

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO E SUA UTILIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

Adriane Dalmolin¹, Ercília Teresio de Oliveira¹, Taís Suzani Zucco¹, Liliane Canopf², Nayara Caroline Almeida Lora¹

1-Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da UTFPR, do Campus Pato Branco; 2-Professora Orientadora do Curso de Ciências Contábeis da UTFPR, campus Pato Branco.

Resumo - Este artigo destina-se a estudar e verificar a utilização dos princípios de Henri Fayol na administração moderna, bem como a importância destes princípios nos dias de hoje baseados em alguns autores. Aborda os conceitos de cada princípio da forma como foram escritos por Fayol apresenta o cenário da gestão empresarial dos recursos materiais e humanos. Bem como o estudo da Teoria Clássica de Administração e suas formas de aplicação.

Palavras-Chave: Fayol, Teoria da Administração, organizações, capital humano, atualidade.

CLASSIC THEORY OF THE ADMINISTRATION AND ITS USE IN THE MODERN ADMINISTRATION

Abstract- This article is destined to study it and to verify the use of the principles of Henri Fayol in the modern administration, as well as the importance of these principles nowadays based in some authors. It approaches the concepts of each principle of the form as they had been written by Fayol presents the scene of the enterprise management of the material and human resources. As well as the study of the Classic Theory of Administration and its forms of application.

Keyword: Fayol, Theory of the Administration, organizations, human capital, the present time.

1. INTRODUÇÃO

O referido artigo tem por objetivo o estudo da Teoria Clássica da Administração, a qual foi idealizada por Henry Fayol, caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional e pela busca da máxima eficiência.

Acreditava-se anteriormente a Fayol que, os administradores nasciam prontos, que não poderiam ser moldados. Porém Fayol insistia na idéia que a Administração era uma habilidade como outra qualquer, a qual poderia ser ensinada, uma vez que se compreendessem seus princípios básicos.

No entanto, os seguidores da Administração Científica só credibilizaram a obra quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos.

Dentro da Teoria Geral da Administração, existe uma divisão chamada Teoria Clássica da Administração formada pela Teoria da Administração Científica (Frederick Taylor), Teoria Administrativa (Henri Fayol) e Teoria da Burocracia (Max Weber).

Henri Fayol, engenheiro educado na França, foi o maior teórico da perspectiva clássica, introduziu as funções da administração, aceitas e aplicadas atualmente no mundo todo e escreveu os Princípios Gerais da Administração, que são o tema desta pesquisa.

No assunto em questão, nos deparamos com a origem da abordagem clássica da Administração, que remontam as consequências da Revolução Industrial, e se resume em dois importantes fatos:

- O crescimento acelerado e desorganizado das empresas;
- A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Buscaremos qual é a aplicabilidade dos princípios de Fayol na administração moderna, ou seja, verificar se estes princípios podem ser aplicados atualmente e caso o sejam, em que proporções devem ser utilizadas. Abordagem de suma importância para administradores e acadêmicos da área, tem-se como objetivo verificar se o fayolismo é ou não aplicável.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O desenvolvimento da referida atividade de pesquisa destina-se a comparação de diversas biografias, através de conceitos e teorias da Administração Clássica, exemplos e aplicabilidade.

Com base na assertiva é de vital importância a teoria de Fayol, pois se constata ainda na atualidade a sua utilidade e funcionalidade, que objetiva a real aplicação da administração clássica.

3. OS PRINCÍPIOS DE FAYOL

3.1 Divisão do Trabalho

A divisão do trabalho tem por finalidade produzir **mais e melhor**, com o mesmo esforço..

Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, favorecendo assim a eficiência da produção e aumentando a produtividade. (Wikipedia).

Este princípio foi altamente difundido e aplicado por Henry Ford na sua linha de Montagem, até meados do século passado, quando algumas empresas não respeitaram o limite da especialização provocando consequências indesejáveis como monotonia, fadiga, tensão, absenteísmo e rotatividade.

Hoje, a maioria dos gerentes não encara a especialização do trabalho nem como obsoleta e nem como fonte inesgotável de aumento de produtividade (ROBBINS, 2002, p.172).

Ou seja, há grandes empresas, atualmente, que fazem da especialização uma prática fundamental para alavancar a produção e outras que descobriram formas alternativas para o mesmo fim, como rotação das funções desempenhadas pelos funcionários.

3.2 Autoridade e Responsabilidade

A autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Não se concebe autoridade sem responsabilidade, isto é, sem a sanção que acompanha o exercício do poder (FAYOL, 1990, p.45).

De acordo com Fayol, o equilíbrio entre a autoridade e a responsabilidade é condição essencial de uma boa administração.

O que deve ser considerado neste princípio é a maneira como o gestor aplica a autoridade a ele concedido.

3.3 Disciplina

A disciplina depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito as normas estabelecidas (CHIAVENATO, 1999, p.59).

Na metodologia de Fayol, os meios para estabelecer e manter a disciplina eficaz são: bons chefes, convenções claras e justas. Antigamente a disciplina deveria ser incorporada pelo funcionário sem contestação, era controlada de forma rígida (haja vista a ligação com a autoridade autocrática mencionada no capítulo anterior) e mesmo para Fayol, punições deveriam ser aplicadas caso não fosse obedecida.

Atualmente, contamos com algumas mudanças sob a visão deste aspecto.

Os meios de se atingir a disciplina ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela

organização. Assim, o desejável é que as organizações negociem com seus membros os parâmetros de comportamento que estes deverão seguir, sendo que a ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva. (CHIAVENATO, 2002, p.578).

3.4 Unidade de Comando

Para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe (FAYOL, 1990, p. 48).

Na Teoria proposta por Fayol, em qualquer organização, a dualidade de comando era fonte perpétua de conflito, às vezes muito grave.

No entanto, de acordo com Robbins (2002), este princípio assume menor relevância atualmente devido à popularidade das equipes compostas e interfuncionais e à criação de novos desenhos industriais que incluem chefes múltiplos. No entanto, algumas empresas ainda utilizam a unidade de comando para aumentar a produtividade, o que faz com que o princípio não possa ser descartado.

3.5 Unidade de Direção

Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo (CHIAVENATO, 1999, p. 59).

Dentro de uma organização as operações que tem o mesmo objetivo devem ser dirigidas por apenas um administrador, usando um único plano. Por exemplo, o departamento de pessoal de uma empresa não deve ter dois diretores, cada um com uma política diferente de contratação de pessoal.

3.6 Subordinação dos Interesses Individuais aos Interesses Gerais

Esse princípio lembra que o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa (FAYOL, 1990, p.49).

Fayol propõe alguns meios para garantir que os membros da empresa não priorizem seus interesses particulares: firmeza, bom exemplo dos chefes e regras justas.

É percebido a existência de interesses contrários entre o trabalhador, empresa e a necessidade de buscar uma harmonia. Neste cenário, este relacionamento pode se tornar conflitivo se o objetivo de um lado estiver em direção oposta ao do outro lado.

3.7 Remuneração do Pessoal

A remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado. O patrão, no próprio interesse do negócio, deve cuidar da saúde, do vigor físico, da instrução, da moralidade e da estabilidade de seu pessoal (FAYOL, 1990, p.50).

A remuneração justa ao trabalho executado é um dos

princípios que com certeza jamais se tornará arcaico, pois envolve não só remuneração financeira, mas também recompensas não financeiras.

Fayol, bem avançado ao seu tempo, já citava prêmios de incentivo e participação nos lucros.

3.8 Centralização

Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização (CHIAVENATO, 1999, p.59).

Fayol considerava a centralização como algo natural, utilizando o exemplo de que como no organismo, as sensações convergiam na direção do cérebro que emite as ordens para as demais partes do corpo.

Alguns autores interpretam e criticam erroneamente este princípio, no entanto Fayol deixa bem claro em sua teoria que a centralização ou descentralização são questões de medida, cujo limite deve ser adequado a cada empresa. Todas as Teorias posteriores a da Administração Clássica se preocuparam em apontar falhas, distorções e omissões nesta abordagem, que representou durante várias décadas o figurino que serviu de modelo para as organizações.

3.9 Hierarquia

Constitui a hierarquia a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores (FAYOL, 1990, p.57).

A importância deste princípio é destacada, pois as ordens, estratégias, convenções e comunicados em geral partem da autoridade superior com destino aos níveis gerencial e, como destinatário final, ao nível operacional, através da via hierárquica, visando satisfazer à exigência de uma transmissão segura e da unidade de comando.

O princípio da hierarquia é, portanto, perfeitamente aplicável de acordo com a afirmação mencionada e mesmo assim, Fayol adverte sobre a necessidade de conciliar a hierarquia com a agilidade, pois muitas operações para serem efetivadas com sucesso dependem essencialmente da rapidez da execução.

3.10 Ordem

Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (ordem material), e um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar (ordem social) (FAYOL, 1990, p. 59).

Ou seja, este princípio que está dividido em duas partes, nada mais visa do que o correto destino dos recursos, para que se obtenha como resultado a diminuição de perdas de materiais e de tempo, e a otimização da mão-de-obra. A aceitação desse princípio é inegável dada à redução de custos propiciada pelo correto gerenciamento dos recursos materiais e humanos.

3.11 Equidade

Para que o pessoal seja estimulado a empregar no

exercício de suas funções toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que sejam tratados com benevolência; e equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça. A equidade exige em sua aplicação, muito bom senso, muita experiência e muita vontade (FAYOL, 1990, p.61).

O que Fayol quer dizer é que a justiça deve ser interpretada circunstancialmente e que aliando a afeição, surge a igualdade, que é fundamental no processo de gerenciamento humano. Muito se discute sobre aplicação de métodos para motivar os funcionários. Por exemplo, se um funcionário tem um salário menor ou maior do que ele julga ser o justo, os sentimentos de injustiça e insatisfação levam a tensão, raiva ou culpa que provocam danos ao desempenho do pessoal. Já quando há equidade, o funcionário se sente satisfeito e conseqüentemente altera positivamente seu desempenho.

3.12 Estabilidade do Pessoal

Um agente precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se ele for deslocado assim que sua iniciação acabar ou antes que ela termine, não terá tido tempo de prestar serviço apreciável e, se a mesma coisa se repetir indefinidamente, a função jamais será bem desempenhada (FAYOL, 1990, p.61).

Este princípio visa evitar um fator muito indesejável na administração de recursos humanos: a rotatividade, que é uma troca entre o número de pessoas admitidas e pessoas demitidas pela organização num determinado período de tempo. Este fator deve ser evitado pelas organizações, pois ele reflete um número elevado de demissões e admissões constantes que podem causar danos à imagem da empresa, pela perda de identidade humana e cultural. Além desta desvantagem, a alta rotatividade gera um custo elevadíssimo à organização, formado por custos de recrutamento e seleção, custo de integração, custo de desligamento, de perda na produção, entre outros.

3.13 Iniciativa

Conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar; é, também, um dos mais fortes estimuladores da atividade humana. Essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama de iniciativa. A liberdade de propor e de executar são, também, cada uma de per si, elementos de iniciativa (FAYOL, 1990, p. 62).

Este princípio equilibra o princípio da centralização de modo que se encontre a medida ideal para a delegação de poder e autoridade de acordo com cada tipo de organização. Para uma decisão certa, talvez no caminho haja decisões errôneas, mas essas não deverão ser motivo de desistência de êxito.

3.14 Espírito de Equipe

A promoção de um espírito de equipe dará um sentido de unidade a organização. Para Fayol, até mesmo pequenos fatores podem ajudar a desenvolver este espírito. Ele sugeria, por exemplo, o uso, sempre que possível, da comunicação verbal, em vez da comunicação verbal, por escrito (STONER e FREEMAN, 1999, p.28).

Este, o último princípio, é o reflexo de mais uma tendência antecipada por Fayol, pois as empresas atualmente despendem um esforço muito grande na área de recursos humanos para prover equipes na organização.

4. CONCLUSÃO

Conseguimos extrair da pesquisa realizada neste artigo, a inegável comprovação de que os princípios de Fayol são perfeitamente aplicáveis na administração material e humana das organizações modernas.

Fayol, engenheiro e pesquisador, propôs também as operações das empresas, as qualidades necessárias para um bom administrador, que quando analisadas hoje, levam à conclusão que seus ensinamentos de modo geral, irão perdurar por um longo período, isto se não forem eternos no desempenho da atividade dos administradores,

talvez sejam estes os feitos que lhe outorgam o título de pai da administração moderna .

Em resposta a problemática levantada os princípios de Fayol podem realmente ser aplicados na administração moderna e, quanto a medida de aplicação, conforme o próprio Fayol já havia advertido, cada princípio não pode ser tratado de forma rígida e absoluta, sendo necessário guardar as devidas proporções na adoção de cada um deles.

Apesar da teoria da Organização ter sido criticada por outros teóricos, ela foi bem recebida durante algum tempo por administradores na prática. Acima de tudo a escola Clássica das Organizações tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização.

REFERENCIAS

- CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- ROBBINS, P. Administração: Mudanças e Perspectivas. 1 ed. São Paulo : Saraiva : 2002.
- STONER, J. e FREEMAN E., Administração, 5 ed. Rio de Janeiro, Editora JC, 1999.
- FAYOL, J. Wikipédia, disponível em: www.wikipedia.org/wiki/Fayol . Acesso em: 25 jun. 2007.