

Fernando Pessoa

**ORGANIZAR**

## ORGANIZAR

As palavras “organizar”, “organização” e “organizador” pode dizer-se que constituem o estribilho teórico da nossa época. E, se o são em quase todas as matérias, sobretudo o são em matéria comercial e industrial, em virtude da reacção, que presentemente se revela em toda a parte, contra a feição um pouco casual, um pouco dispersa, que tiveram o comércio e a indústria no século passado.

Interessa portanto saber o que é organizar. Referimo-nos a organizar no sentido completo e abstracto: o que é organizar *qualquer coisa*, e não especialmente um comércio ou uma indústria, uma fábrica ou um escritório? Sabido, e sabido bem, o que organizar significa em geral, saber-se-á implicitamente o que é organizar determinada coisa em especial, bastando que se apliquem os princípios gerais a este ou aquele caso particular.

A palavra “organizar” deriva-se do termo “órgão”, e é aparentada com o termo “organismo”. Organizar é, pois, fazer de qualquer coisa uma entidade que se assemelhe a um organismo, e como ela funcione.

Temos, pois, que definir, primeiro, em que consiste um organismo. O termo é biológico, e aplica-se àqueles entes vivos em que se dá determinada complexidade de estrutura e uma concomitante complexidade de funções. Um organismo vital complexo formou-se, no decurso do que se chama “evolução”, por o que os biólogos denominam “diferenciação”, isto é, a formação — lenta e confusa no tempo, definida nos seus resultados últimos — de órgãos especiais, cada um para uma função especial, e concorrendo todos, cada um adentro da sua função, para a manutenção da vida do organismo em seu conjunto.

Quanto mais alto o organismo na escala evolutiva, mais complexos os seus órgãos, mais diferenciados; e, quanto mais diferenciados esses órgãos, menos capaz é cada um deles de exercer a função que compete a outro. O fígado, órgão definido do organismo, não pode substituir o baço nas suas funções. O pulmão não pode substituir o estômago, nem o estômago o pulmão. Nos entes vivos

inferiores, e indiferenciados, a mesma estrutura faz as funções de estômago e de pulmão; ou, em melhores palavras, por não haver ainda estômago nem pulmão, as funções, que mais tarde competirão a estes, encontram-se, naquele estado rudimentar da vida, concentradas indefinidamente numa só substância.

Um organismo é, pois, uma entidade viva em que diferentes funções são desempenhadas por órgãos diferentes, incapazes de se substituírem entre si, e concorrendo todos, na sua entreacção de conjunto, para a manutenção e defesa da vida do conjunto do organismo, ou do organismo como conjunto.

Organizar é tornar uma coisa semelhante a um organismo. É fazer dessa coisa um conjunto dividido em partes componentes, a cada uma das quais compete uma função especial, distinta das outras, e concorrendo todas, cada uma pelo exercício da sua função, para a coesão e vitalidade do conjunto.

Há, pois, que ter presentes, em toda a organização, três princípios fundamentais:

1), o conjunto deve ser dividido no número de elementos, ou órgãos, que é preciso, e nem em mais nem em menos que esses; 2), cada elemento, ou órgão, do conjunto tem que ter uma função absolutamente distinta da de qualquer outro elemento, e relacionada com a *função* desse outro apenas pela circunstância do comum concurso para o funcionamento do conjunto; 3), adentro de cada elemento ou órgão do conjunto se observará a mesma distinção de funções que se estabeleceu para o próprio conjunto, visto que cada elemento ou órgão, por distinto e diferenciado, é um conjunto em si mesmo.

Todas estas observações são necessariamente abstractas; abstractas, porém, são as coisas essenciais, e a própria compreensão de qualquer coisa é uma abstracção.

Organizar é, essencialmente, um fenómeno intelectual. Há muitas coisas que se executam por palpite, imensas que se fazem empiricamente, pelo hábito e a experiência. Mas a organização estável, ou seja a organização propriamente dita, é um trabalho de inteligência. E o que tem a inteligência que fazer para organizar?

Cinjam-nos aos princípios já assentes. O organizador tem, primeiro, que dividir o conjunto a formar nos seus elementos *necessários*. Tem, depois, que determinar as relações entre esses elementos. Esboça depois — repare-se bem que apenas esboça — a divisão de funções adentro de cada elemento. E esboça só, porque o chefe de organização estabelece um plano geral, em linhas gerais,

o que — entenda-se bem — não quer dizer linhas indefinidas; deve deixar a cada chefe de elemento a divisão dos serviços adentro do elemento que lhe compete. E porque apenas esboça o chefe de organização a orientação particular de cada chefe de elemento? Porque defini-la seria substituir-se a esse chefe de elemento adentro do próprio elemento, seria negar a existência de um cargo que estabeleceu; seria, enfim, afastar-se do próprio princípio da organização. E esse princípio — bem é notá-lo — é este: *organizam-se organizações de modo a organizar também organizadores*. Cada chefe de elemento tem que ser, adentro do elemento de que é chefe, uma reprodução ou imagem do chefe de organização.

Assim como o organismo delega, por assim dizer, uma função em determinado órgão, assim o chefe de organização delega determinada função em determinado chefe de elemento. Ora delegar uma função é entregá-la a outrem, tornando-se quem a entrega, por assim dizer, voluntariamente incompetente para o seu exercício. E é este o segredo de toda a organização eficaz: há *hierarquia de cargos, não há hierarquia de funções*.

Um organismo artificial difere de um organismo natural, em primeiro lugar, em ser remodelável como conjunto, e substituíveis as suas partes componentes, mesmo as mais importantes. O organismo natural não é remodelável, nem podem as suas partes fundamentais ser substituídas; e isto porque o organismo natural tem o que se chama vida, e do organismo artificial só por metáfora, ou em linguagem transiata, se pode dizer que a tem. Desta particularidade do organismo artificial, em contradistinção do natural, se derivam consequências práticas importantes.

A experiência ensina que a vida é uma coisa flutuante e incerta, cheia, por mais que busquemos prever, de surpresas e contingências imprevisíveis — imprevisíveis, sem dúvida, porque procedem de leis que ignoramos e, provavelmente, em grande parte, ignoraremos sempre. Todo o pensador de sistemas fixos, todo o organizador de conjuntos definidos, sofre fatalmente desilusões, quando não desastres. Em toda a organização prática há pois que contar com o inesperado e indefinido da vida. E o facto de que o organismo artificial é remodelável, e substituíveis todas as suas peças, torna possível, até certo ponto, a preparação para o inesperado, digamos mesmo a previsão do imprevisível.

Como se faz essa preparação? Partindo, no tempo, do indefinido para o definido. O organizador de um conjunto deve começar

por traçar a organização exclusivamente em linhas gerais, e de organizar no princípio só a rede dos serviços essenciais. Feito isto, põe-se o organismo em marcha; e do contacto com a prática, com os acidentes e contingências da

realidade da vida, se vai dando a “definição” do conjunto, se vai enchendo o simples contorno inicial, se vão estabelecendo e concatenando os órgãos e subórgãos do todo. Criada, assim, em suas linhas gerais, pela inteligência — cuja função natural é precisamente o abstracto e o geral —, determinada depois nas suas linhas particulares pela experiência que adquire em marcha — isto é, pela própria vida — a organização consegue ser organização sem ser rígida; é complexa e maleável ao mesmo tempo, porque a vida, ao dar-lhe a complexidade que ela precisava como organização, deu-lhe ao mesmo tempo a maleabilidade da própria vida.

Os organizadores chamados “de gabinete” pecam, sem excepção, pela delineação de organismos estudados e escritos até ao último detalhe. Quanto mais inteligentes são, pior sai a obra praticamente, por isso mesmo que sai melhor intelectualmente, e portanto só intelectual. Não contam com o que a realidade é de flutuante e de incerta. Aplicam à elaboração do que pensam que há-de ser uma realidade o processo pelo qual legitimamente se confeccionam os sistemas filosóficos, os poemas épicos e os romances policiaes.

Há uma segunda diferença, também importantíssima nos seus resultados, entre o organismo artificial e o natural. No organismo natural o sistema hierárquico é simples: o “chefe” é um único — o sistema nervoso e os órgãos subordinados cooperam em igualdade, sem entre eles haver hierarquia. Não é assim nunca nos organismos artificiais. Nestes pode haver por vezes — muitas vezes *tem* que haver — uma hierarquia complexa e definida. Mas o que há sempre é *chefes de elementos*, ainda que, como, por exemplo, num escritório pequeno, o chefe seja apenas chefe de si mesmo, por não ser necessário mais ninguém na secção; mas nessa secção ele é efectivamente chefe, porque ser chefe não é só mandar em alguém, mas também mandar em uma coisa; e ter a seu cargo a organização de um serviço, ainda que se possa desempenhá-lo sem auxílio, é ser chefe desse serviço.

Resulta desta circunstância que o chefe de elemento é duas coisas ao mesmo tempo: é o técnico desse elemento e é o chefe dele; é, cumulativamente, um prático e um organizador. Assim, adquirindo no exercício da chefia de um elemento não só o íntimo conhecimento desse elemento (que naturalmente já possuía, para que ali fosse posto) mas o *íntimo conhecimento* de chefia, esse chefe pode ir subindo na hierarquia das chefias até à suprema direcção da organização inteira.

Todo o verdadeiro organizador deve fazer do organismo artificial que esta-

belece não só uma organização adequada aos fins que vise mas uma escola de chefes, um campo de treino de organizadores.

    Não é outro o grande segredo dos grandes organizadores americanos.

25-4-1926

**Páginas de Pensamento Político.** Vol II. Fernando Pessoa. (Introdução, organização e notas de António Quadros.) Mem Martins: Europa-América, 1986: 116.

1ª Publ. In **Revista de Comércio e Contabilidade**, nº 4. Lisboa: 25-4-1926.