

ADMINISTRAÇÃO GERAL
SERVIÇOS DE ESTADO - MAIOR

Administração, sua teoria e dinâmica

PROF. NOGUEIRA DE FARIA
da Faculdade de Ciências Econômicas do
Estado da Guanabara e da Escola de Serviço
Público do D.A.S.P.

Oferece-nos, Nogueira de Faria, emérito Professor da Faculdade de Ciências Econômicas do Estado da Guanabara e da Escola do Serviço Público do D.A.S.P., trabalho de boa envergadura, sobre a ciência da administração, sua origem, teoria e dinâmica.

Partindo dos tempos do rei babilônico Hammurabi, (1.728 a 1.686 A. C.), quando se manifestou a mais remota organização do trabalho de que se tem notícia, o autor mostra-nos as variações da arte de administração até os nossos dias, mencionando seu desenvolvimento na América do Norte, a partir de 1920, quando a improvisação de administradores era notória, para chegar à figura máxima profissional dos eurocratas e Robert McNamara.

Para o autor, o Brasil, no que concerne à formação técnica de administradores, ainda se encontra na época em que se iniciou, na América do Norte, a caminhada para a atualidade (1920).

Aqui, instituições de baixo gabarito, formam técnicos em administração quase de um dia para o outro e alguns "aprendem administração na vida prática" ... mas para levar a termo essa aprendizagem, "... prejudicaram grandemente as instituições que tiveram a infelicidade de tê-los como chefes..."

"Será honesto, e razoável usar a posição de chefia para encobrir a inépcia e alimentar a vaidade, para aprender lentamente o que poderia ser assimilado com relativa rapidez, num curso de formação?"

E termina o Professor Nogueira de Faria, resumindo todo o seu pensamento no anseio de que o

Brasil vence a fase das improvisações, para lançar-se na de formação de técnicos legítimos de administração: "A vida é demasiadamente curta para que se possa desperdiçar as experiências alheias. A verdadeira sabedoria consiste em começar por onde os outros terminaram... Eis a eterna advertência — os que não se lembram do passado estão condenados a repeti-lo".

1. CONCEITO

ADMINISTRAR é gerir, *funcionalizando o organismo já estruturado, de forma a levá-lo com segurança e eficiência aos seus propósitos*, impedindo que a inércia natural determine a perda dos investimentos feitos.

A ciência da administração é formada do acervo de experiências técnicas acumuladas pelo trabalho de sucessivas gerações, pesquisando e descobrindo formas de *interferir nos acontecimentos*, fazendo com que eles se desenvolvam da maneira mais conveniente, condensada e sistematizada pelos mestres da racionalização.

Para ORDWAY TEAD, "a administração é compreendida como o conjunto de atividades próprias de certos indivíduos (chefes executivos), aos quais cabe, numa entidade, ordenar, encaminhar e facilitar os esforços coletivos de um grupo de pessoas, reunidas para a realização de objetivos definidos". (1)

JAMES MOONEY explica que "a arte ou a técnica da administração, em suas relações humanas, poderia ser descrita como a arte de dirigir e *inspirar seres humanos*, a qual deve basear-se em uma profunda e sagaz compreensão humana", (2) deixando evidenciar que a *administração encontra sempre no elemento humano os seus maiores problemas* e que na perfeita compreensão de sua essência e comportamento encontramos a explicação para o seu mecanismo e solução para as suas dificuldades.

Da mesma forma HERBERT SIMON, DONALD SMITHBURG e VICTOR THOMPSON definem administração como "o comportamento conjunto de um grupo" analisando seus aspectos gerais e objetivamente como "as normas de conduta que são comuns a muitas classes de grupos que cooperam e não dependem dos objetivos que perseguem ou dos métodos tecnológicos postos em prá-

(1) TEAD, Ordway — *A Arte da Administração* — Livraria Agir Editora, Rio de Janeiro, 1956, pág. 14.

(2) MOONEY, James — *Princípios de Organização* — Ediciones de la Universidad de Puerto Rico, San Juan, 1954, pág. 3.

tica para chegar a êstes objetivos”, (3) o que *significa o estabelecimento de um procedimento capaz de articular grupos com interesses outros e utilizando técnicas diferentes para levar a instituição aos seus propósitos.*

O técnico italiano RICCARDO RICCARDI pondera que “é a atividade que determina o esquema das relações entre os elementos de um grupo e proporciona os meios para modificar tal esquema, segundo as modificações das exigências, tanto no grupo como nas interrelações dos grupos”. (4) As suas palavras concordam com as de JAMES MOONEY, evidenciando a importância das relações no trabalho, a análise de seu mecanismo e as formas de interferir no seu mecanismo para obter os resultados que desejamos.

O termo administração pode ter duplo sentido; algumas vezes representa o conjunto de arquivos, normas, rotinas, instruções, cargos, constituindo aquilo que vulgarmente é denominado *máquina administrativa*. O sentido mais comum, todavia, identifica o conjunto de técnicas, métodos e processos que dinamizam e orientam o organismo, levando-o a seus desígnios; é essencialmente uma atividade-meio.

“A *administração substantiva* — afirma COMSTOCK GLAZER — diz respeito ao que deve ser administrado; cabe-lhe planificar e traçar as diretrizes fundamentais, dar-se ordens para a sua execução e exercer o controle necessário à consecução dos resultados que se tenha em vista. Já o interesse da *administração objetiva* se concentra em como o programa deve ser pôsto em execução, a divisão do trabalho e o estabelecimento das vias através das quais se processará a atividade administrativa”. (5)

Em verdade, na prática a administração *consiste em conseguir com que pessoas executem as atividades previamente determinadas com o menor dispêndio e risco*. Resume-se em orientar, dinamizar e coordenar pessoas, como esclarecem HAROLD KOONTZ e CYRILL O'DONNELL, quando afirmam: “Onde quer que a cooperação de indivíduos, no sentido de um objetivo comum, se torne organizada numa associação formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a administração — a *função de se conseguir fazer coisas, através de pessoas*” (6) (os grifos são nossos).

(3) SIMON, Herbert A.; SMITHBURG, Donald W. y THOMPSON, Victor A. — *Administracion Pública* — Ediciones de la Universidad de Puerto Rico, San Juan, 1956, págs. 21 e 22.

(4) RICCARDI, Riccardo — *La Dinamica de la Direccion* — Ediciones Rialp S. A., Madrid, 1959, págs. 28 e 29.

(5) GLAZER, Comstock — *Normas e Métodos de Administração* — Editôra Atlas S. A., São Paulo, 1945, pág. 26.

(6) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril — *Principios de Administração* — Livraria Pioneira Editôra, São Paulo, 1962, pág. 3.

Concluimos que a administração é a — ciência de gerir um organismo, retirando-o da inércia e levando-o à realização do propósito que justificou a criação, sem lhe comprometer o futuro e com o mínimo de dispêndio, satisfazendo os elementos interessados e melhorando o padrão de vida e o ajustamento social.

2. POSIÇÃO

A administração é uma ciência social, pois está intimamente vinculada aos problemas e comportamento humanos, já que qualquer estrutura, por mais aperfeiçoada que seja, usando computadores eletrônicos e amplamente automatizada, não pode prescindir do elemento humano.

As suas técnicas, métodos, normas, instruções e processos são essencialmente relativos, pois o desempenho de pessoas e algumas vezes de máquinas e equipamentos é imprevisível, difícil de ser medido, planejado e controlado. Conseqüentemente, ela não se adapta muito ao rigor do tratamento matemático, que deve ser utilizado com cautela e de forma suplementar.

Os valores matemáticos só apresentam exatidão no plano teórico, pois toda equação e raciocínio é baseada em símbolos com valores imutáveis e na concepção da existência de igualdade. *Na verdade, os valores são relativos e não existe igualdade no mundo em que vivemos;* uma fôlha não é igual a outra fôlha da mesma árvore e até do mesmo ramo; uma peça fabricada dentro da mais rígida especificação não apresenta as mesmas características e mesmo desempenho da subsequente na fabricação; máquinas construídas dentro dos mais eficientes padrões de controle de qualidade apresentam desempenhos diferentes; funcionários selecionados e treinados dentro da mesma técnica reagem diferentemente diante do mesmo problema.

Não existe igualdade, mas unicamente semelhança, e quando afirmamos que algo é igual demonstramos apenas nossa incapacidade de notar as diferenças e comprova somente as nossas limitações, sendo, até certo ponto, *leviandade técnica imperdoável.* O maior ou menor uso da simbologia da igualdade serve muito para que um analista de organização possa avaliar as limitações e cultura de quem a usa.

As equações matemáticas são baseadas em valores e símbolos sem a necessária relatividade, permitindo obter resultados aparentemente certos, pois se todos os fatores que podem alterar a problemática conjuntural forem incluídos a equação torna-se demasiadamente complexa, não podendo apresentar uma colaboração real pelo custo e tempo dispendido. Diríamos que é uma maneira de obter resultados teoricamente certos que, na prática, não conduzem a soluções certas. Supondo que fôsse possível incluir todos

os fatores imponderáveis na equação, ainda restaria o erro relativo às falhas de avaliação do valor do fator, como, por exemplo, *medir a cordialidade de um chefe em relação a outro ou a um subordinado..* Creio que nenhuma pessoa, nem um leigo em administração, teria coragem de afirmar que esse fator não é capaz de influir no resultado de um empreendimento, . . . o que é confirmado por HENRY DUTTON quando afirma: Não é provável que uma expressão matemática completa possa jamais ser dada a todas as relações atinentes à vida industrial e comercial. Particularmente nas relações humanas isto constitui fato bastante improvável". (7)

Não poderíamos ignorar ou tentar desmentir a contribuição que uma programação linear, uma análise operacional, um cálculo de probabilidade pode trazer para a solução de alguns problemas de administração; o próprio advento da automação demonstra o aumento da importância e da contribuição da matemática. *Supor, todavia, ser possível resolver os problemas administrativos com equações matemáticas é uma utopia.* COMSTOCK GLAZER é preciso quando esclarece que a "essência do trabalho administrativo é justamente a sua variabilidade — *nunca dois problemas são idênticos*". (8)

Poderia surgir uma objeção plausível de estudo com a formulação da seguinte assertiva: Se a administração tem toda a relatividade enumerada, ela não pode ser classificada como ciência, pois só o é aquela que possui elementos e valores que possam ser identificados e medidos, isto é, *só é ciência aquilo que pode ser medido.* Temos, porém, as palavras de LAWRENCE APPLEY, quando esclarece: "A atividade administrativa requer tudo o que está implícito na palavra científica (uma série organizada de conhecimentos, aptidões específicas e um tratamento ordenado) e muito mais. Requer, ainda, um sentido de obrigação, uma apreciação dos valores humanos, uma constante preocupação com as relações humanas, um estudo cuidadoso das responsabilidades e da maneira de fazer cumpri-las, e, por último, reflexão, decisão, atenção, interesse, cuidado e consideração", (9) demonstrando com evidência que ela é ciência e das mais complexas, pois deve avaliar e manipular o mais difícil de todos os elementos que é — o *homem*.

Responderíamos ainda esclarecendo que a administração não pode apresentar resultados rígidos, mas procede à avaliação de seus fatores e resultados, podendo apontar tendências que orientam o procedimento dos elementos humanos que ocupam posições

(7) DUTTON, Henry P. — *Princípios de Organização* — Editora Atlas S. A., São Paulo, 1947, pág. 37.

(8) GLAZER, Comstock, *op. cit.*, pág. 23.

de direção e chefia, oferecendo o balizamento técnico para decisões acertadas.

O grande problema da administração, como esclarece COMSTOCK GLAZER, é que "os executores não tratam de coisas físicas, que possam ser pesadas e medidas, mas, ao contrário, lidam com situações imateriais e, muito comumente, com problemas de pessoal". (10)

A nosso ver, a melhor característica de uma ciência social é a existência de uma teoria sistematizada, amplamente testada e comprovada, com validade universal. TALCOTT PARSONS confirma os nossos argumentos quando diz que "o índice mais importante da maturidade de uma ciência é o estado de sua teoria sistemática". (11)

Considerando as datas recentes em que apareceram os primeiros livros de administração, pois a conhecida obra de HENRI FAYOL (12) intitulada "*Administração Industrial e Geral*", que marca o advento da administração como ciência, apareceu em 1908, incompleta, numa conferência realizada por ocasião do cinquentenário da "Société de Industrie Minerale", em St Elienne, onde o autor analisou "Necessidade e Possibilidade de um Ensino Administrativo" e "Princípios e Elementos de Administração", a circunstância exigüidade de tempo explica as deficiências sob o aspecto de universalidade de princípios e uniformidade de aceitação de sua teoria básica, a falta de uma nomenclatura técnica bem definida e padronizada.

As mencionadas deficiências são amplamente superadas pela aceitação de seu valor como *ferramenta imprescindível, capaz de levar o homem, as instituições e as nações aos seus objetivos*. Hoje todos que ocupam posições de direção ou chefia defendem para si o título de bons administradores, mesmo que não o sejam e não disponham de qualquer formação ou orientação técnica.

A nosso ver o problema mais sério da administração é a *avaliação de resultados* que não deve ser subjetiva para que ela seja considerada como ciência. Acredito que a *possibilidade técnica de fazer avaliações dentro dos métodos oferecidos pela organização* marca o limite exato de capacidade entre os administradores de 1ª classe e os de 2ª ou 3ª e mesmo os de 4ª classe, que

(9) APPELY, L(wrence A. — *La Administracion en Accion* — Editorial Reverté, México, 1961, pág. 16.

(10) GLAZER, Comstock, *op. cit.*, pág. 23.

(11) PARSONS, Talcott — *Sociological Theory, Pure and Aplied* — Free Press, Glencoe, Illinois, 1949, pág. 17.

(12) FAYOL, Henri — *Administração Industrial e Geral* — Editôra Atlas S. A., São Paulo, 1954.

são os amadores improvisados que procedem de outras profissões e procuram defender as posições de chefia que conquistaram.

Quem não souber fazer avaliação de resultados objetivamente, isto é, elaborando os seus padrões de desempenho que funcionam como instrumento de medida, não pode ser considerado técnico de administração, pois não manipula a técnica mais importante para a ciência da administração.

Neste ponto é importante reafirmar a íntima ligação entre a organização e a administração, ciências interdependentes, conforme adverte JAMES MOONEY quando diz: "A técnica de organizar precede, em ordem lógica, a técnica de administrar", (13), mesmo porque é possível encontrar uma estrutura bem organizada e mal administrada, como também podemos ter um organismo com deficiências funcionando razoavelmente bem, face à existência de uma administração eficiente.

Existe indubitavelmente um crescimento da administração como ciência; aparecem novos livros, novos métodos como o PERT (14) e MONTE CARLO (15) para solucionar problemas, permitindo que ela possa cada vez mais oferecer auxílio àqueles que enfrentam os problemas de direção e chefia, ao passo que a Organização evolui no sentido de estrutura, departamentalização, comunicações, gráficos e métodos de avaliação de resultados.

Torna-se evidente a crescente interdependência entre a Organização e a Administração com a existência de conceituados especialistas que realizam praticamente a estruturação e gestão das mais importantes empresas, já alcançando a organização e a administração em diversos países o status de profissão definida. A profissionalização marca o fim da era do pioneirismo e do amadorismo, quando todos que ocupam posição de direção ou chefia se intitulam organizadores ou administradores.

Verifica-se também crescente aproximação das duas ciências com a economia, a sociologia, a psicologia e a engenharia. Cada vez mais elas precisam e utilizam assessôres que são especialistas nos campos que mencionamos... *A especialização determinou o trabalho em equipe.*

3. OBJETIVOS

Tôda organização objetiva criar uma estrutura capaz de bem funcionar. E' preciso, todavia, que ela funcione realmente, o que

(13) MOONEY, James D., — *op. cit.*, pág. 4.

(14) STILIAM, Gabriel — *A New Management Planning and Control Technique* — American Management Association, New York, 1963.

(15) MONTE CARLO — Revista "Direção", São Paulo, outubro de 1963, n° 22.

determina a necessidade da existência de um dispositivo capaz de decidir, traçar diretrizes, selecionar elementos executivos, delegar autoridade, precisar padrões qualitativos, quantitativos e as respectivas limitações no tempo e no espaço, estabelecer comunicações, resolver conflitos, acompanhar a execução, avaliar os resultados, distribuir salários e incentivos, velar pela segurança e desenvolver o organismo de forma que êle possa viver e crescer com os seus próprios elementos.

Os objetivos da administração são muitas vêzes identificados como funções da direção geral, conforme PAUL HOLDEN, LOUNSBURY FISH e HUBERT SMITH caracterizam:

1º) Manutenção de um plano sólido e positivo de organização da instituição, com funções, responsabilidades e limitações de autoridade claramente definidas e adequadamente distribuídas.

2º) Manutenção de pessoal perfeitamente capacitado em tôdas as posições de direção.

3º) Planejamento com ampla visão do futuro e clara determinação dos objetivos gerais.

4º) Manutenção de sistemas efetivos de contrôle sôbre as atividades gerais, tais como inversões de capital, despesas e resultados operacionais, mão-de-obra, salários, diárias, linha de produtos e preços.

5º) Estudo e aprovação das principais autorizações, despesas previstas, nomeações e modificações de salário de acôrdo com as previsões contidas no sistema de contrôle, dentro dos limites das atribuições delegadas pela diretoria e acima daquelas que foram delegadas aos departamentos executivos.

6º) Determinação das políticas gerais de operações.

7º) Recomendações à direção a respeito dos assuntos que devem ser resolvidos por ela.

8º) Coordenação geral dos principais planos de operações.

9º) Apreciação da ação e resultados das divisões ou departamentos". (16)

A administração objetiva intervir nos acontecimentos, fazendo com que êles se desenrolem da forma mais conveniente à instituição, evitando que os eventos se desenvolvam de acôrdo com os interesses de pessoas ou dos concorrentes e em detrimento de seus designios.

Objetiva também dinamizar a instituição e os seus recursos, evitando a desaceleração funcional que caracteriza a inércia da

(16) HOLDEN, Paul E.; FISH, LAUNSBURY S. y SMITH L. — *Dirección de Empresas* — Selección Contable, Buenos Aires, 1957, pág. 25.

rotina, isto é, a atitude comum dos assalariados de fazer o mínimo que serve unicamente para manter as aparências e satisfazer indivíduos ou grupos.

Em última análise a administração objetiva *realizar propósitos previamente definidos*, dinamizando os recursos, coordenando os elementos de trabalho e controlando os resultados.

4. IMPORTÂNCIA

Inicialmente o homem não conhecia e não necessitava de administração, pois tudo aquilo que precisava encontrava ou colhia na natureza. Houve a longa evolução e o aumento da ambição pelas descobertas, pelo conhecimento das conquistas de seus vizinhos e surgiram os primeiros artesãos que fabricavam instrumentos que distinguiam pessoas e caracterizavam o status social.

O homem passou a precisar de bens que aumentavam o seu conforto, definiam seu poder, estimulavam a sua vaidade, chamando a atenção sobre sua pessoa, facilitavam as conquistas amorosas e davam aparente dignidade, pois desejava sempre estar em primeiro lugar e ser o alvo das atenções.

Surge a competição social, pois outros também desejavam os bens e as facilidades que êles proporcionavam; surgiram as guerras em disputa dos bens, alimentos e poder; a competição transformou-se em conflito e os vencedores sempre tomavam os escravos mais habilidosos, capazes de fabricar as utilidades mais complexas que iriam causar inveja e admiração aos adversários. A vida se transforma numa busca sistemática de coisas complexas e raras que caracterizavam o status.

Essas utilidades complexas exigiam para a sua fabricação a integração de diversos elementos e algumas vezes de diversos especialistas, tornando-se necessário articular e coordenar o conjunto e fazendo surgir as primeiras práticas administrativas. *A vaidade e a ambição complicaram a vida e determinaram a necessidade do trabalho organizado.*

As disputas e as guerras deixaram de ser feitas por grupos desorganizados; era necessário o planejamento das operações, o treinamento do pessoal, o abastecimento das tropas, a manutenção dos escravos na agricultura e no artesanato. A máquina pública também teve de ser organizada para melhorar a cobrança de impostos. *Tudo isto só poderia ser feito através de um corpo especializado de funcionários e de métodos de trabalho, determinando o aparecimento da administração como atividade sistemática.*

As práticas administrativas se transformaram em tradições, transmitidas verbalmente e muitas vezes exercidas e associadas a alguma atividade religiosa, já que os sacerdotes percebiam a sua

importância como elemento de manipulação social capaz de capitalizar materialmente as vantagens decorrentes do desenvolvimento sistemático do medo do desconhecido, da formação de preconceitos e convenções denominados "tabus", objetivando manter no poder a classe dominante.

O crescimento da ambição humana através da descoberta de novos horizontes, outros povos, outros costumes, outros bens, levou à necessidade de manter grandes exércitos, grandes palácios, grandes celeiros, grandes rês de transportes e comunicações, desenvolvendo as práticas administrativas. *O crescimento provocou a descentralização e ela determinou a melhoria da administração.*

O aumento da ambição condicionou a importância da administração como atividade-meio. HAROLD KOONTZ e CYRIL O'DONNELL esclarecem que ao ser "reunido um grande número de pessoas cujas atividades são coordenadas no sentido da obtenção de um único objetivo, . . . o problema administrativo torna-se a chave para o sucesso ou o fracasso do grupo", (17) deixando evidenciar que a evolução determinou o trabalho em equipe e êle só pode ser realizado se houver uma atividade-meio capaz de integrar harmoniosamente um conjunto de pessoas constituindo uma força disciplinada e orientada no sentido de seus objetivos. Terminam afirmando: "O crescimento da especialização, o aumento crescente de firmas, a separação da propriedade e da administração na moderna sociedade anônima, o rápido aparecimento dos controles governamentais e o impacto do moderno sindicalismo são algumas das evidentes complexidades enfrentadas pela empresa moderna" (18) e justificam plenamente o desenvolvimento da administração e a sua evolução como ciência.

A importância da administração é bem caracterizada por LAWRENCE APPLEY, presidente da "American Management Association", quando enumera os seguintes aspectos básicos:

1º) A administração é uma atividade, não uma classe social ou econômica.

2º) A administração constitui responsabilidade de qualquer chefe e não exclusivamente do comércio e da indústria.

3º) A Administração é uma atividade diferente de qualquer outra atividade.

4º) Os administradores necessitam de qualidade e preparação especiais.

5º) Por mais bem preparados que estejam em dado momento, os administradores devem fazer um esforço constante e consciente

(17) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril, *op. cit.*, pág. 6.

(18) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril, *op. cit.*, pág. 5.

para manter-se amplamente informados e em dia sôbre os progressos da administração". (19)

A crescente complexidade das funções do Estado, o aumento do tamanho das emprêsas, a multiplicidade de interesses e forças que integram as instituições determinou a necessidade de que as partes componentes de um todo sejam agrupadas de forma racional, obedecendo a técnicas estudadas e testadas em vez de depender do bom-senso ou da habilidade de uma pessoa. *Não mais existe o chefe prodigioso do passado; não existem milagres para resolverem as aflições de pessoas ou de nações. Os bons resultados e a solução dos problemas dependem exclusivamente do estudo, da pesquisa, de métodos, da aplicação de procedimentos amplamente estudados por órgãos profissionais especializados.*

Há alguns anos passados os problemas das emprêsas e das instituições podiam ser resolvidos com a colaboração de um engenheiro competente que, usando a sua capacidade criadora e raciocínio lógico, aplicados com bom-senso, resolviam os principais problemas. *Tal fenômeno não mais ocorre nas nações desenvolvidas e é a prática característica de países subdesenvolvidos, onde existem pessoas que resolvem tôdas as dificuldades.* LYNDALL URWICK afirma categoricamente: "Com o desenvolvimento da administração científica, aspectos correlatos do trabalho do engenheiro foram atribuídos a departamentos especializados e transformados em especificações das fichas de procedimentos". (20) Os povos que ainda não pensam assim continuam com baixo padrão de vida e pedindo auxílio a alguma nação que prosperou porque sabe administrar seus recursos.

O procedimento de chefes e funcionários deixou de depender do talento de uma pessoa para ser previsto e estudado por órgãos especializados e passaram a ser analiticamente descritos e orientados nas rotinas de serviço. Terminou a fase em que a improvisação de uma pessoa talentosa, aliada ao seu bom-senso, podia resolver os problemas das instituições.

A administração, pelo menos nas nações desenvolvidas, não mais é exercida por amadores, porque a facilidade de comunicações determinou, por parte da opinião pública, o conhecimento, desejo e necessidade de bens e serviços complexos que só podem ser produzidos por instituições bem organizadas e administradas; assim também a inépcia do homem que dirige ou chefia, sem ter a imprescindível formação técnica, não poderá ser ocultada da grande massa de insatisfeitos que pressionam as tradições sociais,

(19) APPLEY, Lawrence, *op. cit.*, pág. 14.

(20) URWICK, Lyndall — *Elementos de Administração* — Ediciones de La Universidad de Puerto Rico, San Juan, 1954.

como ocorre nas nações subdesenvolvidas, face à inflação e pequena pressão na concorrência comercial e industrial.

PETER DRUCKER esclarece o papel da administração, quando diz que ela "exprime também as convicções básicas da moderna sociedade ocidental; *exprime a convicção da possibilidade de controlar-se os meios de vida do homem*, por meio da organização sistemática dos recursos econômicos; exprime a convicção de que a variação econômica pode ser convertida no mais potente motor do melhoramento humano e da justiça social". (21)

O *bom-senso aumentou a altura da queda*. Os que perceberam o perigo que se avizinhava estão estudando administração ou especializando-se. O Brasil está iniciando a era da profissionalização...

5. A EVOLUÇÃO

A *especialização determinou a profissionalização*. Como não era possível produzir bens ou serviços nos padrões qualitativos exigidos pelos consumidores, o artesão transformou-se em operário especializado que, para adquirir o pleno domínio da técnica que manipula, teve de dedicar todo o seu tempo de trabalho, toda a sua capacidade, à aprendizagem e ao desenvolvimento do processo e meios de produção, não mais podendo ocupar-se com outras atividades.

Tôdas as atuais profissões surgiram com o aparecimento dos primeiros especialistas que desenvolveram o seu próprio "*kow-how*" e tiveram por parte dos consumidores o reconhecimento da qualidade das técnicas que manipulavam, pois elas eram vendáveis e passaram a constituir novos produtos ou serviços que eram desejados, necessitados e consumidos.

A primeira especialização que se transformou em profissão foi a de armeiro, pois a defesa da integridade física e do patrimônio não podia ficar na dependência de armas defeituosas, fabricadas por amadores; *havia muito risco para confiar unicamente no bom-senso ou talento de um indivíduo*. Posteriormente a medicina se transformou em profissão, *pois todos procuravam os mais hábeis médicos com medo da morte*; a mais forte das emoções humanas é o medo, condicionando grande parte do comportamento. Tivemos *Hipócrates*, conceituado e respeitado pelos seus contemporâneos.

A evolução da profissionalização foi lenta, pois existiam as tradições seculares, as idéias estereotipadas e as convenções so-

(21) DRUCKER, Peter F. — *Prática de Administração de Empresas* — Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1962, pág. 16.

ciais que impediam a pesquisa e o estudo e facilitavam o aparecimento dos charlatães que abusavam dos incautos e viviam bem, protegidos sempre pelas instituições que não desejavam o avanço tecnológico, porque dependiam de clientela inculta, dócil e facilmente manipulável.

Segundo HUBERT HUGO HILF, um dos mais antigos documentos sobre trabalho organizado dentro da sistemática administrativa é da época de *Hammurabi*, rei da Babilônia de 1728 a 1686 A.C., e trata de "uma programação do trabalho e um controle da produção, uma contabilidade com registros, uma estimativa das necessidades de mão-de-obra e tempo de trabalho, uma instrução para o início do trabalho e as atividades subsequentes, uma descrição das tarefas e dados sobre o tempo de trabalho necessário e, por último, um salário mínimo", (22) apresentando quase todas as características técnicas de uma organização moderna.

ALBERT LEPAWSKI, analisando a evolução da administração adverte que documentos egípcios de aproximadamente 1.300 A.C. tratam de práticas administrativas típicas de um estado que admitia a existência de administradores profissionais. (23) Da mesma maneira na China, CONFÚCIO nas suas parábolas faz recomendações sobre a administração pública. Na construção da grande muralha chinesa, 200 A.C., foram feitos e gravados dados sobre o rendimento do trabalho.

As grandes obras de engenharia dos egípcios e chineses foram indubitavelmente realizadas com o apoio de máquina administrativa capaz de coordenar o esforço de milhares de homens. LEONARD COTTREL, autor de "*The Mountains of Pharaoh*" e famoso arqueologista inglês, diz que para construir a pirâmide de *Queops*, com 147 metros de altura e uma base quadrada de 230 metros de lado, "um número incontável de pedreiros, covoqueiros, labutou durante 30 anos no Planalto de Gisé;... o peso das pedras com que construída varia entre duas e meia e 15 toneladas. E existem aproximadamente 2.500.000 desses blocos na grande pirâmide; entretanto, os homens que as cortavam e colocavam em posição não possuíam recursos mecânicos a não ser a alavanca, o rôlo e o plano inclinado", e termina lembrando que "os blocos de pedra calcária do revestimento, dos quais restam alguns fragmentos na base da pirâmide, foram cortados e ajustados com tanta precisão que dificilmente se poderia passar entre eles um papel de cigarro" (os grifos são nossos).

(22) HILF, Hubert Hugo — *La Ciencia del Trabajo* — Ediciones Rialp S. A., Madrid, 1963, pág. 53.

(23) LEPAWSKY, Albert — *Administration* — Publishes by Alfred A. Knoff Inc, New York, 1949, págs. 78/81.

Na idade média o homem retrocedeu tècnicamente e as próprias guerras ficaram reduzidas a pequenos movimentos de homens e equipamentos; embora houvesse um aumento de malícia e da prática de traições e usurpações, o homem estava prêso a idéias estereotipadas, que lhe *limitavam o pensamento criador e desenvolviam aspectos especulativos*.

Com o aparecimento de LEONARDO DE VINCE (1452 a 1519), ressurgiu o espírito criador; fazia êle a defesa do método experimental e ponderava que nenhum trabalho de importância poderia ser feito sem pesquisa, estudo e programa. Em 1485, LEON BAPTISTE ALBERTI escreveu a "*De Re Aedificatoria*", na qual defende a importância da técnica para a solução dos problemas humanos, esclarecendo que "ela permite resistir aos transbordamentos do mar, e dos rios, limpar pântanos e construir navios".

Em 1569, JERÔNIMO CARDAN fêz a apologia das máquinas e da técnica, defendendo o emprêgo de princípios de física como forma de libertar o homem de uma parte do trabalho, transferindo-o para máquinas, o que *vem a ser o atual princípio da transferência da habilidade*. Já em 1580, CONRAD DASYPIDIUS escreveu "*Heron Mechanicus*", analisando o papel das máquinas como instrumento na economicidade do trabalho, sendo considerado por alguns como a primeira obra de racionalização do trabalho. HUBERT HUGO HILF analisa as grandes obras do Vaticano e afirma que "no ano de 1586 o arquiteto DOMENICO FONTANA recebeu do Papa Sixto V a incumbência de instalar o obelisco da praça de São Pedro, em Roma. Para assegurar a cooperação foi proibido, com pena de morte, falar e sômente cuspir", (24) introduzindo uma disciplina férrea e desumana comparável à dos egípcios para realizar uma pequena obra, enquanto que, segundo LEONARD COTTREL, dentro da Pirâmide de Queops "haveria lugar para a Catedral de São Paulo em Roma, para a de São Paulo e para a Abadia de Westminster, de Londres, e para as catedrais de Florença e Milão". A evolução não havia conseguido recuperar operário, a fim de estimular os esforços.

No século seguinte, em 1610, GALILEU estudou a fadiga e o problema do trabalho humano, bem como os princípios de fisiotécnica, lançando as bases da ergologia. Em 1637, RENÉ DESCARTES, o pai da teoria científica do processo mental lógico que fundamenta a racionalização, escreveu o célebre "*Discurso do Método*", objetivando, como dizia êle, "*bem conduzir a razão na pesquisa da verdade nas ciências*", lançando as bases do pensamento científico e possibilitando o desenvolvimento tecnológico que estamos conseguindo. Era grande, todavia, a falta de recursos técnicos e, segundo JEAN CHEVALIER, em 1642 PASCAL "só tinha os recur-

(24) HILF, Hubert Hugo — *op. cit.*, pág. 55.

sos de seu gênio para realizar a máquina (aritmética), cujo mecanismo havia projetado com base de seus conhecimentos de geometria, física e mecânica". (25) Já no final do século, em 1668, VAUBAN publicou um trabalho enunciando as primeiras regras de administração e sugerindo um salário baseado na produtividade do operário, a fim de estimular os esforços.

O século XVIII marca o início da primeira revolução industrial, *fazendo renascer a consciência da importância da administração como atividade-meio capaz de possibilitar a realização de grandes empreendimentos*. Surgem as grandes cidades, a população aumenta e a vida começa a tornar-se complexa. Em 1729, o engenheiro militar BELIDOR estudou a cronometragem dos tempos dos movimentos, depois de realizar a imprescindível análise do trabalho, na execução de uma tarefa, lançando a idéia básica do estudo de tempos e movimentos que constitui a atual preocupação da organização e administração. Em 1775, MORELLY escreveu o "*Código da Natureza*", defendendo a formação e o treinamento de trabalhadores e sendo considerado por GUERREIRO RAMOS verdadeiro precursor do Taylorismo, pois "recomendava que cada um deve ter um trabalho de acordo com sua habilidade". (26)

No século XIX tivemos o aparecimento da notável obra de ROBERT OWEN, em 1817, intitulada "*A New View of Society*", na qual estuda os fundamentos do condicionamento social, esclarecendo que o *comportamento do homem é essencialmente um produto das idéias e tradições do meio em que vive*, e chegou à conclusão de que o *mecanismo dos reflexos condicionados poderia ser usado no treinamento*, através da introdução na orientação funcional de fatores determinantes e chegou a demonstrar como os "managements" poderiam aumentar a produtividade e os lucros; na prática também fez modificações substanciais, *tornando o treinamento uma atividade funcional sistemática*, reduzindo o tempo de trabalho, suprimindo os castigos, e proibiu o trabalho de menores de 10 anos que naquela época era comum na Grã-Bretanha. Em 1819, SAINT-SIMON, na sua obra "*L'Organisateur*" propõe um governo racional, constituído de três câmaras: 1º) a da invenção; 2º) a do exame, e 3º) a executiva, formada de técnicos, pois considerava que *as funções do governo eram muito importantes para permanecerem na mão de políticos*, sendo o verdadeiro precursor da *Tecnocracia*. Posteriormente, CHARLES

(25) CHEVALIER, Jean — *Organización de Empresas* — Ediciones Palestra, Barcelona, 1955, pág. 59.

(26) GUERREIRO RAMOS — *Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho* — Departamento de Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1950, pág. 58.

FOURIER aconselhou a reorganização da sociedade que estava estruturada de forma desatualizada para enfrentar a evolução da tecnologia, preocupando-se com os problemas sociais da produção em série.

Finalmente, temos que registrar a obra de LOUIS BLANC (... 1813-1882), intitulada "*Organization du Travail*", na qual estuda a estrutura social do trabalho, a livre-emprêsa e a concorrência com seus efeitos na sociedade, problema ainda sem solução.

Posteriormente, em 1832, CHARLES BABBAGE escreveu "*The Economy of Manufactures*"; analisando o processo industrial, considera os aspectos de racionalização do trabalho e lança os fundamentos da administração científica como atividade capaz de aumentar a eficiência dos fatores de produção e a rentabilidade dos negócios.

O século XX marca o início da administração como ciência, pois, além da obra de FAYOL, ocorreu em 1911 a publicação do trabalho de FREDERICK WINSLOW TAYLOR intitulada "*The Principles of Scientific Management*"; alguns autores afirmam que a publicação foi em 1909; parece, todavia, que foi este o ano em que o trabalho foi escrito, lançando as bases científicas e definitivas da racionalização do trabalho, depois de numerosas experiências e pesquisas, tendo criado a estrutura funcional e o seu mecanismo de acompanhamento e controle do trabalho, objetivando o aumento de produtividade. e sendo muito justamente cognominado de — *Pai da Organização*. (27)

Mais recentemente tivemos a obra de LUTHER GULICK intitulada "*Papers on the Science of Administration*", onde analisa a técnica de controle e lança os fundamentos da teoria da departamentalização. Em 1923 apareceu a obra do consultor inglês OLIVIER SHELDON intitulada "*The Philosophy of Management*", na qual lança as bases de uma teoria administrativa unificada.

Em 1931, JAMES MOONEY e ALLAN REILEY publicaram "*Onward Industry*", e HENRY DUTTON termina o seu trabalho intitulado "*Principles of Organization*", estudando o processo mental criador, a padronização, o planejamento e as estruturas. Em 1933 foi feita a publicação do trabalho de LINDALL URWICK intitulado "*The Elements of Administration*", no qual aperfeiçoa os fundamentos da administração, especialmente as idéias de FAYOL. No ano de 1938, CHESTER BERNARD publica "*The Functions of the Executive*", onde analisa os fundamentos da autoridade e o mecanismo da chefia. Em 1947, JAMES MOONEY publica novo livro, intitulado "*The Principles of Organization*", salientando a importância da coordenação no processo da produção.

(27) TAYLOR, Frederick Winslow — *Princípios de Administração Científica* — Editora Atlas, S. A., São Paulo, 1953.

Cumpra ainda mencionar a colaboração de Woodrow Wilson, Leonard White, Marchal Dimock, Herbert Simon, Dexter Kimball, Russel Robb, Catherin Seckler-Hudson, Henry Dennison, Mary Parker Follett, Ordway Tead, Paul Holden, L. P. Alford, Ralph Barnes, John Bangs, William Cornell, Hugo Diemer, Harrington Emerson, Henry Ford, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Henry Le Chatelier, Lillian Gilbreth, C. E. Kooepel, Richard Lansburg, Allan Mongensen, Harlow Person, Webster Robinson, Erwin Harkell Schell, Morris Viteles, Percival White, John Pfiffner, William Mosher, Glenn Ståhl, John Millett, Albert Lepawsky, Gordon Carson, Roger Lambert, Richard Lewinsohn, Hubert Hugo Hilf, Georges Leener e Lawrence Appley.

Temos ainda que ressaltar o trabalho de três instituições norte-americanas, a "*Society for the Advance of Management*", constituída de remanescentes da "*Taylor Society*", a "*International City Manager's Association*", que prepara e seleciona administradores para o serviço público norte-americano, e o trabalho da "*American Management Association*", mais conhecida como AMA, uma das maiores editôras de trabalhos técnicos.

6. A PROFISSIONALIZAÇÃO

Até a década iniciada em 1920, os administradores eram improvisados nos Estados Unidos, como ainda hoje ocorre no Brasil. Nessa conjuntura, HERBERT HOOVER constatou a baixa produtividade dos fatores de produção e iniciou grande campanha contra o desperdício, defendendo a necessidade de reformular a mentalidade do povo norte-americano, tornando-a mais racional, a fim de aproveitar melhor os recursos nacionais, e dando início à preparação em larga escala de administradores profissionais.

Em 1941 surgiu um livro que fêz sensação nos Estados Unidos, escrito por JAMES BURNHAM e intitulado "*Managerial Revolution*", no qual o autor defende a tese de que o "governo do mundo está passando das mãos dos capitalistas para a dos administradores". Tudo indica que a sua tese está sendo comprovada pela realidade. O Mercado Comum Europeu com a sua estrutura complexa e com um mecanismo multilingüístico, onde as comunicações e articulações esbarram com numerosos problemas de costumes diferentes, leis peculiares, tradições industriais e comerciais diferentes, não poderia entregar o seu destino a amadores e acabou por criar uma nova categoria de técnicos intitulada "eurocratas", com cerca de 4.000 funcionários que administram a Córte Suprema, o Euraton, a Comunicidade do Carvão e do Aço e toda a máquina do Mercado Comum Europeu.

Os "eurocratas" são selecionados com severidade, pois devem conhecer pelo menos três línguas faladas nos países membros do M.C.E., devem ter excepcional aptidão e capacidade para poderem freqüentar o rigoroso treinamento administrativo imposto. A escolha obedece também à proporção da contribuição financeira de cada nação integrante. Assim a França e a Itália têm direito a uma cota de 28% das vagas, a Bélgica e a Holanda a 7,9%, Luxemburgo a 0,2%. No ano de 1962, todavia, a formação do quadro dos "eurocratas" não obedecia êsse critério e constava de 579 alemães, 508 belgas, 458 italianos, 450 franceses, 211 holandeses, e 80 luxemburgueses. Existem também especialistas contratados de outras nacionalidades, quando o recrutamento interno não é satisfatório face às qualificações exigidas. Os norte-americanos e ingleses não chegam a 2% do total.

Os salários são elevados em relação à média européia; os *eurocratas* são chefiados por WALTER HALLSTEIN, presidente da Comissão Administrativa do M.C.E., o qual recebe um salário anual de 27.828 dólares norte-americanos, com isenção de imposto de renda. Cada *eurocrata* conserva a sua nacionalidade; deve, todavia, defender a integração dentro dos critérios preestabelecidos. O seu trabalho tem sido proveitoso e a *iniciativa pode ser tida como vitoriosa, pois consegue manipular a complexa máquina, obtendo projeção internacional, merecem a confiança interna e gozam de simpatia onde residem*. O "eurocrata" representa a vitória da administração profissional, face à existência de uma consciência coletiva nos países-membros de que não podiam correr o risco de ter o seu destino orientado por políticos. O *eurocrata* é o mais importante *europroduto*... unicamente para consumo interno.

Nos Estados Unidos a profissionalização também está alcançando até a administração pública, depois de ter vencido no setor privado, e temos o exemplo da nomeação de ROBERT MCNAMARA, na época com 44 anos, para *Secretário da Defesa*, o mais importante cargo da administração pública norte-americana, sendo o *homem que mais influi nas decisões depois do Presidente da República*.

A história de MCNAMARA é verdadeiramente estimulante para aqueles que estudam Administração e esperam que o valor dos técnicos seja algum dia reconhecido no Brasil. Nasceu êle em São Francisco, em 1916, e é formado em Administração pela Universidade de Havard, na qual foi professor; é considerado o tipo do "executivo intelectual", pois possui grande rapidez de pensamento, raciocínio lógico e "ordena as idéias com a precisão de um cronômetro, delas extraindo a noção perfeita do essencial".

ROBERT MCNAMARA foi contratado pela "Ford Motors Company" há 15 anos passados para trabalhar no seu departamento de planejamento com modesto salário e chegou ao pòsto de diretor-geral com o salário anual de 500.000 dólares, graças à capacidade de colocar a sua energia a serviço de "achievement", isto é, transformar as idéias e planos em providências e realizações, aumentando a prosperidade da grande empresa que dirige.

E' atualmente o homem forte do Pentágono, controlando diretamente 25.000 funcionários e indiretamente 3 milhões e 500 mil pessoas que constituem o efetivo das forças armadas dos Estados Unidos. Parece que o govêrno da grande nação acredita no valor da célebre frase, atribuída a CLEMENCEAU — "A guerra é uma coisa muito séria para que os generais possam resolvê-la", ou então que a segurança de uma grande potência é assunto muito importante para ficar entregue a quem não tenha comprovado ser um grande administrador.

No Brasil o ensino de Administração ainda não chegou a empolgar a nação; existem alguns cursos superiores que, todavia, não conseguem realizar o trabalho que seria licito esperar, considerando os aspectos qualitativos e quantitativos. Não existe ainda a consciência da existência da necessidade de administrador profissional, embora o problema tenha sido estudado por BENEDICTO SILVA no seu ensaio intitulado "A Era do Administrador Profissional", demonstrando de forma cabal a necessidade da profissionalização e a sua importância para o desenvolvimento do nosso País.

A grande maioria de nossos homens de negócios, empresários e capitalistas continuam esperando o milagre dos administradores escolhidos porque são parentes, são amigos, ou então porque são *homens de bom senso*. Quando a sorte e a inflação auxiliam, tudo vai bem; quando, todavia, incide a concorrência dentro do mecanismo da oferta e da procura na livre empresa que defendem, passam a pedir moratória ou favores do govêrno. Os nossos capitalistas e empresários não entenderam ainda o papel da livre empresa na sociedade democrática.

Os mais lúcidos andam à procura de administradores que tenham bom-senso, como se o equilíbrio emocional, social e econômico pudesse resolver os graves e crescentes problemas que existem em tôdas as empresas médias e grandes. O bom-senso ajuda, mas não resolve. *Estamos a todo momento observando erros, fracassos e desajustamentos provocados por chefes que pessoalmente são bons, mas que não conhecem organização e administração*. Felizmente começa a surgir um movimento renovador, partindo de industriais esclarecidos. O SR. ISRAEL KLABIN declarou em recente palestra que "a crise brasileira é uma mani-

festação de desadministração vinculada à transformação dos problemas econômicos e sociais do País em problemas políticos", e conclui afirmando: "Temos que lutar contra a inflação, a ineficiência administrativa, o desestímulo à atividade criadora".

Outra solução empírica, muito usada no Brasil, é recrutar para os cargos de chefia quem tenha um diploma de curso superior, ou tenha feito alguma viagem ao exterior, como se os nossos cursos superiores ensinassem a organizar e administrar, ou como se um roteiro mais prolongado no exterior transmitisse por osmose conhecimentos técnicos.

Sob o título de "*O subdesenvolvimento é dos Homens*", o economista EUGÊNIO GUDIN afirma que "o desenvolvimento econômico de um país é função, mais do que tudo, da capacidade de sua gente" e "*um país é aquilo que a sua gente o faz*". A responsabilidade dos economistas é muito grande na luta contra o subdesenvolvimento e da sua preparação em organização e administração depende uma grande parcela do progresso do país, sendo necessário aumentar a carga horária e número de disciplinas de micro-economia nos currículos, para que eles possam enfrentar a realidade e não permaneçam na situação de quem tem grandes idéias ou planos e não consegue efetivá-los por falta de uma atividade-meio que é a máquina administrativa eficiente. HAROLD KOONTZ e CYRIL O'DONNELL advertem dizendo: "Uma outra razão para o atraso tem sido a preocupação dos economistas com a economia política e os aspectos não administrativos das emprêsas". (28) (Os grifos são nossos).

Existem aquêles que aprendem organização e administração na vida prática, na luta pela sobrevivência; trabalhando durante muitos anos, depois de 30 anos de tentativas são razoáveis organizadores e administradores, mas para aprender prejudicaram grandemente as instituições que tiveram a infelicidade de tê-los como chefe, assim como destruíram a paz e as esperanças de muitos subordinados, violentando-os com determinações erradas. Será honesto e razoável usar a posição de chefia para encobrir a inépcia e alimentar a vaidade, para aprender lentamente o que poderia ser assimilado com relativa rapidez, num curso de formação? Será merecedor do conceito de inteligente e digno quem, depois de numerosas experiências, prejudicando aquêles que depositaram confiança na sua capacidade, compromete o futuro da instituição e de pessoas, para ter o prazer de dizer que aprendeu sozinho, sem ter mais tempo útil para aplicar o que assimilou? Será que não tiveram capacidade de avaliar as suas limitações e a necessária autocritica de fre-

(28) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril op. cit., pág. 16.

qüentar um curso, assimilando experiências testadas e sistematizadas ou então para contratar um especialista que pudesse orientá-los?

A resposta para as nossa perguntas é dada por HAROLD KOONTZ e CYRIL O'DONNELL, quando ponderam: "Um advogado é empregado para redigir contratos de venda; um físico para fazer pesquisas nas ciências naturais; um contabilista para manter os livros e registros; um engenheiro para desenhar uma válvula eletrônica. Estas atividades exigem capacidade, *mas não são de nenhuma forma de natureza administrativa*. Ao contrário, o administrador emprega êstes homens porque podem contribuir para atingir o objetivo da empresa", (29) evidenciando que o valor de tôdas as especializações é o resultado da capacidade administrativa do chefe, sem a qual o chefe não pode bem utilizar os elementos disponíveis.

Aquêles que escolhem técnicos pelo bom-senso não acreditam na administração como ciência; colocam o advogado como diretor, o engenheiro como chefe industrial, o contador como chefe de controle, etc., mas quando necessitam de uma intervenção cirúrgica não procuram o amigo que tenha bom-senso, diploma de curso superior ou viagem ao exterior, e, sim, um bom médico operador e que muitas vêzes nem conheciam antes. *Quando está em jôgo a própria vida, êles acreditam na técnica; quando, todavia, o erro pode ser suportado pelos sócios, acionistas, subordinados ou consumidores êles preferem o bom-senso e a amizade...* Eis o problema que é um verdadeiro desafio à inteligência do brasileiro que ama as suas tradições culturais.

A organização e a administração são ciências; *já possuem técnicas, métodos e processos sistematizados e testados com validade universal*, que podem ser transmitidos e que resolvem a grande maioria dos problemas, *evitando o longo e dispendioso trabalho de redescobrir aquilo que é matéria pacífica e alicerce cultural*, sacrificando a instituição, os que dependem de suas decisões e a si próprio. A assimilação do "know-how" é importante e necessária, *constituindo condição básica para que um homem honesto tenha coragem de assumir um cargo administrativo importante ou tentar alguma organização*.

LAWRENCE APPLEY, estudando os problemas de administração, esclarece que "... um gerente profissional deve ter imaginação, um imperioso desejo de maiores realizações, uma vontade de trabalhar e resolver os problemas humanos e uma atitude crítica construtiva da situação em que estamos: requer também a habili-

(29) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril, *op. cit.*, pág. 46.

dade de fixar objetivos mediante uma análise inteligente de organizar segundo as necessidades, de aproveitar os instrumentos ou meios que estejam à disposição, e estudar, inspirar e dirigir". (30) o que dificilmente pode ser realizado por quem não teve formação profissional ou treinamento.

A melhor forma de assimilação é a freqüência em algum curso de formação, *ministrado por instituição idônea e professores qualificados*, acompanhada de estágio em alguma empresa bem organizada e administrada. Quando, todavia, tal procedimento não é possível, pois o interessado já ocupa posição importante e não pode afastar-se durante muito tempo, há o treinamento, que é *ensinar fazendo, no sentido de condicionar atitudes produtivas dentro da melhor sistemática técnica*.

O problema do treinamento é que ele ministra conhecimento com pequena profundidade e amplitude e grande intensidade; *só ensina a resolver determinados problemas dentro de certa problemática conjuntural; é essencialmente bitolado*, pois não visa a proporcionar cultura ou formação técnica, mas, sim, o *aumento de produtividade e ajustamento funcional*. Na prática os treinandos se empolgam e pensam que são professores de organização e administração e começam a repetir os lugares comuns que aprenderam, as chaves e os esquemas, como se houvessem descoberto uma gazua para todos os problemas técnicos. No Brasil, o treinamento tem sido desvirtuado pela falta de autocrítica e pobreza intelectual dos técnicos. É um remédio que precisa ser dosado e aplicado realmente no trabalho, para resolver os seus problemas e *não se transformar no ópio da produtividade*.

Nos pequenos negócios, a administração pode ser feita com a prática adquirida na observação de outras empresas; os problemas podem ser resolvidos com a inteligência comum ou argúcia, pois as comunicações diretas com os subordinados e o controle visual ou memorizado bastam para resolver as dificuldades. Um pequeno comerciante consegue ganhar dinheiro, sendo o primeiro a chegar e o último a sair, desgastando-se muito sem poder tirar férias ou aproveitar no lazer o dinheiro que ganha. *Está sitiado, quer viver, mas não pode, porque o seu afastamento do negócio significa a derrocada do mesmo*. No dia em que ele se empolga com o êxito inicial e compra outro negócio, começa o seu martírio e o seu fim, *sendo enganado por todos*, pois todo o seu controle é direto, ele não dispõe de nenhum mecanismo e não pode estar em dois lugares ao mesmo tempo. Aumentou unicamente o volume dos prejuízos.

(30) APPLEY, Lawrence A. — *op. cit.*, págs. 27 e 28.

Na média e na grande empresa, no Brasil, os amadores em administração também ainda têm ganho dinheiro; a maioria das grandes empresas está ligada a grupos estrangeiros, e o "know-how" vem pré-fabricado; são assessorados por técnicos estrangeiros, existe também a falta de concorrência, maior demanda do que oferta de produtos ou serviços face à inflação e o aumento crescente da população.

As empresas médias e grandes contam de forma geral com o protecionismo, isenção de impostos para importar máquinas e equipamentos, financiamento a juros baixos e muitas vezes com o aval do Tesouro Nacional. Grande parte da inflação no Brasil decorre de auxílios e subvenções a instituições e empresas com péssimas condições de organização e administração. A população inteira é sacrificada para cobrir a inépcia de alguns administradores que possuem políticos e amigos no Governo. Eis porque na disputa do poder vale tudo: os homens da livre empresa sabem que não podem perder as vantagens e auxílios do Governo. Esta é talvez a maior característica do subdesenvolvimento, quando os empresários não têm confiança na sua capacidade e fazem da livre-empresa uma forma de arrecadar dinheiro público.

Os erros mais comuns dos administradores improvisados são verdadeiramente cômicos, porque contrariam as normas elementares de administração e representam, na maioria das vezes, sob o aspecto psicológico, uma busca de reafirmação; não confiam em si próprios e então desejam ficar em evidência, dando determinações imperativas, não delegando autoridade e centralizando tudo, até coisas sem a menor importância, emperrando a máquina administrativa. Suas decisões são emocionais, contrariando todos os postulados da racionalização; são do 8 ou 80. Reclamam do excesso de trabalho, alegando que são insubstituíveis, não podem descansar ou tirar férias e ficam atolados num mar de papéis. Mesmo nas empresas pequenas ficam cercados de alguns protegidos e, como não sabem elaborar normas, rotinas e procedimentos, dificilmente atingem administrativamente a infra-estrutura; suas determinações se perdem na via hierárquica ilógica e inoperante...

Quando os negócios caminham mal face à sua inépcia administrativa o chefe todo-poderoso, em vez de procurar alguém mais capacitado que o oriente, ou contratar um profissional em organização ou administração, apela para a violência, coagindo os subordinados, ou tenta, à última hora, através do suborno, comprar a colaboração de um subordinado que não o admira. O panorama é tragi-cômico. Para justificar o seu fracasso perante os

familiares, dizem-se vítimas de muitas coisas, levam para casa o trabalho que deveria ter sido feito por alguém e proclamam que são insubstituíveis... e até na derrota final representam o papel de heróis sofredores...

Criticamos o chefe vaidoso e centralizador por não contratar um profissional em organização e administração; temos, todavia, que esclarecer *não ser fácil localizar o profissional competente*; eles existem, mas são prejudicados pelo grande número de charlatões que conseguem promoção e se intitulam técnicos de organização e administração, *geralmente egressos de outras profissões onde fracassaram*; comumente fazem algum cursinho em uma instituição preocupada em faturar alto e oferecer em compensação *diplomas e certificados com títulos pomposos*. Como exemplo, citamos os cursos de direção, gerência básica ou gerência de pessoal, curso de chefia, liderança, etc., como se fôsse possível transferir o "know-how" para quem não tem nenhuma formação teórica em 30, 20 ou 10 horas de palestras inconseqüentes, *muitas vezes feitas por pessoas que também ocupam cargos executivos importantes, porque possuem alguns desses certificados ou falam alguma língua estrangeira, geralmente o inglês, mas o francês e o alemão também servem para impressionar*.

Organização e administração são ciências fáceis, com grande amplitude, que podem ser assimiladas por quem *tenha boa formação técnica e não esteja prêso a idéias estereotipadas*; devem, todavia, ser transmitidas em curso regular e de forma sistemática, por quem tenha excelente formação teórica e alguma experiência, a fim de testar e comprovar a teoria, pois *são essencialmente analíticas e lógicas*. Os *preconceitos, dogmas e idéias estereotipadas são os seus inimigos mais comuns*.

Existe, felizmente, uma perspectiva animadora, pois a profissionalização começa a ser considerada seriamente; já existem diversos cursos superiores de Administração junto à Faculdade de Economia em Belo Horizonte e Pôrto Alegre, independentes e subordinados à Universidade em Fortaleza e Salvador. A *Fundação Getúlio Vargas* mantém no Rio de Janeiro uma Escola de Administração Pública e em São Paulo uma de Administração de Empresas. O D.A.S.P. mantém no Rio de Janeiro diversos cursos de Administração, inclusive um regular, em três anos, no nível médio. Em São Paulo o I.D.O.R.T. mantém diversos cursos de especialização, e o mesmo ocorre no Rio de Janeiro com a E.S.P.E.G. e o G.E.P.I. Em novembro de 1960 foi fundada a "A.B.T.A." — Associação Brasileira de Técnicos de Administração, com o objetivo de congregar elementos capacitados e lutar pela profissionalização da Administração.

Face à carência de administradores profissionais no Brasil, os economistas e os engenheiros podem em grande parte suprir as deficiências, enquanto não houver número suficiente de faculdades de administração, pela circunstância de sua formação técnica ter mais afinidade com a formação do administrador; não podem, todavia, prescindir de cursos de aperfeiçoamento e especialização, ministrados por instituições idôneas como as que mencionamos anteriormente. Na verdade, esta solução é provisória, pois, como adverte LYNDALL URWICK, "o desenvolvimento de uma técnica de administração semelhante a um campo de saber profissional com toda probabilidade *afetará de modo fundamental todas as nossas instituições*" (31) (os grifos são nossos).

O problema da profissionalização não pode ser adiado, pois *o crescimento das empresas aumenta numa progressão geométrica a complexidade de sua máquina administrativa*. A economia brasileira é ainda dominada pela pequena empresa, operando, todavia, de forma anti-econômica e *sem poder competir com as grandes corporações estrangeiras que instalam sucursais em nosso País, e tendo as suas possibilidades de sobrevivência cada vez mais reduzidas pela tendência de concentração de poder econômico*, (32) formando grupos poderosos que esmagam os pequenos.

Terminamos por lembrar que existem muitas pessoas com ótimas idéias que nada conseguem fazer porque não são capazes de transformá-las em realizações. Alguns ficam frustrados e outros culpam os colegas, os chefes e a sociedade pelo que não fizeram por falta de capacidade administrativa. Em alguns casos aparece o administrador improvisado que, dispondo de aptidão e prática, consegue suprir, depois de longos esforços a falta de cultura técnica e arditosamente constrói um império econômico ou político, à custa do sacrifício de pessoas e das instituições que o apoiaram. *Não é lícito aprender à custa do sacrifício dos subordinados, do público e dos colegas, desperdiçando tempo, quando existem as ciências da organização e administração, oferecendo conhecimentos testados e sistematizados.*

A vida é demasiadamente curta para que se possa desperdiçar as experiências alheias. A verdadeira sabedoria consiste em começar por onde os outros terminaram... Eis a eterna advertência — os que não se lembram do passado estão condenados a repeti-lo.

(31) URWICK, Lyndall, *op. cit.*, pág.

(32) Nogueira de Faria, A. — *Estrutura das Organizações Econômicas* — Editora Récord, Rio de Janeiro, 1960, págs. 180/195.

7. BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

- ALLEN, Louis A. — *Management And Organization* — McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1958.
- Annual Conference Proceedings of Society for Advancement of Management* — Management for To-Morrow — 8th Annual Conference — The Chilton Company, Philadelphia, 1956.
- ARGYRIS, Chris — *Personality and Organization* — Harper & Brothers Publishers, New York.
- BARNARD, Chester I. — *The Functions of the Executive* — Harvard University Press, Cambridge, Massachussets, 1951.
- COOPER, Alfred M. — *How to Super-vise People* — McGraw-Hill Book Company, Inc. New York, 1946.
- CORDINER, R. G. — *New Frontiers for Professional Managers* — McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- DIMOCK, Marshall Edward — *A Philosophy of Administration* — Harper & Brothers Publishers, New York, 1958.
- GREEN, James — *Developing the Personnel Manager* — Personnel Journal, April, 1962.
- HARBISON, Frederick and MYERS, Charles — *Management in Industrial World: An International Analysis* — McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- HARTMANN, Heinz — *Authority and Organization in German Management* — Princeton University Press, Princeton, 1959.
- KÉRR, Clark; DUNLOP, John I.; HARBISON, Frederick e MYERS, Charles A. — *Industrialismo e Sociedade Industrial* — Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1963.
- LIGHT, H. R. — *The Business Executive* — Sir Isaac Pitman & Sons Ltda., London, 1961.
- MOSHER, Frederick C. y CIMMINO, Salvatore — *Ciencia de la Administracion* — Ediciones Rialp, S. A., Madrid, 1961.
- NEWMAN, William Herman — *Administrative Action* — Prentice-Hall, Inc., Englewood Chiffs, New Jersey, 1951.
- SIMON, Herbert A. — *Administrative Behavior* — The Macmillan Company, New York, 1953.
- TRELDAR, Richard W. — *The Trouble With Young Engineers is...* — Personell Journal, April, 1962.
- WHITE, William H. — *The Organization Man* — Doubleday Anchor Books, New York, 1956.