

HENRI FAYOL

Administração Industrial e Geral

Planear
Organizar
Controlar
Coordenar
Comandar



Introdução
MIGUEL PINA E CUNHA
ARMÉNIO REGO

EDIÇÕES SÍLABO

ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL E GERAL

HENRI FAYOL

Introdução

MIGUEL PINA E CUNHA

Professor Fundação Amélia de Mello de Liderança
Nova School of Business and Economics,
Universidade Nova de Lisboa

ARMÉNIO REGO

Católica Porto Business School,
Universidade Católica Portuguesa

Tradução

MAGDA BIGOTTE DE FIGUEIREDO

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

www.silabo.pt

Este livro foi traduzido a partir de:

FAYOL, Henri, *Administration Industrielle et Générale – Prévoyance Organisation – Commandement Coordination – Controle*, Paris: H. Dunod et E. Pinat, éditeurs, 1917.

FICHA TÉCNICA

Título: Administração Industrial e Geral

Autor: Henri Fayol

© da presente tradução: Edições Sílabo, Lda.

Tradução: Magda Bigotte de Figueiredo

Revisão da tradução: Luís Felipe Coelho

Revisão técnica da tradução: Manuel Robalo

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, janeiro de 2018.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 436423/18

ISBN: 978-972-618-923-7

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Introdução – Henri Fayol e o trabalho do gestor: resistente ao teste do tempo	9
Vida	9
Obra	11
Contribuição	12
Comentários finais	19
Bibliografia para aprofundamento	21

Administração Industrial e Geral

Objetivo e divisão da obra	29
----------------------------	----

Parte I

Necessidade e possibilidade de um ensino administrativo

Capítulo 1 – Definição de administração	33
Função técnica	33
Função comercial	34
Função financeira	34
Função de segurança	35
Função de contabilidade	35
Função administrativa	36

Capítulo 2 – Importância relativa das diversas competências que constituem o valor do pessoal das empresas	39
Empresa industrial – agentes	41
Empresa industrial – chefes	44
Empresas diversas	50
Capítulo 3 – Necessidade e possibilidade de um ensino administrativo	51

Parte II

Princípios e elementos de administração

Capítulo 4 – Princípios gerais de administração	57
Divisão do trabalho	58
Autoridade – responsabilidade	59
Disciplina	60
Unidade de comando	62
Unidade de direção	64
Subordinação do interesse particular ao interesse geral	65
Remuneração do pessoal	65
Operários	66
Prémios	68
Participação nos lucros	69
Subsídios em espécie – instituições de bem-estar – compensações honoríficas	72
Centralização	73
Hierarquia	74
Ordem	77

Equidade	79
Estabilidade do pessoal	80
Iniciativa	80
A união do pessoal	81
Capítulo 5 – Elementos de administração	85
Planeamento	85
Caraterísticas gerais de um bom programa de ação	86
Modo de estabelecimento do programa de ação numa grande empresa mineira e metalúrgica	88
Vantagens e inconvenientes dos planeamentos	92
Condições e qualidades necessárias ao estabelecimento de um bom programa de ação	96
Planeamento nacional	98
Organização	100
Missão administrativa do corpo social	100
Constituição do corpo social	102
Forma do corpo social nos diversos graus de desenvolvimento – Semelhanças – Importância do fator individual – Analogias	102
Órgãos ou membros do corpo social	109
Agentes ou elementos constitutivos do corpo social	121
Recrutamento	130
Formação dos agentes das empresas	132
Papel da escola	133
Papel da oficina (do patrão)	148
Papel da família	149
Papel do Estado	150
Comandar	150
1. Conhecimento profundo do pessoal	151
2. A eliminação dos incapazes	152

3. Conhecimento profundo das convenções que unem a empresa e os agentes	153
4. O bom exemplo do chefe	154
5. Inspeções periódicas do corpo social	154
6. Conferências e relatórios	156
7. Não se deixar absorver pelos pormenores	156
8. Tentar fazer reinar, entre o pessoal, a união, a atividade, a iniciativa e a dedicação	157
Coordenação	158
Controlo	162

Anexo – Discursos pronunciados pelos Srs. Henri Fayol e M. Haton de la Goupillière na sessão de encerramento do Congresso Internacional das Minas e da Metalurgia (23 de junho de 1900)	167
---	-----

Introdução

Henri Fayol e o trabalho do gestor: resistente ao teste do tempo

«[U]m líder que é bom administrador mas tecnicamente medíocre é geralmente muito mais útil à empresa do que um brilhante técnico que é um administrador medíocre».

Fayol, *in* Wren, Bedeian e Breeze (2002, p. 911).

Vida

Engenheiro de formação e responsável por uma grande empresa, Henri Fayol (nascido em 29 de julho de 1841, em Constantinopla/Istambul; desaparecido em Paris, em 19 de novembro de 1925) é, frequentemente, equiparado (ainda que nem sempre de modo apropriado¹) a Frederick Winslow Taylor, seu contemporâneo (1856-1925), como um dos pilares do pensamento administrativo clássico². O seu trabalho mais conhecido é o livro que o leitor tem em mãos, *Administration Industrielle et Générale*, publicado originalmente em 1916 e traduzido para língua inglesa em 1949. Na versão inglesa, o termo *Administration* foi usado no título, ainda que o vocábulo *Management* tivesse sido porventura mais apropriado³. Todavia, a controvérsia gerada em torno do uso dos termos *Administration versus Management* ajusta-se mal ao pensamento de Fayol, que usou as duas designações indistintamente⁴.

(1) Parker e Riston (2005).

(2) Veja o diálogo imaginário entre ambos, na exposição universal de Paris (em 1990), no texto de Peaucelle (2003a).

(3) Fells (2000).

(4) Wren, Bedeian e Breeze (2002).

Fayol atuou em quatro carreiras¹: (1) como engenheiro de minas, (2) como geólogo e pesquisador em geologia, (3) como líder empresarial e (4) como filósofo, escritor e educador de gestão. Foi um ávido e meticuloso investigador², tendo publicado em diferentes áreas antes de publicar *Administração Industrial e Geral*. Foi agraciado com diversos prêmios e distinções, em reconhecimento pelas suas contribuições para os campos da geologia, da metalurgia e da gestão. Engenheiro de minas (formado aos 19 anos, pela *École Nationale Supérieure de Mines de Saint-Étienne*, tendo sido um excelente estudante), fez a sua carreira profissional na empresa Commentry-Fourchambault et Decazeville (Comambault) – primeiro como engenheiro e, a partir dos vinte e poucos anos, como gestor. Entre 1888 e 1918, foi diretor-geral da companhia. Após 30 anos de carreira bem-sucedida nessa qualidade, devotou o resto da sua vida à divulgação da sua teoria da administração/gestão³. Publicamente, enfatizou pela primeira vez a importância da gestão numa preleção ocorrida na sessão de encerramento do Congresso Internacional de Minas e Metalurgia (Paris, 23 de junho de 1900⁴). Foi, porventura, o primeiro a sublinhar a necessidade de educação/formação de gestores:

«Fayol colocou uma questão central na apresentação de 1908 – existe um melhor modo de aprender a gerir do que através da experiência? A sua resposta foi sim – através do desenvolvimento de um corpo de conhecimentos que pudesse ser ensinado. Isso poderia ocorrer apenas se fosse desenvolvida boa teoria que pudesse ser refinada através de estudo e experimentação»⁵

(1) Parker e Ritson (2005).

(2) Parker e Ritson (2005).

(3) Fells (2000).

(4) Wren, Bedeian e Breeze (2002).

(5) Wren, Bedeian e Breeze (2002, p. 917).

É provável que a ação gestonária de Fayol tenha exercido efeitos positivos na recuperação da Comambault, que esteve prestes a encerrar em 1888¹. Enquanto teórico da gestão, tornou-se célebre numa fase adiantada da vida – o livro que constitui o seu legado para a posteridade foi publicado em 1916, menos de uma década antes do seu falecimento². No final da vida, dedicou-se a estudar as questões da administração do Estado,³ tendo ensinado na Escola Superior de Guerra, numa cabal demonstração de que os seus escritos poderiam ser aplicados não apenas à empresa mas a qualquer outra forma de organização. A sua preocupação com a guerra é aliás compreensível: o ano da edição deste seu livro foi também o da batalha de Verdun, em plena I Guerra Mundial⁴. Kennedy argumentou que os princípios sugeridos por Fayol são, em certa medida, intemporais – tendo mostrado como os mesmos se compaginam com as «regras organizacionais» preconizadas por S. Bento (séc. VI) para «gerir» mosteiros beneditinos⁵.

Obra

No que concerne à gestão, Henri Fayol é autor de obra relativamente curta. *Administração Industrial e Geral* é, aliás, a única obra da sua bibliografia citada em livros sobre os principais pensadores da gestão. Antes, havia escrito textos técnicos sobre engenharia de minas e alguns trabalhos sobre administração (veja bibliografia). Todavia, foram os princípios apresentados em *Administração Industrial e Geral* que constituíram a sua senha para a posteridade. O livro, que sistematizava a ação do gestor e a apresentava como multifacetada, referia-se a práticas já então usadas em França e noutros países da Europa. Constituiu, no entanto, uma original reflexão sobre o trabalho do gestor, naturalmente muito influenciada pela experiência profissional. Como refere um estudioso de Fayol, o seu sucesso profissional e auto-

(1) Wren (2001).

(2) Veja Pugh e Hickson (2016, pp. 144-147).

(3) Veja Rojas (2017).

(4) Peaucelle (2003b).

(5) Kennedy (1999).

ral deve-se, possivelmente, ao facto de ter sido capaz de reconhecer os problemas/desafios das situações com que lidava e de os sistematizar!¹

Na perspetiva de Fayol, a gestão não era um talento pessoal, algo inato, mas antes uma competência ou capacidade passível de ser ensinada/aprendida:

«Outra máxima de que devemos estar cautos é a seguinte: “Uma pessoa torna-se engenheiro, mas nasce-se administrador”. Isto não é verdade. Na realidade, um indivíduo torna-se administrador do mesmo modo que se torna engenheiro, artista ou académico»?²

Ademais, Fayol advogava a necessidade de fazer acompanhar a componente técnica da atenção à componente administrativa, incluindo o lado humano da organização, que ele designou como o «corpo social». Esta forma moderna de pensar a gestão continua na ordem do dia – ninguém hoje questiona a necessidade de formar gestores tanto nas componentes *hard* (*i.e.*, técnica) como *soft* (*i.e.*, social, relacional, comunicacional, motivacional).

Contribuição

O contributo de Fayol ajuda a compreender como os gestores se transformaram numa nova classe profissional que, nas duas primeiras décadas do século XX, foi conquistando um lugar cada vez mais central na empresa contemporânea. Este processo não mais foi interrompido, de tal modo que a gradual separação entre propriedade e controlo/gestão tem originado um aumento crescente do poder dos gestores. Numa sociedade organizacional como aquela em que passamos a viver desde há cerca de um século, os gestores passaram a constituir o grupo ocupacional chave,³ tão poderoso e influente como contestado.

(1) Breeze (1985).

(2) Fayol, in Wren, Bedeian e Breeze (2002, p. 913).

(3) Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970).

Fayol identificou seis grandes funções organizacionais: técnicas (*e.g.*, produção), comerciais (*e.g.*, vendas), financeiras (*e.g.*, gestão do capital), preventivas (*e.g.*, segurança de pessoas e bens), contabilísticas (*e.g.*, inventários) e administrativas/gestionárias (*e.g.*, organização). Do seu ponto de vista, enquanto às primeiras cinco funções havia sido dedicada, até então, grande atenção, sobre a função administrativa/gestionária pouco se sabia. Era seu entender que esta era uma função crucial:

«(...) um líder que é bom administrador mas tecnicamente medíocre é geralmente muito mais útil à empresa do que um brilhante técnico que é um administrador medíocre (...) Numa organização industrial, os homens que chegam ao topo são caracterizados muito mais pelas suas qualidades administrativas do que pela sua ciência ou conhecimento técnico. (...) [O] valor de um homem depende, acima de tudo, da sua capacidade administrativa. Isto é verdadeiro não só para o diretor, mas também para todos os empregados que participam da administração de uma empresa, do mais poderoso ao mais modesto»!¹

Um dos contributos mais notórios de Fayol foi a proposta de 14 princípios da função administrativa ou gestionária (veja Quadro 1). Advogou o autor que estes princípios deveriam guiar os cinco processos ou elementos essenciais da gestão: planejar, organizar, coordenar, dirigir/comandar e controlar. Fayol preferiu o termo «princípios» – e não «regras» ou «leis» – para evitar qualquer ideia de rigidez. Do seu ponto de vista, não há nada de rígido ou absoluto em questões de gestão – tudo é uma questão de grau. O mesmo princípio raramente pode ser aplicado duas vezes exatamente da mesma maneira, pois as circunstâncias são diferentes e modificam-se, os seres humanos também são diferentes e estão sujeitos a mudanças, e há muitos outros elementos variáveis.

¹) Fayol, *in* Wren, Bedeian e Breeze (2002, pp. 911-912).

Quadro 1. Os princípios da função administrativa/gestionária, segundo Fayol

Princípio	Descrição
Divisão do trabalho	As formas de organização superior caracterizam-se pela existência de órgãos especializados. Quanto mais as pessoas se especializam, mas eficientemente realizam o seu trabalho.
Autoridade e responsabilidade	A autoridade (<i>i.e.</i> , o direito de comandar e o poder para exigir obediência) deve coexistir com a responsabilidade. Embora os gestores tenham autoridade formal que lhes permite dar ordens e comandar, apenas conseguirão «verdadeira» obediência se também tiverem autoridade pessoal (<i>e.g.</i> , inteligência, experiência, valor moral).
Disciplina	Os empregados devem obediência e conformidade às regras e às convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes. A disciplina resulta de boa liderança em todos os níveis da organização, acordos justos (<i>e.g.</i> , esquemas de recompensa para desempenhos superiores) e penalizações para as infrações.
Unidade de comando	Para uma dada ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior. Caso contrário, surgem conflitos entre diferentes instruções e emerge a confusão de autoridade.
Unidade de direção	Para alcançar um objetivo, ou para atividades com o mesmo objetivo, deve existir um único superior e um único plano de ação. Por exemplo, o departamento de pessoal não deve ter dois diretores, cada qual com a sua política de recrutamento e seleção.
Subordinação do interesse particular ao interesse geral	Numa empresa, os interesses desta prevalecem sobre os interesses particulares.
Remuneração do pessoal	A remuneração deve ser justa e satisfatória, tanto para os empregados como para a empresa.
Centralização	As decisões devem emanar da gestão. Os gestores devem ter a responsabilidade final, mas também devem conceder autoridade suficiente aos seus subordinados para que executem corretamente o trabalho. A dificuldade reside em encontrar, para cada caso, o grau apropriado de centralização/descentralização.
Hierarquia	A informação deve percorrer, passo-a-passo, a hierarquia vigente, devendo ser respeitado o princípio da unidade de comando. No entanto, a hierarquia deve ser quebrada quando a obediência escrupulosa possa ser prejudicial.
Ordem	Dois tipos de ordem/organização permitem evitar desperdícios de tempo e de material. Por um lado, a ordem material (um lugar para tudo, e tudo no seu lugar). Por outro lado, a ordem social (um lugar para cada pessoa, e cada pessoa no seu lugar).

Princípio	Descrição
Equidade	Mais do que justiça (<i>i.e.</i> , a aplicação das convenções estabelecidas), deve haver equidade (<i>i.e.</i> , a capacidade de interpretação das convenções). Equidade, neste sentido, pode ser entendida como uma combinação de justiça, benevolência, lealdade e devoção.
Estabilidade do pessoal	A organização deve esforçar-se por reter os seus empregados. As mudanças devem limitar-se a razões relacionadas com a idade, a doença, a reforma ou a morte.
Iniciativa	As pessoas devem ter, de acordo com a sua função, liberdade de conceber e de executar. Uma força maior de uma empresa será a capacidade de combinar a iniciativa dos empregados com a dos gestores. A capacidade de iniciativa individual poderá mesmo suplantar a dos gestores.
União do pessoal	A promoção do espírito de equipa confere à organização um sentido de unidade. Para tal, é necessário que haja harmonia entre os membros de uma organização e que, sempre que possível, se use comunicação verbal em vez de comunicação formal ou por escrito.

Com a sua abordagem, Fayol pretendia contribuir para aumentar a racionalidade organizacional a partir da função administrativa/gestionária. Se Taylor e os seus seguidores, mais ou menos pela mesma época, procuravam racionalizar «a partir de baixo», Fayol e outros autores na mesma linha – como os americanos Gulick e Urwick (escrevendo em 1937) e Mooney e Riley (em 1939) – procuravam racionalizar «a partir de cima»!¹ estabelecendo princípios para a boa administração e criando a primeira teoria de organização para dirigentes?²

O que surpreende é o facto de estes princípios manterem, em medida considerável, grande atualidade. Carl Rodrigues, por exemplo, argumentou que eles «proporcionaram e continuam a proporcionar uma perspetiva de gestão geral para os gestores e uma ferramenta instrutiva para académicos ensinando no campo da gestão»³ Aduziu, então, que os 14 princípios constituem um quadro de referência para a gestão eficaz das organizações atuais. Ainda que alguns princípios expostos no Quadro 1 possam ser considerados menos justificados em

(1) Scott (1987).

(2) Scheid (1996).

(3) Rodrigues (2001, p. 880).

determinados tipos de organizações e de funções, parece razoável supor que qualquer gestor moderno os subscreveria, sem grande dificuldade, como linhas de orientação geral. Isso ajuda a explicar as razões pelas quais alguns autores continuam a considerar que Fayol resiste ao «teste do tempo» e que os seus contributos continuam a ser relevantes e apropriados para a gestão contemporânea.¹ Por exemplo:

- Archer² argumentou que as empresas deveriam retornar aos princípios de Fayol e que uma porção significativa do sucesso japonês se deve à aderência a esses mesmos princípios. Eis algumas ilustrações: (a) o *just-in-time* incorpora o princípio da ordem; (b) o balanceamento das linhas e os mecanismos de controlo da produção e da qualidade estão impregnados do princípio da divisão do trabalho; (c) os círculos de qualidade refletem o princípio do espírito de equipa; (d) a tomada de decisão em níveis inferiores da hierarquia remete para o princípio da iniciativa.
- Luthans e seus colaboradores³ verificaram que os papéis de gestão tradicionais referidos por Fayol (*e.g.*, planejar e coordenar) continuam a ser frequentemente executados, especialmente nos níveis de gestão de topo.
- Yoo, Lemak e Choi⁴ sugeriram que os princípios sugeridos por Fayol são úteis para a implementação eficaz das famigeradas estratégias competitivas de Porter (Figura 1). Os princípios da divisão do trabalho, da autoridade, da unidade de comando, da unidade de direção e da hierarquia relevam para a implementação da estratégia baseada nos custos. Os princípios da estabilidade do pessoal, da iniciativa e do espírito de equipa aplicam-se à implementação da estratégia da diferenciação. Os restantes seis princípios são aplicáveis à implementação de ambas as estratégias.

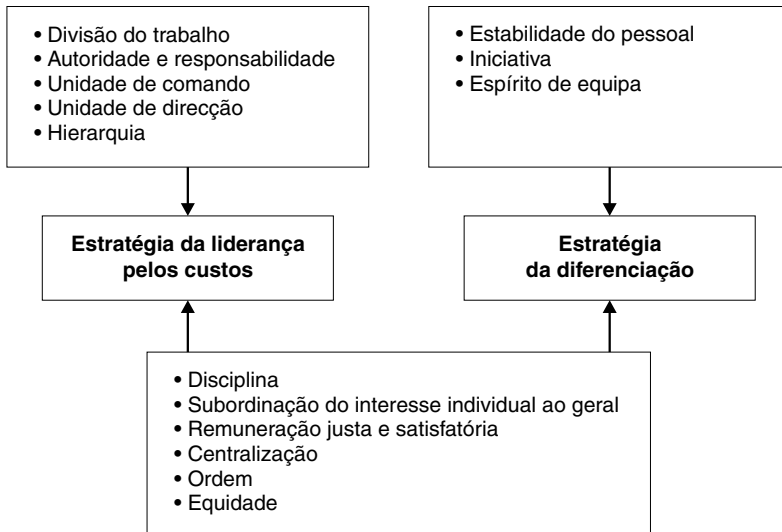
(1) Fells (2000).

(2) Archer (1990).

(3) Luthans, Rosenkrantz e Hennessy (1985).

(4) Yoo, Lemak e Choi (2006).

Figura 1. Conexão entre os princípios de Fayol e as estratégias competitivas de Porter¹



Fayol foi o primeiro proponente de um conjunto sistemático de princípios de gestão² e um pensador do trabalho do gestor, uma reflexão que continua até hoje.³ A sua influência é de tal modo significativa que muito do que escreveu se entranhou no conhecimento quotidiano de gestão. Qualquer aluno de gestão sabe que os gestores planeiam, organizam, comandam, coordenam e controlam – mesmo não conhecendo o trabalho de Fayol.

Administração Industrial e Geral foi publicado na mesma década que *Princípios de Gestão Científica*, de Frederick Taylor, já editado também pelas Edições Sílabo. Ambos os autores eram engenheiros de formação. Taylor olhou para a oficina, Fayol para o gabinete. A marca que deixaram na gestão é indelével. Não deixa de ser curioso o comentário de Fayol ao trabalho de Taylor, expressando admiração mas também discordância em relação a algumas facetas do pensamento do seu colega americano. De Taylor não podia haver resposta,

(1) Yoo, Lemak e Choi (2006, p. 357).

(2) Pugh e Hickson (2016).

(3) Mintzberg (1973, 2009); Birkinshaw (2010).

pois desapareceu em 1915, portanto antes da publicação do livro fundador do Fayolismo. Em todo o caso, algumas querelas intelectuais tiveram lugar entre Fayol e os tayloristas franceses: o Taylorismo prosperava e, apesar, dos pontos comuns a favor de uma gestão profissional, havia divergências entre os dois sistemas de ideias, um mais centrado na produção propriamente dita, o outro na função administrativa.¹

Naturalmente, o tempo encarregou-se de neutralizar muitas das ideias de Taylor e de Fayol, tal como discutido em diversos textos sobre as mudanças da organização e gestão: as condições sociais, políticas, educacionais e tecnológicas mudaram substancialmente e, com elas, a natureza das organizações.² Não obstante, existe no trabalho de Fayol, como no de Taylor, um núcleo de intemporalidade que importa salientar. O leitor identificará, sem dificuldade, as ideias de Fayol que parecem ser à prova do tempo. Destacamos três:

- A necessidade de inspecionar regularmente o «corpo social». Quantas empresas fazem este *check up* com regularidade e cuidado?
- A necessidade de os gestores serem exemplos de conduta. Quantas vezes esta regra foi violada nos cem anos subsequentes ao trabalho de Fayol?
- A importância de os gestores não se deixarem absorver pelos detalhes (*i.e.*, pela microgestão). Quantos gestores não olham as árvores esquecendo a floresta?

Além destas, há muitas outras ideias que vale a pena visitar: a importância da saúde dos gestores e de «um certo vigor físico», a relevância da equidade e das qualidades morais, e a necessidade de combater os abusos de regulamentação, formalismo e a papelada. importância da saúde dos gestores e de «um certo vigor físico», à importância da equidade, das qualidades morais, da necessidade de combater os abusos de regulamentação, formalismo e papelada. Há mesmo quem afirme que Fayol inspirou ideias como a liderança transformacional (Voxted, 2017). A leitura deste clássico constitui, pois, uma oportunidade para refletir sobre aquilo que, na atividade do gestor, deve mudar com a mudança dos tempos, mas também sobre os valores intemporais da gestão.

(1) Peaucelle (2003c)

(2) Birkinshaw (2010); Cunha e Rego (2010); Hamel (2007).

Comentários finais

O trabalho de Fayol foi sendo removido dos programas formativos para executivos. É frequente considerar-se¹ que a valia das suas propostas foi negada pelos trabalhos de Mintzberg.² O próprio Mintzberg afirmou que, da observação do trabalho dos gestores, seria muito difícil concluir que eles planeiam, organizam, coordenam, dirigem e controlam. E encarou o contributo de Fayol como «folclore».³ Mas o trabalho de Mintzberg é também alvo de críticas⁴ – sendo mais apropriado considerar que ambos os modelos representam perspetivas diferentes da mesma realidade,⁵ que existem várias convergências entre eles, e que muitos elementos e princípios preconizados por Fayol mantêm-se atuais.⁶ Alguns autores⁷ sugerem que uma análise mais rigorosa mostra que Mintzberg não apresenta nada de novo, tendo «apenas» reafirmado e elaborado as ideias de Fayol. É, aliás, possível estabelecer conexões entre as cinco funções dos gestores (planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar) sugeridas por Fayol e os papéis do gestor aduzidos por Mintzberg. Ou seja, os papéis do gestor referidos por Mintzberg são, em medida considerável, o corolário das funções afirmadas por Fayol. Eis como Lamond se pronunciou:

«(...) [A]s perspetivas apresentadas por Mintzberg e Fayol parecem ser diferentes pontos de vista da mesma imagem, geradas, por um lado, pelo foco de Fayol no que os gestores deveriam fazer se vivessem numa situação idealizada e, por outro lado, pela preocupação de Mintzberg em identificar o que os gestores realmente fazem, dadas as exigências quotidianas com que se deparam».⁸

(1) Fells (2000); Kotter (1982).

(2) Mintzberg (1973).

(3) Mintzberg (1975).

(4) Lamond (2003); Lemâitre (1994).

(5) Fells (2000); Wren (1994).

(6) Luthans, Rosenkrantz e Hennessy (1985).

(7) Lamond (2003).

(8) Lamond (2003, p. 21).

Acrescente-se que várias matérias hoje consideradas pacíficas (*e.g.*, os limites da especialização; a necessidade de gerir com caráter, imparcialidade e firmeza; a justiça como condição para o empenhamento e lealdade dos empregados; a necessidade de adotar medidas mais centralizadoras ou descentralizadoras consoante as circunstâncias; a relevância da iniciativa dos empregados para o sucesso das organizações; a importância da participação dos empregados; a necessidade de ajustar as práticas da gestão às contingências) foram referidas por Fayol – embora esse contributo seja frequentemente negligenciado. Por exemplo, o «pecado» do universalismo (*one best way*), frequentemente atribuído à sua teoria, é desmentido por várias alusões de Fayol à necessidade de ajustar as práticas de gestão às contingências. O alegado autoritarismo presente nas ideias de Fayol ignora a apologia que o autor fez da ampla participação e da necessidade de disseminar as atividades de gestão por todo o corpo empresarial. Etiquetar Fayol simplesmente como fundador da escola clássica (com todos os epítetos negativos que à mesma são atribuídos) representa uma visão redutora – pois o autor antecipou diversos aspetos que posteriormente emergiram da escola das relações humanas, da teoria contingencial, da abordagem apologista da participação dos empregados na tomada de decisão, e das teorias da gestão do conhecimento (designadamente no que diz respeito ao conhecimento tácito)!

Há razões para crer que esta desconsideração do trabalho de Fayol e a visão estereotipada acerca do mesmo resultam, pelo menos parcialmente, do facto de os críticos não terem lido *Administração Industrial e Geral*, mas antes fontes secundárias.² É a oportunidade de acederem à essência que é facultada ao leitor, em língua portuguesa, com a publicação deste livro. Tal como Yoo, Lemak e Choi³ argumentaram, o livro escrito há quase cem anos pode ser de enorme relevância para o nosso tempo. O leitor interessado em aprofundar o conhecimento acerca de Fayol e do modo como o autor tem sido interpretado pode ler, além deste livro, o artigo de Parker e Ritson (assim como toda a literatura que estes autores elencaram no anexo apenso a esse

(1) Parker e Ritson (2005).

(2) Lamond (2003); Parker e Ritzer (2005); Wren, Bedeian e Breeze (2002).

(3) Yoo, Lemak e Choi (2006).

Henri Fayol (1841-1925), francês, foi engenheiro e um dos teóricos clássicos da ciência da gestão, sendo considerado um dos seus fundadores. Criou o Centro de Estudos Administrativos, onde se reuniam semanalmente pessoas interessadas na gestão de negócios comerciais, industriais e governamentais, contribuindo para a difusão das doutrinas administrativas. Foi diretor-geral da Companhia de Commentry-Fourchambault-Decazeville onde provou os seus dotes de excelente gestor ao recuperar a empresa de uma situação extremamente difícil. Após 58 anos de estudos, investigação e observação reuniu as suas ideias na seminal obra *Administration industrielle et générale* que publicou pela primeira vez em 1918.

Num período de grandes mudanças geradas pelas alterações da base tecnológica das economias e pela globalização, os gestores procuram apoios sólidos onde ancorar as suas práticas e princípios orientadores. Os firmes valores que suportam os princípios gerais de gestão do pensamento de Henry Fayol expostos neste livro, e que permanecem como uma força estabilizadora, poderão impressionar os profissionais da gestão pela sua surpreendente atualidade. As ideias e os conceitos aqui apresentados são explicados de modo claro, simples, elegante e eficaz impelindo o profissional a agir sobre as suas práticas e a sua forma de gerir. O estudante de gestão que se inicia apreciará a notável capacidade pedagógica do autor. O académico, cujo contacto com Fayol tenha sido mediado por fontes secundárias, poderá aperceber-se de que muitas noções que têm vindo a ser escritas ao longo dos anos sobre teorias gerais da empresa, princípios de gestão e funções do gestor deveriam ser imputadas a Henry Fayol.

Para todos aqueles cuja atividade profissional é a gestão, o investimento feito na leitura deste livro apresentará um retorno muito superior quando comparado à maior parte das leituras ou formações alternativas.

Henry Fayol está para a gestão assim como Sun Tzu está para a Arte da Guerra

