

# Í N D I C E



## "FAYOLISMO E ADMINISTRAÇÃO GERAL"

|                        |   |
|------------------------|---|
| Apresentação . . . . . | 5 |
| Prefácio . . . . .     | 7 |

### CAPÍTULO I

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO AO FAYOLISMO   | 9  |
| I. 1. A Vida de Henri Fayol . . . . .   | 9  |
| 2. A Obra de Henri Fayol . . . . .  | 12 |
| 2.1 As Observações de Fayol . . . . .   | 12 |
| 2.2 O Ensino da Administração . . . . .   | 13 |
| 3. Definição de Administração . . . . .   | 14 |
| 4. Importância Relativa das Diversas Capacidades<br>Necessárias ao Pessoal das Empresas . . . . . | 16 |

### CAPÍTULO II

|   |    |
|---|----|
| PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO  | 21 |
| II. 1. 1º Princípio: Divisão do Trabalho . . . . .                                      | 22 |
| 2. 2º Princípio: Autoridade-Responsabilidade . . . . .                                  | 23 |
| 3. 3º Princípio: Disciplina . . . . .   | 23 |
| 4. 4º Princípio: Unidade de Comando . . . . .   | 24 |
| 5. 5º Princípio: Unidade de Direção . . . . .   | 26 |
| 6. 6º Princípio: Subordinação do Interêsse Par-<br>ticular ao Interêsse Geral . . . . . | 26 |
| 7. 7º Princípio: Remuneração do Pessoal . . . . .                                       | 27 |
| 8. 8º Princípio: Centralização-Descentralização . . . . .                               | 29 |
| 9. 9º Princípio: Hierarquia . . . . .   | 30 |
| 10. 10º Princípio: Ordem . . . . .  | 32 |
| 11. 11º Princípio: Equidade . . . . .   | 33 |
| 12. 12º Princípio: Estabilidade do Pessoal . . . . .                                    | 33 |
| 13. 13º Princípio: Iniciativa . . . . .   | 34 |
| 14. 14º Princípio: A União do Pessoal . . . . .   | 34 |
| 15. Conclusões . . . . .  | 36 |

### CAPÍTULO III

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ELEMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO</b>   | <b>39</b> |
| III. 1. 1º Elemento: Previsão . . . . .   | 39        |
| 1.1 Caracéres Gerais de Um Bom Programa de Acção . . . . .  | 40        |
| 1.2 Condições e Qualidades Necessárias ao Estab-<br>cimento de Um Bom Programa . . . . .                  | 41        |
| 2. 2º Elemento: Organização . . . . .   | 42        |
| 2.1 Missão Administrativa do Corpo Social . . . . .   | 42        |
| 2.2 Constituição do Corpo Social . . . . .  | 43        |
| 2.3 Qualidades dos Chefes de Empresa . . . . .  | 44        |
| 2.4 Recrutamento . . . . .  | 45        |
| 2.5 Formação dos Agentes . . . . .  | 47        |
| 3. 3º Elemento: Comando . . . . .   | 50        |
| 3.1 Conhecimento Profundo do Pessoal . . . . .  | 51        |
| 3.2 Eliminação dos Incapazes . . . . .  | 51        |
| 3.3 Conhecimento Profundo dos Convénios Que Regem As<br>Relações Entre a Empresa e Seus Agentes . . . . . | 52        |
| 3.4 O Bom Exemplo do Chefe . . . . .  | 52        |
| 3.5 Inspeções Periódicas do Corpo Social . . . . .  | 53        |
| 3.6 Conferências e Relatórios . . . . .   | 54        |
| 3.7 Não Se Deixar Absorver Pelos Detalhes . . . . .   | 54        |
| 3.8 Incentivar No Pessoal a União, a Atividade, a<br>Iniciativa e o Devotamento . . . . .                 | 55        |
| 4. 4º Elemento: Coordenação . . . . .   | 55        |
| 4.1 Conferência Semanal dos Chefe de Serviço . . . . .  | 56        |
| 5. 5º Elemento: Contróle . . . . .  | 58        |

### CAPÍTULO IV

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DIVULGAÇÃO DO FAYOLISMO</b>          | <b>61</b> |
| IV. 1. Conclusão . . . . .              | 61        |
| 2. Publicações de Henri Fayol . . . . . | 62        |
| 3. Repercussões do Fayolismo . . . . .  | 62        |

## A P R E S E N T A Ç Ã O

A maioria das disciplinas, versando sobre técnicas de Engenharia, não proporciona uma formação culto-profissional ao aluno. E sentimos, dia a dia, que ao engenheiro é necessária esta cultura.

Assim objetivando dar uma contribuição a esta formação, resolvemos incorporar uma Introdução ao Fayolismo ao curso de Organizações Industriais da Escola de Engenharia de São Carlos, que devido ao exíguo número de aulas, possui um caráter mais formativo do que informativo.

Com isto visamos mostrar as técnicas e os meios usuais empregados para se chegar a uma organização racional e os resultados da aplicação do método científico ao trabalho. ~~Em~~ fim, objetivamos introduzir os iniciantes no estudo e no espírito da Organização Racional do Trabalho, fazê-los sentir, pensar e ver as coisas por um novo prisma.

Este trabalho não tem pretensões de originalidade e sentir-nos-emos realizados se conseguirmos contribuir para a formação individual e mudar a maneira dos alunos focalizarem os problemas relativos ao trabalho.

## P R E F Á C I O

Um escritor do século XIX escreveu as seguintes palavras: "Até o presente, os filósofos só têm interpretado o mundo; é necessário também modificá-lo."

Nenhuma afirmação distingue tão acertadamente o ponto de vista da filosofia humanística do ponto de vista científico. Ciência é técnica organizada. Sua história é tão extensa quanto a da civilização. Ela surge assim que o conhecimento secreto do artesão transborda o dique da tradição oral, exigindo registro próprio permanente. Expande-se quando êsse registro se torna acessível a um pessoal cada vez mais numeroso, reunindo em si mesmo e coordenando os frutos de novos ofícios. Definha quando falta o incentivo social para novos empreendimentos produtivos e quando seus zeladores perdem o desejo de a partilhar com outros.

Este livro foi escrito para contar o desenvolvimento de uma ciência relativamente nova; é a narrativa das necessidades comuns da humanidade, descortinando, à medida que se desdobra, novos horizontes de bem estar humano, que se abrem à nossa frente desde que planejamos inteligentemente nossos recursos.

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO AO FAYOLISMO

Dá-se o nome de Fayolismo ao conjunto de regras, princípios e técnicas que constitui a doutrina sobre administração de empresa estabelecida por Henri Fayol, doutrina admirável por sua harmonia interna, simplicidade, consistência e lacônica clareza.

Fayol foi inegavelmente um pioneiro, escrevendo uma obra repleta de elementos originais, resultantes de sua própria experiência como administrador e homem eminentemente prático. Urwick, presidente da Companhia de Engenheiros Industriais e autor do ensaio "The Function of Administration" (1934), o define com rara habilidade: "a Fayol, disse, não era possível deixar que suas pesquisas o levassem a relegar a um plano secundário sua característica de homem prático, e isto não lhe permitiu imaginar abstratamente a organização, mas assim em considerá-la como a constituição do organismo social, entendido este como o elemento humano da empresa."

O Fayolismo consiste essencialmente em uma teoria que engloba todas as funções administrativas de uma empresa qualquer, seja industrial, comercial ou financeira, atacando os problemas de maneira sistemática, objetiva e racional. Assenta-se bem aquela definição que alguém lhe deu: é uma escola de chefes.

#### I. 1. A VIDA DE HENRI FAYOL

Henri Fayol nasceu em Constantinopla a 29 de julho de 1841.

Em 1860, aos 19 anos, colou grau de engenheiro na Escola Nacional de Minas de Saint Etienne. Entrou no mesmo ano para a empresa de mineração COMMENTRY & FOURCHAMBAULT onde iniciou sua carreira de engenheiro e sua obra de criação administrativa.

Em 1866, com 25 anos, foi feito diretor das minas, e em 1888 foi elevado a diretor geral da Cia. Commentry Fourchambault &

Decazeville, que se achava às portas da falência.

A gestão de Fayol, como por um toque de mágica, prontamente debelou a crise e, restabeleceu e consolidou a prosperidade da empresa, graças ao seu admirável gênio administrativo.

Data de 1900 sua primeira manifestação pública de preocupação com os aspectos administrativos da exploração industrial.

Mas a doutrina fayoliana, chamada pelo autor Teoria Administrativa ou Administração Experimental, só veio a público, sob a forma definitiva, em 1916, quando publicou no "Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale" as duas partes de seu livro: "Administration Industrielle et Générale".

Em 1918, ao cabo de 58 anos de atividades na Cia. Commen-try Fourchambault & Decazeville e de 30 anos na direção da mesma, Fayol retirou-se da empresa. Tinha então 77 anos.

Em 1922 foi comissionado pelo governo francês para estudar a organização do Departamento de Correios, Telégrafos e Telefones do país.

Nesse mesmo ano fundou o Centro de Estudos Administrativos com o objetivo de esclarecer e elevar o espírito público e ainda divulgar suas idéias, que passaram a ser aceitas por grandes empresas industriais e pela Administração Pública.

A despeito destas ocorrências, Fayol nunca logrou aceitação na França. Os franceses sempre deram mais importância a Taylor do que a Fayol, jamais lhe reconhecendo o gênio criador. Le Chatelier, por exemplo, traduziu Taylor, propagou o taylorismo, glorificou Taylor, mas ignorou totalmente Fayol, a cuja obra jamais fez a mais remota alusão.

Convencido da necessidade de organizar o pessoal das grandes empresas de modo racional, desde sua juventude dedicou-se a estes estudos, chegando a criar uma doutrina, que ele mesmo define:

"Pode-se dizer que até agora reinou o empirismo na admi-

nistração dos negócios. Cada chefe governa ao seu modo, sem se preocupar em saber se há leis que regem o assunto. A ausência de doutrina estimula o curso livre de tôdas as fantasias. Cumpre que se introduza o método experimental na administração, isto é, compilar, classificar e interpretar os dados, estabelecer experiências, deduzir regras."

Fayol construiu a sua Teoria Administrativa com os materiais vivos da prática. Foi vendo administrar e administrando que êle vislumbrou, deduziu, identificou e enunciou os seus princípios administrativos.

As observações de que se valeu para elaborar a sua doutrina, êle as colheu e analisou durante mais de 50 anos, ao longo de tôda sua carreira administrativa.

O mérito principal de Fayol consiste no lançamento da idéia que a administração pode e deve ser ensinada em bancos de escola, e na introdução do raciocínio experimental nos domínios da administração. Estudou sua fisiologia, fixou o conceito de Estado Maior e demonstrou a sua imprescindibilidade em tôda a empresa, demarcou a área funcional da chefia executiva, colheu, na intimidade da companhia de que era diretor, os exemplos e as regularidades com que elaborou sua doutrina.

Fayol foi também Delegado da Sociedade de Minas de Joudreville, Presidente da Comissão Diretora da Sociedade Metalúrgica de Pont-à-Vendin, membro da Comissão Central da Hulha da França, membro do Conselho de Aperfeiçoamento da Escola Nacional de Saint-Etienne, do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios e membro da Junta Consultiva das Estradas de Ferro.

Após uma profícua vida, tôda dedicada a estruturar a Administração, faleceu em Paris, no dia 19 de novembro de 1925, contando nada menos de 84 anos de vida.

## I. 2. A OBRA DE HENRI FAYOL

Fayol, trabalhando muito mais como administrador do que como engenheiro, tinha de se preocupar com a administração, e realmente o fez.

Assim como Taylor estudou o trabalho dos operários, Fayol se dedicou às funções dos diretores de uma empresa. Sua obra, tão importante como a de Taylor, fez com que o considerassem Pai da Administração, e inventor social. Como Taylor, desenvolveu experimentalmente suas idéias, acabando por fundamentar uma doutrina.

### I. 2.1 AS OBSERVAÇÕES DE FAYOL

Observador sagaz e original da fisiologia da organização, adotou e cultivou o hábito de anotar e analisar os fatos. Como os resultados destas observações e experiências fossem animadores, Fayol adotou a atitude de pioneiro, coligiu e sistematizou fatos copiosos, acabando por extrair deles um conjunto lógico de princípios. Através destes fatos, conseguiu ver princípios e induzir regras gerais, ainda quando estes parecessem insignificantes e destituídos de ensinamentos aos olhos do observador comum.

Para ilustrarmos, vamos reproduzir uma das primeiras observações de Fayol, logo que começou a trabalhar:

"O cavalo do 6º pavimento quebrou uma pata esta manhã. Fiz um memorando pedindo sua substituição. O chefe da cavalaria recusou-se a atender porque o memorando não trazia o visto do diretor. Este estava ausente e ninguém o substituiu. Apesar de minha insistência, o chefe da cavalaria manteve sua negativa, pois estava de acordo com o regulamento. Resumindo, o cavalo ferido não pode ser substituído e perdeu-se a extração do 6º pavimento. Parece-me que quando o chefe se ausenta, devia deixar alguém para fazer as suas vezes."

Desta forma Fayol extraiu uma regra administrativa de um fato corriqueiro, regra que ele próprio anunciou assim: "A autoridade deve estar sempre representada; para todo chefe deve haver um



substituto designado."

Foi por este método que Fayol formulou os 14 princípios da administração e os 16 deveres administrativos. Ele partia dos fatos e aos fatos reportava para identificar e aferir as regras gerais subjacentes.

## I. 2.2 O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

Várias de suas idéias foram propostas pela primeira vez, e perfeitamente originais. Dentre elas devemos salientar a da inclusão da administração na categoria de disciplina autônoma universal. Antes de qualquer outro, Fayol preconizou o ensino da administração em todos os níveis escolares.

Escreveu êle:

"Todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções de administração."

"Na família, nos negócios, no Estado, a necessidade de capacidade administrativa está em relação com a importância da empresa e, para os indivíduos, esta necessidade torna-se maior à medida que ocupam posição mais elevada."

"O ensino da administração deve ser, então, geral: rudimentar nas escolas primárias; um pouco mais profundo nas secundárias; e grandemente desenvolvido nas superiores."

"Ao passo que no campo técnico um chefe não ousaria transgredir certas regras estabelecidas, sob pena de se desprestigiar, no campo administrativo ele pode permitir-se impunemente às práticas mais deploráveis. Quando um edifício desaba os arquitetos e construtores são logo indigitados. O administrador que comete êrros idênticos nunca é chamado às contas. As relações de causa e efeito no plano administrativo, não são evidentes como em outras esferas profissionais. Isto explica, talvez, a displicência com que são escolhidos, hoje em dia, os administradores."

Fayol, como Taylor, insistiu em transformar a administração numa ciência. Antes d'êle, a administração era apenas inspiração; depois tornou-se um processo racional.

### I. 3. DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Faremos em seguida um resumo das idéias de Fayol, conforme apresentadas no seu livro "Administração Industrial e Geral".

Segundo Fayol, o conjunto das operações de toda empresa pode ser dividido em 6 grupos, ou seja, em 6 funções essenciais:

- 1) Operações técnicas (produção, fabricação, transformação)
- 2) Operações comerciais (compras, vendas, permutas)
- 3) Operações financeiras (procura e gerência de capitais)
- 4) Operações de segurança (proteção de bens e de pessoas)
- 5) Operações contábeis (inventário, balanço, custo, estatística)
- 6) Operações administrativas (previsão, organização, direção, coordenação e controle).

Esses seis grupos de operações ou funções essenciais existem sempre em qualquer empresa, seja ela simples ou complexa, pequena ou grande.

Fayol só se preocupou com a função administrativa, justificando que os cinco primeiros grupos eram bastante conhecidos.

Nenhuma das cinco funções antecedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Estas operações constituem uma outra função, chamada de administração, cujas atribuições e esfera de ação estavam, na época de Fayol, muito mal definidas. Por isto que êle a estudou em profundidade.

Administrar, segundo Fayol, é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Existe, pois, administração quando estas cinco sub-funções aparecem ativamente dentro da empresa.

Fayol define as 5 sub-funções da função administrativa da seguinte forma:

- Prever - é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organizar - é constituir o duplo organismo, material e social da empresa.
- Comandar - é dirigir o pessoal.
- Coordenar - é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços.
- Controlar - é velar para que tudo corra de acôrdo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Portanto a administração é a reunião de tudo isto e não um encargo do chefe ou dos dirigentes; é uma função que se reparte, como tantas outras, entre a cabeça e os membros do corpo.

Não se deve pois confundir administração com direção.

Dirigir - é conduzir a empresa a atingir seus objetivos, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha normal das 6 funções essenciais de uma empresa.

Administração não é nada mais do que uma dessas 6 funções, cujo ritmo é assegurado pela direção.

I. 4. IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS DIVERSAS CAPACIDADES NECESSÁRIAS  
AO PESSOAL DAS EMPRESAS

A cada grupo de operações ou funções corresponde uma capacidade especial. Existem, dentro de uma empresa, as capacidades:

técnicas  
comerciais  
financeiras  
de segurança  
contábeis  
administrativas

Cada uma destas capacidades repousa num conjunto de aptidões, qualidades e conhecimentos que podem ser resumidos:

- 1) Qualidades físicas - saúde, vigor, destreza, força muscular, agilidade, coordenação, rapidez, precisão.
- 2) Qualidades intelectuais - aptidão para compreender e aprender, discernimento, força e agilidade intelectuais, habilidade analítica, julgamento, engenhosidade.
- 3) Qualidades morais - energia, firmeza, coragem de aceitar as responsabilidades, iniciativa, decisão, tato, dignidade.
- 4) Cultura Geral - conhecimentos variados que não são exclusivamente do domínio da função exercida.
- 5) Conhecimentos especiais - relativos unicamente à função exercida, seja ela técnica, comercial, financeira, administrativa, etc.
- 6) Experiência - conhecimento resultante da prática das funções, adquirido na vivência de problemas reais e na própria realização de trabalhos.

Este é o conjunto de qualidades e conhecimentos que formam qualquer uma das capacidades essenciais. A importância de ca-

da um dos elementos que compõe a capacidade se relaciona com a natureza e a importância da função.

Na empresa rudimentar, onde todas as funções são desempenhadas por uma só pessoa, a extensão das capacidades necessárias é evidentemente reduzida.

Na grande empresa onde se realiza operações variadas e em volume maior, o pessoal deve ser dotado de inúmeras capacidades altamente desenvolvidas; mas, como as funções são divididas entre um grande número de agentes, cada um destes não é obrigado, geralmente, a desempenhar senão uma parte reduzida das funções exigidas do conjunto.

A seguir são dados 2 quadros que representam percentualmente a importância relativa de cada capacidade no valor dos agentes e dos chefes de empresas.

No quadro nº 1 foram comparadas as capacidades necessárias aos diversos agentes da função técnica de uma grande empresa industrial.

No quadro nº 2 foram comparadas as capacidades necessárias aos diferentes chefes de empresas industriais de toda e qualquer importância.

Podemos resumir o exposto no quadro nº 1 da seguinte forma:

- 1) A capacidade principal do operário é a técnica.
- 2) A medida que se sobe na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade técnica diminui e a da administrativa aumenta.
- 3) A capacidade principal de um diretor é a administrativa.
- 4) A partir do 4º ou 5º grau hierárquico o coeficiente administrativo aumenta às custas dos outros, que diminuem e se aproximam do décimo de valor total.

QUADRO Nº 1

CAPACIDADES RELATIVAS DO PESSOAL DE UMA EMPRESA

| CATEGORIAS<br><br>DE<br><br>AGENTES | CAPACIDADES    |         |           |            |              |          | VALOR<br><br>TOTAL |
|-------------------------------------|----------------|---------|-----------|------------|--------------|----------|--------------------|
|                                     | ADMINISTRATIVA | TECNICA | COMERCIAL | FINANCEIRA | DE SEGURANCA | CONTABIL |                    |
| Grande estabelecimento:             |                |         |           |            |              |          |                    |
| Operário                            | 5              | 85      | 0         | 0          | 5            | 5        | 100                |
| Contramestre                        | 15             | 60      | 5         | 0          | 10           | 10       | 100                |
| Chefe de Oficina                    | 25             | 45      | 5         | 0          | 10           | 15       | 100                |
| Chefe de Seção                      | 30             | 30      | 5         | 5          | 10           | 20       | 100                |
| Chefe de serviço técnico            | 35             | 30      | 10        | 5          | 10           | 10       | 100                |
| Diretor                             | 40             | 15      | 15        | 10         | 10           | 10       | 100                |
| Vários estabelecimentos reunidos    |                |         |           |            |              |          |                    |
| Diretor Geral                       | 50             | 10      | 10        | 10         | 10           | 10       | 100                |
| Indústria de Estado                 |                |         |           |            |              |          |                    |
| Ministro                            | 50             | 10      | 10        | 10         | 10           | 10       | 100                |
| Chefe de Estado                     | 60             | 8       | 8         | 8          | 8            | 8        | 100                |

## QUADRO Nº 2

## CAPACIDADE RELATIVA DE CHEFES NAS DIVERSAS EMPRESAS

| CATEGORIA DE<br>CHEFES DE UMA<br>EMPRESA | CAPACIDADES    |         |           |            |              |          | VALOR<br>TOTAL |
|--|----------------|---------|-----------|------------|--------------|----------|----------------|
|  | ADMINISTRATIVA | TÉCNICA | COMERCIAL | FINANCEIRA | DE SEGURANÇA | CONTÁBIL |                |
| Empresa rudimentar                       | 15             | 40      | 20        | 10         | 5            | 10       | 100            |
| Pequena empresa                          | 25             | 30      | 15        | 10         | 10           | 10       | 100            |
| Empresa média                            | 30             | 25      | 15        | 10         | 10           | 10       | 100            |
| Grande Empresa                           | 40             | 15      | 15        | 10         | 10           | 10       | 100            |
| Empresa muito grande                     | 50             | 10      | 10        | 10         | 10           | 10       | 100            |
| Empresa do Estado                        | 60             | 8       | 8         | 8          | 8            | 8        | 100            |

Do exposto no quadro nº 2 podemos tirar as conclusões:

- 1) A capacidade principal do chefe de pequena empresa é a técnica.
- 2) A medida que a empresa cresce, a importância relativa de capacidade técnica de seu chefe diminui enquanto que a administrativa aumenta.
- 3) A capacidade principal do chefe de uma grande empresa é a administrativa.

O fato mais marcante pôsto em evidência por êsses dois quadros é o seguinte:

A capacidade técnica é a principal capacidade dos agentes inferiores das grandes emprêsas e dos chefes das pequenas emprêsas; a administrativa é a principal capacidade dos chefes de grandes em prêsas. A capacidade técnica domina na base de escala hierárquica industrial e a administrativa no ápice.



## CAPÍTULO II

### PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Fayol expõe os princípios da administração, no seu livro, "Administração Industrial e Geral", da seguinte forma:

"A função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. Enquanto as outras funções põem em jôgo as matérias primas e as máquinas, a função administrativa restringe-se ao pessoal."

"Para a saúde e o bom funcionamento do corpo social é necessário certo número de condições, a que se pode dar o nome de princípios, leis ou regras. Empreguei de preferência a palavra princípios, afastando entretanto, tôda a idéia de rigidez. Não existe nada rígrado em questões de administração; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vêzes, em condições idênticas. Tais princípios serão, pois, maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a tôdas as necessidades. A questão consiste em saber servir-se dêles: esta é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento."

"A exata avaliação das coisas, fruto do tato e da experiência, é uma das principais qualidades do administrador."

"O número dos princípios de adminstração não é limitado. Qualquer regra, qualquer instrumento administrativo que fortifique o corpo social ou facilite seu funcionamento, pode se alinhar entre os princípios, e só durante o tempo em que a experiência o confirmar nessa posição. Uma modificação no estado das coisas pode determinar uma alteração das regras que êste estado haja anteriormente criado."

"Mencionarei a seguir alguns princípios de administração que tive oportunidade de aplicar com maior frequência:

- 1º) Divisão do Trabalho.
- 2º) Autoridade-responsabilidade.
- 3º) Disciplina.
- 4º) Unidade de comando.
- 5º) Unidade de direção.
- 6º) Subordinação dos interesses particulares ao interesse geral.
- 7º) Remuneração.
- 8º) Contralização-Descentralização.
- 9º) Hierarquia.
- 10º) Ordem.
- 11º) Equidade.
- 12º) Estabilidade do pessoal.
- 13º) Iniciativa.
- 14º) União do pessoal.

Passaremos a expor os pontos de vista de Fayol na justificativa e esclarecimentos destes princípios.

## II. 1. 1º) PRINCÍPIO: DIVISÃO DO TRABALHO

Este princípio faz parte da Natureza. Em todos os corpos notamos a variedade dos órgãos, cada um com suas funções específicas.

A divisão do trabalho tem por finalidade produzir mais e melhor, com menos esforço. O operário que faz todos os dias a mesma peça, o chefe que trata constantemente dos mesmos negócios, um e outro adquirem mais habilidade, mais segurança e mais precisão, e conseqüentemente aumentam seu rendimento. Cada mudança de ocupação ou de tarefa, implica num esforço de adaptação que diminui a produção.

A divisão de trabalho permite reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicadas a atenção e o esforço das agentes. Tendo, em consequência, a especialização das funções e a separação dos poderes.

Entretanto a divisão do trabalho tem suas limitações que

a experiência e o bom senso ensinam a não ultrapassar.

## II. 2. 2º) PRINCÍPIO: AUTORIDADE-RESPONSABILIDADE

A autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer.

Distingue-se num chefe a autoridade estatutária, inerente à função, e a autoridade pessoal, derivada de saber, da experiência, da inteligência, do valor moral, da aptidão de comando, dos serviços prestados, etc. Num bom chefe a autoridade pessoal é complemento indispensável da autoridade estatutária.

Não se concebe a autoridade, sem a responsabilidade, isto é, sem a sanção--recompensa ou penalidade--que acompanha o exercício do poder. A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural, sua contrapartida indispensável. Em qualquer lugar onde se exerça autoridade, nasce uma responsabilidade.

A necessidade de sanção, que tem sua fonte no sentimento de justiça, é confirmada e aumentada pela consideração de que, em benefício do interesse geral, é mister incentivar as ações úteis e impedir as que não têm esse caráter.

A responsabilidade, exercida e defendida com desassombro, infunde respeito; é uma modalidade de coragem muito apreciada por todos. Não obstante, a responsabilidade é geralmente tão temida quanto é cobiçada a autoridade. O temor das responsabilidades paralisa muitas iniciativas e destrói boas qualidades. Um bom chefe deve ter e difundir no seu ambiente a coragem de assumir as responsabilidades.

## II. 3. 3º) PRINCÍPIO: DISCIPLINA

A disciplina consiste essencialmente na obediência, assiduidade, atividade, presença e nos sinais exteriores de respeito, segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes.

O expírito público está profundamente convencido de que a disciplina é absolutamente necessária ao bom andamento dos negócios e que nenhuma empresa poderá prosperar sem ela.

O interesse da empresa, contra os atos de indisciplina, não permite negligenciar a aplicação de certas sanções suscetíveis de impedir ou diminuir sua repetição. A experiência e o tato dos chefes são postos a prova por ocasião da escolha e do grau das sanções aplicadas: admoestações, multas, conselhos, suspensões, rebai xamento, despedida. Na sua aplicação é necessário ter em conta o indivíduo e o meio.

Em resumo, a disciplina é o respeito aos convênios, que tem por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito. Ela se impõem tanto aos mais altos chefes como nos agentes mais modestos.

Os meios mais eficientes para estabelecer e manter a disciplina são:

- a) bons chefes em todos os graus hierárquicos;
- b) convênios tão claros e equitativos quanto possível;
- c) sanções penais judiciosamente aplicadas.

#### II. 4. 4ª) PRINCÍPIO: UNIDADE DE COMANDO

Para a execução de um ato qualquer, um agente deve somente receber ordens de um chefe.

Esta regra da "unidade de comando" é uma necessidade geral e permanente, cuja influência sobre a marcha dos negócios é de suma importância; se é violada, a autoridade se ressentida, a disciplina se compromete, a ordem se perturba, a estabilidade periga.

Desde que dois chefes exerçam sua autoridade sobre o mesmo homem ou sobre o mesmo serviço, estabelece-se uma situação de mal estar; se a causa persiste, aumenta a perturbação. Ou a dualidade cessa com o afastamento ou anulação de um dos chefes e a saúde so-

cial renasce, ou o organismo continua a debilitar-se.

Em nenhum caso produzir-se-á a adaptação do organismo à dualidade de comando.

A dualidade de comando é muito frequente e produz maus resultados em tôdas as emprêsas, grandes ou pequenas, simples ou complexas, na família ou no Estado.

Várias são as maneiras e aspectos que se desenvolve e se apresenta a dualidade de comando:

a) Na esperança de ser melhor compreendido ou de ganhar tempo, o chefe  $C_2$  dá suas ordens diretamente a um agente X sem passar pelo seu chefe  $C_1$ .

Se êste procedimento se repete, encontramos-nos em presença da dualidade de comando e de suas consequências: hesitação do subalterno, perturbação, atrito de interesses opostos, aborrecimento do chefe que não foi informado, desordem no trabalho, etc.

b) No caso de uma sociedade, com o desejo de diminuir as dificuldades imediatas que representa a divisão de atribuições entre dois sócios, ou em outro caso, de dois amigos, duas pessoas da mesma família, se faz com que a dualidade de comando reine desde o início de uma emprêsa. Possuindo os mesmos poderes, a mesma autoridade sôbre os mesmos homens, os dois sócios chegam fatalmente à dualidade e a tôdas as suas consequências.

c) Uma imperfeita delimitação de atribuições conduz também a dualidade de comando: dois chefes dando ordens num setor que cada um acredita pertencer-lhe, dá origem à dualidade.

d) As contínuas relações entre os diversos serviços, a interligação natural das funções, as atribuições amiúde imprecisas, eriam um constante perigo de dualidades. Se um chefe não puser as coisas em ordem, surgem usurpações a perturbar a marcha dos negócios, comprometendo-os.

Em tôdas as associações humanas, na indústria, no comércio, na família, no exército, no Estado, a dualidade de comando é fonte permanente de conflitos, as vêzes muito graves, que reclamam particularmente a atenção dos chefes em todos os níveis.

Uma coisa é absolutamente certa, e todos não podem perdê-la de vista: o homem não suporta a dualidade de comando.

## II. 5. 5º) PRINCÍPIO: UNIDADE DE DIREÇÃO

Este princípio pode ser expresso assim: "Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo". É a condição necessária da unidade de ação, da coordenação de fôrças, da convergência de esforços.

Um corpo com duas cabeças é, no mundo social como no animal, um monstro--sobrevive com muita dificuldade.

É preciso não confundir unidade de direção (um só chefe, um só programa) com unidade de comando (um agente só recebe ordens de um só chefe). Chega-se a unidade de direção mediante uma boa constituição do corpo social; a unidade de comando depende do pessoal.

A unidade de comando não pode existir sem a unidade de direção, mas ela não é uma consequência desta.

## II. 6. 6º) PRINCÍPIO: SUBORDINAÇÃO DO INTERESSE PARTICULAR AO INTERESSE GERAL

Este princípio nos lembra que, o interesse de um agente ou de um grupo, não deve prevalecer sobre o da empresa; que o interesse da família deve estar acima do de um dos seus membros; que o interesse do Estado deve sobrepor-se ao do cidadão.

Parece que não haveria necessidade de lembrar tal conceito. Mas a ignorância, a ambição, o egoísmo, a indiferença, as fra

quesas, enfim tôdas as paixões humanas tendem a fazer perder de vista o interêsse geral em proveito do particular. É uma luta contínua a sustentar.

Dois interêsses de ordem diferente--o da emprêsa e o do empregado--, mas igualmente respeitáveis, contrapõem-se; é preciso pois conciliá-los. É uma das grandes dificuldades da arte de governar.

São os seguintes os meios de se conseguir esta conciliação:

- a) Firmeza e bom exemplo dos chefes.
- b) Convênios tão equitativos quanto possíveis.
- c) Vigilância atenta.

## II. 7. 7º) PRINCÍPIO: REMUNERAÇÃO DO PESSOAL

A remuneração do pessoal é o prêmio pago pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à emprêsa, ao empregador e ao empregado.

A taxa de remuneração depende, em primeiro lugar, de circunstâncias independentes da vontade do patrão e do valor dos agentes, tais como a carestia da vida, a abundância ou escassez da mão de obra, o estado geral dos negócios, o mercado de produtos, a situação econômica-financeira da emprêsa; depende em segundo lugar, do valor dos agentes e em terceiro, do modo de retribuição adotado.

O modo de retribuição do pessoal pode ter influência considerável sobre a marcha dos negócios ou mais especificamente sobre a produção dos operários e o desempenho dos funcionários; sua escolha é pois um problema importante, tanto para os patrões como para os empregados. É também um problema árduo que recebe na prática soluções muito diferentes. Segundo as afirmações de Fayol, até sua época, (2ª década do século atual) nenhuma solução lhe parecia satisfatória.

O que se procura geralmente no modo de retribuição é:

- 1) Garantir remuneração equitativa;
- 2) Encorajar o zêlo, recompensando o trabalho útil;
- 3) Evitar os excessos de remuneração, ultrapassando os limites razoável.

Os diversos tipos de remuneração usados para os operários são:

- 1) Pagamento por dia;
- 2) Pagamento por tarefa;
- 3) Pagamento por peça.

Para que o empregado se interesse pela boa marcha da empresa, deve-se acrescentar ao pagamento um adicional sob forma de prêmios: prêmio por assiduidade, por atividade, pelo funcionamento regular das máquinas, prêmio de produção, de limpeza, de prevenção contra acidentes, etc.

A importância relativa destes prêmios, sua natureza e as condições estipuladas para a sua obtenção são extremamente variadas e podem constar de: pequeno suplemento diário, soma mensal, gratificação anual, ações ou parte de ações. Podem ir mesmo até a participação nos lucros; tais são, por exemplo, certas gratificações distribuídas anualmente entre os operários de algumas grandes empresas.

Pouco importa que o salário seja constituído unicamente de numerários ou que compreenda também diversos complementos, tais como, calefação, moradia, víveras, desde que o agente esteja satisfeito.

De outro lado, não resta dúvida, de que a empresa será tanto melhor servida quanto mais robustos, mais instruídos, conscienciosos e estáveis forem seus agentes. O patrão, ainda mesmo que se já no interesse dos negócios, deve cuidar da saúde, da força, da instrução, da moralidade e da estabilidade de seu pessoal.



Em resumo, todos os modos de retribuição que tendam a melhorar o valor e a felicidade do pessoal, estimular o zêlo dos agentes de tôdas as escalas, devem ser objeto de contínua atenção por parte dos chefes.

## II. 8. 8º) PRINCÍPIO: CENTRALIZAÇÃO-DESCENTRALIZAÇÃO

Tal como a "divisão do trabalho", a centralização é um fato de ordem natural; em todo organismo, animal ou social, as sensações convergem para o cérebro ou direção e destes partem as ordens que movimentam tôdas as partes do organismo.

A centralização em si não é um sistema de administração nem bom nem mau, podendo ser adotado ou abandonado à vontade dos dirigentes ou das circunstâncias; a centralização existe sempre, em menor ou maior grau. O problema é simples questão de medida. Trata-se de encontrar o limite favorável à empresa.

Nos pequenos negócios, onde as ordens dos chefes vão diretamente aos agentes inferiores, a centralização é absoluta; nas grandes empresas, em que os chefes estão separados dos empregados subalternos por uma longa hierarquia, as ordens, como as impressões de volta, passam por uma série obrigatória de intermediários. Cada agente põe, voluntária ou involuntariamente, um pouco de si na transmissão das ordens e das impressões recebidas, pois êle não age como simples engrenagem mecânica. Do caráter e do valor do chefe e dos subordinados e também das condições da empresa depende a parte de iniciativa que convém deixar aos intermediários. O grau de centralização deve variar segundo o caso.

Se o valor do chefe, sua força, inteligência e experiência, a rapidez de sua percepção, lhe permite estender bastante sua ação, poderá levar longe a centralização e reduzir seus auxiliares a simples agentes de execução. Se, ao contrário, mesmo conservando o privilégio de determinar as diretrizes gerais, prefere recorrer mais à experiência, à capacidade, ao critério, ao conselho de seus colaboradores, pode efetuar uma ampla descentralização. Note-se que isso não acontece somente ao comando superior, mas aos che-

tes de tôdas as categorias.

Encontrar a medida que dê o melhor rendimento total é o grande problema da centralização ou descentralização; tudo que aumenta a importância das funções dos subordinados é do terreno de descentralização; tudo o que diminui a importância dessas funções pertence à centralização.

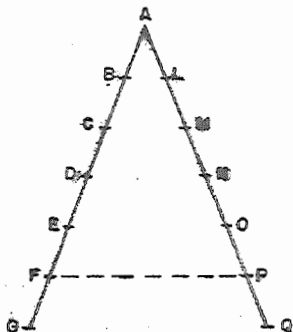
## II. 9. 9º) PRINCÍPIO: HIERARQUIA

Constitui a hierarquia a série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes subalternos.

A via hierárquica é o caminho que seguem, passando por todos os graus, as comunicações que partem da autoridade superior ou que lhe são dirigidas. Esse caminho é imposto ao mesmo tempo pela necessidade de uma transmissão segura e pela unidade de comando. Mas não é sempre o mais rápido; é, às vezes, nas emprêsas muito grandes e notadamente no Estado, desastrosamente longo.

Ora, há inúmeras operações cujo êxito depende de uma execução rápida; é preciso pois conciliar o respeito à via hierárquica com a obrigação da rapidez. Pode-se chegar a isto da seguinte maneira:

Suponhamos que se trata de relacionar o serviço do agente F com o de P, numa emprêsa cuja hierárquia é representada pela escala dupla G - A - Q.



Para êste contato, seguindo a escala hierárquica, será necessário subir de F até A e descer até P, detendo-se em cada degrau, e subir então de P até A e descer novamente até F.

É evidentemente muito mais simples e mais rápido ir diretamente de F a P transpondo a ponte F-P. E isto é o que se faz amiúdo.

O princípio hierárquico será salvaguardado se os chefes E e O autorizarem seus agentes respectivos F e P a entrarem em relações diretas e a situação ficará completamente regularizada se F e P puserem imediatamente seus chefes respectivos a par do que fizeram de comum acôrdo.

Desde que F e P estejam de acôrdo e que suas operações sejam aprovadas por seus chefes diretos, aquelas relações podem continuar.

Tal é o regime de fato que se verifica na grande maioria dos negócios. Ele comporta o hábito de certa iniciativa em todos os graus da escala hierárquica.

O emprêgo da ponte é simples, rápido e seguro; permite aos 2 agentes F e P resolverem, de uma assentada, em algumas horas, questões que levariam semanas ou meses através de todos os degraus da escala hierárquica, e que ocasionaria um movimento enorme de pa péis inúteis.

Admite-se, de um modo geral, que êsse caminho longo, por todos os degraus, tem como causa o terror universal das responsabilidades. Mas, se o chefe supremo A exigisse de seus colaboradores B e L o emprêgo da ponte, determinando-lhes a imposição dela a seus subordinados C... M..., o hábito e a coragem das responsabilidades estabelecer-se-iam ao mesmo tempo que o uso do mais curto caminho.

É êrro afastar-se da via hierárquica sem necessidade; mas é êrro muito maior seguí-la, quando daí resulta prejuízo para a em prêsa. A última situação, pode em certas circunstâncias, apresentar extrema gravidade. Quando um agente se encontra na obrigação de escolher entre 2 processos e não lhe sendo possível pedir a opi nião de seu chefe, deve ter bastante coragem e sentir-se com sufi ciente liberdade para adotar o caminho que o interêsse geral re- quer. Mas para que êle se encontre neste estado de espirito, é pre ciso que tenha sido preparado antecipadamente e que seus chefes lhe tenham dado o exemplo. O exemplo deve vir do alto.

## II. 10. 10ª) PRINCÍPIO: ORDEM

É conhecida a fórmula da ordem geral material: "um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar". A fórmula da ordem social é idêntica "Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar".

A ordem deve ter resultado evitar as perdas de material e de tempo. Para que o objetivo seja inteiramente atingido, é preciso não somente que tudo esteja em seu lugar, mas ainda, que o lugar tenha sido escolhido de maneira a facilitar tôdas as operações.

A ordem aparente pode encobrir uma desordem real e vice-versa. É o caso de materiais geométricamente empilhados, mas onde se encontram misturados vários deles. A ordem aparente não é senão uma imagem falsa ou imperfeita da ordem geral.

A limpeza é um corolário da ordem. Nenhum lugar deve ser reservado à sujeira.

Com respeito à ordem social, além de cada pessoa ter seu lugar certo, é necessário que este lugar convenha ao agente e que este se ajuste a aquêle.

A ordem social, assim compreendida, supõe resolvidas duas operações administrativas das mais difíceis: uma boa organização e um bom recrutamento. Uma vez determinado, numa elaboração consciente e racional, os cargos que deve ter uma organização, recrutam-se os seus ocupantes sempre com a preocupação de designá-los para os postos onde possam prestar melhores serviços.

A ordem social exige um conhecimento exato das necessidades e dos recursos sociais da empresa e um equilíbrio constante entre eles. E quando esse equilíbrio se rompe, é preciso muito talento e muita vontade para acabar com os abusos e restabelecer a ordem.

Quadros gráficos, representando o conjunto dos equipamentos nas diversas seções, o conjunto do pessoal e dos serviços com seus titulares, auxiliam muito a empresa no estabelecimento e no

contrôle da ordem.

II. 11. 11º) PRINCÍPIO: EQUIDADE

Porque equidade e não justiça?

A justiça é a realização das convenções estabelecidas. Mas os convênios não podem prever tudo; é necessário interpretá-los ou suprir sua insuficiência.

Para que o pessoal seja estimulado a empregar, no exercício de suas funções, toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que seja tratado com benevolência; e equidade resulta da combinação da benevolência com justiça.

A equidade não exclui energia nem vigor. Exige em sua aplicação muito bom senso, muita experiência e muita bondade. O chefe deve ter a preocupação constante de instalar o sentimento de equidade em todos os níveis da hierarquia.

II. 12. 12º) PRINCÍPIO: ESTABILIDADE DO PESSOAL

Um agente, admitindo-se que seja dotado das aptidões necessárias, precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se êle é deslocado assim que sua iniciação acabe ou antes que ela termine, não terá tido tempo de prestar um serviço apreciável. E se isto se repete indefinidamente, a função não será jamais bem desempenhada.

As desastrosas consequências de tal instabilidade são sobretudo temíveis nas grandes empresas, onde a iniciação dos chefes é geralmente longa. Constatou-se ainda que um chefe de mediana capacidade mas estável, é infinitamente preferível a um de alta capacidade porém instável, pois êste não terá tempo de conhecer os homens e as características peculiares de cada cargo.

Além disso, um empregado sabendo que poderá ser removido ou despedido de uma hora para outra, não fará, na maioria das vê-

zes, o necessário empenho para aumentar sua eficiência.

Em geral, o pessoal dirigente das empresas prósperas é estável; o das empresas infelizes é instável. A instabilidade é ao mesmo tempo causa e efeito de más situações.

Entretanto as mudanças do pessoal são inevitáveis: a idade, as moléstias, as aposentadorias, a morte perturbam a constituição do corpo social.

Assim, como todos os outros princípios, o da estabilidade é também uma questão de medida.

## II. 13. 13º) PRINCÍPIO: INICIATIVA

Conceber um plano e assegurar-lhe sucesso é uma das mais vivas satisfações que um homem inteligente pode experimentar; é também um dos mais fortes estimulantes humanos.

Essa possibilidade de conceber e executar é o que se chama de iniciativa. A liberdade de propor e a de executar são os elementos da iniciativa.

Em todos os níveis da escala social, o zelo e a atividade dos agentes aumentam com a iniciativa, e é necessário encorajar e desenvolver bastante essa faculdade.

É preciso muito tato e certa dose de virtude para excitar e manter a iniciativa de todos, dentro dos limites impostos pelo respeito à autoridade e à disciplina. Um chefe que sabe induzir seu pessoal ao espírito de iniciativa é infinitamente superior a outro que não o sabe.

## II. 14. 14º) PRINCÍPIO: A UNIÃO DO PESSOAL

A UNIÃO FAZ A FORÇA.

Este provérbio impõe-se à meditação dos chefes de empre-

sa.

A harmonia, a união do pessoal é uma grande fonte de vitalidade para a empresa. É necessário, pois, esforçar-se para estabelecê-la.

Entre os numerosos meios a empregar, Fayol assinala particularmente um princípio a observar e dois perigos a evitar. O princípio a observar é a unidade de comando; os perigos a evitar são:

- a) má interpretação da divisa "dividir para reinar";
- b) o abuso das comunicações escritas.

#### a) NÃO SE DEVE DIVIDIR O PESSOAL

Dividir as forças inimigas para enfraquecê-las é hábil; mas dividir seu próprio pessoal é uma grave falta.

Não é necessário nenhum mérito para fomentar a divisão entre subordinados--está ao alcance de qualquer um. É preciso, ao contrário, um verdadeiro talento para coordenar os esforços, estimular o zêlo, utilizar as faculdades de todos e recompensar o mérito de cada um, sem despertar suscetibilidades ciumentas e sem perturbar a harmonia das relações entre o pessoal. Deve-se ainda evitar, a dualidade de comando, as atribuições mal definidas, as censuras imerecidas, etc.

#### b) ABUSO DAS COMUNICAÇÕES ESCRITAS

Sempre que possível, as relações devem ser verbais. Com isto, ganha-se rapidez, clareza e harmonia. As comunicações, necessárias ao andamento da empresa, quando feitas oralmente incrementam as relações amistosas entre os empregados e proporcionam maior harmonia.

É comum entretanto, em algumas empresas, as comunicações serem exclusivamente por escrito. Isto provoca aumento de trabalho, complicações e demoras prejudiciais. Pode-

-se mesmo constatar certa animosidade entre os agentes.

Para acabar com êste regime detestável, o chefe deve interditar tôdas as comunicações escritas que possam, facilmente e com vantagens, ser substituídas pelas verbais. Aqui também deparamos com uma questão de medida.

## II. 15. CONCLUSÕES

Expusemos aqui os "14 Princípios da Administração", legados por Fayol, procurando resumidamente mostrar as razões com as quais êle os fundamentou.

Notamos claramente que o autor os tirou de sua própria experiência como administrador e só expôs os que mais utilizou durante sua vida.

Fayol afirma:

"Interrompo aqui esta revista dos princípios, não porque a lista esteja esgotada--ela não tem um limite preciso--mas por que me parece de utilidade, neste momento, dotar a doutrina administrativa de uma dúzia de princípios bem estabelecidos, sobre os quais convém ~~concentrar~~ a discussão pública."

"Os princípios precedentes são aqueles aos quais recorri com maior frequência. Exprimi a seu respeito minha opinião pessoal. Se serão incorporados ao "código administrativo" a constituir-se, somente a discussão pública o decidirá."

Fayol continua:

"Esse código é indispensável. Quer se trate de comércio, de indústria, de política, de religião, de guerra ou de filantropia, existe em toda empresa uma função administrativa a desempenhar; para tanto é necessário apoiar-se sobre os princípios, isto é, sobre verdades admitidas, consideradas como demonstradas. É o código que representa a cada instante o conjunto dessas verdades."



"Sem princípios vive-se na obscuridade, no caos; sem experiência e sem medida, surgem as dificuldades, mesmo com os melhores princípios--obom senso é o melhor fator em administração. O princípio é o farol que orienta; pode se útil apenas aos que conhecem o caminho do porto."

Mostrar a necessidade de uma doutrina sobre Administração e lançar-lhe as bases, é, sem dúvida, o maior mérito de Fayol.

Lembramos ainda outro ponto que ele considerava de suma importância: o ensino da Administração em todos os níveis do aprendizado escolar. E consequentemente essa doutrina facilitaria esse objetivo.

## CAPÍTULO III

### ELEMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

Com a finalidade de lançar as bases de uma ciência, Fayol sentiu a necessidade de, além de enunciar os 14 Princípios de Administração, definir claramente o que consistia, a seu ver, a Administração Científica Experimental. Assim determinou os elementos indispensáveis na "arte e ciência de bem administrar":

- 1º) Previsão
- 2º) Organização
- 3º) Comando
- 4º) Coordenação
- 5º) Contrôlo

Definida pois Administração, como a função que compreende prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, Fayol passou a detalhar com grande habilidade, o que deveria consistir cada um destes elementos.

Daremos a seguir um resumo deles, apresentando os meios ditados por Fayol para atingi-los.

#### III. 1. 1º ELEMENTO: PREVISÃO

A máxima---"governar é prever"---dá uma idéia da importância que se atribui à previsão no mundo dos negócios e se a previsão não é todo o governo, é pelo menos parte essencial dele. Prever, aqui, significa calcular o futuro e prepará-lo; prever é, desde logo, agir.

O instrumento mais eficaz da previsão é o programa de ação.

O programa de ação é ao mesmo tempo o objetivo visado, a

linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; é a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo.

Ninguém contesta a utilidade do programa de ação; é indispensável que, antes de agir, se saiba o que se pode e o que se quer fazer, como e quando executá-lo.

### III. 1.1 CARACTERES GERAIS DE UM BOM PROGRAMA DE AÇÃO

**Unidade:** não pode haver senão um programa de cada vez: dois programas diferentes dariam origem à dualidade, à confusão, à desordem. Mas um programa pode dividir-se em muitas partes. Nas grandes empresas encontramos o programa geral, um programa técnico, um comercial, um financeiro, etc., ou ainda um programa de conjunto, detalhado em programas particulares para cada serviço. Mas sempre estando entrelaçados, unidos, de maneira a ser um todo, ser um só corpo.

**Continuidade:** a um programa determinado deve-se seguir imediatamente outro, já preparado com antecedência. O programa anual é o de uso mais generalizado.

**Flexibilidade:** o programa deve ser bastante flexível, suscetível de adaptar-se às modificações julgadas necessárias.

**Precisão:** o programa deve ser compatível com a incerteza que pesa sobre os destinos futuros da empresa. Para as condutas próximas é possível ter-se um programa bastante preciso; para as operações distantes é conveniente uma simples diretriz, que será detalhada antes de sua aplicação, quando as incertezas são mínimas.

### III. 1.2 CONDIÇÕES E QUALIDADES NECESSÁRIAS AO ESTABELECIMENTO DE UM BOM PROGRAMA

O programa de ação facilita a utilização dos recursos da empresa e a escolha dos melhores meios a empregar para atingir os objetivos; êle suprime ou reduz as hesitações, as falsas manobras, as mudanças injustificadas de orientação; contribui para a melhoria do pessoal.

É um precioso instrumento de govêrno, mas que não é usado em tôda a parte e levado ao seu mais alto grau de perfeição por que a sua elaboração exige do pessoal, dirigentes certo número de qualidades e condições bastante difíceis de reunir.

Entre elas podemos citar:

- 1º) A arte de lidar com homens: Para obter uma colaboração real e ativa dos chefes de serviços, cuja maioria participa da elaboração e execução do programa de trabalho, o que implica em certa responsabilidade e não dá direito a nenhuma remuneração especial, é necessário um hábil condutor de homens, que não tema nem o trabalho nem as responsabilidades.
- 2º) Muita atividade: As previsões anuais, quinquenais, e as especiais, exigem da parte do pessoal dirigente muita atenção e atividade contínua.
- 3º) Coragem moral: O programa, por melhor que seja estudado, não poderá prever tudo e também nunca será realizado integralmente; sua finalidade é reduzir ao mínimo os imprevistos e as improvisações.

Assim, para evitar críticas futuras, os chefes são tentados a suprimir o programa ou torná-lo tão insignificante que não dê lugar a censuras. Mas não percebem que a ausência de um programa compromete muito mais a marcha dos negócios e os expõem a responsabilidades mais graves do que a de ter de explicar as causas das realizações imperfeitas das previsões.

O chefe deverá ter então suficiente coragem, iniciativa e às vezes ousadia, e elaborar um programa de ação, mesmo que seja imperfeito e sujeito a críticas.

- 4º) Estabilidade do pessoal dirigente: Entre o início da fase preparatória de um programa anual e o fim da sua fase executiva decorre aproximadamente um ano e meio. Conseqüentemente, se um chefe percebe que não lhe será dado tempo para executá-lo inteiramente, não o preparará. Portanto, para se ter um bom programa é necessário dar estabilidade ao pessoal.
- 5º) Competência na especialidade profissional da empresa.
- 6º) Experiência geral dos negócios.

São capacidades inerentes e necessárias tanto à confecção do programa como à sua realização. Um chefe nunca conseguiria preparar um programa sem ter conhecimentos sobre a especialidade profissional da empresa e noções gerais dos negócios.

### III. 2. 2º ELEMENTO: ORGANIZAÇÃO

Organizar uma empresa é dotá-la de tudo o que é necessário ao seu funcionamento: matérias primas, capitais, pessoal, equipamentos.

Pode-se dividir esse conjunto em: organismo material e organismo social. Enquanto Taylor se ocupa da organização material, Fayol só trata da organização do corpo social. Este deve estar capacitado para exercer as 6 funções essenciais da empresa.

#### III. 2.1 MISSÃO ADMINISTRATIVA DO CORPO SOCIAL

O corpo social, segundo Fayol, tem a desempenhar a seguinte missão administrativa:

- 1º) Velar para que o programa de ação seja maduramente preparado e firmemente executado;
- 2º) Velar para que o organismo social e o organismo material tenham relação com o objetivo, com os recursos e as necessidades da empresa.
- 3º) Estabelecer uma direção única, competente e forte;
- 4º) Concatenar as ações e coordenar os esforços;
- 5º) Formular decisões claras, nítidas e precisas;
- 6º) Concorrer para que se efetue um bom recrutamento; cada serviço tendo à sua direção um homem competente e ativo, e cada agente estando no lugar que pode render mais;
- 7º) Definir claramente as atribuições;
- 8º) Encorajar o gosto pelas iniciativas e responsabilidades;
- 9º) Remunerar equitativa e habilmente os serviços prestados;
- 10º) Aplicar sanções contra as faltas e os erros;
- 11º) Manter a disciplina;
- 12º) Velar para que os interesses particulares sejam subordinados aos interesses gerais da empresa;
- 13º) Dar uma particular atenção ao seu comando;
- 14º) Zelar pela ordem material e social;
- 15º) Manter tudo sobre controle;
- 16º) Combater os abusos de regulamento, de formalismo burocrático e de papelório, etc., etc.

Tal é a missão administrativa que o pessoal de qualquer empresa deve desempenhar. É simples na empresa rudimentar e se complica cada vez mais, à medida que ela ganha importância e o pessoal se torna numeroso.

### III. 2.2 CONSTITUIÇÃO DO CORPO SOCIAL

Fayol é partidário do organograma linear ou militar do corpo social. A sua forma depende quase exclusivamente do número

de agentes da empresa.

As diversas empresas industriais podem ser assim representadas:

- a) É o artífice único da empresa rudimentar;
- b) É o pessoal da pequena empresa, onde alguns empregados recebem ordens diretas do dono ou do chefe;
- c) Quando o número de trabalhadores se eleva a vinte, trinta ou mais, segundo o caso, um contramestre intervém entre o chefe e uma parte, ou o todo, dos trabalhadores. O organograma toma a forma (c).
- d) e e) Cada novo grupo de dez, vinte ou trinta trabalhadores faz surgir um novo contramestre; dois, três, quatro ou cinco contramestres implicam a nomeação de um chefe de oficina; dois, três, quatro ou cinco chefes de oficina dão origem a um chefe de departamento... E o número de graus hierárquicos continua assim a aumentar, até atingir o chefe supremo, cada novo chefe não tendo geralmente mais do que quatro ou cinco subordinados diretos.

Nota-se que a forma do organograma depende quase exclusivamente do número de agentes da empresa.

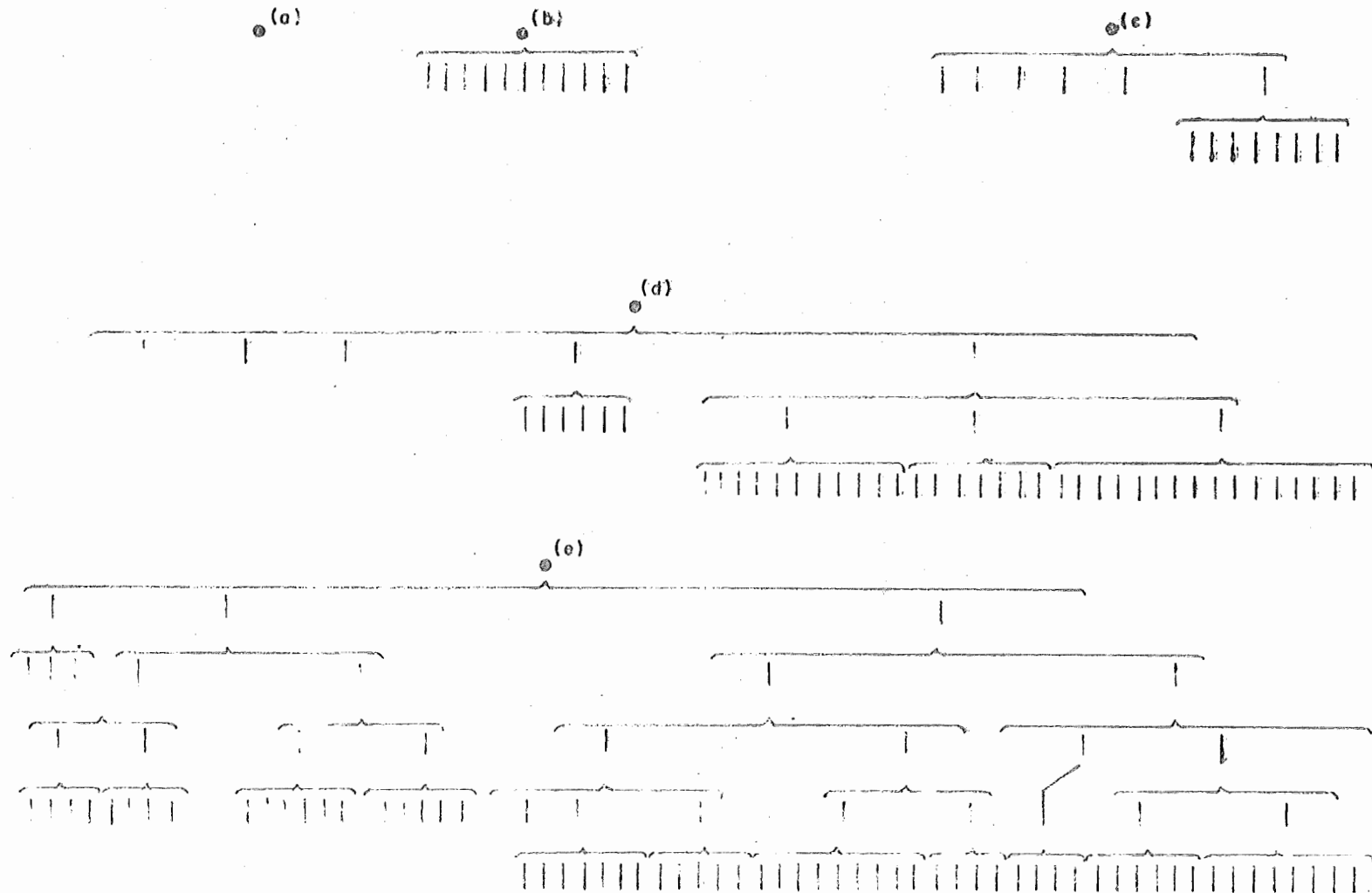
Fayol é partidário do sistema linear de organização e portanto contra o sistema de comando funcional múltiplo preconizado por Taylor. Acha boa a ideia Tayloriana de accessorar os chefes por um Estado Maior, mas condena a ideia de comando múltiplo, que segundo ele, viola o princípio da Unidade de Comando. Este é o único e grande choque entre as duas correntes.

### III. 2.3 QUALIDADES DOS CHEFES DE EMPRESA

As qualidades e conhecimentos desejáveis em todos os grandes chefes de empresa, segundo Fayol são:

- 1º) Saúde e vigor físico;
- 2º) Inteligência e vigor intelectual;

ORGANOGRAMA DAS EMPRESAS ACIMA





- 3º) Qualidades morais; vontade refletiva, firme, perseverante; atividade e energia e, se necessário audácia; coragem de assumir as responsabilidades; sentimento do dever, e preocupação do interesse geral.
- 4º) Sólida cultura geral;
- 5º) Capacidade administrativa, compreendendo:
  - Previsão: habilidade em traçar e dirigir o programa de ação;
  - Organização: saber estruturar o corpo social e material;
  - Comando: arte de dirigir homens;
  - Coordenação: harmonizar os atos, fazer convergir os esforços;
  - Contrôle: comparar o executado com o programado.
- 6º) Noções gerais sobre tôdas as seis funções essenciais de emprêsa;
- 7º) A maior competência possível na especialidade profissional característica da emprêsa.

Deve-se notar que dentro destes sete grupos de qualidades e conhecimentos desejáveis aos chefes, os seis primeiros se compõem de elementos semelhantes e só o sétimo comporta condições especiais diferentes para a cada tipo de emprêsa. Assim um bom administrador desempenhará brilhantemente sua função, quer numa emprêsa grande ou pequena, de um tipo ou de outro.

Para que haja sucesso, o chefe deve ser eminentemente administrativo; no caso de não possuir a desejada competência sobre a função técnica, poderá contar com a acessoria de um Estado Maior; mas nada compensará a incapacidade administrativa.

### III. 2.4 RECRUTAMENTO

O recrutamento consiste na obtenção dos agentes necessários à constituição do corpo social.

É uma das operações mais difíceis e importantes da emprêsa e tem acentuada influência sôbre seu destino. Deve ser feito com base nos requisitos exigidos pelo cargo e seguido da seleção, quando, para decidir-se sôbre quais dos recrutados será o ocupante, se compara as aptidões e conhecimentos do pretendente aos requisitos do cargo.

As consequências da má escolha estão em relação com a categoria do agente escolhido: são geralmente pouco importantes quando se trata de um operário e sempre graves no caso de um agente superior.

A dificuldade da escolha aumenta com o nível hierárquico do agente; decorrem às vêzes anos antes que o valor do chefe de uma grande emprêsa se defina exatamente.

Fayol afirma: "Nota-se que, a cada dia que passa, diminui o número de homens capazes para dirigir grandes negócios, e que muitos engenheiros não sabem fazer relatórios claros."

"Para mim, continua, as causas disto estão na concentração industrial e na maneira pela qual é compreendido e praticado o ensino técnico superior."

A concentração industrial, ocasionada pela união de várias pequenas e médias indústrias formando grandes companhias, cria a necessidade de homens superiores enquanto faz desaparecer um grande número de negócios que se poderiam considerar escolas de aprendizagem para diretores. Além disso, nas grãndes emprêsas, cada função é tão complexa e importante, conseqüentemente absorve totalmente seu agente e o torna tão imprescindível, que não lhe permite chegar a um grau mais elevado.

É evidente, pois, que a concentração industrial aumenta a necessidade de se ter grandes chefes e torna sua formação mais difícil.

### III. 2.5 FORMAÇÃO DOS AGENTES

O bom agente não é um produto espontâneo da natureza; é necessário formá-lo, geralmente durante longos e laboriosos anos, através de uma participação conjunta da família, escola, oficina e de Estado.

#### a) FUNÇÃO DA ESCOLA

"A meu ver", diz Fayol, "o ensino técnico superior poderia ser dirigido de maneira muito mais útil às necessidades das indústrias, o que não se dá atualmente."

"Os cursos das escolas são quase exclusivamente técnicos, não se cogitando de problemas de administração, de comércio, de finanças, algo sobre a segurança de empresa, e muito pouco de contabilidade. Note-se que a cultura geral tem pouca influência na classificação final e que as qualidades físicas e morais aí não figuram. Observamos, enfim, que os concursos de admissão reservam às matemáticas um lugar muito preponderante."

"Há uma tal separação entre esse método educativo e as qualidades e conhecimentos de que devem ser dotados os engenheiros e chefes de indústrias, que não deve causar surpresa o fato de o resultado visado não ser atingido."

"A iniciativa, a energia, a medida, a coragem das responsabilidades, o sentido do dever, a cultura geral, etc., são qualidades que dão grande valor aos chefes de indústria. Apesar disto, toda atenção dos alunos é dirigida aos problemas técnicos. E, indubitavelmente, o fim de carreira de um engenheiro está em cargos administrativos."

"Portanto há necessidade de reformar o ensino superior, eliminar os abusos das matemáticas e outras ciências puras, não que elas sejam dispensáveis, mas para tudo há uma medida, ditada pelo bom senso e pelas necessidades; deve-se dar mais importância à administração, num sentido amplo (comércio, economia, contabilidade, segurança, finanças, organização, questões jurídicas, etc.) além da cultura geral, indispensáveis a quem futuramente, sem dúvida al

guma, irá ocupar postos administrativos."

"A administração é tão importante", continua Fayol, "que não hesito em recomendá-la às escolas secundárias e primárias. Nessas últimas deverá se ensinar elementos e rudimentos da administração, que serão aprofundados nas escolas secundárias."

Hoje, meio século depois de Fayol, a situação está um pouco modificada. Apesar de se ter ainda nas escolas de engenharia um excesso de ciências puras, já são dados cursos de organização, administração, economia, contabilidade, questões jurídicas etc. E ainda temos cursos superiores especializados exclusivamente na formação de administradores.

Tudo isto, cremos, resultou do trabalho de Fayol, que foi o primeiro homem a ver a imperiosa necessidade do ensino da administração.

#### b) FUNÇÃO DA OFICINA (DO PATRÃO)

Assim que deixa a escola, o agente industrial não passa de simples aprendiz: aprendiz-operário, aprendiz-contramestre, aprendiz-engenheiro, aprendiz-diretor. Mesmo que tenha feito estudos especiais, seu preparo é incompleto; falta-lhe a prática, a experiência que só são adquiridas na vivência dos problemas reais. Portanto a educação dos alunos exige um complemento; no momento em que o papel da Escola termina deve começar o da oficina.

A função educacional do patrão deve exercer-se constantemente e em todos os níveis.

É preciso descobrir aptidões, encorajar a iniciativa e os esforços, facilitar a aprendizagem, recompensar o zelo e o sucesso, e ir operando uma seleção contínua. Chega-se assim a formar um bom pessoal.

Para a sua formação técnica, dentro de uma oficina, o agente só precisa abrir os olhos e refletir. Não sucede o mesmo com a formação administrativa. A falta de doutrina estabelece hesita-

ções e contradições, de modo que é difícil ver outra coisa além da vontade onipotente do chefe.

"Um sinal de boa administração, completa Fayol é a formação metódica e perseverante dos agentes de tôdas as classes e de todos os graus, de que se tem necessidade."

#### c) FUNÇÃO DA FAMÍLIA

Como qualquer outra empresa, a família tem necessidade de administração, isto é, de previsão, de organização, de comando, de coordenação, de controle.

A família poderia ser uma excelente escola de administração. Mas não é assim. Só uma doutrina, firmada pela discussão pública, poderia por fim a essa hesitação geral que existe no meio dos lares, onde cada qual crê possuir conhecimentos e segue sua inspiração.

Se as crianças desde cedo estivessem em contato com princípios, procedimentos e métodos administrativos, mais tarde esses conhecimentos teriam sua aplicação.

Somente após estar esta doutrina firmada é que a família poderia desempenhar o papel que lhe cabe na formação administrativa da juventude.

#### d) FUNÇÃO DO ESTADO

Assim encara Fayol a função educativa do Estado:

"O Estado pode contribuir para a formação administrativa dos cidadãos com suas escolas e pelo exemplo."

"Sob o ponto de vista de escola, como já discutimos, está tudo por fazer."

"Quanto aos exemplos do Estado, eles são, como os da fa-

mília e da oficina, bem diferentes e variados."

"De um lado, nos grandes serviços nacionais, a administração só está ao alcance de inteligências de elite, embuídas da experiência de negócios."

"De outro, devido ao sistema de eleições, vários homens sem terem noção de administração são investidos no poder. Ora, nessa situação, a administração terá que ser, como de fato é, desigual, às vezes muito boa, às vezes péssima, o que é bastante impróprio para a educação administrativa dos cidadãos."

"Creio," afirma Fayol, "que uma doutrina administrativa, confirmada pela discussão pública, aliada a um bom ensino administrativo poderia melhorar essa situação."

### III. 3. 3º ELEMENTO: COMANDO

Constituído o corpo social é preciso fazê-lo funcionar: eis a missão do comando.

Esta missão se reparte entre diversos chefes da empresa, cada um com seus encargos e a responsabilidade de sua unidade.

O objetivo do comando, para cada chefe, é tirar o melhor proveito possível dos seus agentes.

A arte de comandar repousa sobre certas qualidades pessoais e sobre o conhecimento dos princípios gerais da administração. Manifesta-se nas pequenas como nas grandes empresas.

Fayol enunciou alguns preceitos que tem por objetivo facilitar o comando.

O chefe encarregado de um comando deve:

1. ter conhecimento profundo de seu pessoal;
2. eliminar os incapazes;
3. conhecer bem os convênios que regem as relações en-

- tre a empresa e seus agentes;
4. dar bom exemplo;
  5. fazer inspeções periódicas no corpo social; recorrer nessas inspeções ao auxílio de quadros sinópticos;
  6. reunir seus principais colaboradores em conferências, onde se preparam a unidade de direção e a convergência dos esforços;
  7. não se deixar absorver pelos detalhes;
  8. incentivar no pessoal a atividade, a iniciativa e o devotamento.

### III. 3. 1. CONHECIMENTO PROFUNDO DO PESSOAL

Isto parece impossível, à primeira vista, a um chefe que tenha sob suas ordens e responsabilidade alguns milhares de empregados. Mas ele tem somente alguns, menos de uma dezena, diretamente sob suas ordens, os quais terão por sua vez outros poucos como subordinados diretos. A não ser os contramestres ou chefes de turma que têm algumas dezenas de subordinados, os outros chefes têm poucos. Assim os chefes necessitam conhecer poucos homens, saber o que se pode esperar de cada um, qual o grau de confiança que pode atribuir e através destes conhecer seus subordinados mais distantes.

Para que se consiga este conhecimento é evidente que a estabilidade do alto pessoal é necessária.

### III. 3. 2. ELIMINAÇÃO DOS INCAPAZES

Para manter sua unidade em bom funcionamento, o chefe deve eliminar todo agente que, por qualquer motivo, se tornou incapaz de exercer bem suas funções. É um dever imperioso, sempre grave e árduo.

Entretanto, essa eliminação não implica necessariamente

em despedida do empregado. É o caso de um velho funcionário, estimado por todos, mas que está perdendo gradativamente suas faculdades. Sua despedida surpreenderia e magoaria profundamente um agente devotado e respeitado; o corpo social em péso sentiria a amputação de um de seus membros. A segurança de cada um seria abalada, sua confiança no futuro e conseqüentemente seu zélo diminuiriam. Assim seria preferível deslocá-lo para uma função de menor importância. Em último caso a despedida, que deveria ser acompanhada de recompensas e esclarecimentos a todos, mostrando e convencendo-os da necessidade de tal atitude.

### III. 3. 3 CONHECIMENTO PROFUNDO DOS CONVÊNIOS QUE REGEM AS RELAÇÕES ENTRE A EMPRESA E SEUS AGENTES

O chefe deve velar pela execução dos convênios existentes entre a empresa e seus agentes. Isto lhe impõe um duplo papel: defender o interesse da empresa perante seus agentes e defender o dos empregados ante o patrão.

Para defender o interesse da empresa contra as pressões dos empregados é necessário integridade, tato e energia por parte do chefe.

Para proteger o pessoal contra os possíveis abusos do patrão, que se esquece do empregado como homem, o chefe tem necessidade de um conhecimento bem completo dos convênios, de profundo sentimento de dever e de equidade.

Além disso, com o passar do tempo, os convênios não se harmonizam mais com as condições econômicas e sociais em curso; cabe então ao chefe perceber isto e propor as modificações, as quais o tempo e as circunstâncias tornaram necessárias.

### III. 3. 4 O BOM EXEMPLO DO CHEFE

Está entendido que todo chefe tem poder de se fazer obedecer. Mas a empresa estaria muito mal servida se a obediência não



fôsse obtida senão pelo temor da repreensão.

Alguns chefes obtêm a obediência, a atividade, o zêlo e mesmo o devotamento sem esforço aparente; outros jamais o conseguem.

Um dos meios mais eficazes para se conseguir estes resultados é o exemplo.

Quando o chefe dá exemplo de assiduidade, ninguém ousa chegar tarde. Por outro lado, o mau exemplo é contagioso, e partindo do alto, tem as mais graves repercussões sobre o pessoal.

### III. 3.5 INSPEÇÕES PERIÓDICAS DO CORPO SOCIAL

Seria excessiva imprudência não fazer periodicamente inspeções de todos os órgãos de uma máquina, sobretudo de máquina complicada.

Fica-se exposto a maus rendimentos, acidentes e mesmo catástrofes. A vigilância diária, um pouco superficial, não constitui uma garantia suficiente.

A necessidade de revisões periódicas da máquina administrativa não é menor, mas são infinitamente menos empregadas, pelas dificuldades que apresenta.

Entretanto devemos superar esta dificuldade, fazendo todos os anos, por ocasião da execução do programa anual, um quadro sinóptico que mostre todos os chefes e seus subordinados, as relações existentes entre todos, de maneira real ou seja, de modo a mostrar exatamente como está a organização de seção por seção.

A comparação de dois gráficos, feitos em datas diferentes, mostra as modificações produzidas durante o intervalo na constituição do corpo social.

Esses gráficos ajudam a evidenciar os defeitos e vícios da organização, dificilmente perceptíveis através de uma descrição.

### III. 3. 6. CONFERÊNCIAS E RELATÓRIOS

Numa conferência, o chefe que reúne em torno de si seus principais colaboradores diretos, pode expor um programa, recolher as idéias de cada um, tomar uma decisão, assegurar-se de que suas ordens são cumpridas e que cada qual sabe a parte que lhe cabe na execução; e tudo isso em tempo dez vezes menor que o necessário para chegar ao mesmo resultado sem conferência.

O chefe deve estar a par de tudo o que ocorre em todas as seções, por menor que ela seja.

Os relatórios verbais e os escritos constituem complementos de fiscalização e controle, e que o chefe deve saber usar.

### III. 3. 7. NÃO SE DEIXAR ABSORVER PELOS DETALHES

Um grave defeito para um alto chefe consiste em consagrar muito tempo a detalhes que agentes subalternos poderiam resolver, quando importantes problemas aguardam solução porque ele não encontra tempo para resolvê-los.

Sem se inquietar com o julgamento de pessoas que pensam que um grande chefe deve estar sempre com ar atarefado, este deve procurar reservar a liberdade de pensamento e de ação necessária ao estudo, à direção e ao controle dos grandes negócios.

Deve descarregar sobre seu estado maior e sobre seus subordinados toda tarefa que não é obrigado a realizar pessoalmente.

Não se deixar absorver pelos detalhes não quer dizer que ele não os deva observar. Um chefe deve tomar conhecimento de tudo, mas não pode ver tudo, nem fazer tudo. É preciso que o cuidado reservado às pequenas coisas não o faça esquecer as grandes. Uma boa organização prevê isso.

Em resumo, um bom chefe deve delegar responsabilidade e consequentemente autoridade.

### III. 3. 8 INCENTIVAR NO PESSOAL A UNIÃO, A ATIVIDADE, A INICIATIVA E O DEVOTAMENTO

O chefe pode contribuir de maneira decisiva para a união do pessoal, evitando a dualidade de comando, as atribuições mal definidas, as censuras imercedidas, etc., que acarretariam a divisão de seus empregados.

Pode desenvolver a iniciativa de seus subordinados atribuindo-lhes maior ação que sua situação e sua capacidade comportam, mesmo à custa de algumas falhas, cuja importância é possível limitar por uma vigilância atenta. Guiando-lhes discretamente, encorajando-os com um elogio preciso, fazendo às vezes certo sacrifício de amor-próprio em benefício deles, pode o chefe rapidamente transformar homens bem dotados em agentes de elite. E no caso de não ser adotada uma sugestão dada por um subordinado, nunca deixar de explicar-lhe os motivos.

Ao contrário, um acolhimento distraído e desdenhoso, a recusa ou o adiamento indefinido de qualquer proposta não tarda em esgotar as fontes da iniciativa e do devotamento.

"Muitos conselhos ainda poderiam ou poderão ser acrescentados nos precedentes. São outros tantos meios que a experiência assinala para facilitar a tarefa do chefe. É preciso não esquecer, conclui Fayol, "que o melhor instrumento não dispensa o artista."

### III. 4. 4º ELEMENTO: COORDENAÇÃO

Coordenar é estabelecer a harmonia entre os atos de uma empresa, de maneira a facilitar seu funcionamento e assegurar sucesso.

É considerar, em uma operação qualquer-técnica, comercial, financeira ou outra--as obrigações e as consequências que ela acarreta para todas as funções da empresa.

Coordenar é equilibrar as despesas e os recursos finan-

ceiros, o vulto dos imóveis e dos equipamentos com as necessidades de fabricação, abastecimento e o consumo, as vendas e a produção.

É construir sua casa nem muito grande nem muito pequena, adaptar a ferramenta ao seu uso, o caminho ao veículo, os processos de segurança aos perigos.

É, em suma, dar às coisas e aos atos as proporções que convém, adaptar os meios ao fim.

Numa empresa bem coordenada pode-se observar os seguintes fatos:

a) cada serviço caminha de acordo com os outros: o serviço de abastecimento sabe o que prover e em que momento; o serviço de produção sabe o que se espera dele; o serviço financeiro sabe procurar os capitais necessários e de onde tirar os recursos; todas as operações são efetuadas com ordem e firmeza.

b) em cada serviço as seções e departamentos são informados exatamente sobre a parte que lhes cabe na obra comum, sua importância, necessidade e prazos de entrega, e sobre a ajuda mútua que se devem prestar.

c) O programa de ação dos diversos serviços e das subdivisões de cada serviço é constantemente mantido em harmonia com as circunstâncias.

Este resultado exige uma direção inteligente, experimentada e ativa. Um dos melhores meios de manter no pessoal o entusiasmo pelo trabalho, facilitar o cumprimento de seu dever e enfim conseguir uma boa coordenação é a conferência dos chefes de serviço.

### III. 4. 1 CONFERÊNCIA SEMANAL DOS CHEFES DE SERVIÇO

A conferência dos chefes de serviço tem objetivo informar a direção sobre a marcha da empresa, precisar o concurso que os diversos serviços devem prestar uns aos outros e aproveitar a presença dos chefes para resolver problemas de interesse comum.

Não se trata, nessas conferências, de estabelecer o programa de ação da empresa, mas de facilitar a realização desse programa, à medida que se desenrolam os acontecimentos. Cada conferência estende sua ação sobre um certo período--ordinariamente uma semana--durante o qual se trata de assegurar a harmonia dos atos e a convergência de esforços.

Graças à reunião de todos os chefes de serviço, o diretor pode dar ao exame de cada questão uma amplitude, precisão e rapidez que não se poderiam obter de outro modo. Em um tempo relativamente curto--cêrca de uma hora--o diretor fica a par da marcha geral dos negócios; pode tomar decisões que interessam ao mesmo tempo diversos serviços e definir o auxilio que lhes devem prestar mutuamente. Cada chefe de serviço se retira sabendo o que tem a fazer, com o pensamento de que daí a oito dias virá prestar contas do que fizer.

Essa coesão não seria obtida sem a conferência, mesmo à custa de dez vêzes mais tempo e esforço.

Também o diretor deve aproveitar ao máximo este precioso instrumento - deve preparar as questões a serem tratadas e diligenciar para que a discussão seja cortês e interessante a todos.

"Creio," afirma Fayol, "que a conferência semanal dos chefes de serviço se impõe, do ponto de vista de coordenação, às grandes unidades, aos ministérios e ao próprio govêrno."

"Nenhum processo é superior à conferência para assegurar a unidade de direção e a convergência dos esforços, para levar a uma colaboração espontânea os diversos chefes de serviço. O comportamento estanque desaparece quando todos os chefes devem explicar-se e entender-se na presença de autoridade superior."

"A conferência é para a coordenação o que o programa de ação é para a previsão e o que os quadros sinópticos do pessoal são para o organismo social, isto é, um signo característico e um instrumento essencial."

"Faria dessas conferências," conclui Fayol, "uma obriga-

ção rigorosa para tôdas as emprêsas."

### III. 5. 5º ELEMENTO: CONTRÔLE

Numa emprêsa, o contrôle consiste em verificar se tudo é executado de acôrdo com o programa adotado, com as ordens dadas e os princípios admitidos.

Tem por objetivo assinalar as faltas e os êrros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição.

Aplica-se a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos.

Sob o ponto de vista administrativo é preciso assegurar-se que o programa existe, que é aplicado e está em dia; que o organismo social está completo; que os quadros sinópticos do pessoal estão sendo usados; que o comando é exercido segundo os princípios; que as conferências de coordenação se realizam, etc., etc.

Do ponto de vista comercial é necessário assegurar-se de que os materiais entrados e saídos são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço; que os inventários são bem feitos; que os contratos são perfeitamente cumpridos, etc.

Do ponto de vista técnico, é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades; o estado de conservação e o funcionamento das máquinas e do pessoal, etc.

Do ponto de vista financeiro, o contrôle estende-se aos livros e à caixa; aos recursos e às necessidades; ao emprêgo dos fundos, etc.

Do ponto de vista da segurança, é necessário observar se os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento.

Finalmente, do ponto de vista de contabilidade, é preciso constatar que os documentos necessários cheguem rapidamente; que êles proporcionem uma visão clara da situação da emprêsa; que o con

trôle encontre nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons e elementos de verificação e que não exista nenhum documento ou estatística inútil.

Tôdas essas operações são de campo da vigilância, tanto que podem ser executadas pelo chefe da emprêsa e seus colaboradores hierárquicos. Cada serviço fiscaliza seus agentes. A autoridade superior fiscaliza o conjunto.

Mas quando certas operações de contrôle se tornam muito numerosas, muito complexas ou muito extensas, é necessário recorrer a agentes especiais, que tomam o nome de controladores ou inspetores.

Para que o contrôle seja eficaz, deve ele ser realizado em tempo útil e acompanhado de sanções.

As três falhas mais comuns no contrôle e que uma boa administração não dever permitir, são:

- a) conclusões tardias;
- b) conclusões negligenciadas;
- c) intromissão do contrôle na direção e execução dos serviços.

É evidente que, se as conclusões de um contrôle, mesmo muito bem feito, chegar demasiado tarde, perdendo a possibilidade de sua utilização como elemento corretivo, terá sido inútil essa operação.

É não menos evidente que o contrôle será inútil se as conclusões práticas dêle decorrentes são voluntariamente negligenciadas.

Se houver intromissão do contrôle na direção e execução dos serviços, esta usurpação constitui dualidade de direção, em seu aspecto mais lamentável: de um lado o contrôle munido do poder de obstrução, às vêzes em limites amplos; de outro, o serviço executivo, que dispõe de fracos meios de defesa contra um contrôle hostil.

A tendência à usurpação é bastante frequente e para evitar isto deve-se definir clara e precisamente as atribuições do controle, fixando os limites que não devem ser ultrapassados.

Conhecendo o objetivo e as condições em que o controle pode ser exercido, podemos deduzir que o bom controlador deve ser competente (para um julgamento preciso) e imparcial (para evitar favoritismos, camaradagens ou perseguições).

Bem feito, o controle é um precioso auxiliar da direção; pode proporcionar certas informações indispensáveis que a fiscalização hierárquica muitas vezes seria incapaz de fornecer-lhe. O controle pode estender-se sobre tudo, mas a eficácia de seu funcionamento depende da direção. Um bom controle previne as surpresas desastrosas, que poderiam degenerar em catástrofes.



## CAPÍTULO IV

### DIVULGAÇÃO DO FAYOLISMO

#### IV. 1. CONCLUSÃO

Mostramos nos itens anteriores uma síntese de toda a grandiosa obra revolucionária sobre Administração legada por Fayol.

É notória a preferência de Fayol pelos estudos sobre a organização de uma empresa como um todo, e, mais ainda, pelo problema particular de uma de suas funções, a função administrativa. Isto é consequência de uma carreira profissional, pois sempre ocupou cargos administrativos, adquirindo grande experiência nesse campo.

Fayol não se preocupou em dar um aspecto demasiado científico à sua obra. Pelo contrário, declara, desde logo, que a sua teoria é fruto de uma longa experiência e de notas tomadas no decorrer de sua larga atividade à frente de uma empresa industrial.

A essência da doutrina de Fayol, condensada no seu livro, "Administração Industrial e Geral", repousa na necessidade de preparação específica para os administradores.

O objetivo de seu livro é mostrar essa necessidade e iniciar uma discussão pública que inevitavelmente faria surgir uma doutrina de administração.

Nisto Fayol foi compreendido - hoje temos uma doutrina administrativa e escolas para preparar administradores - e é bem merecida a inscrição em sua lápide: "Henri Fayol, fundador da Ciência da Administração".

Como no caso de Taylor, o nosso objetivo ao apresentar a Teoria Administrativa de Fayol, conforme exposto no seu livro, "Administração Industrial e Geral", é introduzir os alunos nos princípios e regras básicos da "ciência e arte de administrar".

#### IV. 2. PUBLICAÇÕES DE HENRI FAYOL

A principal obra de Fayol é o livro onde expõe os princípios e os elementos da sua doutrina administrativa:

"Administration Industrielle et Générale: prévoyance - organisation - commandement - coordination - contrôle". Paris - 1947, que foi traduzido para o Português, Espanhol, Inglês.

Ainda sobre administração escreveu:

"La Douctrine Administrative de l'Etat" - Bruxelas - 1923

"L'Incapacité Industrielle de l'Etat" - Paris - 1921

"Note Sur Les Publications Faites Par Le Centre d'Etudes Administratives"

"La Réforme Administrative des P. T. T."

Antes de dedicar-se de corpo e alma a administração, Fayol fez algumas publicações sobre Engenharia, todas no "Bulletin de la Societé de l'Industrie Minérale":

"Etudes sur l'alteration de la combustion spontanée de la houille exposée à l'air"

"Etudes sur le terrain houiller de Commentry; théorie des deltas"

"Note sur les mouvements de terrains provoqués pour l'exploitation des mines"

#### IV. 3. REPERCUSSÕES DO FAYOLISMO

Não haverá exagero em afirmar que ninguém foi menos profeta em sua terra de que Fayol. As repercussões de suas idéias na França nunca ultrapassaram a superfície. Somente após o Fayolismo sido adotado pelo govêrno belga na reorganização do Ministério da Defesa Nacional e do Ministério da Agricultura, foi que a França oficial se dignou abrir uma de suas repartições, o Departamento dos

Correios, Telégrafos e Telefones, à Teoria Administrativa de Fayol, em julho de 1922.

Le Chatelier, por exemplo, que introduziu e propagou, em fim fêz a apologia do Taylorismo na França, jamais se dignou a menor referência a seu conterrâneo.

No Brasil, embora até o começo da segunda Grande Guerra estivéssemos sob forte influência cultural francesa, Fayol não teve repercussão no repertório técnico. Suas idéias tornaram-se mais ou menos conhecidas, porém não lograram efeitos tangíveis nas práticas administrativas.

Hoje como antes, continuamos a transgredir calmamente, na dinâmica das repartições públicas e empresas privadas, todos os princípios administrativos de Fayol. No serviço público, por exemplo, ninguém pensa em eliminar os incapazes e raramente os interêsses particulares são submetidos ao interesse geral.

Em suma, pode-se afirmar: as repercussões do Fayolismo no Brasil até agora ficaram circunscritas ao mundo das idéias. Sua obra fundamental foi traduzida para o português em 1950. Suas idéias têm sido discutidas em cursos, teses de concurso, em artigos de revista e na escola. Mas, até hoje, nenhum efeito prático e observável as projetaram em qualquer das esferas do governo. (Taylor e Fayol - Benedito Silva - pag. 61).

Na Rússia, Fayol teve larga repercussão. O Fayolismo parece haver sido o figurino teórico dos dirigentes soviéticos. Os princípios observados pela Rússia na elaboração de seus planos quinquenais, desde 1928, assemelham-se demasiado aos ensinamentos de Fayol sobre planejamento.

Em resumo, podemos aventurar na afirmação de que provavelmente é na Rússia que o Fayolismo encontrou maior repercussão.

Aqui encerramos o estudo do Fayolismo. O que dissemos anteriormente sobre o Taylorismo é válido aqui, ou seja, este capítulo também não deve ser encarado como simples histórico estático,

~~-64-~~

mas sim sob um aspecto bem mais dinâmico - o de aproveitar o passa  
do para melhor se conduzir no futuro.