

# A APLICABILIDADE DOS PRINCÍPIOS DE HENRY FAYOL NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

## RESUMO

Esta pesquisa destina-se a estudar e verificar a aplicabilidade dos princípios de Henri Fayol na administração moderna, bem como a importância destes princípios nos dias de hoje na visão de alguns autores contemporâneos.

Aborda os conceitos de cada princípio da forma como foram escritos por Fayol, apresenta o cenário da gestão empresarial dos recursos materiais e humanos e discute a validade da aplicação destes princípios e medida/intensidade com que devem ser utilizados na administração moderna.

## 1. INTRODUÇÃO

Em todas as disciplinas e áreas do conhecimento, seja ela exata, humana ou biológica, é de fundamental importância o estudo investigativo dos primeiros pensadores de determinado assunto, bem como de suas respectivas teorias, princípios, fórmulas, etc, pois os estudos destes pioneiros são a base estrutural do conhecimento atual e o primeiro degrau de apoio para que novos pesquisadores possam se amparar nestas teorias e propor outras mais avançadas e adequadas ao contexto atual.

No estudo investigativo, os pesquisadores encontrarão desde teorias complementares obsoletas e inadequadas às necessidades atuais até teorias intactas e perfeitamente aplicáveis, passando por outras que devem apenas ser aperfeiçoadas. Na disciplina de Administração não é diferente devido ao infinito leque de autores que contribuíram à constituição da Teoria Geral da Administração.

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.

O problema de pesquisa deste artigo é tentar avaliar portanto, através do método de pesquisa bibliográfica : 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 proporção devem ser utilizados.

Tem-se como objetivo verificar se o fayolismo é obsoleto ou aplicável e a justificativa para este trabalho é explicada pelo fato de ser um tema muito interessante e discutido entre pesquisadores no meio acadêmico do mundo todo, além do que pode ser de grande utilidade a gestores e futuros gestores administrativos que certamente deverão utilizar estes princípios em busca da eficiência e da eficácia nos processos de administração material e humana.

## 2. OS PRINCÍPIOS DE FAYOL

### 2.1 Especialização do Trabalho

*“A divisão do trabalho tem por finalidade produzir mais e melhor, com o mesmo esforço. O operário que faz todos os dias a mesma peça e o chefe que trata constantemente dos mesmos negócios adquirem mais habilidade, mais segurança e mais precisão e, conseqüentemente, aumentam de rendimento.”* (FAYOL,1990, p.44).” Fayol acreditava que a especialização reduziria o nível de atenção e esforço a serem aplicados naquela atividade e que aumentaria a produtividade por meio da repetição.

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

Deve ser ressaltado porém, que Fayol advertiu em sua teoria sobre este limite quando reconheceu as limitações da especialização do trabalho e disse que a experiência e o sentido de medida deveriam ensinar a não ultrapassar determinados limites.

*“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.

### 2.2 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.*

Levando em consideração que a maioria esmagadora das organizações tem seu organograma estruturado por níveis hierárquicos, estes conceitos mencionados são automaticamente inerentes às mesmas. O que deve ser considerado neste princípio é a maneira como o gestor aplica a autoridade a ele concedida.

Antigamente, as autoridades mais comuns eram as autocráticas, nas quais os chefes eram centralizadores, coercitivos, punitivos e inibidores o que prejudica sensivelmente a motivação e o bem-estar físico e mental do funcionários.

*“Atualmente, a preocupação com custos, principalmente, os relacionados à assistência médica, fazem com que as empresas revejam muitas de suas práticas de autoridade e responsabilidade e adotem posturas mais participativas e de valorização humana.” (MATOS, 1996, p.56).*

## 2.3 Disciplina

*“ A disciplina consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes.” (FAYOL, 1990, p.46).* Para Fayol, os meios para estabelecer e manter a disciplina eficaz são : bons chefes, convenções claras e justas e aplicação de sanções penais.

A disciplina consiste basicamente no funcionário direcionar seu comportamento de acordo com as regras da organização, sendo ela realmente indispensável ao alcance das metas e objetivos organizacionais. No entanto a linha do tempo, propicia a percepção da diferença no modo como este fator era aplicado em comparação com os dias de hoje.

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).*

## 2.4 Unidade de Comando

*“Para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe.” (FAYOL,1990, p.48).* Fayol opinava que em qualquer organização, a dualidade de comando era fonte perpétua de conflito, às vezes muito grave.

A unidade de comando ajuda a preservar uma linha de autoridade na qual um funcionário recebe ordens apenas de um superior evitando prioridades que sejam conflitantes advindas de mais de um chefe.

Parece óbvio a importância da unidade de comando no que diz respeito ao cumprimento das tarefas designadas. No entanto, de acordo com Robbins (2002), este princípio assume menor relevância atualmente devido à popularidade das equipes autogeridas 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.

## 2.5 Unidade de Direção

*“Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.” (FAYOL, 1990, p.49).* Este é um princípio que não deve ser confundido com o anterior que apregoa recebimento de ordens de apenas um chefe, enquanto este, um só chefe e um só programa.

*“Seu entendimento torna-se bem simples ao passo que estabelece que uma organização deve se mover toda à direção de um objetivo comum. Sem dúvida, é fundamental que após o estabelecimento das metas e objetivos, os funcionários conduzam seus esforços ao encontro destes, no entanto é necessário ressaltar que*

*as organizações possuem mais de um objetivo, comumente chamados de múltiplos objetivos.” (ROBBINS, 1990, p.132).*

## 2.6 Subordinação do Interesse Individual ao Interesse Geral

*“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 e bom exemplo dos chefes, regras justas e vigilância sempre atenta.

É percebido a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e a 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. Por exemplo, um funcionário que tenha definido como meta um aumento salário a curto prazo, estará com um objetivo antagônico ao da empresa, caso esta esteja praticando uma política de redução de custos.

De acordo com Barnard ( 1971 ) *interdependência das necessidades da organização e do indivíduo é imensa pois os objetivos são entrelaçados. O indivíduo precisa ser eficaz (atingir os objetivos organizacionais por meio da sua participação) e ser eficiente (satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação) para sobreviver dentro do sistema.*

## 2.7 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 obsoleto, 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.

## 2.8 Centralização

*“Segundo a definição de Fayol, a centralização era como a diminuição da importância do papel do subordinado, enquanto a descentralização era a elevação desta importância”.*(SILVA, 2001, p.149).

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.

*“Em consonância com esforços gerenciais recentes no sentido de tornar as organizações mais flexíveis e sensíveis, houve significativa tendência rumo à descentralização da tomada de decisões.”* (ROBBINS, 2002, p.176).

Talvez devido a esta tendência, 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 o limite deve ser adequado a cada empresa.

## 2.9 Hierarquia

*“Constitui a hierarquia a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores.”*( FAYOL,1990, p.57 ). Alguns autores denominam este princípio como “Cadeia Escalar”, porém o sentido permanece sendo o mesmo.

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.

*“Em condições de grande incerteza, a hierarquia geralmente se torna mais eficiente, substituindo os mercados mediante a alocação de recursos, segundo regras e relações de autoridade. As regras criam classificações de cargos, definem programas de remuneração, identificam as pessoas autorizadas, determinam quem*

*pode agir com quem e assim por diante. Dessa forma, as organizações hierárquicas surgem porque reduzem custos mediante o estabelecimento de regras e a coordenação de posições que não são encontradas no mercado.” (ROBBINS, 2002, p.32).*

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.

## 2.10 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). Para que impere a ordem material é preciso que um lugar tenha sido reservado para cada objeto e que todo objeto esteja no lugar que lhe foi designado, para a ordem social, que um lugar seja reservado a cada agente e que cada agente esteja no lugar que lhe foi destinado.” (FAYOL,1990, p.59).*

Ou seja, este princípio que está dividido em duas partes, nada mais visa do que a correta alocação de 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.

## 2.11 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 (caso a caso) e que aliando-a à benevolência, surge a

equidade, que é fundamental no processo de gerenciamento humano.

Muito se discute a respeito de políticas de recursos humanos e aplicação de métodos para motivar os funcionários. Dentre essas políticas e métodos, a Equidade é um princípio ou até mesmo um valor, que se apresenta como ferramenta essencial no processo de motivação do quadro de funcionários.

*“Quando há ausência de equidade, o funcionário experimenta um sentimento de injustiça e insatisfação. Por exemplo, quando da percepção de 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.”*

(CHIAVENATO, 2002, p.366). Já quando há equidade, o funcionário se sente satisfeito e conseqüentemente altera positivamente seu desempenho.

## 2.12 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 um intercâmbio entre o número de pessoas admitidas e pessoas desligadas pela organização num determinado período de tempo. Mas por que seria um nível de rotatividade alta tão indesejada ?

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, etc.

*“Por todos estes motivos, é que o princípio da estabilidade do pessoal é muito importante, devido também à preocupação dos executivos desta área em manter um pequeno índice de rotatividade.”* (CHIAVENATO, 2002, p.179).

## 2.13 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.

Discuti-se atualmente a respeito de características desejáveis não só em gerentes, mas em funcionários de modo geral, dentre estas características está a proatividade inerente a funcionários que não executam somente o necessário ou apenas o que lhes foram ordenado mas detectam as tendências e antecipam ações.

*“Portanto deve haver não só a iniciativa da empresa, mas também a proatividade dos funcionários, pois a maioria das organizações está redesenhando o trabalho e os cargos de modo a deixar aos trabalhadores grande parte das decisões de trabalho anteriormente tomadas exclusivamente pelos gerentes”* (ROBBINS, 2002, p.18).

## 2.14 União do Pessoal

*“A harmonia e a união do pessoal de uma empresa são grande fonte de vitalidade para ela. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-la.”* (FAYOL, 1990, p.62 ).

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.

Esta prática ocorre em função do alto desempenho atingido pelo trabalho em equipe através da sinergia positiva, ou seja, a soma dos esforços resulta num nível maior de desempenho que a simples soma das contribuições individuais. O uso das equipes cria ainda, um potencial à empresa para alavancar a produção sem nenhum incremento de insumos.

De acordo com Milkovich ( 2000 ), em função destes benefícios e vantagens,

as novas tecnologias assumem à tendência desta formação e são consideradas fundamentais na construção da organização moderna.

A tabela abaixo apresenta de forma bem direta algumas afirmações de Fayol comparadas às opiniões de autores contemporâneos a respeito de cada princípio mencionado.

Tabela 1 – Fayol x Autores Contemporâneos

PRINCÍPIO	FAYOL	AUTORES
Especialização do Trabalho	“Produzir mais e melhor com o mesmo esforço.”	“Nem obsoleta nem fonte inesgotável de aumento de produtividade.” Robbins
Autoridade e Responsabilidade	“Equilíbrio entre ambas é condição essencial de uma boa administração.”	“Adoção de posturas mais participativas e de valorização humana.” Matos
Disciplina	“Consiste na obediência e assiduidade conforme convenções estabelecidas.”	“O desejável é a negociação dos parâmetros de comportamento.” Chiavenato
Unidade de Comando	“Um agente deve receber ordens somente de um chefe.”	“Criação de novos desenhos industriais que incluem chefes múltiplos.” Robbins
Unidade de Direção	“Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo.”	“A organização deve se mover toda à direção de um objetivo comum mas possuem mais de um.” Robbins
Subordinação do Interesse Individual ao Interesse Geral	“O interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa.”	O indivíduo precisa atingir os objetivos da empresa e satisfazer às suas necessidades para sobreviver no sistema.” Barnard
Remuneração do Pessoal	“Deve ser equitativa e, tanto quanto possível satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa.”	“Boa parte da riqueza gerada pela organização passa aos empregados sob a forma de salário.”
Centralização	“É a diminuição do papel do subordinado.”	Houve significativa tendência rumo à descentralização.” Robbins

Hierarquia	“Constitui a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores.”	“Em condições de grande incerteza, a hierarquia geralmente se torna mais eficiente.” Robbins
Equidade	“Para que o pessoal seja estimulado a empregar toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz é preciso que sejam tratados com benevolência.”	Quando há ausência de equidade, o funcionário experimenta um sentimento de injustiça e insatisfação.” Chiavenato.
Iniciativa	“Conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar.”	“A maioria das organizações está deixando a cargo dos funcionários as tomadas de decisões anteriormente tomadas exclusivamente pelos gerente.” Robbins

### 3. CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada neste artigo, torna-se inegável afirmar que os princípios de Henri Fayol são perfeitamente aplicáveis na administração material e humana das organizações modernas.

Fayol, engenheiro e pesquisador, propôs não somente os princípios estudados neste artigo, como também a Teoria Administrativa, as operações das empresas, as qualidades necessárias para um bom administrador, etc, que quando analisadas hoje, levam à conclusão que seus ensinamentos de modo geral, irão perdurar por um longo período, isto se não forem eternos ( guardados as cabíveis ressalvas ) no desempenho da atividade dos administradores, talvez sejam estes os feitos que lhe outorgam o título de “pai da administração moderna”.

Concentrando-se especificamente no tema deste trabalho, sem dúvida algum princípio ou outro mereça um sutil aperfeiçoamento conforme o contexto no qual for aplicado, no entanto devemos absolver este nobre teórico devido à realidade no qual o mesmo viveu, haja vista que os princípios aqui estudados foram escritos em 1916.

Respondendo ao problema de pesquisa : os princípios de Fayol podem

realmente serem 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.

Uma das limitações desta pesquisa é a carência de um maior número de bibliografias estrangeiras, além de não possuir nenhuma menção a respeito de como utilizar os princípios de acordo com cada segmento empresarial : indústria, comércio, prestação de serviços, etc.

Sua semente é deixar uma proposta a outros pesquisadores para que estudem a influência dos princípios em cada um dos segmentos mencionados ou até mesmo estudar a aplicação das outras teorias da escola clássica na administração das organizações contemporâneas.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1971.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7.ed. São Paulo : Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter. *Fator Humano e Desempenho*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. 10.ed. São Paulo : Atlas, 1990.

MATOS, Francisco Gomes. *Empresa Feliz*. 3.ed. São Paulo : Makron Books, 1996.

MILKOVICH, George , BOUDREAU, John. *Administração de Recursos Humanos*. 1.ed.  
São Paulo : Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração : Mudanças e Perspectivas*. 1.ed. São Paulo :  
Saraiva : 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da Administração*. 1.ed. São Paulo : Pioneira Thomson

Learning, 2001.