

No túmulo de Taylor existe a seguinte inscrição: *Frederick W. Taylor, Pai da Organização Científica*. No de Fayol fôra de inteira justiça gravar-se esta: *Henri Fayol, Fundador da Ciência da Administração*.

A seguir ouviremos os nossos distintos colegas incumbidos de interpretar, para êste seletto auditório, os elementos administrativos nucleares da Teoria de Fayol, ou sejam: o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle.

II. O "PLANEJAMENTO" NA TEORIA ADMINISTRATIVA DE FAYOL

ALFREDO NASSER

O QUE mais impressiona no pensamento de Henri Fayol ao expor, inicialmente, a importância do *planejamento*, como o primeiro dos elementos de administração, não é a máxima em que recôrda que "governar é prever", nem quando afirma que "prever significa aí, ao mesmo tempo, levar em conta o futuro e prepará-lo", senão quando, sucintamente, diz apenas isto: "prever é já agir".

De onde se deduz: onde quer que as coisas devam suceder bem, no mundo dos negócios públicos ou privados, o *planejamento* não antecede a ação, porque, em si mesmo, êle deve constituir o início da ação.

E' dessa forma que se limita a incursão do *imprevisto* nas oscilações do futuro.

Quando o esforço individual ou coletivo se desenvolve segundo um plano — isto é, segundo uma política — é óbvio que as possibilidades de insucesso no empreendimento se reduzem de muito.

Eu disse um *plano*, preferentemente uma política.

Fayol afirma: "o planejamento encontra uma infinidade de formas e de ocasiões para se manifestar: mas o seu instrumento mais eficaz é o programa de ação".

Êste, que é a presença física do planejamento, constitui ao mesmo tempo, diz o genial engenheiro, "o fim visado, a linha de conduta, a ser trilhada, as etapas a serem vencidas, os meios a em-

pregar; nessa planta do futuro os acontecimentos próximos aparecem com relativa nitidez, tais como os imaginamos, e os acontecimentos remotos se esbatem cada vez mais vagos. O programa de ação é a marcha da empresa prevista e preparada para um certo tempo".

As capacidades são aquelas mesmas a que dão lugar os seis grupos de operações, com ênfase — forte ênfase — na capacidade administrativa.

As realidades a cuja revelia nenhum programa pode ser elaborado pertencem à natureza íntima dos meios de que dispõe a empresa para atingir aos seus objetivos: dos imóveis e das matérias primas ao capital e à capacidade de produção, das ferramentas e do pessoal às relações sociais; pertencem à natureza e à importância das operações em curso e, ainda, àquilo que o futuro pode determinar e que depende, em parte, de fatores sujeitos a transformações para as quais a previdência não pode, desde logo, determinar, nem a sua importância nem o momento em que vão ocorrer.

Mas se toda ação, dirigida no sentido de um propósito, deve ser iniciada por um programa, devem ser pesquisadas as razões que impedem o surto, por toda parte, dêsse "útil instrumento de governo".

Fayol suspeita de que os programas de ação não têm sido utilizados freqüentemente e não chegaram, ainda, ao mais alto grau de aperfeiçoamento, porque a sua elaboração requer qualidades e condições que muito dificilmente se encontram reunidas nos dirigentes de uma empresa.

Estas qualidades e condições são: 1.º) a arte de dirigir os homens; 2.º) muita atividade; 3.º) uma certa coragem moral; 4.º) estabilidade; 5.º) uma certa competência na especialidade profissional da empresa; 6.º) uma certa experiência geral de negócios.

A boa maneira de conduzir os homens, que são a velha medida de todas as coisas — e há quantos séculos esta verdade nos é transmitida! — encontra plena justificativa de sua exigência ao ser elaborado um programa, trabalho em que participam quase todos os chefes de Serviço, porque esta tarefa excede às obrigações normais, sem que, por isso, caiba qualquer remuneração especial. Uma colaboração leal e ativa, nessas condições, só pode ser obtida segundo a habilidade com que se portar, normalmente, o responsável pelo grupo,

A atividade por parte dos que dirigem quer dizer atenção contínua nas diferentes previsões (anuais, decenais ou especiais), e a coragem moral se funda em saber resistir e manter o justo equilíbrio em face de crítica, sabido como é que os programas, mesmo os mais cuidadosamente preparados, não se realizam nunca na justa medida. Os que não oferecem essa qualidade são tentados a evitar a crítica, ou suprimindo desde logo qualquer plano ou tornando-o insignificante. A estabilidade do pessoal dirigente é necessária, dado que o período de adaptação de novos chefes é geralmente muito longo. Terminado êste processo, não se sentindo suficientemente a coberto de surpresas que o impossibilitem de confeccionar o plano e, possivelmente, de, pelo menos, assistir ao início de sua execução, não se pode contar que um chefe se abalance a empreender um trabalho que lhe deve parecer estéril. A competência profissional e conhecimento geral de negócios são qualidades tão necessárias à elaboração do programa como é sua execução.

“A ausência de programa”, diz textualmente Fayol, “ou um mau programa, constituem demonstrações de incapacidade do pessoal dirigente.”

E como pôr a salvo das incursões dessa incompetência os interesses dos empreendimentos em geral? Tornando *obrigatória* a elaboração de programas; expondo ao público, que assim se esclarece e exerce sua pressão, modelos de programas, solicitados, de preferência, às empresas prósperas; e, finalmente, introduzindo no ensino, como disciplina que requer tôdas as atenções, o *planejamento*.

Mas, os programas apresentam diversas formas, quer quanto ao seu tempo de duração, à sua textura, ou aos cuidados postos na sua elaboração. Como distinguí-los? Como conhecer um bom programa?

A resposta seria atribuir à experiência a última palavra, segundo os resultados obtidos. Mas o autor adverte, ainda, que há o instrumento e o artista, isto é, que deve ser levada em conta a maneira pela qual o programa é executado. Contudo existem alguns caracteres gerais que autorizam uma expectativa favorável e, entre êles, *unidade*, *continuidade*, *flexibilidade* e *precisão*.

Unidade não significa que um programa não se subdivida em muitos que nêle se entrossem, e, sim,

que dois programas diferentes não podem coexistir em relação a um idêntico propósito.

A *continuidade* refere-se à ação diretriz do programa, pois êste não deve sofrer interrupção e, já que a duração dos programas é limitada, por força da própria limitação da perspicácia humana, um deve suceder ao outro sem intervalo. O mais comum na grande empresa, são os programas de duração anual.

As inovações cuja necessidade freqüentemente ocorre na marcha dos negócios exigem, para um bom programa, *flexibilidade*, vale dizer, capacidade de se amoldar às novas circunstâncias.

Quanto à *precisão*, é lógico que possamos obtê-la para os acontecimentos que venham a se desenvolver em um futuro próximo. Para um futuro remoto uma diretiva é o bastante. Entretanto, a precisão falha completamente quando o pêso do desconhecido sobrecarregar a balança da previsão. Nêste caso, a empresa — diz Fayol — toma o nome de aventura.

Aí estão, minhas senhoras e meus senhores, em rápido esboço, as idéias de Henri Fayol sôbre o *planejamento*. Muitas outras advertências, quanto às excelências e aos inconvenientes das previsões, com aquela magnífica precisão do seu pensamento, o grande engenheiro nos oferece.

Adverte, sobretudo, que um bom programa não se conduz sem eficientes práticas de organização, de comando, de coordenação e de controle. Êle influi, por assim dizer, decisivamente, sôbre todos os elementos de administração.

E nenhuma forma melhor de pagar-vos esta generosa atenção que lembrar as suas expressões, quando, esforçando-se por determinar as qualidades particulares que deve possuir um bom programa de ação, lembrava êle, melancolicamente, que era preciso, em cada caso, procurar, na prática dos negócios, elementos de comparação, como faz o arquiteto quando pretende edificar uma casa. Melhor servido que o administrador, o arquiteto pode recorrer a álbuns e a cursos de arquitetura. Mas não há álbuns de programas de ação; não há cursos de planejamento; a própria doutrina administrativa está por ser elaborada.

Se Henri Fayol ainda vivesse, haveria de gostar desta reunião. Aqui se prova que a doutrina admi-

nistrativa não tinha, àquela época, contornos nítidos. Mas, hoje, já ela se definiu claramente e a contribuição de Henri Fayol não foi grande, nem excelente. Foi a maior de todas.

III. A "ORGANIZAÇÃO" NA TEORIA ADMINISTRATIVA DE FAYOL

BEATRIZ M. DE SOUZA WAHRlich

ORGANIZAR é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa", define Fayol (1), que, logo após, torna mais precisa a sua idéia, dizendo: — "Organizar uma empresa é muní-la de tudo que é necessário a seu funcionamento: material, instrumental, capital e pessoal" (2). Ainda mais esclarece Fayol o seu pensamento, ao assim dissertar sobre o assunto: "Organizar é definir e estabelecer a estrutura geral da empresa tendo em vista seu objetivo, seus meios de funcionamento e seu andamento futuro tal como determinado pelo planejamento; é conceber e criar as estruturas de todos os serviços que a compõem, tendo em vista a atribuição de cada um. E' dar forma ao todo e a cada minúcia seu lugar; é elaborar a moldura e pôr dentro dela o conteúdo que lhe estava destinado. E' assegurar uma exata divisão do trabalho administrativo, dotando a empresa somente das atividades consideradas essenciais e determinando cuidadosamente a esfera de cada uma delas. Na organização se traduzem pois em fatos os conceitos teóricos do planejamento" (3).

Como se vê, o grande mestre considera a organização em seus termos mais amplos, compreendendo, além do seu sentido mais comum — ou seja "a técnica de estruturação dos órgãos e normalização de seu funcionamento" (4), a obtenção dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários a fazer a empresa funcionar.

Esse pode ser considerado como o principal característico da concepção de Fayol sobre a organização: não isolar a estrutura, não considerá-la distinta dos demais fatores que possibilitam a organização de um setor qualquer. A certa altura de seu trabalho diz mesmo ele que a organização consiste particularmente em "saber constituir o corpo social" (5), ou seja o pessoal.

Em outro ponto, depois de repetir que "organizar uma empresa é muní-la de tudo que é necessário ao seu funcionamento: material, instrumental, capital e pessoal", Fayol acrescenta: "pode-se fazer, nesse conjunto, duas grandes divisões: o organismo material e o organismo social" (6), e declara que só tratará do segundo.

Todo o seu estudo, daí por diante, gira em torno do "corpo social", do "ente social", do "pessoal". Discorre sobre os deveres administrativos do corpo social; trata da sua constituição nos diversos graus de seu desenvolvimento; salienta a importância do fator individual; enumera os órgãos do corpo social; manifesta-se sobre o "sistema Taylor", criticando e discordando da negação do princípio da unidade de comando que encontra em Taylor; discrimina as qualidades e conhecimentos que os chefes de grandes empresas devem possuir; e finaliza tratando do recrutamento do pessoal. Não enumera princípios de organização, não propõe tipos de organização. Os seus "princípios de organização" estão compreendidos nos de "administração", que figuram logo no início de sua obra clássica, a "Administração Industrial e Geral" (7).

Vê-se, pois, que Fayol sempre preferiu encarar a divisão do trabalho como um grupamento de homens, em vez de um grupamento de tarefas, quer tendo em vista seu objetivo, ou seu processo de técnica ou a clientela, ou ainda a área. Partia ele sempre do indivíduo e não da função, isto é, não isolava nunca o trabalho de seu executante. Daí ter resultado tratar ele, quando se refere à "organização", quase que exclusivamente do *corpo social*. Daí ter ele, ao estabelecer analogia entre o organismo social e o animal, escrito que: "o homem representa no corpo social um papel análogo ao da célula no animal: célula única na em-

(1) *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod, 1931 — pg. 13.

(2) *Op. cit.*, pg. 78.

(3) *The Administrative Theory in the State*, in "Papers on the Science of Administration", por LUTHER GULICK e outros, New York, Institute of Public Administration, pg. 103.

(4) PAULO DE ASSIS RIBEIRO — *Curso de Princípios de Organização*, edição mimeografada dos Cursos de Administração do D.A.S.P., 1942, 1.^a aula.

(5) *Administration Industrielle et Générale*, pg. 106.

(6) *Op. cit.*, pg. 78.

(7) Pg. 28.