RESENHAS

LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE — Por J.P. SIMERAY, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1968, 221 páginas.

"A estrutura de uma emprêsa é o esqueleto sôbre o qual se apoiam tôdas as fôrças que a fazem viver: inspirações criativas, informações, ordens, ligações, execução...". Com estas palavras, SIMERAY inicia o seu livro.

Para nós, brasileiros, a literatura francesa de administração é coisa nova e, ao depararmos com uma publicação desta procedência, nossa sensação é um misto de curiosidade e dúvida. Curiosidade em ver o que se tem feito nessa área fora dos Estados Unidos e dúvida por não saber se a matéria tratada é nova ou apenas repetição de compêndios mais antigos.

A leitura do nôvo livro não revela originalidade. No entanto, revela um alto nível de sistematização e a intenção bem sucedida de criar um manual de organização, especialmente no que se refere a sua representação gráfica.

A obra é dividida em quatro partes, subdivididas em vários capítulos, além de alguns anexos. O primeiro capítulo ocupa-se da definição de uma série de têrmos básicos de organização. Começa pela definição de organismo: "Um organismo é um grupo coerente de pessoas reunidas sob uma autoridade única a fim de desempenharem, em caráter permanente, uma tarefa determinada. É o fato de as

A terceira parte do livro dedica-se aos tipos de estrutura. Da emprêsa artesanal à emprêsa gigante, o autor apresenta tipos de estrutura diversos, adequados às características de cada tipo de emprêsa estudada. O último tópico do capítulo VII apresenta os tipos militar e taylorista de estrutura e sua combinação.

O capítulo VIII dedica-se à diversificação de produtos. A justificativa apresentada para êste capítulo é que o exame das estruturas adequadas às emprêsas é função de suas dimensões.

Isto leva-nos a pensar naquelas emprêsas industriais produtoras de um único tipo de produto ou de uma gama de produtos semelhantes quanto aos processos de fabricação e comercialização. Êste não é, contudo, o caso de inúmeras emprêsas que usam técnicas extremamente diversas entre si e dirigem seus produtos a consumidores também muito diversos. Em alguns casos, a substituição de uma estrutura de funções por uma estrutura de produtos traz mais eficácia à emprêsa, simplificando o sistema de comunicações internas e reforçando o dinamismo dos grupos humanos que a constituem.

Todos os problemas relativos a êsse tipo de estrutura são aqui tratados com bastante atenção. Os meios de processamento de informações constituem o tema do capítulo IX. Telecomunicações, automação, cartões perfurados são alguns dos tópicos nêle tratados.

O capítulo X trata dos grupos presentes na organização: "Um grupo caracteriza-se pela existência de um conjunto de ligações multilaterais que asseguram a seus membros uma troca de informações de nível suficiente para manter e desenvolver sua coesão".

Trata dos grupos estruturais e da comunicação entre êles, dos grupos operacionais e de estudo, das comissões e conselhos e de suas características.

No último capítulo da terceira parte é estudada a estrutura da direção: o conselho de administração, os cargos de presidente e diretor-geral e o estado-maior.

pessoas dependerem de uma mesma autoridade hierárquica que define a sua participação no grupo". Seguem-se outras definições igualmente importantes.

O tema autoridade é tratado no segundo capítulo. Após definir convenientemente o têrmo, o autor trata da delegação de autoridade, de sua necessidade e de seus limites, da autoridade funcional, das relações entre uma e outra, da interdependência das funções, das diretrizes e ordens e, finalmente, dos problemas relacionados com centralização e descentralização, concluindo que descentralizar é abaixar o nível da decisão a fim de aproximá-lo do nível de execução.

Sob o título *ligações estruturais* são tratados, no terceiro capítulo, assuntos relacionados com organização formal e informal e com a rêde de comunicações internas da organização. Todos os tópicos são ilustrados com representações gráficas bastante claras e interessantes.

Os capítulos citados compõem o corpo da primeira parte. Seu término é anunciado com a seguinte conclusão: "Êste ensaio de terminologia das estruturas da emprêsa permitiu definir os elementos. Resta agora estabelecer os princípios de organização que assegurarão o seu funcionamento eficaz".

O estabelecimento de princípios anunciado é o objeto da segunda parte do livro. Segundo o autor, a organização das estruturas é um meio entre outros de se obter um melhor rendimento das riquezas em pessoal e material investidas na emprêsa. São, portanto, considerações de ordem econômica que guiam a sua pesquisa de princípios de organização.

Um dos objetivos dos princípios deve ser minimizar o seu quadro de pessoal. Êste é o assunto do capítulo IV. Outro objetivo é simplificar ao máximo os procedimentos internos à organização. Êste é o assunto do capítulo V.

O capítulo VI trata de como facilitar a integração do pessoal e assegurar o pleno aproveitamento de sua capacidade.

A terceira parte do livro dedica-se aos tipos de estrutura. Da emprêsa artesanal à emprêsa gigante, o autor apresenta tipos de estrutura diversos, adequados às características de cada tipo de emprêsa estudada. O último tópico do capítulo VII apresenta os tipos militar e taylorista de estrutura e sua combinação.

O capítulo VIII dedica-se à diversificação de produtos. A justificativa apresentada para êste capítulo é que o exame das estruturas adequadas às emprêsas é função de suas dimensões.

Isto leva-nos a pensar naquelas emprêsas industriais produtoras de um único tipo de produto ou de uma gama de produtos semelhantes quanto aos processos de fabricação e comercialização. Êste não é, contudo, o caso de inúmeras emprêsas que usam técnicas extremamente diversas entre si e dirigem seus produtos a consumidores também muito diversos. Em alguns casos, a substituição de uma estrutura de funções por uma estrutura de produtos traz mais eficácia à emprêsa, simplificando o sistema de comunicações internas e reforçando o dinamismo dos grupos humanos que a constituem.

Todos os problemas relativos a êsse tipo de estrutura são aqui tratados com bastante atenção. Os meios de processamento de informações constituem o tema do capítulo IX. Telecomunicações, automação, cartões perfurados são alguns dos tópicos nêle tratados.

O capítulo X trata dos grupos presentes na organização: "Um grupo caracteriza-se pela existência de um conjunto de ligações multilaterais que asseguram a seus membros uma troca de informações de nível suficiente para manter e desenvolver sua coesão".

Trata dos grupos estruturais e da comunicação entre êles, dos grupos operacionais e de estudo, das comissões e conselhos e de suas características.

No último capítulo da terceira parte é estudada a estrutura da direção: o conselho de administração, os cargos de presidente e diretor-geral e o estado-maior.

A quarta parte do livro dedica-se à representação gráfica das estruturas, ou seja, aos organogramas.

No capítulo XII estão os chamados organogramas de informação, entre os quais o AFNOR, conhecido entre nós como organograma francês, que apresenta a vantagem de fornecer, em formato reduzido e normalizado, as informações mais importantes relacionadas com a organização. Nêle podemos ler:

a — as atribuições
b — o efetivo de seu pessoal
c — o nome dos seus responsáveis
d — o nível hierárquico
e — sua côr-código
f — suas referências contábeis e administrativas.

Além disso, a normalização do formato permite reunir sob a forma de caderno a coleção ordenada de organogramas detalhados dos diversos serviços da emprêsa, transformando-se em excelente manual de organização.

Os organogramas de estudos estão apresentados no capítulo XIII. Nestes tipos de organogramas podem ser explicitadas tôdas as espécies de comunicações internas à organização, formais ou informais. Podem, também, ser apresentados os grupos estruturais e os componentes das várias comissões.

A conclusão dessa parte é que os organogramas, representando de modo simplificado a estrutura da emprêsa, constituem meios de informação e instrumentos de trabalho. Como meios de informação, devem ser simples e normalizados a fim de se tornarem compreensíveis sem perigos para o seu utilizador. Como instrumentos de estudos, servem de suporte natural às transposições gráficas dos resultados das análises efetuadas na emprêsa, com relação ao funcionamento de seu sistema de comunicações e de procedimentos.

Nos anexos são oferecidos alguns exemplos de utilização de organogramas que dão uma idéia clara de suas possibilidades.

Tanto pela sistematização e condensação de conhecimentos de grande importância, quanto por seu valor prático indiscutível, *La Structure de L'Entreprise* deve ser lido por teóricos e práticos da área de organização.

FERNANDO PRESTES MOTTA

LE SECRET DES STRUCTURES COMPÉTITIVES — Por OCTAVE GELINIER, Paris, Edition Hommes et Techniques, 1966.

Estimulada pela competição da indústria norte-americana, a emprêsa tradicional latina está experimentando um tipo de estrutura que a torne competitiva em nível internacional. O confronto das sociedades industriais exige uma ruptura com a tradição latina, que é antilucro e anticoncorrência, e a adoção de uma ética e uma lógica industriais. O livro objeto desta resenha compara a emprêsa tradicional francesa com o *management* americano. Partindo da idéia de superioridade competitiva do *management* americano, o autor aponta uma estratégia de transição para aproximar o modêlo latino do anglo-saxônico. GELINIER apoiou-se no trabalho de um sociólogo francês contemporâneo, MICHEL CROZIER para analisar a emprêsa tradicional francesa. Por sua vez, as idéias de GELINIER foram enfàticamente expostas num livro posterior, do jornalista SERVAN-SCHREIBER. Se bem que tenha dado uma boa contribuição para impelir a opinião pública, governos e empresários para a renovação, êsse último livro é um trabalho superficial.

I. Como ponto de partida GELINIER estabelece um quadro sinótico das características de quatro tipos de emprêsa.

1. *A emprêsa tradicional francesa.* Na emprêsa tradicional francesa predomina a organização informal baseada em personalidades. Evita-se, cuidadosamente, publicar o organograma e definir as responsabilidades de cada cargo. O valor mais apreciado é a estabilidade, pois o lucro é muitas vêzes sacrificado pelo desejo de evitar problemas. A estrutura tem um desenho essencialmente hierárquico,