma sozinho todas as decisões essenciais — é hoje uma imagem ultrapassada, porquanto nela não se tomam em consideração importantes factores externos à pessoa do chefe, quanto à tomada de decisões:

— necessidade de reunir, com rapidez e exactidão, um conjunto de informações provenientes de origens diferentes e necessidade de comparar, de criticar e de hierarquizar essas informações;

— necessidade de combinar e de harmonizar pontos de vista de natureza essencialmente complementar, defendidos por colaboradores que muitas vezes possuem apenas uma visão parcial dos problemas;

— necessidade de prever evoluções conjunturais, de coordenar e controlar mecanismos administrativos cada vez mais complexos.

A missão do chefe transformou-se numa «tarefa colectiva», tornando-se cada vez mais necessário ao desempenho dessa missão um apoio efectivo nos seus colaboradores ou nos seus subordinados directos.

Por outro lado, a missão do chefe na empresa não pode limitar-se ao domínio técnico-económico; essa missão tem de atender também aos múltiplos aspectos de natureza psicológica e social que advêm da presença inevitável do «factor humano» na empresa.

6. É através da organização dos meios humanos na empresa que os operários e os empregados, qualquer que seja a sua posição na hierarquia, poderão encontrar ou não as razões que os levem a sentir-se participantes numa obra comum e a integrar-se num grupo com características duma verdadeira equipa de trabalho; enfim, é ainda através dessa organização que eles poderão encontrar ou não condições de liberdade, de iniciativa e de estímulo pessoal e os meios necessários ao seu aperfeiçoamento profissional e à sua promoção social.

Esta nossa afirmação merece algumas observações complementares, a fim de se evitarem conclusões precipitadas.

A empresa, por melhores que sejam as intenções dos seus dirigentes, não poderá ter a pretensão de se tornar, por si só, numa «comunidade perfeita». A empresa é uma entidade social que, por isso mesmo, não vive isolada num compartimento estanque, nem a sua evolução se processa independentemente da evolução dos restantes grupos sociais.

A empresa é uma comunidade real, mas *parcial* relativamente a um conjunto de entidades sociais: a comunidade de trabalho e de pessoas que é a empresa vive e actua dentro de determinado país, dentro de certo sector profissional, dentro de certa zona geográfica.

A empresa está continuamente em relação com um conjunto diverso de grupos sociais, daqui resultando o papel fundamental a desempenhar pela organização dos meios humanos na empresa: assegurar um ajustamento permanente e satisfatório das suas políticas de pessoal com as políticas definidas pela sociedade global.

A evolução constante do contexto social em que cada empresa se situa impõe progressivos e contínuos ajustamentos à noção de empresa e à da missão que lhe compete desempenhar, quer relativamente ao contexto que a envolve, quer em relação aos membros da própria empresa.

Podemos talvez afirmar que essa evolução se vem (e irá) processando sempre ao longo duma série de situações de equilíbrio instável, constantemente posto em causa, entre duas correntes de forças contrárias, correspondentes ao antagonismo entre os «interesses» dos detentores do capital da empresa e as «necessidades» do homem no decorrer da sua vida de trabalho.

Compete à organização dos meios humanos acompanhar o ritmo dessa evolução, concretizando dentro da empresa os ajustamentos ou as inovações que dela advêm.

*Ismael  
Silva  
Santos*

## Aspectos da política emigratória espanhola

A lei espanhola fundamental sobre matéria emigratória foi promulgada em Dezembro de 1960 e enuncia as bases em que deverá assentar juridicamente a política de emigração seguida no país vizinho.