

Os meios administrativos e a estrutura da empresa *

BENEDICTO SILVA **

1. Introdução; 2. Os meios políticos; 3. Os meios profissionais; 4. Os meios corpóreos ou físicos; 5. Os meios psicológicos; 6. Sistema de administração geral; 7. Sistema de operações especializadas; 8. O processo administrativo; 9. Conclusões.

Depois da II Guerra Mundial surgiram ou ressurgiram e estão se desenvolvendo diversas disciplinas, algumas consideradas esotéricas, que tendem a aumentar o grau de sofisticação do processo administrativo. Destacam-se, dentre esses novos recursos, a automação, a cibernética, a informática, a teoria da decisão, a teoria dos jogos, a teoria da fila, a teoria do inventário, a pesquisa operacional, o método da via crítica, a programação linear, a programação dinâmica, a técnica de avaliação crítica de programa.

Dir-se-ia que essas disciplinas modernas vieram aumentar o elenco dos meios administrativos? Eu diria que não. Todas elas concorrem, ou podem concorrer, para dar maior fidedignidade, penetração, amplitude e segurança aos meios políticos e profissionais, notadamente ao comando, ao controle, à pesquisa, à previsão, ao planejamento e ao assessoramento em geral. Elas vieram, isto sim, opulentar os conhecimentos aplicáveis ao processo administrativo, mas não constituem espécies distintas de meios administrativos.

Crê o autor demonstrar indiretamente esse ponto de vista através das teses contidas no presente ensaio.

* Trabalho apresentado no Curso Internacional sobre Administración de la Empresa Editorial realizado em Caracas, de 4 a 16 de novembro de 1974, pelo Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina.

** Diretor do Instituto de Documentação da Fundação Getúlio Vargas.

1. Introdução

Abordaremos o tema deste ensaio através da enumeração e análise dos chamados *meios administrativos*.

Essa abordagem importa abandono total de qualquer noção de que a estrutura das empresas — industriais, comerciais ou outras, públicas ou privadas, pequenas, médias ou grandes, simples ou complicadas — seja especificamente diferente em cada categoria e em cada caso particular. Reconheçamos, de uma vez por todas, que a estrutura das empresas — sempre constituída de meios fixos em número e invariáveis em espécie — varia apenas em qualidade e quantidade. É óbvio que os meios administrativos podem ser mais abundantes e de melhor qualidade numa empresa do que em outra. O pessoal, o equipamento, a base física, o material de consumo, as instalações, a documentação, os recursos financeiros podem variar e efetivamente variam, de empresa para empresa, tanto na quantidade quanto na qualidade.

Mas, sendo sempre os mesmos, os meios administrativos estão presentes em todas as empresas. Sem eles, a própria idéia de empresa se torna inconcebível: são eles que formam física e socialmente a empresa; em última análise, eles são a própria estrutura da empresa.

É possível imaginar-se uma empresa cuja finalidade seja romântica, quimérica, nefelibata, neurótica, kafkiana, surrealista, e mesmo teratológica. Mas não é possível existir empresa alguma que não tenha base física, nem pessoal, nem equipamentos, não disponha de material de consumo, nem de recursos financeiros, nem de documentação.

A observação sistemática revela que as atividades desenvolvidas pelas empresas em geral, pouco importando a envergadura, o objetivo, o campo de ação — na esfera pública e na esfera particular — dividem-se em dois grupos distintos, de fácil caracterização:

- atividades institucionais;
- atividades funcionais.

As atividades institucionais, necessariamente entranhadas em todas as empresas, têm caráter universal absoluto: são por assim dizer a instrumentalidade imprescindível, sem a qual nenhuma empresa consegue se constituir, quanto mais realizar os seus fins.

As atividades funcionais são aquelas que se confundem com os fins explícitos da empresa. Exemplos: a prestação de serviços médicos e hospitalares é a atividade funcional típica dos hospitais, casas e centros de saúde; o ensino de letras, artes e ciências é a

atividade funcional típica das escolas, faculdades e universidades; o manuseio e guarda de valores monetários e a concessão de empréstimos em dinheiro é a atividade funcional típica dos bancos e estabelecimentos de crédito; similarmente, a edição de livros, folhetos e revistas é a atividade funcional típica das empresas editoriais; a produção de sapatos é a atividade funcional típica das fábricas de calçado.

Como se vê, os produtos das atividades funcionais variam de acordo com os fins de cada empresa.

Na tecnologia administrativa brasileira, ou melhor, daspiana, as atividades institucionais são freqüentemente chamadas atividades-meios, assim como as atividades funcionais são chamadas atividades-fins. Meios e fins. Fins e meios. A velha e irredutível dicotomia presente em todas as ações racionais humanas. Em última análise, a arte e a ciência da administração consistem em prover, mobilizar e manipular meios adequados à consecução dos fins de cada empresa. Seja-nos permitido enfatizar este ponto: para atingir os objetivos de uma empresa, quaisquer que eles sejam, pouco importando igualmente que a empresa seja pública ou particular, pequena, média ou grande, simples ou complicada — os meios que o administrador combina e emprega são sempre os mesmos — limitados, invariáveis em espécie e fixos em número.

Como os objetivos perseguidos pelas empresas são inumeráveis, variando infinitamente no tempo e no espaço, segue-se que os meios administrativos, assim limitados em espécie e fixos em número, caracterizam-se por uma versatilidade prodigiosa, que chega às raias da magia.

Os meios administrativos são para os administradores no plano institucional o que as notas musicais são para os compositores no plano melódico.

Assim como os compositores, mediante combinações artísticas das notas, criam toda a gama de formas musicais, desde a melopéia até à sinfonia, assim também os administradores, mediante combinações adequadas dos meios administrativos, podem realizar todos os designios humanos, desde o mais simples até ao mais audacioso. Esse paralelo, que não é cerebrino, mas baseado na observação de fatos reais, concorre para reforçar o ponto de vista de que o processo administrativo é mais arte do que ciência.

É de presumir-se que os meios administrativos hajam surgido inicialmente a intervalos de milhares e milhares de anos e evoluído lentamente, aparecendo a intervalos progressivamente menores, à medida que se acelerava a marcha da civilização, através de um processo tão longo quanto o período de milhões de anos decorrido entre o aparecimento do *Australopithecus* e o do *Homo sapiens*.

A despeito de toda essa formidável cadeia de idades, que cobre todo o passado do homem na face da Terra, a lista dos meios administrativos criados e desenvolvidos ao longo de cinco, talvez de 10 milhões de anos, ainda não chega a duas dezenas.

Quais e quantos são esses meios, por assim dizer mágicos, com que conta a empresa humana para se constituir, sobreviver, prosperar e perseguir a realização de seus fins específicos?

Os meios administrativos dividem-se em quatro grupos, a saber:

- I. *Meios políticos*
- II. *Meios profissionais*
- III. *Meios corpóreos ou físicos*
- IV. *Meios psicológicos*

São meios políticos:

- 1. a direção ou comando
- 2. a coordenação
- 3. o controle

São meios profissionais:

- 1. a pesquisa
- 2. a previsão
- 3. o planejamento
- 4. a organização
- 5. a orçamentação
- 6. o assessoramento em geral

São meios corpóreos ou físicos:

- 1. o pessoal
- 2. os edifícios e as instalações
- 3. o dinheiro
- 4. o equipamento
- 5. o material de consumo
- 6. a documentação

São meios psicológicos:

- 1. as relações humanas
- 2. as relações públicas

2. Os meios políticos

Os meios políticos poderiam ser considerados como meios autoritários, porque se relacionam diretamente com o exercício da autoridade. Entende-se por autoridade o direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer, dentro dos limites de uma empresa. Como tal, a autoridade legítima emana de um mandato político,

ou de um dispositivo estatutário, ou simplesmente do poderio econômico, hipótese em que a autoridade existe como uma espécie de projeção da propriedade. Por ser titular de um mandato político, ou por eleição dos acionistas, ou escolha dos sócios, ou por ser o proprietário ou seu preposto, é que o presidente, diretor ou gerente de uma empresa goza do direito de decidir e mandar e detém o poder de se fazer obedecer.

2.1 *A direção ou comando*

A direção ou comando é o ato ou efeito de decidir o que fazer, onde fazer, quando fazer, por quem fazer, para quem fazer, por quanto fazer alguma coisa, seja a simples entrega de um *memorandum* dentro do mesmo edifício, seja o desembarque de gigantescas forças militares em alguma parte de um país, como aconteceu em junho de 1944, quando as forças aliadas invadiram o continente europeu, desembarcando na Normandia, território francês então ocupado pelos alemães.

Salta aos olhos que a direção ou comando não é passível de delegação. O detentor de autoridade que delega a outrem, seja a quem for, a atribuição de *decidir em última instância, ipso facto* se anula e deixa de existir como fonte de autoridade; assume a condição de fantoche.

2.2 *A coordenação*

A coordenação é o ato ou efeito de unir os esforços de diferentes pessoas a serviço de uma empresa, bem como combinar os recursos materiais utilizados, de maneira que os resultados obtidos sejam lógicos e correspondam aos desígnios desejados. A coordenação pode ser delegada a prepostos, desde que seja exercida em nome e por ordem do chefe executivo.

2.3 *O controle*

O controle é o ato ou efeito de comparar as ordens expedidas com o cumprimento dado a elas pelos subordinados, ou confrontar o planejamento com o executado, concomitante ou posteriormente, a fim de evitar desvios, redefinições, atrasos ou acelerações inconvenientes aos interesses da empresa.

O controle, notadamente quando se trata de aspectos quantitativos, também pode ser delegado, de preferência a estatísticos e contadores, que deverão manter o chefe executivo permanentemente informado sobre quaisquer discrepâncias detectadas entre os planos de trabalho adotados e a execução correspondente. Destarte, a chefia executiva estará sempre habilitada a intervir ime-

diatamente no processo administrativo e restabelecer as prescrições ortodoxas dos planos em execução.

3. Os meios profissionais

Os meios profissionais não decorrem de mandato, eleição, nem do privilégio da propriedade, mas de formação profissional regular, seguida de experiência suficiente. Por isso, os meios profissionais geralmente exigem o concurso de expertos homens e mulheres com antecedentes de competência especializada em determinadas matérias.

3.1 A pesquisa

A pesquisa é o ato ou efeito de, através de procedimentos lógicos, buscar, descobrir e identificar informações objetivas sobre este ou aquele assunto. O administrador deve ser um realista. Suas decisões devem alicerçar-se no conhecimento, tão completo e tão fidedigno quanto possível, das circunstâncias e fatos pertinentes a cada caso.

É por intermédio da pesquisa que a empresa normalmente consegue captar as informações objetivas, necessárias em cada caso, para orientar e racionalizar a decisão correspondente.

3.2 A previsão

A previsão é o ato ou efeito de conhecer, por antecipação, o comportamento provável dos fenômenos que irão influir na vida futura da empresa daqui a 24 horas, daqui a três meses, daqui a um ano, ou de hoje a 10 anos. A previsão geralmente se baseia no comportamento passado dos fenômenos analisados. Segundo um postulado estatístico empírico — mas verdadeiro — o que é constante no passado se torna provável no futuro. Com o auxílio da pesquisa, a empresa determina as constâncias do passado e, com o auxílio da previsão, estabelece as probabilidades do futuro.

3.3 O planejamento

O planejamento é o ato ou efeito de responder, exata e precisamente, às perguntas seguintes: que fazer? quando fazer? onde fazer?

Baseando-se nas probabilidades futuras, o planejador examina e pondera as várias opções que se lhe oferecem para opinar sobre o que a empresa deve fazer, quando deve fazer e onde deve fazer.

A distinção entre o planejamento e o comando consiste em que o planejamento propõe respostas alternativas para as aludidas

perguntas, ao passo que a direção *escolhe* em última instância a opção que lhe pareça preferível. Outra diferença que se pode assinalar entre direção e planejamento é que, sendo um exercício profissional, o planejamento deve ser guiado exclusivamente por critérios intelectuais, ao passo que a direção, sendo um exercício político, poderá optar, como freqüentemente acontece, por soluções emocionais ou partidárias, mais interessantes para este ou aquele grupo, ou para esta ou aquela pessoa.

3.4 A organização

A organização, como processo, é o ato ou efeito de dividir as tarefas, os deveres e as responsabilidades ao longo e através da estrutura e hierarquia da empresa. Trata-se de uma aplicação particular dos princípios da divisão do trabalho. Quando essa divisão se faz racionalmente, a estrutura da empresa dispõe dos departamentos, as divisões e as secções mais adequadas ao respectivo desempenho.

3.5 A orçamentação

Por orçamentação se entende a tarefa de traduzir os planos de trabalho em termos de dinheiro. Trata-se evidentemente de uma atividade complementar do planejamento. Como, em todas as empresas, os recursos financeiros e creditícios são os menos elásticos, isto é, os mais limitados, é claro que as decisões sobre o que fazer, quando fazer e onde fazer terão de ser ajustadas aos recursos disponíveis ou obteníveis num determinado período de tempo.

3.6 O assessoramento em geral

O assessoramento em geral, como o próprio nome indica, é tarefa variada, heterogênea, que deve ser confiada a expertos. Cabe aos assessores especializados documentar e analisar os assuntos correntes e emitir pareceres de índole profissional sobre cada um deles. Conseqüentemente, o assessoramento especializado conveniente a cada empresa varia de acordo com as respectivas atividades funcionais.

4. Os meios corpóreos ou físicos

Diferentes dos meios intelectuais, representados por técnicas de operação e categorias profissionais, os meios físicos têm corpo, ocupam lugar no espaço, são tangíveis, tocáveis, fotografáveis e, em alguns casos, mais ou menos perecíveis.

Os meios físicos de administração prestam-se a uma subdivisão em dois grupos: *meios de utilização direta*, como os edifícios e

instalações, os equipamentos e os materiais de consumo, e *meios de aplicação funcional*, como a força de trabalho, isto é, o pessoal da empresa, o dinheiro e a documentação. Percebe-se claramente a diferença entre a utilização direta dos edifícios e instalações, dos equipamentos e dos materiais de consumo e a aplicação ou utilização indireta do pessoal, do dinheiro e da documentação. O pessoal não é consumido, mas utilizado segundo a capacidade de cada um. O dinheiro tampouco é consumido, mas aplicado na aquisição de bens e serviços. A documentação, por sua vez, desempenha o papel de manter a empresa informada sobre a tecnologia, as obrigações legais, as obrigações contratuais, as condições do mercado, sobre tudo o mais que, em virtude de mudanças, possa influir no desempenho da empresa.

O primeiro grupo — os edifícios e instalações, os equipamentos e os materiais de consumo — representa propriamente a estrutura física da empresa. Embora exerçam influência no seu desempenho, facilitando ou dificultando as operações, são por assim dizer os meios administrativos menos nobres, de fácil substituição, renováveis e renovados ao sabor das predileções e até dos caprichos do pessoal dirigente.

5. Os meios psicológicos

Os meios psicológicos são válvulas de ajustamento das relações humanas na empresa e das relações da empresa com as respectivas clientelas.

5.1 As relações humanas

As relações humanas são as relações interpessoais, de chefes com subordinados e de colegas com colegas, entretidas inevitavelmente no dia-a-dia da empresa. A psicologia moderna proporciona ensinamentos que tornam as relações humanas ou mais agradáveis, ou pelo menos mais toleráveis.

As dimensões deste ensaio não permitem maiores comentários sobre as relações humanas no trabalho. Basta dizer que existem conhecimentos cuja aplicação no seio das empresas evita ou minimiza choques e atritos nas relações entre chefes e subordinados e entre colegas.

5.2 As relações públicas

As relações públicas referem-se às relações da empresa com a clientela. A empresa moderna é sensível ao problema do conceito em que é tida pelos clientes. No regime capitalista, a sobrevivência e a prosperidade da empresa industrial, comercial ou bancária

ria, dependem essencialmente da imagem de cada uma projetada na mente de cada cliente. É óbvio que boas relações com os clientes, isto é, boas relações públicas, concorrem para consolidar a empresa nova, assim como para garantir a sobrevivência e a prosperidade da empresa antiga. Em última análise, o que se deve entender por boas relações públicas é o efeito de publicidade honesta e regular sobre os serviços prestados ou os artigos produzidos pela empresa. Em outras palavras, para que haja um sistema eficiente de relações públicas, é necessário que a empresa seja bem administrada, preste serviços de boa qualidade ou venda produtos garantidos, mantendo a clientela honestamente informada sobre os serviços que presta, ou os produtos que vende.

As atividades inerentes à dinâmica da empresa, as atividades institucionais e as atividades funcionais, são igualmente chamadas atividades de administração geral e atividades de administração específica.

6. Sistema de administração geral

Em seu conjunto, as atividades de administração geral formam, na estrutura da empresa, aquilo a que alguns autores denominam *sistema de administração geral*, que compreende:

1. a chefia executiva, pessoal ou colegiada;
2. serviços ou grupos de funcionários de estado-maior junto à chefia executiva;
3. departamentos, divisões ou secções de serviços auxiliares.

A chefia executiva é o centro nervoso do sistema. Para ela convergem as informações e impressões de retorno, nela se fixam as políticas e se aprovam os planos de trabalho, e dela partem as ordens e instruções que regem a empresa.

Quando a estrutura da empresa é ortodoxa, isto é, adequada e funcional, as funções de direção ou comando, coordenação e controle cabem à chefia executiva. Em outras palavras: as funções de chefia executiva confundem-se com o primeiro grupo de meios administrativos — os meios políticos.

Já vimos que o exercício da coordenação e do controle pode ser delegado. O estado-maior administrativo tem a seu cargo os serviços de assessoramento. Compete-lhe recolher, correlacionar e analisar informações suficientes sobre os negócios da empresa, emitir pareceres fundamentados sobre as diferentes soluções ou linhas de ação propostas para os problemas *sub judice*, ou desenvolver, formular e propor soluções originais.

Quando a estrutura da empresa é adequada e funcional, quer dizer, bem departamentalizada, os serviços de pesquisa, previsão, planejamento, organização, orçamentação e assessoramento em

geral cabem ao estado-maior administrativo. Em outras palavras: os serviços a cargo do estado-maior confundem-se com o segundo grupo de meios administrativos — os meios profissionais.

Os serviços auxiliares complementam a capacidade da empresa para operacionalizar as políticas fixadas e executar os planos aprovados. Compete-lhes equipar a empresa, física e economicamente, para exercer as atividades funcionais, isto é, para perseguir e realizar seus objetivos específicos. Em outras palavras: os serviços auxiliares confundem-se com o terceiro grupo de meios administrativos — os meios físicos.

Quanto aos recursos humanos, o sistema de administração geral de qualquer empresa digna deste nome deverá contar com profissionais experimentados de formação variada: administradores, planejadores, juristas, economistas, estatísticos, contadores, psicólogos, especialistas em administração de pessoal, especialistas em relações públicas, além de certo número de outros assessores especializados em outros ramos do conhecimento. Como se vê, o sistema de administração geral caracteriza-se pela heterogeneidade de formação e experiência de seus operadores, o que, de certo modo, obstaculiza o entendimento entre eles.

7. Sistema de operações especializadas

Em seu conjunto, as atividades de administração específica formam aquilo a que poderíamos chamar de *sistema de operações especializadas*, o qual se relaciona placentariamente com os fins da empresa.

O sistema de operações especializadas compõe-se de equipes de profissionais de especialização idêntica ou de especializações afins. Num departamento de obras públicas, por exemplo, o sistema requer o concurso de engenheiros civis, urbanistas, arquitetos, calculistas, projetistas, desenhistas e outros profissionais da mesma família. Num hospital, o sistema é integrado por médicos, cirurgiões, anestesistas, laboratoristas, radiologistas, dietistas, instrumentistas e enfermeiras.

Não quer isso dizer que os artífices do sistema de operações especializadas nada tenham a ver com as atividades componentes do sistema de administração geral. Fayol disse, e até hoje ninguém contestou, que “a administração não é nem um privilégio exclusivo nem um encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa — é uma função que se distribui, com as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social”. É óbvio que as equipes responsáveis pelas atividades finalísticas da empresa participam e influem — embora não predominantemente — nas atividades de administração geral.

Num departamento de obras públicas, por exemplo, um engenheiro-chefe atua em parte como administrador e em parte como técnico. Fayol, que abusou um pouco do empirismo, diria que a competência normal de um engenheiro-chefe, medida em termos percentuais, deveria compor-se de 25% de capacidade técnica e 75% de capacidade administrativa. Já no caso de um engenheiro subordinado, a competência normal, medida em termos percentuais, deveria compor-se de 95% de capacidade técnica e apenas de 5% de capacidade administrativa.

Ao passo que o sistema de administração geral depende, para funcionar, do concurso de profissionais de formação e experiência diversas, tão diversas quanto a do economista, do contador, do jurista, do psicólogo, o sistema de operações especializadas requer grupos profissionais homogêneos ou afins, o que facilita as relações humanas entre eles.

Do que foi exposto até aqui se depreende que, embora finitos, fixos em número e invariáveis em espécie, os meios administrativos são efetivamente dotados de uma prodigiosa versatilidade, pois é mediante o seu emprego ótimo que as empresas logram realizar os mais diversos objetivos — na paz, na guerra, a favor de, ou contra as mais divergentes causas.

A empresa é o dispositivo que o homem desenvolveu para levar a efeito, mediante esforço coletivo, os desígnios que transcendem a capacidade individual. Os meios administrativos são a panóplia de instrumentos da empresa.

O processo administrativo é a arte e ciência — talvez mais arte do que ciência — de reunir e combinar os meios administrativos de tal maneira que, em cada instância particular, eles se transformem em produtos lógicos e acabados.

As atividades institucionais são, por assim dizer, a fisiologia da empresa.

As atividades funcionais, como já vimos, confundem-se com os fins da empresa.

Podemos demonstrar de modo mais cabal a distinção entre as atividades institucionais e as atividades funcionais recorrendo ao argumento seguinte: uma empresa editora, por exemplo, não se constitui para contratar pessoal, comprar equipamento e material de consumo, alugar, comprar ou construir edifícios e instalações, levantar empréstimo nos bancos, elaborar planos de trabalho, fazer pesquisas de mercado ou empreender qualquer outra atividade institucional. A empresa editora engaja-se em todas essas atividades para poder editar, isto é, para transformar a matéria-prima abstrata das idéias e informações em objetos tangíveis — livros, folhetos, periódicos.

Similarmente, o Ministério da Educação e Cultura não existe para ocupar ou construir edifícios, nem para selecionar pessoal,

nem para adquirir veículos, equipamentos e material de consumo. Longe disso. O MEC ocupa ou constrói edifícios, recruta e seleciona pessoal, adquire os equipamentos e material de consumo a fim de se assegurar condições para promover a educação e a cultura.

As atividades institucionais que o MEC exerce são idênticas às dos outros ministérios. As atividades funcionais, seja o sistema de operações especializadas, é que o caracterizam como Ministério da Educação e Cultura, isto é, como agência governamental estabelecida e mantida especialmente para fomentar a educação e a cultura do povo brasileiro. *Mutatis mutandis*, o mesmo raciocínio é válido para qualquer tipo de empresa.

Lembre-se que a imagem gráfica da empresa representa-se convencionalmente por um conjunto interligado de figuras geométricas dispostas em forma de pirâmide, sugerindo a figura esquemática de um homem. Essa representação antropomórfica da empresa — *ça va sans dire* — deriva do antropocentrismo subjacente em quase todas as concepções humanas. Não é à toa que à estrutura física do homem se dá o nome de *organismo* e à da empresa o de *organização*. Por algo será que tanto os componentes da *organização* quanto os do *organismo* são chamados, indistintamente, *órgãos*, aos quais correspondem determinadas *funções*.

A diferença que existe entre um e outra é que o *organismo* é uma *entidade vivente* e a *organização*, concebida à imagem e semelhança do homem, uma *entidade conveniente*.

Esclarecem-se, assim, os motivos por que a chefia executiva da empresa é vista como *órgão* composto, para o qual o estado-maior administrativo (corpo de assessores) desempenha as *funções* de “olhos e ouvidos”, e os serviços auxiliares as *funções* de “braços e pernas”.

8. O processo administrativo

Quando se debruça sobre a intimidade de uma empresa, o observador surpreende um processo trepidante em marcha, no qual as ações se renovam, se encadeiam, se entrosam e se fundem; e voltam cíclica e indefinidamente, a renovar-se, a encadear-se, a entrosar-se e a fundir-se. Ao completar-se cada ciclo de ações, as combinações dos meios administrativos utilizados viram produtos acabados. Numa escola, os produtos acabados são as aulas; num hospital, os produtos acabados são as operações cirúrgicas, o diagnóstico e o tratamento de cada paciente; num centro de processamento de dados os produtos acabados são os relatórios, as informações catalogadas etc. Na empresa faraônica estabelecida durante a Quarta Dinastia, cerca de 2 700 anos a.C., para construir o túmulo de Khufu, o produto acabado foi a pirâmide maior de Gizeh; na empresa que se constituiu para construir o sistema de Urubupungá, os produtos acabados foram as barragens de Jupιά e da Ilha

Solteira e as respectivas usinas hidrelétricas; numa empresa editorial, os produtos acabados são os livros, folhetos, periódicos; e assim por diante.

Chamemos de processo administrativo a esse movimento cíclico de operações empresariais repetitivas e ordenadas.

Assim entendido, o processo administrativo abrange toda a dinâmica da empresa, envolvendo a chefia executiva, o corpo de assessores ou estado-maior, as chefias intermediárias, o pessoal subordinado, os recursos financeiros, os equipamentos, as matérias-primas, a informação, a base física, as instalações. Em outras palavras, o processo administrativo tende a engajar todos os meios administrativos na execução dos seis grupos de operações essenciais identificados por Fayol na dinâmica da empresa.

Depois da II Guerra Mundial surgiram ou ressurgiram e estão se desenvolvendo diversas disciplinas, algumas consideradas esotéricas, que tendem a aumentar o grau de sofisticação do processo administrativo. Destacam-se, dentre esses novos recursos, a automação, a cibernética, a informática, a teoria da decisão, a teoria dos jogos, a teoria da fila, a teoria do inventário, a pesquisa operacional, o método da via crítica, a programação linear, a programação dinâmica, a técnica de avaliação crítica de programa.

Dir-se-ia que essas disciplinas modernas vieram aumentar o elenco dos meios administrativos? Eu diria que não. Todas elas concorrem, ou podem concorrer, para dar maior fidedignidade, penetração, amplitude e segurança aos meios políticos e profissionais, notadamente ao comando, ao controle, à pesquisa, à previsão, ao planejamento e ao assessoramento em geral. Elas vieram, isto sim, opulentar os conhecimentos aplicáveis ao processo administrativo, mas não constituem espécies distintas de meios administrativos.

Cabe aqui mais uma observação adicional sobre o advento do computador eletrônico e respectivo equipamento periférico, que vieram revolucionar as práticas de documentação e informação e, conseqüentemente, o processo administrativo em geral. Sendo capaz de memorizar acervos praticamente ilimitados de informações e de escolher e recuperar instantaneamente, dentre elas, a informação mais pertinente à análise de determinado assunto, em que a empresa esteja interessada no momento, o computador eletrônico está fadado a exercer papel de importância imprevisível, inclusive o de *inteligência artificial*, no desempenho da empresa.

9. Conclusões

Se nos for lícito tirar conclusões do que foi dito até aqui, sugiro as seguintes:

1. Quaisquer que sejam os objetivos de uma empresa, os meios que o administrador combina para os atingir são sempre os mesmos — limitados, inelásticos em espécie e fixos em número.
2. A montagem do processo administrativo pressupõe a utilização adequada, judiciosa e racional dos meios administrativos conhecidos.
3. Sempre que o homem utiliza racionalmente o processo administrativo, logra transformar suas aspirações em *planos e projetos* e estes, por sua vez, em realidades concretas.
4. Mediante combinações adequadas dos meios administrativos é que o chefe executivo (presidente, ministro, diretor, superintendente, gerente) consegue realizar os fins da empresa a seu cargo.
5. Em todos os casos, se a empresa puder e souber fazer uso judicioso dos *meios administrativos*, é certo que realizará seus fins *mais econômica e mais facilmente*.

Summary

Management and the framework of business

After World War II came to life a host of new — or renewed — disciplines bearing on the administrative process, such as automation, cybernetics, informatics, the decision theory, the games theory, the inventory theory, operational research, the technique of critical evaluation and so forth.

Have those disciplines enriched the arsenal of managerial resources? The answer seems to be no, for they cannot be regarded as something apart and different from the traditional managerial resources. They do contribute, of course, or can contribute, to add reliability, insight, and breadth to the political and professional means, especially planning, research, forecasting, budgeting, directing, and advising. They are instrumental to the sophistication of knowledge applicable to the administrative process, but do not constitute autonomous categories of administrative means as conceptualized by the author.

Which are these traditional resources? They can be classified in four groups: political resources (leadership, coordination, control); professional resources (research, foreseeing, planning, organization, budgeting, advising); physical resources (personnel, buildings and installations, money, equipment, supplies, documentation); psychological resources (human and public relations).

From an analysis of all these items the author derives the following conclusions:

1. Whatever the aims of an organization, the means to attain them are always the same — limited, inelastic in kind and fixed in number.
2. The working of the administrative process presumes an adequate, wise and rational use of the managerial resources available.
3. Whenever man applies the administrative process in a rational way, he is able to transform his designs into plans and projects, which in turn can be transformed into concrete realities.
4. By adequate handling of the administrative resources the executive is able to attain the aims of his organization.
5. In all instances the executive is certain to attain his aims in a more economic and smooth way — provided the administrative resources are wisely used.