

ADMINISTRAÇÃO GERAL

APERFEIÇOAMENTO

Curso de Organização e Administração

IBANY DA CUNHA RIBEIRO

CURSOS DA BIBLIOTECA NACIONAL

(Criados pelo Decreto-lei 6.440, de 27-4-944)

CURSO SUPERIOR — 2.º ANO

IX

Sistemas de Trabalho

Existem vários sistemas de trabalho, impressos e amplamente divulgados pelo mundo, afora os que são feitos em caráter privado para determinadas empresas e que estas não divulgam, por motivo técnico, ou por não acharem motivo cabal ou original para divulgação.

Os mais conhecidos por ordem de aparecimento são: o de Taylor, o de Fayol e o de Ford.

O fundador do "Taylorismo" foi um engenheiro americano, FREDERICK WINSLOW TAYLOR. O fundador do "Fayolismo" foi o engenheiro de minas, francês, HENRI FAYOL, e o fundador do "Fordismo" foi o antigo operário e hoje, o bilionário fabricante dos automóveis Ford, HENRY FORD.

Êstes três sistemas de trabalho são os mais conhecidos e atingem todos os pontos da racionalização e só não abrangem totalmente o sistema "Rathenau", usado com sucesso na Alemanha, porque êste se baseia em coligação horizontal de indústrias, em linguagem mais corrente na instituição de trustes, solapando a liberdade do trabalho e derogando o seu princípio moral, mas, sob o ponto de vista de Estado êle está plenamente aprovado, com o exemplo da Alemanha.

E' um sistema de racionalização pela concentração, não de trabalho, mas de economias, visando os seus produtos.

WALTER RATHENAU, o fundador desse sistema, é o feliz autor da palavra "racionalização". Sendo um sistema de coordenação de atividades, não

deixa de empregar no todo ou em parte os sistemas restantes, nas suas atividades trabalhistas.

Salta logo à vista a grande economia que fazem as indústrias coordenadas nesse sistema, na compra de matéria-prima e na venda dos produtos, que são obviamente centralizadas.

Explicando esta política de cooperação ou de concentração, seguimos duas direções: por "combinação" ou por fusão", dando lugar a dois modos distintos de união de esforços.

Na coordenação por "combinação" as empresas coordenadas conservam independentes as personalidades, jurídica, técnica e financeira e acordam fundir suas personalidades comerciais distintas e autônomas em uma personalidade comercial nova, comum a todas as personalidades comerciais distintas em uma personalidade comum, perdendo, assim, cada empresa cooperante a sua personalidade diferente na prática, conforme interesses, resistência, necessidades e conveniências em curso.

Chama-se "CARTEL" a uma concentração por combinação e não representa uma empresa única e sim um sindicato de empresas. Geralmente êles se organizam como "CARTÉIS" de venda e prevêm a limitação da produção industrial, da fixação do preço de venda e a limitação da zona de exploração comercial de cada uma das coordenadas.

As coordenações podem ainda ser estáveis ou duradouras e temporárias ou episódicas. A última é em geral fonte de especulações ou de açambarcamento e tem o nome de "ring", "pool", "corner", etc. E são mais comerciais por aquêles motivos, do que industriais.

As concentrações industriais se fazem também por fusão. E' a criação de uma empresa inteiramente nova e distinta das empresas primitivas que se fundiram, que perdem a autonomia

jurídica, técnica comercial e financeira que possuem, transferindo-as para uma entidade nova, que se chama TRUSTE.

É uma entidade nova, porém, que surge fundindo todos os elementos das empresas coordenadas (realizando o objetivo de eliminar as razões de concorrência e produzir industrialmente na maior quantidade possível e essa elevação geralmente conduz a verdadeiros monopólios).

Existe ainda, sem citar outros menos interessantes para o assunto em apreço, o "stakhanovismo".

Taylor organizou o seu sistema baseado no operário; Fayol, no administrador; Ford estabeleceu o seu, no ponto de vista social. O "stakhanovismo" também encara o problema sob o ponto de vista social, mas partindo a iniciativa do próprio operário. O seu criador foi um trabalhador russo Stakhanow. Nasceu essa idéia da propaganda e da intensa organização racional do trabalho operada por Stalin, para sucesso dos planos quinquenais, de reerguimento da economia russa.

Stakhanow era operário de u'a mina de carvão, onde a idéia de recorde, já predominava, como cooperação individual ao regime em marcha. A sua produção média de modo geral, era de 11,14 tons., dentro de um mínimo de 6,5 a 17,0 tons., no máximo.

Na noite de 30 para 31 de agosto de 1935 Stakhanow conseguiu sozinho obter 102 toneladas.

Com intuito de propaganda política, o governo russo fez uma intensa divulgação do fato.

Os resultados foram satisfatórios. Depois desse recorde, outros se verificaram, numa verdadeira corrida.

Como vemos, o "stakhanovismo" consiste simplesmente de uma emulação entre operários, por iniciativa própria.

Em indústrias mineiras, e outras idênticas, o "stakhanovismo" é bem interessante; entretanto, em uma indústria organizada, precisa ser muito controlada para não produzir desequilíbrios nefastos. Veja-se em outro nosso trabalho, (1) na seleção de empregados da Cia. Lockeheed, como eles são recrutados uniformemente — para um perfeito trabalho em equipe.

O Taylorismo

"Ciência, em vez de empirismo;

Harmonia, em vez de discordia;

Cooperação, em vez de individualismo;

Rendimento máximo, em vez de produção reduzida;

Formação de cada homem, para fazê-lo obter o rendimento e a prosperidade máxima."

Taylor procurou demonstrar:

1. Quanto um País perde, por não ter uma administração eficiente;
2. Que o remédio da ineficiência é encontrado na administração científica;
3. E que a administração perfeita é realmente uma ciência.

TAYLORISMO, FAYOLISMO, FORDISMO, STAKHANOVISMO, TAYLORISMO

TAYLOR foi um operário industrial que começou a trabalhar aos 22 anos de idade, galgando postos, até chegar em 1884 ao cargo de engenheiro chefe na MIDWALE STEEL CO.

Está provado que desde o início de sua carreira, procurou sempre introduzir nos trabalhos que lhe estavam afetos, métodos de observação que produzissem melhorias quanto ao rendimento do trabalho, por um aumento de produtividade dos operários.

O sistema TAYLOR tem as seguintes características principais: desenvolver para cada elemento do trabalho operário um método científico que substitua os antigos métodos; especializar, formar e conduzir o operário, ensinando-lhe o melhor processo de trabalhar; acompanhar cada operário para assegurar-se de que o trabalho está sendo feito conforme as regras estabelecidas; dividir equitativamente a responsabilidade e a tarefa entre a direção e o operário, encarregando-se aquela de tudo que ultrapasse a competência deste.

TAYLOR, no seu método, atribui a cada operário a tarefa mais elevada que lhe permitam suas forças, designando-lhe uma função, na qual exerça sua capacidade inteiramente a contento, dando-lhe o encargo mais elevado, consentâneo com as suas possibilidades e habilitações, solicitando de cada um o máximo de produção que se possa esperar de um operário hábil de sua categoria, dando uma remuneração adequada, de acordo com a sua produção, conseguindo assim a principal orientação do seu sistema, que é a obtenção de mão-de-obra econômica, retribuída, entretanto, com salários mais elevados.

O seu estudo dos tempos e dos movimentos mostra a luz da razão que uma organização, que não obedeça à sistematização, traz prejuízos ao empregador e ao empregado. Esse estudo dos tempos está intimamente ligado ao dos movimentos onde se verifica quais os executados pelo trabalhador que devem ser eliminados, por prejudi-

(1) "Alguns aspectos da organização e sistematização do trabalho". Livraria Odeon Editora.

ciais e antagonicos, ou por inúteis, no conjunto de movimentos a que êle é obrigado, para o trabalho que lhe foi determinado.

Com o exemplo abaixo, êle mostrou que se um trabalho fôr observado, com preocupação científica, de analisar com rigor o que se passa e como se deve passar e qual a melhor forma de execução é possível introduzir tais modificações, que apresentarão uma grande economia para o trabalho e inenarráveis vantagens para quem trabalha.

O exemplo é o da transformação que êle fez em um serviço de inspeção de bilhas para rolamento de bicicletas. Havia um departamento de 120 operários para fazer a inspeção das bilhas, quanto à dureza, rachaduras e defeitos quaisquer de conformação.

Pela seleção do pessoal, modificação dos métodos de trabalho e intercalação de períodos de repouso dentro de cada hora de exercício, conseguiu reduzir o número de 120 para 35. E, além disso, o número de horas de trabalho por dia passou de 101/2 para 81/2 em média. Melhorou a precisão, porque reduziu para um têtço, na inspeção atual, o número de bilhas rejeitadas e apesar de tudo isso, conseguiu aumentar os salários da média de 20 para 40 francos.

Como regras de técnica, Taylor expõe as seguintes: Para cada tipo de indústria ou processo, estudar e determinar a técnica mais conveniente; analisar metódicamente o trabalho do operário, estudando e cronometrando os movimentos elementares; transmitir sistematicamente instruções técnicas ao operário; selecionar cientificamente os operários; separar as funções de preparação e execução; redeterminar tarefas individuais ao pessoal e conceder-lhe prêmios quando realizado, unificar os tipos de ferramentas e utensílios; distribuir equitativamente por todo o pessoal as vantagens que decorrem do aumento da produção; controlar a execução do trabalho; classificar mnemônicamente as ferramentas, os processos e os produtos.

Um dos pontos principais do trabalho de Taylor é a separação entre as funções de preparação e as de execução para que o trabalho industrial resulte eficiente, com a criação de quatro agentes de preparação, diretamente ligados à direção, e, de quatro agentes de execução diretamente ligados aos operários.

São os seguintes os agentes de preparação: o *encarregado das ordens de serviço*, é o agente encarregado de estabelecer o curso, o caminho da peça, da matéria-prima, de tudo que é necessário para a realização do trabalho.

O *encarregado das fichas de instrução*, é o indivíduo que baixa as instruções para os agentes

de execução sôbre os detalhes de serviço. Há fichas onde se registram todos os elementos indispensáveis à boa execução dos trabalhos, incluindo também a fixação do tempo abonado para cada tarefa, do salário ou prêmio com que vão ser retribuídos, após a realização do trabalho.

O encarregado do tempo e do custo tem por finalidade registrar o tempo, fazer sua apuração e contrôle, bem como as apurações do custo do trabalho realizado.

O encarregado de disciplina ou das relações humanas, tem como objetivo estabelecer contato com o pessoal do quadro, cuidando da admissão, da seleção, da demissão e da disciplina dentro do estabelecimento.

A finalidade do planejamento é caracterizar qual o trabalho que deve ser feito, como deve ser feito aquêle trabalho, onde deve ser executado e quando deve ser feito.

Ainda encontramos no seu sistema, uma *DIVISÃO DO TRABALHO*, que é a substituição do contramestre geral por quatro contramestres funcionais, ou quatro encarregados de serviço.

O encarregado geral tem a finalidade de preparar dentro da oficina todo o trabalho, até o instante em que a peça é colocada na máquina, e cuidar em que o operário tenha à sua disposição tudo de que precise para trabalhar.

Esse encarregado deve ser tècnicamente capaz de instruir, com conhecimento de causa, sôbre a forma de dar início ao trabalho.

Há ainda um Encarregado de Velocidade ou de Fabricação que fiscaliza o andamento dos trabalhos, que zela para que as ferramentas adequadas sejam empregadas, as máquinas estejam em condições de dar o máximo rendimento, o trabalho seja convenientemente conduzido, obtendo-se por êste meio melhor velocidade e um ritmo preestabelecido.

Deve ter uma capacidade técnica bastante elevada, de modo a poder, a todo momento, ensinar ao operário como realizar o trabalho e entender as instruções que lhe foram distribuídas.

O Encarregado de Inspeção é responsável pela qualidade e acabamento do produto.

O Encarregado da Conservação tem atribuição de fiscalizar a limpeza das máquinas para que estejam em perfeito estado e em condições de trabalhar logo que solicitadas, fiscalizando o seu estado de conservação.

A unidade de comando, um dos grandes princípios de trabalho, é mantida, porque não há entrecortes de comando: cada agente só dá instruções na parte que lhe está afeta, e cada operário só

recebe ordens diretas para cada trabalho, de uma só pessoa.

Estas são as características do TAYLORISMO, o sistema mais antigo, com grande número de motivos até hoje empregados, principalmente pelos sistemas que o precederam e que vamos agora apresentar.

Taylor foi muito combatido ao lançar o seu sistema de trabalho, por incompreensão dos operários. Alegavam eles que se produzissem com a simplificação e normalização dos métodos de trabalho, o dôbro do que produziam, dariam margem à superprodução, e conseqüentemente, metade deles ficaria desempregada.

Nada mais falso. E' lamentável que homens, que como nós tinham a faculdade de pensar, admitissem que o mau rendimento do trabalho pudesse facilitá-lo a outros.

Foi a primeira reação à idéia de Taylor, que iniciava na prática a organização do trabalho, a era da racionalização, no sentido amplo.

O Fayolismo

"Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar, controlar.

Tôda entidade econômica comporta seis atividades ou operações.....	<table border="0"> <tr><td>1. técnicas.....</td><td rowspan="6">}</td><td rowspan="6">Governar</td></tr> <tr><td>2. comerciais.....</td></tr> <tr><td>3. financeiras.....</td></tr> <tr><td>4. de segurança.....</td></tr> <tr><td>5. contabilidade.....</td></tr> <tr><td>6. administrativas.....</td></tr> </table>	1. técnicas.....	}	Governar	2. comerciais.....	3. financeiras.....	4. de segurança.....	5. contabilidade.....	6. administrativas.....
1. técnicas.....	}	Governar							
2. comerciais.....									
3. financeiras.....									
4. de segurança.....									
5. contabilidade.....									
6. administrativas.....									

As atividades ou operações administrativas são as operações de conjunto, de.....	<table border="0"> <tr><td>1. prever.....</td><td rowspan="5">}</td><td rowspan="5">Administrar</td></tr> <tr><td>2. organizar.....</td></tr> <tr><td>3. comandar.....</td></tr> <tr><td>4. coordenar.....</td></tr> <tr><td>5. controlar.....</td></tr> </table>	1. prever.....	}	Administrar	2. organizar.....	3. comandar.....	4. coordenar.....	5. controlar.....
1. prever.....	}	Administrar						
2. organizar.....								
3. comandar.....								
4. coordenar.....								
5. controlar.....								

Programa de ação.....	<table border="0"> <tr><td>Unidade</td></tr> <tr><td>Continuidade</td></tr> <tr><td>Elasticidade</td></tr> <tr><td>Precisão</td></tr> </table>	Unidade	Continuidade	Elasticidade	Precisão
Unidade					
Continuidade					
Elasticidade					
Precisão					

FAYOLISMO

O fayolismo está consubstanciado no livro do seu criador, HENRI FAYOL, "*Administration Industrielle et Générale*."

Fayol, além de iniciar sua vida de forma diferente de TAYLOR, já conhecia o sistema desse autor, e foi, como diretor de uma empresa de minas, que começou a trabalhar.

O princípio básico do "fayolismo" está na concepção de que toda entidade econômica comporta seis grupos distintos de atividades, que correspondem, naturalmente, a funções também especializadas.

Sòmente pelo que foi enunciado se depreende que Fayol trata principalmente do trabalho dos chefes, enquanto que Taylor ocupou-se quase que só do trabalho dos operários.

Assim podemos assimilar rapidamente o quanto dependem um do outro, máxime sabendo-se que Fayol inspirou-se na mesma idéia central do

engenheiro diretor da BETHLEHEM STEEL CO. e que êle mesmo declarou que as duas doutrinas devem unir-se mutuamente para melhoria da administração.

Atividades ou Operações Técnicas, que compreendem as atividades relativas à produção e à transformação. Êsse primeiro grupo não é o mais importante dos seis, porque depende para subsistir das matérias-primas, dos mercados consumidores, dos capitais, da segurança e da previsão. Entretanto as seis funções se unem numa perfeita dependência recíproca.

Atividades ou operações comerciais são as que compreendem tôdas as atividades referentes às compras, vendas e trocas, da qual dependem as empresas industriais para sua prosperidade.

Saber comprar, às vezes, é mais importante do que saber vender, não deixando entretanto esta última parte de ter uma vital importância, como o de bem fabricar.

Atividades ou Operações Financeiras são as que tratam da procura e da gestão de capital e sem êle nada se faz, para a aquisição de matérias-primas, imóveis, para o pagamento de salários, etc.

Esta função é muito importante no desenvolvimento permanente de uma empresa, para conseguir melhores possibilidades das disponibilidades e para evitar compromissos imprudentes e é sua função primacial ter sempre à mão a situação financeira da empresa.

Atividades ou Operações de Segurança têm a finalidade de proteger os bens, as coisas e as pessoas, contra o furto, incêndio, atentados, etc., e remover os óbices de ordem social que comprometam a vida ou mesmo a marcha da empresa.

E' a tranqüilidade de espírito dos administradores e dos proprietários de uma empresa.

Atividades ou Operações de Contabilidade abrangem tôdas as atividades que falam de inventários, preço de custo, estatística, orçamento e escripturação da vida em geral da empresa.

E' a função que mostra a qualquer momento onde está a empresa e para onde vai, numa forma clara e simples, e pelo seu enunciado, subentende profissionais adrede iniciados.

Atividades ou Operações Administrativas, são as operações de conjunto e são constituídas pelas atividades de previsão, de organização, de comando, de coordenação e de controle.

Em nenhuma das cinco funções anteriores está incluída a atividade de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos que é a função administrativa, a mais importante, na obra de Fayol, que assim a dividiu e deu definição.

Administrar é prever, é organizar, é comandar, é coordenar, é controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é construir o duplo organismo material e social da empresa. Comandar é fazer funcionar o pessoal.

Controlar é cuidar que tudo se passe de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Por essas definições de "Administração" Fayol demonstra que administrar não é privilégio que caiba somente ao chefe ou aos dirigentes da empresa. A função administrativa vai se distribuir por todos os componentes da escala hierárquica da empresa, variando em intensidade conforme o grau em que esteja colocado o indivíduo encarregado de cada função.

Fayol para diferenciar "administração" como parte do conjunto do qual depende o bom ou mau andamento da empresa, de "governo", definiu este último como sendo a condução da empresa para o seu objetivo, procurando tirar o melhor partido de todos os recursos de que ela dispõe. Governar, portanto, será assim, assegurar a marcha das seis funções essenciais.

A cada uma das funções corresponde, naturalmente, uma capacidade especial, que repousa sobre um conjunto de conhecimentos e habilidades especializadas.

Assim o homem deve possuir qualidades físicas, saúde, vigor e habilidade; qualidades intelectuais, aptidões para compreender e aprender, critério, vigor e elasticidade intelectuais; qualidades morais, energia, firmeza, coragem de assumir responsabilidades, iniciativa, dedicação, tato e dignidade; cultura geral, noções fora do domínio das funções que exerce; conhecimentos especiais, referentes à função e experiência, que é a recordação das lições passadas e da prática de serviço.

A importância de cada um desses elementos está em relação com a natureza e importância da função, o que se pode ver com mais clareza pelos gráficos inclusos, que provam que, em todas as classes de empresas a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa. A proporção que o operário sobe na hierarquia, a percentagem atinente à capacidade administrativa aumenta, enquanto diminui a que se precede à capacidade técnica.

Fayol demonstrou por esses números estatísticos a influência de cada capacidade em cada grau da hierarquia funcional. Enquanto para o operário predomina a função técnica, com 85% do seu tempo, de seu esforço, de sua capacidade intelectual, enfim de sua aplicação ao trabalho, essa proporção de utilização da capacidade vai diminuindo, para se apresentar no posto de diretor com 15% apenas. À medida que o indivíduo vai subindo na escala hierárquica, a importância da capacidade técnica no conjunto das capacidades vai decrescendo. Contrariamente, a importância da capacidade administrativa vai subindo, acompanhando o desenvolvimento da escala hierárquica, à medida que passa de operário para diretor. Ai, os problemas de caráter geral — previsão, or-

ganização, administração, comando o controle, dentro do conjunto de habilitações indispensáveis ao exercício de cada uma das funções vão crescendo até obrigar a um máximo de desenvolvimento de capacidade administrativa no cargo de diretor. Na capacidade comercial também aparece um pequeno acréscimo. A capacidade financeira é praticamente nula, em relação à atividade dos operários, dos contramestres, do chefe de oficina; surge no chefe de divisão e finalmente chega ao auge no diretor.

Pelo "gráfico dos chefes" se conclui que, nas empresas rudimentares a capacidade principal do chefe é a do próprio executor, pelo número reduzido de auxiliares de que dispõe, porque a empresa não permite maior desenvolvimento, é obrigada a possuir grande capacidade técnica, para garantir com a sua intervenção constante o incremento da produção. À medida que vamos encontrando empresas de maior vulto, a proporção de capacidade técnica, no conjunto de capacidades várias, vai diminuindo, até o final em que ela se equipara às outras capacidades secundárias. Na empresa do Estado, as capacidades técnica, comercial, financeira, de segurança e controle são praticamente idênticas, enquanto que a função administrativa vai crescendo numa proporção que varia de 15 a 60%. As outras funções sofrem pequenas variações nos seus valores relativos.

Os gráficos apresentados neste trabalho são os mesmos em essência dos apresentados na obra de Fayol. Divergem apenas no desenho. No original, as figuras são apresentadas por paralelogramos de áreas diferentes, mas representando entretanto a soma de 100 por cento cada um. Acreditamos que a sua idéia esteja melhor demonstrada, da maneira pictórica que apresentamos.

FAYOL inclui na sua obra uma série de princípios, que disse terem resultado de suas observações em muitos anos de trabalho, mas, lembrando a sua não rigidez, e, que não há limitação para o número de princípios. Eles decorrem das observações que cada administrador vai fazendo e em virtude das quais recolhe ensinamentos, fixando-os sob forma de regras ou leis para serem obedecidas por outros que o sucedem e que possam aproveitar-se, não só dos conhecimentos como de suas experiências. Os princípios são os seguintes:

Divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais ao coletivo; remuneração equitativa; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa e união do pessoal.

A divisão do trabalho é de ordem natural e repete a finalidade de produzir mais com o mesmo esforço e em consequência temos a especialização das funções e a separação dos poderes. Mas é o próprio FAYOL que adverte que há limites para

a divisão do trabalho que só a experiência pode mostrar.

A autoridade consiste no direito de mandar e em poder as iniciativas e responsabilidades.

A disciplina consiste principalmente na obediência, na assiduidade da atividade, além dos sinais exteriores com que se manifesta o respeito.

Os meios para estabelecer e manter a disciplina são, principalmente, bom chefe em toda a hierarquia; convênios claros e eqüitativos e sanções penais judiciosamente aplicadas.

A regra da unidade de comando é desnecessária repetir, sendo de uma importância capital, pelo fator humano, que não suporta dualidade de comando.

A unidade de direção consiste em: um só diretor e um só programa para um conjunto de operações que buscam o mesmo fim, para a coordenação das forças e convergência dos esforços.

Não se deve confundir *unidade de direção* (com um só diretor, um só programa) com *unidade de comando* (um agente não deve receber ordens senão de um só chefe), esta não pode existir sem aquela, mas não deriva dela.

A subordinação do interesse particular ao interesse geral, é uma parte que interessa também de perto ao serviço público, sem deixar de falar em todas as esferas de atividade humana, onde impera a ignorância, ambição, egoísmo e todas as debilidades do homem, em luta permanente com o interesse coletivo.

A remuneração do pessoal deve ser eqüitativa e sempre que possível, feita de forma a dar satisfação ao empregador e ao empregado estimulando o zelo.

O modo de retribuir o pessoal pode ter uma influência considerável sobre a marcha da empresa, no dizer de Fayol e deve depender de vários fatores, como carestia da vida, situação financeira da empresa e estado de negócios e do nível de remuneração do local em que está instalada a empresa, quando é notório que muitas indústrias procuram se estabelecer em paragens de nível de salários baixos.

FAYOL fala das maneiras com que são retribuídos os operários: por "Jornal", que é o pagamento por preço previamente fixado de um dia de trabalho, sob condições também adrede fixadas; por tarefa, que é a modalidade de remuneração pela execução de uma tarefa, determinada de antemão sem contagem de tempo, e por peça, que é o sistema de pagamento usado nas grandes oficinas onde se fabricam peças iguais ou nas empresas em que o produto pode ser pesado ou medido.

Novamente FAYOL chama a atenção para a habilidade dos chefes, na execução desses três sistemas, no que reside o sucesso.

Como a divisão do trabalho, a centralização é um ato de ordem natural que existe sempre, em maior ou menor grau em uma empresa.

Nos pequenos negócios, nos quais as ordens do chefe vão diretamente aos agentes inferiores, a centralização é absoluta. Nas empresas importantes, em que o chefe está separado dos agentes inferiores por uma grande escala hierárquica, as ordens, como as impressões de retorno, passam por uma série de intermediários. O grau de centralização varia conforme as circunstâncias e também do valor do chefe, sua força e inteligência em entender sua ação pessoal e a de descentralização, quando o chefe, conservando o privilégio da direção geral prefere recorrer à experiência e ao critério de seus colaboradores.

Além do "chefão", os chefes de todas as categorias podem ampliar e estimular a iniciativa de seus subordinados.

A hierarquia é a ordem ontológica que vai do agente inversamente por onde recebe as impressões de retorno. É o caminho imposto pela unidade de comando e pela necessidade de uma transmissão eficiente.

Não é sempre a mais rápida, principalmente nas repartições do Estado. Admite-se que a principal causa desse mal é o temor das responsabilidades. Fayol crê que seja devido à insuficiente capacidade administrativa dos dirigentes.

"Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar" que deu também a FAYOL a seguinte fórmula para o seu item de "ordem".

"Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar", para evitar as perdas de tempo e material. É a ordem material e a ordem social, claramente definidas.

FAYOL usa eqüidade, não exclui, entretanto, nem a energia nem o rigor e exige principalmente muita experiência do assunto, não só do chefe como de toda escala hierárquica.

A mudança de pessoal é inevitável, não só por morte, velhice ou enfermidade, mas é preciso encarecer aqui o prejuízo e a perturbação que causam ao corpo social. Por isso, a estabilidade do pessoal é um dos pontos nevrálgicos das organizações.

É preferível um chefe de média capacidade que subsista no cargo, do que vários chefes de alta capacidade, que não façam senão substituir-se uns aos outros, assim em toda a escala de empregados.

A possibilidade de imaginar e executar chama-se iniciativa. É da mais alta relevância estimular-se e desenvolver-se essa faculdade, mas não o deixa de ser menor a faculdade de medir a iniciativa e mantê-la dentro dos limites impostos pelo respeito à autoridade e a disciplina, apesar de que o chefe deve ter suficiente valor moral, para, sa-

crificando seu amor próprio, deixar aos seus subordinados chances dessa natureza.

A harmonia e a união do pessoal de uma empresa constituem uma grande força para a mesma e o meio inicial de se conseguir êsse objetivo é a unidade de comando, e evitando os perigos da má interpretação da divisa "dividir para reinar" e do abuso das comunicações escritas.

A descentralização é assunto já conhecido e que dispensa novos itens, mas faz-se mister repetir a importância de estimular o zêlo, recompensar o mérito de cada um, sem despertar suscetibilidades e desídias e sem turvar a harmonia que deve existir nas relações do pessoal.

Quanto à segunda parte, todos conhecemos conflitos e mal-entendidos, que na conversação se sanam logo e que com as comunicações por escrito ficam arquivados, promovendo perturbações permanentes.

FAYOL chamou a atenção dos chefes para a revolução que se operou nos meios trabalhistas com a implantação de ententes comerciais, sindicatos, associações de classe, que desempenham um papel muito importante no rol das coisas de união do pessoal, onde, ao contrário de outrora, o empregado pela vez de sua associação ou sindicato, fala de igual para igual com o seu patrão, que, apesar de ser em forma cortês, não deixa de resolver os problemas de seus mútuos interesses.

Agora, ao fim das teorias de Henri Fayol, encontram-se os elementos de administração, previsão, organização, comando, coordenação, e controle, com o seu grande ensinamento, que é o programa de ação que tem como características, unidade, continuidade, elasticidade e a precisão.

A confecção de um bom programa de ação exige do pessoal dirigente atributos para lidar com os homens, muita autoridade, coragem moral bastante, estabilidade, especialização profissional no ramo que a empresa explora e experiência geral de negócios.

Mas, não poderíamos deixar de incluir como fecho da doutrina de Fayol os belos conceitos

sobre o ensino de "administração", que oportunos estão para o nosso País.

"O Estado deve contribuir para a formação administrativa dos cidadãos, por suas escolas e por seus exemplos".

Fordismo

Características.....	{	1. novos métodos de trabalho	
		2. especialização do trabalhador	
		3. divisão da responsabilidade	
		4. pagamentos de altos salários	
		5. divisão do trabalho entre o operário e a chefia	
		6. c. interesse pelo público	
Novos métodos do trabalho	{	1. Repetido (em série).....	{ cadeias planos inclinados deslizadeiras carretilha, etc.
		2. Teoria da eficiência.....	{ princípio da produtividade princípio da intensificação princípio da economicidade
		3. Auto-suficiência.....	{ financeira material (integração vertical)
Especialização do trabalhador.....	{	em tarefas simples....	{ sem que saiam do lugar
		em tarefas mecânicas....	
Divisão da responsabilidade	{	operário.....	{ pelo trabalho pelas disciplinas
		o mestre.....	{ pelos seus homens pelo seu setor
		o contramestre...{	{ pelo seu grupo
		o chefe de seção...{	{ pelo seu departamento
		o inspetor geral...{	{ por toda a fábrica'
O inspetor geral é assistido funcionalmente.....	{	encarregado de transporte	
		encarregado do tempo	
		encarregado das ferramentas, etc.	
Pagamento de altos salários	{	1. sem levar em conta o custo da vida.	
		2. exigindo maior produção, e, portanto, o menor número de operários	
		3. e menor despesa com a administração do pessoal.	
Divisão do trabalho entre o operário e a chefia...	{	operário = execução	
		chefia = conselho	
O interesse pelo público...	{	aplicando os excessos de lucros em melhoria da produção.	
		pela venda mais barata desses produtos.	
		pelo fim social.	