

H. PASDERMAIDJAN, *LE GOUVERNEMENT DES GRANDES ORGANISATIONS*.

Presses Universitaires de France. Paris, 1947 (257 pgs).

No Brasil, onde as obras de FAYOL alcançaram maior sucesso do que no seu país de origem, não se deixará de apreciar o recente livro de H. PASDERMAIDJAN sobre "*Le gouvernement des grandes organisations*". Com os "*Principles of organization*" de JAMES O. MOONEY e ALAN C. REILEY (New York, *Harper and Brothers*, 1939), é ela atualmente a principal obra, em matéria de história, de filosofia e de "ciência" da organização. Vivemos no século das grandes emprêsas, dos exércitos gigantescos, das administrações tentaculares. Muitas coisas que eram, outróra, abandonadas às iniciativas dispersas de indivíduos ou de grupos, bem como aos azares da lei dos grandes números, reclamam, hoje, uma gestão consciente e coordenada. Daí o desenvolvimento de uma disciplina nova: a ciência da organização.

A organização não é uma novidade. O império romano, a ordem dos jesuítas, o *Civil Service Britânico*, o exército prussiano a partir de 1850, o exército francês depois de 1880, o partido comunista têm fornecido modelos nos quais se inspira, atualmente, a estrutura das grandes emprêsas (pág. 6).

Uma grande organização exige desde logo um chefe. "Deliberar é tarefa para vários; mas, governar é a missão de um só", escrevia MONTESQUIEU. MOISÉS, ANÍBAL, AUGUSTO, DEOCLECIANO, INÁCIO DE LOYOLA, COLBERT, NAPOLEÃO, MOLTKE são os mestres dos nossos modernos "capitães de indústria". Nenhuma organização, diz PASDERMAIDJAN, póde por muito tempo ser superior ao espírito de seu chefe (pág. 1). O chefe deve realizar, constantemente, o milagre de uma onipresença moral, num organismo cujas dimensões ultrapassam de muito o seu raio de ação física. Seu principal problema é conseguir "prolongamentos da sua própria personalidade" que lhe permitam dirigir, realmente, muito mais coisas do que, efetivamente, póde manejar e mesmo conhecer. A arte de ser chefe consiste então, especialmente, em se desprender (para executar melhor a tarefa que lhe é própria) de tudo o que não diz respeito, exclusivamente, à ação de chefia. O chefe não deve saber muitas coisas. ("Os conhecimentos especiais — dizia MONTESQUIEU — são indispensáveis ao bons escriturários; mas, os melhores escriturários são os mais detestáveis ministros"). O chefe não deve fazer por

si mesmo senão o menos possível. Repouso frequentes e prolongados constituem a condição essencial à manutenção de um espírito desembaraçado, leve, capaz de dominar os problemas, vêr os conjuntos e de decidir com lucidez. O chefe de uma organização deve, por princípio, fazer funcionar um sistema de "meios de descarga", que libertem seu tempo e seu espírito: secretariado, estado-maior, órgãos de documentação e de administração. Ele deve escolher com cuidado, formar com perseverança e autoridade, agrupar judiciosamente em conjuntos animados de um espírito comum, os "quadros" que prolongarão seu pensamento e sua ação. Fazer alguns homens vale mais que fazer muitas coisas. Dirigir é, antes de tudo, ensinar. A eficácia de uma organização implica "unidade de doutrina", através de todo o seu mecanismo. É ao chefe que incumbe elaborar e difundir a doutrina.

Tôda grande organização repousa numa estrutura. Há necessidade de divisões; de ligações verticais, horizontais e diagonais, bem como de uma hierarquia bem definida e corretamente ramificada. Por fundamental princípio admite-se que um só homem não pôde, eficientemente, dirigir a atividade de mais de quatro ou cinco subordinados. Três grandes tipos de estrutura devem ser considerados, a saber: em primeiro lugar, a estrutura geográfica, onde cada direção é responsável por uma determinada região; em seguida, a estrutura chamada, segundo uma expressão originária dos Estados Unidos, "departamental", em que determinada direção é responsável por uma categoria de produtos, por um dos fins parciais da organização; finalmente, a estrutura "funcional", que tende, cada vez mais, a suplantiar as duas primeiras; cada direção é, aí, responsável ao mesmo tempo por tôdas as regiões, pela mesma função, pela mesma categoria de tarefas, implicando as mesmas espécies de atividades: função de fabricação, função comercial, função de administração, função de contabilidade, etc. A "funcionalização", que caracteriza a evolução moderna das estruturas e a substituição progressiva que resulta da "autoridade funcional", proporcionará, talvez, algum dia, uma atenuação da linha de demarcação que separa os quadros do executante (pág. 92).

Qualquer que seja o princípio de subdivisão que caracterize a estrutura de uma organização, o problema se apresenta no sentido de saber em que medida convêm descentralizar a direção. A descentralização é o desdobramento da iniciativa entre os escalões inferiores da hierarquia. Se cada decisão deve ser tomada pelo mais competente, pelo mais apto, é preciso convir que um só homem, um

só organismo central, não poderá possuir uma competência universal. Esta é a primeira razão de ser da descentralização. Há, ainda, uma outra, não menos importante: quanto mais responsabilidade tenha o pessoal subalterno, mais se lhe delega o direito de tomar decisões e, naturalmente, mais cresce seu valor e seu zelo profissionais. A descentralização tem uma grande missão educativa. Os *magazines Woolworth* dos Estados Unidos, as usinas *Bat'a*, na Tchecoslováquia, oferecem modelos célebres de gestão descentralizada.

Mas, se o espírito de iniciativa pôde ser desdobrado, o fim da organização permanece íntegro. Quanto mais longe se vai no sentido da descentralização mais se torna necessário e difícil assegurar a coordenação de tôdas as atividades. O problema da coordenação se divide, quando analisado, em dois elementos: coordenação de funções e coordenação de "stations". A coordenação depende do prestígio universal do chefe, da unidade de doutrina e de tôda a sorte de ligações. Às vezes, a coordenação constitue uma função distinta: a função de exploração, confiada a um órgão superior e autónomo. Assim acontece, e de modo cada vez mais acentuado, nas usinas soviéticas. Nas emprêsas privadas como no governo dos Estados, a contabilidade e o orçamento são importantes meios de coordenação.

A coordenação exige que a autoridade central disponha de meios apropriados de informação e de controle. Acontece, às vezes, que as instituições de controle se complicam, se multiplicam, se superpõem umas às outras, sem que o controle, propriamente dito, seja melhorado. O grande princípio, na matéria, é que é preciso controlar não os homens mas os resultados. O controle corresponde a duas exigências essenciais: impedir as fraudes e informar. A segunda dessas duas funções é, aliás, a mais importante. A descentralização contábil é a condição fundamental de um controle eficaz. As visitas de inspeção periódica, do chefe às oficinas, no curso das quais ele se põe em contacto diréto com os mais humildes dos seus colaboradores, o convite feito aos usuários de um serviço ou aos compradores de um produto para que enviem à direção da emprêsa as suas reclamações são, geralmente, bons meios de controle.

Papel do chefe, formação dos quadros, funcionalização, descentralização, coordenação, controle, tais são os principais objetos da ciência da organização. PASDERMAIDJAN não se sujeita ao fetichismo. "A organização — escreve êle em conclusão — não é uma fôrça metafísica, uma fórmula mágica que, aplicada a uma emprêsa, a uma Constituição, a um Estado, fornece-lhes as forças que lhes faltam. Se a organização é uma disciplina que pode, como nós temos tentado,

codificar a direção dos homens, ela é uma arte. O chefe deve, afinal, decidir em virtude de fatos e não aplicar fórmulas. Para ele não há, unicamente, regras a observar mas, sobretudo, casos a resolver". A organização é "uma grande arma nas mãos do homem", mas, é uma arma de dois gumes. Quanto mais as dimensões das organizações crescem, mais suas estruturas se tornam complexas e mais o homem corre o risco de se transformar em "o prisioneiro da organização" em lugar de seu senhor, e de "deixar-se dominar pela multiplicidade dos órgãos, pela rotina dos processos e pela complexidade do aparelho".

*Daniel Villey*

---