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,

com poucos serviços funcionais, evitando-se a especialização das chefias. No plano comercial, êsse tipo de emprêsa tende a garantir um mercado cativo mesmo que pequeno e pouco remunerador. Busca a proteção do govêrno para obter exclusividade de serviço, de área de atuação ou de produto, pois a concorrência é considerada malsã. Apesar de afirmar que "o cliente é um rei", a emprêsa está pouco disposta a estudar a evolução de suas necessidades e adaptar-se a êle. As relações entre chefe e subordinado têm caráter pessoal, boas comunicações, estatuto informal, se bem que o chefe tenha podêres arbitrários para tratar os subordinados. Do alto da organização, a Direção mantém os supervisores teleguiados, controlados à distância em detalhes desnecessários, o que impede a autonomia e a direção participativa. Nesse tipo de emprêsa é normal um subordinado não tomar iniciativa, participar pouco nas políticas, adaptar-se passivamente. Sua responsabilidade consiste em obedecer conscienciosamente, sendo a disciplina tida como valor importante. Sendo o motor de ação do subordinado a lealdade para com a emprêsa e a contrapartida, a segurança que esta lhe dá, o subordinado tende a sentir-se seguro. Os executivos, como resultado são inamovíveis salvo em casos graves. A promoção é limitada pela existência de castas no nível superior, o nepotismo é parte integrante do sistema e o ingresso na Direção é feito por filiação ou casamento. A estrutura tradicional francesa muda com pouca freqüência, lentamente, sob pressão externa. Ela por si mesma se perpetuaria com medíocre estabilidade, sacrificando os lucros para proteger o patrimônio.

2. *A burocracia francesa.* Datando dos tempos de COLBERT e NAPOLEÃO e ao lado da emprêsa burguesa tradicional, a administração pública francesa também criou uma estrutura própria. A palavra burocracia aí se aplica mais no sentido de formalização rígida. Na realidade, o *management* americano também é um tipo de burocracia no sentido em que WEBER a usou, mas entre êste e a estrutura da administração pública francesa há uma distância em têrmos de inflexibilidade e uniformidade.

A necessidade de eliminar o arbitrário e de dar a cada indivíduo uma certa independência pessoal levou à formalização dos regulamentos. Desde que o regulamento tenha se tornado um fim em si mesmo, êle se volta contra o próprio indivíduo que êle pretende libertar. A administração tradicional francesa tem uma uniformidade esclerosante, fraca criatividade, adaptação tardia e lenta, indiferença pelo público desatendido, ausência de critérios objetivos na avaliação de resultados. Recusa o critério de rentabilidade, tem um complexo de culpa com respeito a lucro. O alto burocrata deve desconfiar da emprêsa burguesa tradicional e de tôda atividade comercial por lhe parecer ameaça à liberdade e ao bem comum. Enquanto a emprêsa tradicional é feita de empirismo informal e de mesquinhas adaptações incessantes, a burocracia oficial se mantém num legalismo rígido e ineficaz. Apesar dessas contradições, êsses dois tipos tradicionais de estrutura francesa têm algo em comum: um sistema de castas (mandarins) que limita a mobilidade ascendente. Além disso, precedem de uma filosofia essencialista, não voltada para resultados, não aceitam a concorrência como normal, colocam em primeiro lugar a estabilidade, a ordem e a garantia dos direitos adquiridos e estão poucos aptas a se adaptarem a mudanças.

3. *O management americano.* O outro lado do Atlântico, um outro tipo de cultura oferece uma estrutura diferente: a emprêsa tradicional norte-americana que produziu um *management* de tipo mais progressista. Aí o valor mais apreciado é a eficiência (*the achieving society*) que se traduz em lucros. Nesse tipo de emprêsa, os critérios são formalizados em políticas, manuais de operação e fórmulas de uso quase automático. Funções altamente formalizadas facilitam o treinamento e a mobilidade. A emprêsa se cerca de importantes e numerosos serviços funcionais: as decisões são elaboradas em cada nível com a ajuda de assessorias especiais. No plano comercial admite-se a concorrência, sem estar afastada a tentação do monopólio. Essa concorrência externa aplica-se também dentro da emprêsa, onde cada cargo concorre com o mercado

de trabalho. As relações entre chefe e subordinado têm caráter formal e sistemático, mas as comunicações são intensas. O chefe tem podêres discricionários sôbre o subordinado (*hire and fire*). Êste é levado a sentir a concorrência ao seu lugar e a se interessar pelos resultados. Em várias emprêsas, 50% do salário dos gerentes é variável em função de resultados. Êsse tipo de cultura produz um subordinado com atitude de iniciativa, participação, responsabilidades claramente definidas por objetivos a curto e longo prazo. O motor de ação do executivo é a perspectiva de carreira e de sucesso (*achievement*) profissional; êle se sente inseguro, ameaçado, sem cessar, pela concorrência dos colegas e do mercado de trabalho. Vivendo um concurso perpétuo, em permanente estado de tensão, o executivo procura superar-se constantemente. A pouca segurança no emprêgo e as possibilidades de promoção eliminam as castas mandarinas. A iniciativa é encorajada, não parte do tôpo, mas tem origem da base e da periferia. A aptidão do *management* em operar importantes mudanças sem ser acuado por pressão exterior garante uma estrutura jovem. Os valôres maximizados nessa cultura são a rentabilidade e a concorrência.

4. *Estrutura de transição do tipo latino.* GELINIER está consciente de que a emprêsa francesa não pode mudar radicalmente pelo transplante do *management* americano sem provocar o fenômeno da rejeição. Por isso, procura definir as linhas gerais de um tipo de estrutura de transição que se aplique ao caráter latino. Nessa estrutura busca-se um compromisso entre a eficiência e a estabilidade. Deve-se maximizar a aplicação pessoal de cada chefe, isto é, as gerências precisam ser conscientizadas a empreender uma revolução cultural na direção do padrão americano. A maior parte das regras serão de direito costumeiro não escrito, sendo a tradição um papel importante, mas certos pontos-chaves devem ser formalizados: as previsões, a pesquisa de mercado, a econometria, os objetivos, os orçamentos, o organograma. O valor mais apreciado deve ser a eficiência. Uma estrutura hierárquica, com o mínimo de serviços funcionais, circuitos de decisão curtos e rápidos,

evita as demoras produzidas por um longo percurso da informação. As descrições de cargos gerenciais devem ser sintéticas, com poucas tarefas importantes. No plano comercial, a emprêsa de transição precisa aceitar a concorrência e a inovação, e introduzi-la nas relações internas. As relações entre chefe e subordinado podem ter um caráter acentuadamente pessoal e informal, mas os métodos modernos devem ser introduzidos: descentralização, delegação, participação ativa nas decisões e julgamento sôbre resultados. O estereótipo de subordinado deve ser construído sôbre iniciativa, participação ativa, consciência de custo e de objetivos, autodisciplina. O motor de ação do subordinado deve ser a perspectiva de carreira misturada com a apropriação das funções.

II. *Custo e produtividade das estruturas.*

O primeiro fator a ser apreciado numa estrutura competitiva é a economia das comunicações. Numa emprêsa há comunicações sôbre elementos codificados e não-codificados. As primeiras referem-se a gráficos, estatísticas, tabelas, ordens de fabricação, etc. As segundas referem-se à formulação de políticas, planejamento, organização. "Uma estrutura eficaz deve minimizar as comunicações não-codificáveis trocadas entre grupos separados. As pessoas chamadas a intercambiar um volume importante de comunicações não codificáveis devem estar próximas, no mesmo lugar, e reunidas sob um mesmo chefe". A aplicação dêsse princípio requer algumas medidas concretas: reagrupar as funções (linha ou *staff*) pela finalidade comum, encurtar as distâncias na decisão, descentralizando certas assessorias do tôpo para as regiões da base ou periferia da organização, onde as decisões devem ser tomadas. Imagine o leitor se num hospital as decisões sôbre tratamento de cada paciente fôssem levadas até a direção do hospital. Outra medida consiste em estandardizar, ao máximo, as comunicações que possam ser estandardizadas e, além disso, constituir grupos *ad hoc* com reuniões periódicas para trocar comunicações não-formalizáveis. Um particular cuidado deve ser pôsto no encurtamento dos itinerários que as

informações seguem para receber uma decisão. As decisões de política devem ter um circuito longo, entrecortado de estudos e consultas. Mas as decisões de rotina devem ter um circuito curto para maior rapidez.

O segundo fator é o combate ao parkinsonismo administrativo. O perfeccionismo e o complexo da qualidade têm levado a indústria européia, em geral, a aumentar exageradamente seus custos, sem economicidade. Foi N. C. PARKINSON quem enunciou a conhecida *lei*: "Todo o trabalho se dilata de maneira a ocupar todo o tempo disponível". Aí está indicado que há pouca ou nenhuma relação entre o trabalho a ser feito e o número de pessoas empregadas para executá-lo. Os chefes e funcionários tendem a dar-se trabalho mùtuamente. "O aumento dos efetivos de pessoal administrativo efetua-se seguindo uma lei que não tem relação com o volume de atividades a administrar". O pensamento tradicional considera que a eficiência da produção é essencialmente determinada pelas técnicas de produção empregadas. É o esquema mecanicista do raciocínio tradicional. Na verdade, não existe nenhuma relação entre uma produção a realizar e o tempo (ou o dinheiro ou o esfôrço) empregado para administrá-lo. O tempo administrativo tem a propriedade gasosa de expandir-se por todo o volume disponível.

Num terceiro ponto, convém denunciar em alguns empresários a idolatria da dimensão. Em alguns meios dirigentes ainda se acredita que o fator decisivo de competição é o tamanho grande da firma. Essa concepção é proveniente da imagem de emprêsas grandes bem sucedidas como a General Motors, a I. B. M. ou a Du Pont. Ora, alguns dos setores menos competitivos da economia francesa estão concentrados em emprêsas grandes: indústria do carvão, estradas de ferro, transportes marítimos, certos grupos siderúrgicos e metalúrgicos. Em 1965, uma pesquisa de *The Economist* mostrou que são as pequenas emprêsas as que impedem as grandes de aumentar os preços. No entanto, raramente se observa o declínio de uma grande emprêsa,

não porque sua dimensão seja concorrencial, mas porque ela atrai uma competição interna pelo poder e, finalmente, a tomada do poder por uma equipe eficiente, que restabelece a boa gestão.

Chegando aqui, convém resumir o que o autor fala sôbre as causas do aumento dos custos.

a) Demasiado número de níveis envolvidos na supervisão de atividades correntes a curto prazo; cada chefe tem poucos subordinados, numerosos chefes, custos elevados, longos circuitos de decisão, reações lentas.

b) Demasiado número de estágios na elaboração das decisões: aumento das demoras, dos custos e responsabilidades menos claras. "Coordenação e centralização são processos extraordinàriamente custosos e só devem ser empregados quando explìcitamente rentáveis."

c) Existência de grandes serviços funcionais ou de assessoria. Se sua performance é pouco mensurável, devem ser pequenos.

d) Complexidade da estrutura, responsabilidades diluídas, comissões de coordenação, etc.

e) Departamentos sem objetivos mensuráveis, função vaga e qualitativa, chefia sem agressividade. Nenhum departamento deve trabalhar com ausência de objetivos (isto é, com uma performance julgada subjetivamente). Poucos e pequenos serviços funcionais podem trabalhar com objetivos não mensuráveis, mas que se traduzem em sinais concretos, como, por exemplo, o departamento de pessoal. A grande maioria dos departamentos deve ter objetivos mensuráveis por resultados.

f) Departamentos sem meios completos e autônomos que, para atingir seus objetivos, precisam recorrer constantemente a empréstimos e autorizações de outros órgãos. Essa dependência envolve perda de tempo e de responsabilidade.

g) Departamentos que trabalham abaixo da dimensão necessária: subequipados.

Conclui-se que o segrêdo das estruturas competitivas consiste em transmitir pressões concorrenciais em todos os estágios do processo de exploração, a fim de reduzir os custos ao volume econômico. Isto implica uma situação generalizada de concorrência interna, planos a médio têrmo para assegurar coerência nas decisões, estrutura descentralizada e simples, permitindo decisões rápidas em todos os níveis, julgamento universal pelo critério de rentabilidade, direção dotada de liberdade de ação, e ausência de um tecido espêsso de limitações e constrangimentos.

Não é isto o que acontece com a burocracia francesa. Se ela é metódica e tem como ponto forte a investigação, análise e medida dos fatos, ao mesmo tempo, e a preocupação de atingir a perfeição e de eliminar os erros, essa organização se funda sôbre o estrito enquadramento hierárquico com contrôles detalhados, decisões centralizadas, regulamento fixo, teleguia e a presunção de que uma solução perfeita deve se impor em tôda a parte. A burocracia francesa tem duas faces: para o interior é democrática e igualitária, para o exterior autoritária, arbitrária e desinteressada pelo público. Seu escalão supremo é considerado infalível. Tôda pessoa estranha à casta superior é considerada incapaz de dar a menor contribuição intelectual. Na burocracia oficial, como na emprêsa tradicional, a adoção de um organograma funcional dificulta medir a contribuição de cada órgão à finalidade econômica do conjunto, leva à predominância de decisões estratégicas sôbre as decisões correntes.

A burocratização das organizações privadas adota padrões da burocracia tradicional: administração do pessoal metòdicamente codificada; uniformidade nas remunerações e nos planos de carreira. Idem, quanto a prêmios e gratificações; *apropriação* das funções. Cada um tem um direito adquirido a exercer suas funções anteriores, mesmo que as necessidades tenham mudado. Então, para atender às mudanças e à evolução das técnicas, sem poder remodelar os órgãos existentes, a Direção precisa criar novos órgãos.

III. *Requisitos para a transição.*

O *management* americano não é um dogma, mas uma atitude e uma técnica de administração. O dinamismo e a mobilidade que caracterizam os empresários americanos dependem de uma moral e uma lógica. Ora, a nação francesa, segundo GELINIER, não adotou nem a moral nem a lógica industrial. A tradição latina é antilucro e anticoncorrência. O próprio Estado atua contra o lucro e a concorrência estabelecendo privilégios, multiplicando as intervenções e regulamentações. Todavia, a pressão já existe no sentido de mudar. O que é necessário é uma tomada de consciência dêsse nôvo estado de coisas por parte dos dirigentes e um recondicionamento das atitudes das pessoas e das instituições. Para tornar-se competitiva, a emprêsa deve ajustar-se a uma fisiologia competitiva. Introduzir o princípio de concorrência, externa e internamente. "Pôr em concorrência tôdas as soluções possíveis". Descentralizar a autoridade aos níveis onde são tomadas as decisões quotidianas, pois uma centralização extrema nas decisões é incompatível com a eficiência. Introduzir a direção por objetivos e a delegação de responsabilidades para acabar com o teleguia, o que implica descentralizar os órgãos de estudo e de decisão, organizar centros de pesquisa e iniciar estudos de previsão. Deve-se considerar como formalmente boa, *a priori,* uma decisão que esteja fundada nas técnicas de investigação e previsão, que se baseie em cálculos e que seja participante.

A introdução de tensões úteis deve ser estimulada. A boa administração não existe sem tensão, pois para vencer a pressão permanente na lei de PARKINSON é preciso organizar uma contra-pressão. Note-se que não é preciso rejeitar a doutrina e prática das Relações Humanas que se propõem a eliminar as tensões. O que se pretende é eliminar as tensões inúteis. Para uma tensão ser útil há três condições: a) levar a ações úteis, b) ser exercida sôbre pessoas que dispõem de meios para agir, c) ser acompanhada de liberdade de ação durante a execução. As tensões inúteis

são as que levam a ações não-conformes com os critérios de utilidade, tendo por resultado a incerteza, o enervamento, o desencorajamento e o desvio de energias.

A emprêsa deve empreender uma dieta de emagrecimento. Isto é iniciado quando se põe em dúvida todo órgão existente. Não é preciso perguntar se êle é útil, mas se êle é lucrativo, se sua lucratividade ultrapassa o custo. Além de emagrecer os órgãos pouco lucrativos, a emprêsa deve suprimir os órgãos não-lucrativos. É claro que o critério de lucratividade não deve ser limitado ao curto prazo, do contrário as pesquisas aplicadas de um cientista dentro da emprêsa não se justificariam.

O autor termina o livro argumentando que a emprêsa francesa precisa passar por uma mudança: "A França precisa desembaraçar-se de um acervo de noções obsoletas, herdadas de épocas antigas. Ela deve libertar-se das estruturas unitárias, dos sistemas de castas, dos critérios essencialistas, da lógica estática, dos estatutos rígidos, dos privilégios e dos monopólios, da obsessão da estabilidade, da exigência da perfeição, da aspiração à tranqüilidade e da prática do que é agradável. Ela deve moderar seu desprêzo pelos critérios econômicos, moderar seu gôsto pelo centralismo burocrático, pelo princípio hierárquico, pela repressão das iniciativas, pelo globalismo a tôda prova, pelo igualitarismo a todo preço e pela subjugação à tradição. Tôdas essas noções peremptas devem dar lugar àquelas que fundamentam a racionalidade do mundo moderno: preocupação pela criação de riquezas, confiança no homem, lógica da evolução, estruturas dialéticas e pluralistas (o que inclui a concorrência), descentralização, recurso aos processos objetivos de decisão (o que inclui a pesquisa de mercado), respeito pelo critério da iniciativa, direito a errar, responsabilidade, julgamento pelos resultados, tensão, mobilidade, ajuda à mobilidade, abertura para o mundo, abertura para o futuro". (ps. 257 a 258.)

JOÃO BOSCO LODI