

# Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista<sup>1</sup>

Elcemir Paço Cunha

## RESUMO

O objetivo do presente artigo é delimitar os fatores fundamentais na origem do pensamento fayolista. A pesquisa teórico-histórica realizada está inserida na problemática da sociologia do conhecimento e foi realizada com fundamentos no materialismo científico para o qual uma formação ideal está ativamente ligada a condições objetivas reais. O artigo identifica as limitações da busca das “afinidades eletivas” e sua contribuição está em estabelecer as condicionantes no contexto da França para o período mais ativo de Fayol, além de realizar análise imanente ao texto do autor permitindo sua consideração em relação a outros ideários da época. A pesquisa conclui que o ideário fayolista é uma resposta ao desenvolvimento da grande corporação capitalista em meio à crise econômica do século XIX e ao aguçamento do conflito social durante todo o período entre 1893 e 1920, aproximadamente. Pela feição do ideário, foi possível aproximá-lo das ideias corporativistas enquadradas na ideologia da “terceira via” que, diante do conflito social, assumiu posição conservadora entre os limites identificados do capitalismo e a recusa peremptória ao socialismo de então.

Palavras-Chave: ideário fayolista; grande empresa; conflito social; terceira via.

*Henri Fayol at the crossroads of third way: organization of the large corporation and social conflict in the forge of the fayolist thought*

## ABSTRACT

The aim of the present article is to delimit the fundamental factors in the origin of the fayolist thought. The theoretical-historical research is inserted into sociology of knowledge and it was conducted with foundations in scientific materialism for which an ideal formation is actively linked to real objective conditions. The article identifies the limitations of the pursuit of elective affinities and its contribution is to seek the constraints in the economic context of France for Fayol's most active period besides an immanent analysis on author's texts which allows his association with others historical ideologies. The research concludes that the Fayolist thought is a response to the development of the large capitalist corporation in the midst of the economic crisis of the nineteenth century and to the heightening of social conflict throughout the period between 1893 and 1920, approximately. By the shape of that thought, it was possible to bring it closer to the corporatist ideas framed in the “third way” ideology that, in the face of social conflict, assumed a conservative position between the identified limits of capitalism and the peremptory refusal of socialism of those days.


*Keywords: Fayolist thought; large corporation; social conflict; third way.*

Recebido em: 27/03/2020

Revisado em: 15/09/2020

Aprovado em: 16/11/2020



Elcemir Paço Cunha ,

Universidade Federal de Juiz de Fora,  
Brasil  
Doutor em Administração,  
Universidade Federal de Minas Gerais,  
Brasil

[paco.cunha@facc.ufjf.br](mailto:paco.cunha@facc.ufjf.br)

<sup>1</sup> Agradeço à avaliação e às recomendações realizadas pelos avaliadores que permitiram modificar aspectos importantes de forma e de conteúdo.

## Introdução

Henri Fayol, engenheiro de minas, de família francesa e nascido em Constantinopla no ano de 1841, desempenhou importante papel no debate público na França das duas primeiras décadas do século XX. É reconhecido por sua proposição a respeito da formação das capacidades de administração e do estabelecimento de doutrinas básicas que pudessem ser ensinadas nas escolas de todos os níveis. À frente de uma grande mineradora e siderúrgica francesa, foi consideravelmente influente na Europa e além dela, deixando contribuições sobretudo em relação à governança, à estratégia e à estruturação organizacional (Souza, 2009; Souza & Aguiar, 2010).

Não obstante, Fayol não é o autor mais visitado entre aqueles considerados “clássicos da administração” (se comparado a Taylor e Ford, por exemplo), mas é, talvez por isso mesmo, um dos mais intrigantes quando se ultrapassa a superfície de suas proposições mais conhecidas para procurar desvendar as origens de seu pensamento em meio às intrincadas influências materiais e ideais. O objetivo central do presente artigo é, assim, estabelecer as condições concretas de gênese do pensamento de Fayol, possibilitando relacionar, com maior precisão do que fora feito pela pesquisa histórica, as aderências em relação aos ideários mais ativos de então. A contribuição científica do presente artigo está em aprofundar o atual estágio de compreensão sobre o pensamento fayolista em particular, como componente histórico incontornável da administração.

Nessa direção, a investida já realizada pela pesquisa histórica da gestão registrou as conexões familiares e profissionais de Fayol, as experiências práticas como gestor e o ambiente político-administrativo de gestão das empresas e do Estado, antes e depois da primeira grande guerra. Os autores indicados adiante cobriram todo esse espectro de elementos. A opção predominante para investigar as origens do pensamento do engenheiro de minas, no entanto, parece ter sido a de encontrar “afinidades eletivas”<sup>2</sup> com a circulação das ideias ao tempo de sua elaboração, especificamente o contexto ideológico, por assim dizer, vinculando o ideário fayolista diretamente a tradições teóricas e a outros autores de ampla disseminação entre os séculos XIX e XX, como veremos.

Uma das dificuldades principais nessa direção predominante de investigação é estabelecer tais relações no plano da circulação das ideias. Entre as razões está a decisiva ausência de provas textuais nos materiais de Fayol que consubstanciassem as relações indicadas. Um dos motivos é fornecido pela própria natureza dos materiais legados pelo engenheiro de minas, despreocupado em suas anotações com extensivas fundamentações

2 Encontrar as “afinidades eletivas” é o método empregado embora nunca explicitado nessa literatura. O esforço é o de encontrar ligações entre as ideias de autores diferentes, procurando estabelecer alguma semelhança aproximada ou mesmo identidade, quando possível. A expressão “afinidade eletiva” é frequentemente encontrada na tradição weberiana, particularmente na *Ética protestante e espírito do capitalismo*, que recuperou de Goethe a ideia de haver um tipo de “atração” entre elementos. A pesquisa histórica debruçada sobre as origens do ideário fayolista emprega, quando realizada de modo sistemático, esse expediente para o qual, como explicaremos adiante, há problemáticas insolúveis de método.

teóricas sistematicamente explícitas. Não significa, entretanto, que seja impossível encontrar relações indiretas e não conscientes ao próprio autor, mas a ausência de provas textuais apresentadas pelas investigações históricas realizadas ainda garante traçados mais especulativos e não resolutivos, como também ainda veremos.

Diante dessas dificuldades, a pesquisa histórica sobre a origem do ideário fayolista necessita considerar os limites das afinidades eletivas retiradas da circulação das ideias e se beneficiar das aquisições do materialismo científico legado por Marx, o qual não corresponde à descaracterização produzida pela escola de Mannheim (1950) ou à caricatura da crítica de Bunge (1991; 1992). De modo algum significa desconsiderar os condicionantes providos pela circulação das ideias como parte constitutiva da realidade, mas reconhecer que ela mesma é condicionada por aspectos da dinâmica objetiva a qual procura moldar dando respostas aos seus imperativos. Amplia-se, assim, a potência explicativa da análise histórica. De tal maneira, as provas textuais, sobretudo as provenientes da pena de Fayol, precisam refletir essa reciprocidade em que a objetividade é o fator explicativo (não causal), que cria as condições de possibilidade da formação ideal (Vaisman, 2006). É preciso insistir que as provas textuais não são mera paráfrase, mas exigência de rigor no estabelecimento dos nexos entre a realidade histórica e o pensamento sob análise.

A investigação assim levada a cabo demonstrou que existem dois aspectos fundamentais na explicação da origem do ideário de Fayol. Nosso argumento principal, resultante da investigação realizada, é que, por um lado, há importantes aproximações entre as posições de Fayol e o traçado geral daquilo que se convencionou chamar de “terceira via” como uma “ideologia segundo a qual nem capitalismo nem o socialismo correspondem às verdadeiras aspirações da humanidade” (Lukács, 1979, p. 44). É na encruzilhada histórico-objetiva do choque bélico, do conflito classista e revolucionamentos sociais dos séculos XIX e XX que se moldou o ideário fayolista, aproximando-o, em parte, das posições assim chamadas *corporativistas*, como veremos. Por outro lado, seu ideário se moldou como agente prático na gestão econômica de uma grande corporação capitalista com mais de 10,000 empregados, envolta à crise econômica das últimas décadas do século XIX e em período de franco processo de trustificação no início do século seguinte. Esses dois aspectos se amalgamaram, condicionando o ideário fayolista como um tipo de resposta aos problemas de organização do grande capital em meio à exacerbação do conflito social e ao reconhecimento dos limites do livre jogo das forças econômicas.

Passa a ser decisivo apresentar as provas textuais, na letra do próprio Fayol, que proporcionam a segurança ao argumento esboçado no parágrafo acima. Passaremos a perseguir essa exigência nas próximas páginas. Antes, porém, cabe considerar, primeiramente, os aspectos metodológicos de fundamentação e da condução da investigação. Em seguida, tem lugar as anunciadas limitações das afinidades eletivas como método corrente da investigação histórica sobre a gênese do ideário fayolista. No momento subsequente, passaremos à apresentação dos condicionantes histórico-concretos da forja do ideário em tela, seguido da aproximação desse mesmo ideário à “terceira via” como ideologia da época. Tanto na discussão sobre as

afinidades eletivas quanto na apresentação que a segue, faremos sucessivas comparações com outros ideários tendo por objetivo o destacamento das diferenças específicas de Fayol que constituem a moldura de seu pensamento. Trata-se de um auxílio na exposição. Por fim, estarão as considerações finais do presente artigo.

## Aspectos metodológicos

Considerando o objetivo de se estabelecer as condições concretas da gênese do pensamento de Fayol e a decorrente adesão à ideologia da chamada “terceira via”, devemos considerar o método como fundamentação e operação.

Em termos de fundamentos, está em tela a problemática da relação entre realidade e pensamento. Devemos, sobretudo ao materialismo científico, o reconhecimento de que o pensamento não tem existência autônoma (Marx, 1974 [1859], Bunge, 2006). Tal reconhecimento ganhou muitas tonalidades a partir da sociologia clássica (Durkheim, Weber) e, principalmente, com os desdobramentos da chamada sociologia do conhecimento e suas controvérsias, por meio de nomes como Scheler, Mannheim, Merton, Berger, Luckmann, Stark etc., e por meio daqueles interessados especificamente no conhecimento científico (ou em sua crítica), como o próprio Merton além de Popper, Kuhn, Foucault, Barnes, Bunge, Latour, para citar alguns. Para o caso do conhecimento científico, ao fundo se encontram as três posições principais que envolvem a relação entre pensamento e realidade e, nela, o problema da objetividade científica: 1) da consciência autônoma e interesse científico puro, que leva ao racionalismo; 2) da consciência socialmente produzida (ou especificamente subordinada ao poder), que leva ao ceticismo e ao relativismo; 3) da determinação social da consciência cuja capacidade de estabelecer a verdade das coisas depende de circunstâncias históricas (sujeito em condições de isenção subjetiva e objeto desenvolvido para análise, Chasin, 2009), o que leva ao materialismo científico.

Deixando de lado as diferenciações e problemáticas da sociologia do conhecimento, nossos fundamentos estão ancorados no materialismo científico e a decorrente investigação da formação ideal a partir da usinagem “onto-societária do pensamento”, isto é, em que se reconhece a “sociabilidade enquanto condição de possibilidade do pensamento” (Vaisman, 2006, p.13) e o enraizamento prático do plano das ideias independentemente do grau de abstração (Mészáros, 1993). As variadas formas de consciência (que não se confundem com superestrutura ideológica<sup>3</sup>) têm possibilidade de existência a partir de condições sociais e objetivas, isto é, materiais e ideais. Nessas condições estão inclusas, como pressupostos, as ideias circulantes, as relações materiais (seu estágio de desenvolvimento, conflito e inflexões sociais) bem como a posição social do sujeito pensante (vide prefácios de Marx, 2013, Paço Cunha, 2018) que pode, duplamente, colocar uma necessidade social de verdade e uma falsidade socialmente necessária.

3 Marx (1974 [1859]) diferencia base econômica, superestrutura ideológica e formas de consciência. As últimas estão em conexão tanto com a primeira quanto com a segunda.

Nesse sentido, o “mundo das formas de consciência e seus conteúdos não é visto como produto imediato da estrutura econômica, mas da totalidade do ser social” (Lukács, 2012, p. 308). Entretanto, é preciso reconhecer igualmente que os fatores componentes do ser social não têm todos o mesmo peso no conjunto articulado. Nesse conjunto articulado que forma o ser social, determinado fator desempenha o papel *preponderante* e “tem por identidade a condição de elo tônico no complexo articulado” (Chasin, 2009, p. 135). Entre as formas de consciência e os pressupostos materiais, os últimos são prioritariamente explicativos, pois estabelecem as condições objetivas em última instância, mas não efetivam qualquer nexo causal nem podem prescindir da mediação de formas de consciência. A objetividade e forma de consciência transmutam-se constantemente uma na outra por mediação das práticas sociais concretas. De qualquer forma, seja uma forma de consciência mais abstrata (filosofia), seja uma forma de consciência científica ou ainda de consciência prática, a objetividade (natural e social) funciona como condição de possibilidade ao mesmo tempo em que constitui imperativos aos quais tais formas propõem respostas de eficácia variada e com objetividade científica contingente. Ressalvamos que não estamos interessados na *objetividade científica* de Fayol, uma vez que essa questão exigiria outro tratamento para além da gênese e do enquadramento em relação às potentes ideologias de seu contexto histórico.

Não obstante, uma vez que as formas de consciência variam (filosófica, científica, prática etc.), é decisivo considerar o tipo de forma de consciência sob análise. Nessa direção, uma formação ideal, como a fayolista, tem peculiar posição entre formas de consciência científica e prática. Se, por um lado, procurou, nos limites de suas possibilidades, estabelecer cientificamente certas relações, identificar traços objetivos e eventualmente indicar a natureza dessa própria realidade é, por outro lado, reativa à imediaticidade dos interesses e das demandas fáticas dos agentes econômicos (o próprio Fayol como um desses agentes) tributários de suas posições sociais, apelando para o bom senso como fator decisivo. Nesse duplo caráter, se localiza um tipo de formação ideal (fayolista) que corresponde a um dado desenvolvimento das condições objetivas e dá respostas à dinâmica dessa objetividade, exercendo certa modalidade de função com potência contingente sobre essa mesma dinâmica. Circunscrevendo a formação ideal fayolista às condições objetivas de sua origem histórica, a similitude com certas tradições teóricas então existentes pode ser estabelecida não simplesmente por afinidades eletivas nesse plano teórico – embora as conexões não possam jamais ser descartadas de partida. Mais fundamentalmente, no entanto, a aproximação entre o fayolismo e as tendências ideológicas de então pode ser estabelecida pela resolução teórico-prática fundamentalmente assumida por certas posições sociais diante das exigências objetivas daquele tempo, além das condições objetivas que estabelecem suas possibilidades de existência, levando-se em conta tais posições sociais e as forças em jogo.

Do ponto de vista operacional, tomamos para análise os textos de Fayol como “objeto ideológico” (Lukács, 1972; Chasin, 1978), isto é, como uma forma de consciência atrelada ao estágio de desenvolvimento da dinâmica objetiva, considerando seus feitos descritos acima. Assim, procuramos colecionar os principais materiais de Fayol diretamente. Os que não foram

possíveis de se ter acesso, utilizamos por intermédio da pesquisa histórica dedicada ao fayolismo. Parte de seus textos são notas pessoais levadas a público mais recentemente, o que trouxe limitações para a investigação. A pesquisa, portanto, está limitada ao acesso a esses materiais, direta e indiretamente, e seu conjunto principal se encontra nas referências bibliográficas do presente artigo.

Diante das complexidades envolvidas e das múltiplas influências que Fayol parece guardar, passamos a investigar as principais condições sociais presentes na forja do ideário fayolista, colecionando registros históricos a partir de várias fontes impressas e digitais a respeito da França de então, cobrindo o período entre 1830 e 1925. Entre os materiais, destacamos os historiadores colecionados como Hau, Landes, Magraw, Struve, Pirou, Tilly e Shorter além de outros autores igualmente indicados nas referências bibliográficas. Também foi bastante útil o acesso à base de documentação histórica da França da qual extraímos materiais científicos, jornalísticos e político-jurídicos<sup>4</sup> para o período considerado, inclusive materiais em referência a Fayol e sua influência na França, bem como livro do círculo de influência por se tratar de autoria de seu antigo chefe. Em seguida, concentramos maior atenção ao período de elaboração propriamente do pensamento fayolista (entre 1870 e 1917, aproximadamente). Esse expediente permitiu ter uma apreensão das ideologias circulantes e as condições econômicas, sociais e políticas de então.

Realizamos ainda a “análise imanente” dos materiais de Fayol. Essa abordagem proveniente da filosofia é mais do que mera leitura sistemática e não se confunde com a hermenêutica ou exegese. Há variados modos de exercício dessa análise em acordo com certas tradições. Seguimos o expediente sugerido por Chasin (2009), para quem tal análise é efetivada por meio de movimento de constantes aproximações com o texto e, então, de depuração do conjunto dos materiais, procurando compreender suas estruturas a partir deles mesmos e evitando as imputações de elementos inexistentes. Esse expediente possibilitou a identificação dos nexos entre, de um lado, a formação ideal e, de outro, as condições materiais e as ideias em circulação na França de então. Realizamos essa operação até o limite em que se formou o argumento geral dos condicionantes amalgamados conforme antecipado na introdução. Procedemos também com comparações entre outros ideários para capturar as distinções fundamentais que auxiliassem no estabelecimento da diferença específica do pensamento de Fayol.

Esse método permitiu ainda cumprir a exigência de se apresentar elementos probantes textuais, uma vez que constituiria um lapso metodológico não apresentá-los pois, como também ensinou o autor brasileiro, é necessário entender e dar provas de ter entendido o objeto sob investigação, porque, em última análise, trata-se a “atividade do pensamento de rigor como reprodução teórica da lógica intrínseca ao objeto investigado” (Chasin, 2009, p. 90) que, no caso do objeto ideológico, respeita-se os seus nexos diante das condições objetivas que formam a plataforma de sua gênese. Os dois critérios para a análise foram o grau de identidade entre os enunciados decisivos dos textos de Fayol e outros ideários e o grau em

4 Disponível em <<https://gallica.bnf.fr/>>. Acesso em outubro de 2020.

que o texto precisa refletir mais explicitamente as condições de sua origem, criando terreno seguro para conclusões mais precisas. Precisamente, esse aspecto consiste na dificuldade do método alternativo das afinidades eletivas. Vejamos, primeiramente, seus limites.

## Limites das afinidades eletivas para um Fayol desconhecido

Uma das grandes contribuições do esforço de se estabelecer conexões na circulação das ideias é despertar a pesquisa para a riqueza das influências que em geral passam despercebidas. Por exemplo, não ocorrem aos livros didáticos e, por consequência, aos estudantes de administração, certos laços entre Taylor e a economia prática de talhe marginalista do século XIX<sup>5</sup>. Essa contribuição, entretanto, esbarra em certas limitações também identificadas para o caso da investigação sobre a origem do ideário fayolista, não obstante o fato que ajuda a desvendar um Fayol em geral desconhecido.

5 Ao longo do século XIX, a economia clássica (Smith e Ricardo) foi alvo de críticas por um suposto excesso de abstrações sem sentido prático. Entre os críticos, Babbage com seu clássico livro já em 1832. Há um deslocamento no pensamento econômico nesse contexto, principalmente a partir de 1848, que passa a se ocupar menos com ciência e mais com a maximização dos resultados (tecnologia), menos com as legalidades da produção e distribuição da riqueza e mais com o mercado como centro de gravidade da economia, abrindo o leito da teoria da utilidade para o desenvolvimento do marginalismo (a chamada revolução subjetiva). A conexão com Taylor no segundo aspecto do deslocamento é mais fácil de se estabelecer. No contexto de ter que justificar o crescimento desproporcional entre produtividade e remuneração do trabalho mediante a aplicação da administração científica, lemos que “Não é sensato formular julgamento definitivo, senão quando todos os elementos em causa forem bem considerados. Ao primeiro relance, vemos somente duas partes do problema: trabalhador e patrão. Esquecemos a terceira parte – o povo em geral – os consumidores, que compram os produtos fabricados pelos dois primeiros e que, realmente, pagam os salários do operário e os lucros do empregador” (Taylor, 1953 [1911], p. 119). Deixando de lado que a terceira parte é, em sua maioria, precisamente formada por trabalhadores, o destaque fica com o deslocamento para o mercado como o elemento principal (e que, no argumento do autor, justificaria aquela desproporcionalidade). No primeiro aspecto do deslocamento, é bem conhecido o esforço de Taylor em extrair a maior rendimento possível do trabalho e igualmente driblando os obstáculos impostos pela fadiga. Além do estudo dos tempos e movimentos, Taylor operou modificações nos instrumentos de trabalho, procurando a combinação ótima. Quase trinta anos antes das formulações de Taylor, Jevons (1996 [1871]) dedicou o capítulo cinco de seu livro à Teoria do Trabalho, axiomatizando a relação entre o tempo de trabalho, o dispêndio de trabalho, os bens produzidos e a utilidade total desses bens tendo em mira o estabelecimento do tempo de trabalho mais vantajoso. Inclui-se nisso os limites da intensidade do trabalho em que o autor considerou, por exemplo, as dimensões ótimas de uma pá para a maximização dos resultados do trabalho de remoção de terra, evitando-se a fadiga. As conexões não são poucas, nem superficiais. O estadunidense Clark (1907), confessadamente aderente ao marginalismo de Jevons (vide prefácio), é um testemunho de como essas ideias estavam estabelecidas nos Estados Unidos pelo menos desde a década de 1890, antes portanto das incursões profissionais e intelectuais de Taylor. É emblemático que Clark (1907, p. 509) faça referência à existência de uma “política de restrição dos produtos do trabalho” naquele país, sublinhando que significa “trabalhar em compasso lento, sendo um dos métodos adotados para fazer o trabalho por meio de um número excessivo de trabalhadores”. Um leitor de Taylor conhece bem o lugar de destaque de seu combate ao trabalho deliberadamente mais lento. Isso reforça as conexões entre Taylor e o ideário marginalista circulante na época.

A delimitação de afinidades eletivas opera, como dito *en passant*, com base em certas semelhanças entre ideários. Há várias tentativas nesse sentido, algumas com maiores detalhes do que outras. É possível uma avaliação dessas contribuições, retendo aquilo que parece ser efetivamente indicativo para análise histórica dessa formação ideal em particular.

A começar pelas mais gerais e de menores recursos probantes, sua expressão se dá frequentemente por meio de inserções muito breves, não obstante as polêmicas que ensejam.

Há indicativos, por exemplo, de afinidades entre Henri Fayol a Walther Rathenau. As ideias o alemão Rathenau tiveram grande circulação na Europa nas primeiras décadas do século XX. Membro da alta administração da *Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft*, foi também profícuo escritor de diversos livros sobre os problemas econômicos, políticos e sociais de seu tempo. É considerado o principal precursor da discussão sobre a separação entre propriedade e gestão (Witzel, 2017; Rathenau, 1921, p. 66). Armstrong (1973, p. 67) sugeriu que alguns pontos mais destacados de Rathenau, como o “determinismo e as analogias biológicas”, influíram na França como um “fator significativo no ‘neo-Saint-Simonismo’ de escritores como Bertrand de Juvenel e Henri Fayol” (Voltaremos a essa questão do Saint-Simon adiante que parece ser mais consistente). Por outro lado, a influência de Rathenau sobre Fayol abre uma interessante linha de investigação embora Armstrong (1973) não tenha sublinhado qualquer elemento probante desta hipótese.

É verdade que encontramos na obra magna de Fayol, de 1916, um peso muito maior em se considerar a empresa como um organismo vivo do que uma máquina, ao contrário de quase tudo que já foi escrito sobre o autor em livros didáticos de grande circulação. Há na obra magna de Fayol, inclusive, forte apelo para o reconhecimento de certos elementos das empresas como sendo traços da própria natureza, a exemplo da “divisão do trabalho” e a “unidade de comando” (Fayol, 1964 [1916]). No entanto, Fayol empregou tais analogias já em 1900, particularmente entre função administrativa e sistema nervoso (Wren, Bedeian, & Breeze, 2002, p. 908), a mesma analogia que será empregada também dezesseis anos mais tarde em *Administração industrial e geral*, de 1916. Por seu turno, Rathenau publicou seu primeiro livro, *Impressionen*, em 1901, não podendo, portanto, ter influenciado o Fayol de 1900. Além disso, a conexão com Rathenau fica bastante incerta com a crescente reputação da biologia na transição entre os séculos e com a predominância do positivismo comteano na França, sobretudo com a aderência de Fayol a essa tradição e à metodologia experimental (Peaucelle & Guthrie, 2013), desenvolvida no campo da medicina (particularmente a fisiologia), ambas registradas por ele textualmente (Fayol, 1927a, p. 2). Mesmo um suposto “determinismo” seria difícil de registrar em Fayol (1964 [1916], p. 29), para quem “Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de *medida*”.

Uma outra questão de destaque e que enfraquece muitíssimo esta hipótese de conexão entre os autores é a aderência de Rathenau ao “irracionalismo alemão” que nutria certa desconfiança em relação à ciência (Rathenau, 1921, p. 13-16), mantinha discurso de talhe profético (Joll, 1960) e exaltava um “critério intuicionista de verdade”, sustentando um “anticapitalismo romântico” (Tragtenberg, 2009, p. 67). Os escritos de Rathenau “combinavam uma visão



tecnocrática de produtividade com visões espiritualizadas da tecnologia” (Herf, 1986, p. 152). Embora a questão de uma “visão tecnocrática” possa ser um elemento instigante de similitude a ser considerada – sem, entretanto, necessária conexão entre os autores na origem do ideário fayolista –, o autor de ascendência francesa não apresenta vestígios de uma crítica necessariamente romântica ao capitalismo que fez época no contexto alemão. Qualquer aproximação ainda que superficial com a obra magna de Fayol afasta a hipótese de que o núcleo duro de sua elaboração seja tributário diretamente do irracionalismo de tipo alemão. Essa diferenciação é, na verdade, bastante útil para demarcar o ideário fayolista em sua particularidade, como resposta a problemas fáticos semelhantes àqueles que Rathenau se defrontou. Como veremos, é realmente útil para registrar a heterogeneidade no interior do que destacaremos como “terceira via”.

Se essa vinculação ao ideário do autor alemão é menos frequentada e apresenta menor ressonância, ganha destaque o esforço de se estabelecer afinidades já aludidas entre Fayol e Saint-Simon<sup>6</sup>. Neste intento, há mais elementos instigantes, mas não ultrapassam certos limites.

Assim como Armstrong (1973) acima, Landes (1969) situou Fayol no grupo que de alguma forma ascendia à inspiração neo-saint-simoniana, adicionando outros elementos distintivos. Apontou o autor para o “renascimento nos anos de 1920 da tradição tecnocrática do Velho Regime baseado no novo culto da ciência, tecnologia e organização racional” (Landes, 1969, p. 528). A tradição saint-simoniana foi dividida em duas: de um lado os cultuadores que exasperavam os aspectos “idealistas” da doutrina de Saint-Simon e, de outro, aqueles (entre eles, Fayol) que “preferiram posições nos negócios à utopia comunal”, quais sejam, os “técnicos, muitos deles engenheiros profissionais que foram atraídos por uma visão de uma sociedade racional, orientada para a produção” (Landes, 1969, p. 529).

Outras investigações estabelecem ligações pessoais mais fortes por meio das quais a tradição saint-simoniana teria envolvido Fayol. Nosso autor seria um “herdeiro provavelmente de uma tradição mais saint-simoniana e leplaysiana”<sup>7</sup> (Cohen, 2019, p. 19) levada a ele por Mony<sup>8</sup>, seu chefe durante os primeiros anos da vida profissional. Como explicou Reid (1986):

6 Saint-Simon (1760-1825), enciclopedista, político, homem de negócios e teórico da economia. Foi um dos fundadores do socialismo utópico e pretendia resolver os males sociais por meio de uma organização da sociedade baseada na classe produtiva, combinando industriais, comerciantes, banqueiros e trabalhadores em geral. Deixou considerável influência nos séculos XIX e XX.

7 Pierre Guillaume Frédéric le Play (1806-1882). Engenheiro de minas, conservador e aderente ao movimento contrarrevolucionário, considerado como um dos precursores das ideias corporativistas (Guerlain, 2011). Escreveu várias obras, entre elas *Ouvriers européens. Études sur les travaux, la vie domestique et la condition morale des populations ouvrières de l'Europe, précédée d'un exposé de la méthode d'observations*, de 1855, e *L'Organisation du travail selon la coutume des ateliers et la loi du Décalogue. Avec un précis d'observations comparées sur la distinction du bien et du mal dans le régime du travail, les causes du mal actuel et les moyens de réforme, les objectifs et les réponses, les difficultés et les solutions*, de 1870.

8 Stéphane Mony (1800-1884). Engenheiro civil e diretor da Commentry-Fourchambault, precedendo Fayol, seu subordinado. Saint-simoniano na juventude, foi político e publicou várias obras, entre elas *Étude sur le travail* em 1877 em que procurou indiretamente refutar as “ideias socialistas e comunistas” (Mony, 1882, p. 107) e que contou com várias edições.

Pode-se interpretar a abordagem de Fayol em grande parte como uma reação às experiências de Stéphane Mony, seu mentor e predecessor como diretor das minas de Commentry e diretor geral de Comambault. Mony era símbolo de elementos nobres da antiga tradição paternalista. Foi saint-simoniano na juventude e acreditava na solidariedade social criada numa comunidade de trabalhadores. Em 1873, Mony ordenou que Fayol organizasse uma *feira do trabalho* perfeitamente saint-simoniana para 56 operários em comemoração aos seus trinta anos de trabalho na mina de Commentry. Mony era igualmente influenciado por Le Play e chegou a reunir para seu subordinado Fayol os dados para estabelecer uma monografia sobre Le Play (Reid, 1986, p. 88).

Essa relação de Saint-Simon a Fayol, passando por Le Play e Mony como mediadores, é a linha mais forte de análise da origem do ideário fayolista e recebeu de fato esforço mais sistemático de determinação dos vínculos. Lemos em um dos trabalhos mais importantes nessa direção, sublinhando as devidas ressalvas, que não se trata de “interpretar todas as convergências das ideias como uma influência intelectual. Trata-se mais de identificar os canais pelos quais o pensamento foi talhado. E o intermediário entre Saint-Simon e Fayol é Stéphane Mony” (Peaucelle, 2016, p. 78). Peaucelle (2016) insiste que “Mony foi uma influência intelectual importante para Fayol. (...). Mony e Fayol tiveram certamente numerosas discussões pessoais. Mony mantinha-se provavelmente discreto sobre Saint-Simon. Mas lhe contou o suficiente para que Fayol lesse diretamente quando seus textos [de Saint-Simon] foram reeditados em 1868” (p. 79-80).

Há pelo menos dois pontos que merecem nossa atenção nessas considerações vinculantes por serem as mais centrais na fixação de afinidades entre Saint-Simon e Fayol: as “capacidades administrativas” e o “interesse comum do capital e do trabalho” (Peaucelle, 2016, p. 71).

Sobre o primeiro ponto, o elemento vinculante mais promissor que Peaucelle (2016) procurou desenvolver se expressa no emprego e no lugar das “capacidades administrativas” em Saint-Simon e em Fayol. Por meio de um esforço de equiparação de passagens dos autores, Peaucelle (2016) conclui que o elemento-força é precisamente a retenção que Fayol estabelece a partir de Saint-Simon da “expressão ‘capacidade administrativa’ em aplicação aos indivíduos” (p. 82). Esse ponto é distintivo nas investigações a respeito da origem do ideário fayolista. A limitação aqui é que a adesão às “capacidades administrativas” é tributária de um tema mais amplo e muito comum aos autores de linhagens distintas: o tema da “organização”, em sentido da ação de se organizar as relações sociais. Esse tema liga, por exemplo, Saint-Simon a Le Play (Napoli, 2002, p. 48), mas também aparece entre autores muito diversos entre si, estendendo-se de Fourier à economia neoclássica. Aliás, é uma problemática comum a todos que, direta ou indiretamente, se ocupam do problema fundamental em todas as sociedades divididas em classes sociais e de onde emerge todos os potenciais conflitos estruturais, qual seja, determinar o modo de organização dos homens para levar a cabo a produção e a apropriação da riqueza produzida. O problema das capacidades, portanto, está subordinado a um tema geral comum que não proporciona garantias de ser elemento distintivo de uma afinidade entre Saint-Simon e Fayol. Não estamos em terreno seguro.

Também é importante registrar que “capacidades”, “competência”, “poder” são expressões relacionadas em Saint-Simon para expressar uma potência inerente aos industrialistas em razão de sua prática gestonária, como uma forma de *savoir faire*. Peaucelle (2016) reconhece que essa capacidade “não tem uma significação bem definida. Ela é apenas ‘constatada’, no que concerne aos industrialistas” (p. 72). Por outro lado, para Fayol, as capacidades identificadas (técnica, comercial, financeira, contábil, de segurança e administrativa) são adquiridas e passíveis de transmissão (Fayol, 1964 [1916], p. 26); não são imanências. Entretanto, o mais curioso é que tais capacidades, não apenas a administrativa – que Peaucelle (2016) isola para determinar a afinidade em questão –, são derivadas do “conjunto das operações de toda empresa”, nas palavras de Fayol (1964 [1916], p. 9), quer dizer, há operações que logicamente demandam capacidades para, enfim, operá-las. Se adensarmos à analogia biológica frequente na letra fayolista, a leitura da obra magna do engenheiro de minas provoca a impressão de que se procura inspiração na fisiologia (como já tinha ficado claro em 1900, como informado acima) e dela se deriva as funções ou capacidades. A capacidade administrativa ganha destaque como aquela que se “reparte (...) entre a cabeça e os membros do corpo social” (Fayol, 1964 [1916], p. 13), pois o “sistema nervoso, principalmente, tem grandes analogias com o serviço administrativo” (Fayol, 1964 [1916], p. 85). A capacidade administrativa parece ser derivada da função específica de um órgão do organismo e é tomada como aspecto decisivo de uma fisiologia global. Ficam bem mais proeminentes, assim, ligações com a tradição positivista comteana e sua reconhecida inclinação à biologização do social, sem mencionar a transposição da metodologia científica para a administração a partir de Claude Bernard e sua *l’Introduction à l’étude de la Médecine expérimentale* de 1865 (Fayol, 1927a, p. 2). Aliás, Comte é um dos poucos autores citados explicitamente por Fayol, pelo menos uma vez em sua obra magna, de 1916, e nos anos seguintes em *Préface à l’Evol de l’esprit public* (Fayol, 1927a, p. 2) e em *L’administration positive dans l’industrie* (1927b, p. 268).

Sobre o segundo e mais importante ponto (o interesse comum entre capital e trabalho), Peaucelle arquitetou sua investigação inteiramente sobre a “hipótese (...) de uma influência saint-simoniana” em Fayol, baseando-se em pesquisa própria precedente, cuja conclusão apontou para uma “ausência da noção de conflito” no ideário fayolista, herdado do fato de que “Saint-Simon evitava os conflitos” (Peaucelle, 2016, p. 69). Aqui se delimita, portanto, a aludida identidade de interesses entre capital e trabalho.

Peaucelle (2016) não fornece provas devidas para a afinidade nesse ponto. Aliás, a questão se coloca de outra forma em Fayol e isso é decisivo para o inquérito da origem de seu pensamento. Ao retomar diretamente o texto do engenheiro de Constantinopla, observa-se que, na verdade, suas considerações são interessantemente distintas. Um dos seus quatorze princípios reconhece a necessidade de subordinação dos interesses particulares ao interesse geral da empresa (e do Estado, quando a matéria é outra), o que é bastante interessante para apontamentos aos quais voltaremos adiante. De toda forma, isso não é suficientemente revelador da questão em tela. Já nas ocasiões explícitas, Fayol reconheceu abertamente a diferença de interesses entre capital e trabalho, a exemplo da discussão

sobre o princípio de remuneração. Ao considerar a participação nos lucros, sublinhou que a “ideia de fazer os operários participarem dos lucros é muito sedutora. Parece que é daí que surgirá o acordo entre o capital e o trabalho. Mas a fórmula prática desse acordo não foi ainda encontrada” (Fayol, 1964 [1916], p. 43). Adiciona-se, ainda, o presente “desejo de conciliar e harmonizar os interesses do operário e do patrão” (Fayol, 1964 [1916], p. 43). E arremata, ao final da consideração: “Não me parece que se possa contar, ao menos no momento, com este modo de retribuição, para apaziguar os conflitos entre o capital e o trabalho” (Fayol, 1964 [1916], p. 45). Ora, não se concilia os idênticos e não haveria o que apaziguar na ausência de conflitos. Esse elemento, portanto, não contribui para sustentar uma afinidade entre Saint-Simon e Fayol, antes o contrário. E isso é crucial para a reta indicação da origem do ideário fayolista, como veremos adiante.

O estabelecimento de afinidades eletivas é uma tarefa muito difícil e daí se deve reconhecer o esforço de variados autores, com destaque para Peaucelle (2016). E há, de fato, muitas dificuldades que poderiam ser vertidas em hipóteses. Chevalier (1946, p. 67) sugeriu que, mesmo “sem ter lido”, Fayol se inspirou na *Política* de Aristóteles para a distribuição das capacidades administrativas e técnicas entre superiores e subordinados. Podemos ainda adicionar: o “senso de medida”, incansavelmente sublinhado por Fayol, é expressão de um pragmatismo (Morin, 1989, p. 15) ou revela qualquer coisa da mediania da ética aristotélica? A força das circunstâncias como elemento chave para a decisão administrativa é apenas uma expressão do senso prático guiado pelo relativismo ou ascende à Maquiavel e o notório peso atribuído à Fortuna? São questões abertas, de difícil resolução e que crescem conforme se amplia o universalismo intelectual do pesquisador interessado nessas relações possíveis.

A afinidade com Saint-Simon também não é tarefa simples de se estabelecer, nem seus pontos intermediários. Le Play, por exemplo, não era um saint-simoniano do tipo mais aderente, já ecoando marcações corporativistas (Guerlain, 2011, p. 491). Então também é discutível o quê de fato teria transitado de Le Play a Mony. Sabendo, como visto, que este último pode ter sido o “intermediário entre Saint-Simon e Fayol” (Peaucelle, 2016, p. 78), é preciso registrar que Mony “provavelmente não (...) conservou as ideias saint-simonianas de sua juventude” (Peaucelle, 2016, p. 79). Ademais, Mony “jamais citou Saint-Simon” (Peaucelle, 2016, p. 79), assim como Fayol também não. Essas reticências, registradas pelo material mais rigoroso em estabelecer as afinidades, levam à conclusão de seu próprio autor de que a “influência do saint-simonismo era ainda forte à época entre muitos engenheiros franceses”, mas Fayol mesmo “poderia não ser consciente dessa influência de Saint-Simon”, sendo, portanto, uma “convergência parcial” (Peaucelle, 2016, p. 82). Por mais rigoroso que seja o desenvolvimento realizado por Peaucelle (2016), suas próprias conclusões colocam sua hipótese de partida em terreno inseguro.

A hipótese contrária, de que não há qualquer influência, opera em iguais condições de dúvida. A inspeção das afinidades no ideário fayolista pelo menos resulta nesses limites identificados. Sem recusar inteiramente a investida, o correto é modificar o ponto de partida da análise. Ao invés de procurar afinidades de difícil determinação no plano das ideias, cabe procurar

a ligação desse plano das ideias com o movimento objetivo daquele tempo, o que permite, em seguida, uma aproximação mais apurada do quadro ideológico de então.

## O duplo condicionamento dos imperativos objetivos ao ideário fayolista

Certamente há vários elementos de peso, como a experiência da primeira grande guerra e seus efeitos, para a forja do pensamento fayolista. Entretanto, como antecipado, vamos nos concentrar em expor os dois aspectos mais fundamentais da dinâmica objetiva destacados na pesquisa e que se mostraram aderentes também à letra do gestor de ascendência francesa: o desenvolvimento da grande corporação capitalista em meio à crise econômica e os conflitos classistas do período.

### O desenvolvimento da grande corporação em meio à crise do século XIX

O primeiro aspecto dessa dinâmica objetiva se demarca pela natureza do problema prático com o qual Fayol se engajava e o estágio de desenvolvimento das circunstâncias econômicas. É da maior importância proceder à distinção, por exemplo, entre Fayol e Taylor nessa consideração e aproximar o primeiro de Rathenau (apenas como recurso expositivo para destacar os aspectos centrais).

O ponto de partida é considerar a questão essencial à qual o taylorismo se apresentou como resposta. Como herdeiro do desenvolvimento anterior da economia prática de talhe marginalista e condicionado pelos problemas de sua realidade (Paço Cunha, 2020), a questão fundamental era como tornar o trabalho mais produtivo em meio ao contexto de acirramento classista. A resposta à questão teve ampla disseminação, como todos sabem: converter o trabalho em objeto de estudo e controle, intensificar o processo de trabalho e operar aspectos remunerativos e sociais.

Fayol respondeu a uma questão fundamentalmente distinta, embora esteja localizada no mesmo quadro de problemas de natureza econômica. Não significa que os problemas da produtividade do trabalho não estivessem presentes, mas que estavam subordinados a outra mais essencial naquelas circunstâncias. Para chegar a ela, devemos considerar os condicionantes históricos decisivos.

Sabe-se que as duas últimas décadas do século XIX foram marcadas por um contexto de crise econômica (Duménil & Lévy, 2014) que afetou consideravelmente as empresas francesas em particular (Hau, 2010). A própria companhia administrada por Fayol se viu com graves problemas durante todo o período. Como escreveu Fayol em correspondência pessoal:

Por 30 anos uma contínua prosperidade, muitas vezes mesmo espetacular, justificou bem a criação da empresa. Então, o desenvolvimento das instituições metalúrgicas no leste e no norte da França tornou-se mais e mais ameaçado em sua prosperidade e

mesmo na existência de fábricas na parte central do país: ao mesmo tempo podemos afirmar que o quantum de carvão extraído a cada ano em Commentry [empresa gerida por Fayol] esteve longe de cobrir os custos de extração e o fechamento das minas era esperado a qualquer momento. Finalmente os lucros da Companhia foram reduzidos ao ponto em que cessou o pagamento de dividendos em 1885. Em 1888 a Companhia estava quase resignada ao fechamento e ao abandono de suas fábricas, suspendendo operações nas minas quando ocorreu uma mudança de gestão [Fayol assumiu naquele ano]. Desde então a Companhia se tornou lucrativa novamente e sua recuperação foi contínua e substancial como tinha sido seu declínio. A história da companhia mostrará que seu declínio e recuperação deveram-se exclusivamente aos procedimentos administrativos utilizados (Fayol, 1908 como citado em Wren, Bedeian, & Breeze, 2002, p. 910).

Há indícios de que a recuperação, no entanto, contou com o crescimento dos preços do ferro fundido de 57 francos em 1888, quando Fayol assumiu a direção geral, para 70 francos em 1890, somado às mais baixas taxas de salários nos últimos vinte anos do século XIX, inclusive com greve violenta em 26 de janeiro de 1886 na mina de Decazeville em razão dos “salários de fome” (Chevalier, 1946, p. 64). As razões da recuperação são menos importantes do que a evidência clara de um processo de crise econômica geral, no setor em particular e na empresa singular em que se encontrava a atenção de Fayol. Há razões para indicar o aspecto nada desprezível de que o ideário fayolista tenha sido forjado em contexto de crise geral e particular.

O contexto das empresas francesas antes da primeira grande guerra continha traços peculiares. Uma caracterização geral é bastante útil para delimitar uma condição que se encontrava em vias de transformação. Com efeito, Landes (1969) destacou que as principais empresas eram familiares e operavam primando pela segurança dos investimentos, sendo “tecnologicamente conservadoras e economicamente ineficientes” (p. 528) em ambiente mais estagnado do que dinamizado pela alta concorrência entre os capitais. Havia indústrias intensivas em capital já sob a forma de corporações com ações negociadas em bolsa, mas que suportavam as empresas associadas notoriamente familiares ineficientes. O autor comentou ainda que as mudanças ocorridas na França tinham esse quadro geral como base sobre a qual as decisões econômicas foram tomadas no sentido de alteração das circunstâncias. Fayol aparece como um daqueles “neo-saint-simonianos”, segundo nosso autor, que representavam essa mudança.

Um quadro geral, portanto, de crise econômica e ineficiência das empresas, fica mais completo com o processo simultâneo de desenvolvimento das grandes corporações e a chamada trustificação. Isso ajuda a colocar em primeiro plano as questões objetivas que se apresentavam e que exigiam respostas dos agentes econômicos, sobretudo daqueles protagonistas à frente das mudanças no cenário francês de então. Um exemplo disso foi dado pelo próprio Fayol na sessão de encerramento do Congresso Internacional de Mineração e Metalurgia em Paris, em junho de 1900, na qual comentou sobre o demasiado enfoque sobre os aspectos técnicos nas discussões durante o encontro:

Eu enfatizo a palavra “técnica”, Senhores, porque é um fato que os artigos lidos neste Congresso foram quase que exclusivamente de caráter técnico; não ouvimos sequer um eco de nossas tarefas comercial, financeira e administrativa. (...). É indubitavelmente lamentável que

ninguém tenha falado, por exemplo, sobre as combinações comerciais que, sob os nomes de acordos, agências e trustes, tornaram-se tremendamente importantes no mundo industrial durante os anos mais recentes (Fayol, 1900 como citado em Wren, Bedeian, & Breeze, 2002, p. 907).

O tom mais áspero deixa a impressão de certa urgência da matéria, em termos de organização das combinações, dos trustes etc. Na sequência do comentário, Fayol explora a reconhecida centralidade da função administrativa em seu ideário que, mais tarde, marcará igualmente sua obra magna. O ordenamento lógico da exposição de Fayol é um alerta para o fato de que o desenvolvimento de suas proposições na ordem administrativa, comercial, financeira etc., respondia a essas necessidades práticas colocadas pela grande empresa no contexto de então.

Mesmo um leitor eventual de *Administração industrial e geral* percebe com alguma facilidade que, a despeito de considerações atinentes ao Estado e aos negócios de pequeno porte – o termo “geral” no título do livro almeja abarcar “negócios (...) de outra qualquer índole” (Fayol, 1964 [1916], p. 8) –, a preocupação central de Fayol e sua fonte primária é a grande empresa privada. Fayol realiza considerável número de comparações rápidas das quais sobressalta particularidades dos grandes negócios. O autor tem em mente, particularmente, a corporação onde exercitou-se como agente econômico de mais alto posto. A corporação comandada por Fayol tinha mais de 10.000 empregados por volta de 1900 e já era naquele tempo “uma das maiores firmas da França em termos de capitalização financeira” (Wren, Bedeian, & Breeze, 2002, p. 909). Não há indicativos de que esse quadro tivesse regredido 16 anos mais tarde.

Esse conjunto de elementos coloca Fayol em diferença com Taylor, por exemplo. Enquanto o segundo, como frisado, tinha por problemática central ampliar a produtividade do trabalho, esse aspecto parece ser secundário para o primeiro. É possível delimitar a questão fundamental considerando o quadro formado pela crise econômica geral, em particular, da mineração e metalurgia e da empresa singular assumida em 1888. A esse quadro se adicionam as condições das empresas na França antes da primeira guerra mundial, o crescimento das grandes corporações se constituindo em trustes e a atuação prática de Fayol frente a uma das maiores corporações então em operação. Tendo esse quadro de referência, a questão essencial operante, prática, e que exige resposta é precisamente de *coordenação geral*, isto é, como organizar, em termos explicitamente gestionários, a então ineficiente grande corporação capitalista emergida de um contexto de crise econômica geral e em vias de trustificação. O destaque para a função administrativa ganha explicação nesses termos, por ser aquela que “tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos” (Fayol, 1964 [1916], p. 12).

Seu ideário foi moldado na forja de respostas a esse problema fático apresentado pela dinâmica objetiva do sistema econômico naquele estágio de desenvolvimento. Não por acaso, encontra similitudes com Rathenau, que advogava em defesa dos “gerentes profissionais”, os quais estariam

em melhores condições para tomada de decisões racionais em benefício de toda a empresa, ao contrário dos “gerentes-proprietários” movidos por seus próprios interesses. Teria sido inclusive o autor alemão a cunhar a “expressão ‘separação da propriedade e controle’ que se tornou parte do pensamento ortodoxo dos círculos gerenciais no Ocidente” (Witzel, 2017, p. 203). Trata-se de uma resposta ao problema fático de organização do grande capital. A alteração qualitativa e quantitativa das corporações exigia respostas de seus destacáveis agentes econômicos. E não é por acaso tamanha investida de Fayol como um de seus protagonistas na França, na formação das capacidades administrativas, inclusive como conteúdo escolar “geral”, para todos os níveis, esforçando-se para “inculcar as noções administrativas em todas as classes” (Fayol, 1964 [1916], p. 28). Essa investida é uma resposta ao crescimento quantitativo do capital e as modificações qualitativas impostas à sua forma corporativa que demandavam capacidade gerencial ampliada. O ideário fayolista cumpriu, assim, significativa função com o estabelecimento de uma doutrina fomentada com introdução nos variados níveis educacionais e com a disseminação entre gestores econômicos e demais gestores no plano do próprio Estado. Mas não apenas nessa direção se pode identificar a função realizada.

## O estágio do conflito social

A reta compreensão do problema demanda aquela importante distinção em relação a Saint-Simon, com respeito às divergências de interesse entre capital e trabalho.

As ideias de Saint-Simon se explicam, como de resto, pelas condições de sua origem. Há um elemento de destaque para os primeiros trinta anos do século XIX e está associado ao estágio de desenvolvimento do próprio capitalismo, particularmente na França. Marx e Engels sintetizam essa questão na denominação “socialismo utópico”, abarcando os fundadores de sistemas de reformas sociais daquele período. Entre eles, figuravam as ideias de Saint-Simon cujas limitações de sua época não ofuscam o brilho de seu gênio (Engels, 2015 [1878], p. 289-293). Sublinhou também Engels (1981 [1892]) que naquela época o “modo capitalista de produção, e com ele o antagonismo entre a burguesia e o proletariado, achava-se ainda muito pouco desenvolvido. A grande indústria, que acabava de nascer na Inglaterra, era ainda desconhecida na França” (p. 34). O desenvolvimento da indústria moderna tinha relação com o agravamento do conflito social. Nesse contexto, as teorias dos fundadores de sistemas “não fazem mais do que refletir o estado incipiente da produção capitalista, a incipiente condição de classe. Pretendia-se tirar da cabeça a solução dos problemas sociais, latentes ainda nas condições econômicas pouco desenvolvidas da época. A sociedade não encerrava senão males, que a razão pensante era chamada a remediar”. E a ressalva para desfecho: “Esses novos sistemas sociais nasciam condenados a mover-se no reino da utopia; quanto mais detalhados e minuciosos fossem mais tinham que degenerar em puras fantasias” (Engels, 1981 [1892], p. 35).



A marcha da história se encarregou de transformar a França de então, cujo semblante não permaneceu o mesmo após 1830. A revolução de fevereiro de 1848 na França (no conjunto das revoluções continentais entre 1845 e 1849) deixou marcas decisivas. Nesse contexto de 1848, Marx e Engels (1998 [1848], p. 67) puderam registrar que a “importância do socialismo e do comunismo crítico-utópicos [entre os quais se encontra o de Saint-Simon] está na razão inversa do seu desenvolvimento histórico. À medida que a luta de classes se acentua e toma formas mais definidas, a fantástica pressa de abstrair-se dela, essa fantástica oposição que lhe é feita, perde qualquer valor prático, qualquer justificação teórica” (Marx & Engels, 1998 [1848], p. 67). Essa constatação se aprofundaria, certamente, mediante o processo revolucionário da Comuna de Paris em março de 1871 (quando Fayol, aos trinta anos, já atuava como engenheiro), em meio à guerra franco-prussiana e ao desenvolvimento acelerado das condições econômicas. Quais efeitos não vieram ao mundo com o processo revolucionário na Rússia antes e durante a primeira grande guerra?

A questão de interesse é que o desenvolvimento desses processos tornou o ideário saint-simoniano sem o chão ao qual correspondia, pelo menos diretamente. Não significa também que essas ideias deixassem simplesmente de ter influência. Mas mesmo elas são modificadas à luz de um estágio também modificado das condições objetivas. Como sugeriu Gilormini (2018), há conexões nada desimportantes entre os movimentos saint-simoniano e “neocorporativo”; este como desdobramento que teve inspiração naquele, mas com sinal diferenciado (porquanto Saint-Simon teve papel para o pensamento socialista e, por sua vez, o corporativismo assumiu formas conservadoras e antissocialistas).

Ainda mais importante é que a posição histórica de homens como Fayol na França se viu chamada a dar respostas não apenas ao imperativo organizacional do desenvolvimento do grande capital, mas também do conflito classista que o acompanhou naquele tempo. Como veremos, essa resposta não se limitava ao nível da empresa individual, requerendo uma equação diferente e que envolvesse a mediação estatal. Não é demais também lembrar que estamos considerando esse problema em momento ainda marcado pela crise do século XIX, conforme tópico anterior.

Para registrar o estágio do conflito social (tendo por fundo as revoluções indicadas acima, tanto no século XIX quanto no seguinte), é possível observar a ocorrência das greves e seus quantitativos na França. Os dados gerais mostraram considerável tendência de crescimento até aproximadamente 1915. Em termos gerais, “de uma média por volta de 100 greves por ano na década de 1880, a média cresceu para mais do que 1000 por ano na década de 1900. Em 1906 houve nove milhões de dias perdidos em 1309 greves” (Magraw, 1987, p. 303). O auge das greves em 1906 foi também registrado por Hau (2010, p. 363), que constatou as dificuldades econômicas de então. A Tabela 1 dá mostras do crescimento do número de greves na França de 1893 a 1920, cobrindo inclusive considerável período de forja do ideário fayolista.

Tabela 1: Intensidade crescente das ondas de greves em França

	Grevistas por um total de 100,000 trabalhadores	Greves por um total de 100,000 trabalhadores
1893	900	3
1899-1900	1000	4
1906	2100	7
1919-1920	5600	9

Fonte: Adaptado de Tilly & Shorter (1973, p. 869)

Em termos gerais, portanto, há uma intensificação das ondas grevistas.

Se considerarmos o período de 1890 a 1914, que também cobre diretamente a elaboração fayolista, observaremos a liderança do setor de mineração e pedreiras (13,800) em número de grevistas por 100,000 trabalhadores, seguido pelo setor químico (5,300) e pela siderurgia (4,600) (Shorter & Tilly, 1974, p. 115; Tilly & Shorter, 1973, p. 878). Entre os três setores mais afetados, estão a mineração e siderurgia, precisamente os tipos de negócios com os quais Fayol estava diretamente engajado na gestão da corporação.

A letra de Fayol reflete essas circunstâncias, tanto que uma de suas seis funções é precisamente aquela voltada à “segurança”, orientada a “proteger os bens e as pessoas contra o roubo, o incêndio e a inundação e **evitar as greves**, os atentados e, em geral, **todos os obstáculos de ordem social** que possam comprometer o progresso e mesmo a vida da empresa” (Fayol, 1964 [1916], p. 11, grifos nossos). Registra-se que as greves foram parcialmente legalizadas desde a década de 1860 na França.

Adicionalmente, ao refletir sobre os problemas envolvidos na “disciplina”, como um dos seus quatorze princípios, Fayol considera ser um aspecto sensível convergir os interesses em jogo. Escreveu que se tem “uma prova pública disso nas grandes greves dos mineiros, ferroviários ou funcionários que, nestes últimos anos, têm comprometido a vida nacional, na França e alhures” (Fayol, 1964 [1916], p. 34).

O conflito classista, portanto, aparece como um fator de suma importância para a compreensão da origem do ideário fayolista. Já mostramos antes a diferença em relação a Saint-Simon quando o assunto era os interesses divergentes entre capital e trabalho. Fayol reconhecia abertamente essa divergência e procurou responder a ela de uma maneira peculiar (por meio das “convenções”), como veremos a seguir. É essa modalidade que permite localizar Fayol na solução comum à sua época, denominada “terceira via”, porém de traços próprios se comparada à “crítica romântica ao capitalismo” do tipo sequenciado por Rathenau, na Alemanha.

Não obstante, cabe o registro mais conclusivo para o problema em tela no presente tópico de que o ideário fayolista foi forjado na ascensão da luta classista. Assim, ficam bastante marcados dois condicionamentos fundamentais (e não únicos). Fayol, como protagonista da direção econômica naquelas décadas na França, foi chamado a dar respostas ao problema da organização do grande capital no contexto de crise econômica e desdobramento do conflito de classes na encruzilhada histórica moldada por importantes revoluções.

## Enquadramento do ideário fayolista à “terceira via”

O modo como Fayol se colocou frente ao problema do conflito classista, que transcendia aos problemas da empresa singular, permite situá-lo em uma posição realista se comparada a autores americanos, como Taylor e Ford, que negavam peremptoriamente a existência de divergências de interesses entre capital e trabalho.

Na já comentada consideração de Fayol a respeito da remuneração, em que a divergência de interesses é francamente reconhecida, seu ceticismo sobre a aplicação de participação nos lucros é acompanhado pela ideia de que “Felizmente, têm havido até ao presente outros meios suficientes para assegurar à sociedade uma paz relativa; esses meios não perderam sua eficácia. Cabe aos chefes estudá-los, aplicá-los e fazê-los triunfar” (Fayol, 1964 [1916], p. 45-46). Nosso autor não explicitou quais são esses meios que ainda não perderam eficácia para garantir uma “paz relativa” e com os quais podem os chefes triunfar. Aliás, a paz social é um alvo que revela as preocupações fayolistas e seu ceticismo aflora quando considera que é sempre relativa (talvez temporária, contingente, não resolvível, mas apenas administrável). Não obstante, tais meios parecem ser as chamadas *convenções*, sublinhadas em outras ocasiões da obra magna. Por exemplo, na discussão sobre a disciplina como um dos seus princípios, Fayol escreveu que na “ordem dos fatores que influem sobre a disciplina, é necessário colocar, ao lado do mando, a natureza dos convênios<sup>9</sup>. Convém que sejam claros e satisfaçam a ambas as partes, em tudo que seja possível. Tal coisa é difícil” (Fayol, 1964 [1916], p. 34). As *convenções*, convênios ou acordos têm seus limites em satisfazer as partes e, em geral, nos disse Fayol que os problemas, dissensos e greves advêm de “*convenções discutíveis*” que são, em última instância, responsabilidade dos administradores. Entretanto, modificações importantes ocorreram nesse âmbito:

Aos convênios de outrora, estabelecidos somente pelo patrão, sucederam, cada vez com mais frequência, os convênios debatidos entre o patrão ou grupo de patrões e as coletividades operárias. A responsabilidade de cada patrão fica, assim, diminuída; reduz-se ainda, todavia, com ingerência cada vez mais frequente do Estado nas questões operárias. Não obstante, a fixação dos convênios entre a empresa e seus agentes, de onde provêm as modalidades da disciplina, deve continuar sendo uma das principais preocupações dos chefes de empresas (Fayol, 1964 [1916], p. 34).

Como a passagem dá provas, Fayol estava imerso nas condições de sua época. As *convenções* coletivas serviam ao propósito de acomodar os conflitos sociais, de se obter uma “paz relativa”. Cada vez mais o Estado era chamado a mediar tais relações. Ao fundo, seja individualmente, em grupo ou por mediação do Estado, tratava-se de uma administração política do embate classista<sup>10</sup>. Esse senso de realidade levou autores (e.g. Paço Cunha & Guedes, 2017) a equivocadamente considerarem que Fayol estava sob alguma influência do ideário marxista ou dos ecos mais ou menos distantes

9 A edição brasileira opta por “convênios” para a palavra francesa *conventions* (Cf. Fayol, 1931, p. 32).

*Convenções* expressam melhor, todavia, o conteúdo que Fayol pretendia expressar.

10 Sobre a administração política, ver Paço Cunha (2019).

da Comuna de 1871. E não parece ser o caso de um saint-simonismo senão bastante modificado, como já aludido. Na verdade, vemos muito mais semelhanças com aquilo que frequentemente se denomina “corporativismo”, tributário da “terceira via”, à qual conectaremos certas semelhanças em instantes. Entretanto, não é em razão de uma influência direta entre ideários no plano das ideias, mas do desenvolvimento da dinâmica objetiva que exige dos agentes econômicos certas respostas. A posição de Fayol é bem clara na discussão sobre o princípio da ordem, particularmente sobre a ordem social. Escreveu o autor que:

Aplicada ao Estado, a fórmula da ordem: ‘Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar’ adquire uma amplitude extraordinária. É a responsabilidade da nação vis-à-vis a todos e a cada um, é o **destino de cada um previsto, é a solidariedade, é a questão social completa** (Fayol, 1964 [1916], p. 53; 1931, p. 52, grifos nossos).

A alternativa pela administração do conflito social, assumindo também a organização do capital em suas representações com influência no Estado no qual se realiza o interesse geral e resolve a “questão social”, deve-se ao reconhecimento de que as convenções individuais não eram suficientes para preservar a ordem das coisas frente à maior ameaça identificada em seu tempo: o socialismo. Assim, em 1916, Fayol escreveu em suas notas pessoais:

a situação política, sindical e social foi consideravelmente modificada depois de trinta anos: o regime governamental não é mais o objetivo das lutas eleitorais; a potência dos sindicatos operários se desenvolveu muito; **o socialismo é mais ameaçador**... Uma nova situação exigia novos meios; eles estão em processo de formação. A ação particular dos chefes de indústria está gradualmente dando lugar à ação coletiva mais poderosa, esclarecida e equilibrada do Comitê de Forjas e do Comitê de Minas de Carvão; a experiência e a competência dos fabricantes estão condensadas nesses comitês, cada vez mais ouvidos pelas autoridades públicas. Assim, cada empresa não está mais isolada diante do Estado ou dos sindicatos; a ação pessoal do chefe não é suprimida, mas transformada. Ainda não foi resolvido. É o início de um novo período, não menos difícil ou menos importante que os anteriores (Fayol, 1901 como citado por Cohen, 2019, p. 31-32, grifos nossos).

A questão aqui não é estatização ou nacionalização dos meios de produção, já que Fayol mesmo sustentava haver uma incapacidade industrial imanente ao Estado, em que as tarefas econômicas deveriam ficar a cargo de empresas privadas (Fayol, 1921, p. 434; Pirou, 2005 [1925], p. 101, nota 6; Rojas, 2017, p. 186). Quando bem entendido, o ponto é outro: tratava-se, para o engenheiro de minas, de se encontrar modalidades globais e funcionais de administração do conflito social, assumindo os limites das convenções no plano singular da empresa individual e simultaneamente evitando a alternativa socialista, considerada a maior ameaça, como antes sublinhado. A posição do Estado nessa equação, como interesse geral, ao qual os particulares devem estar subordinados e como mediador das convenções, aproxima ainda mais Fayol dos ideólogos do corporativismo, embora não pareça ser uma aderência plena, ao mesmo tempo em que o afasta de um liberalismo clássico: nem liberalismo, nem socialismo. Nesse sentido, nos parece que Fayol ecoa mais Le Play e Mony do que um saint-simonismo, dados os apetrechos conservadores que desgarram de sua letra.

Reid (1986, p. 93) constatou um “tipo de corporativismo” imaginado por Fayol em “seus últimos anos”. Essa é uma tese menos frequentada pela pesquisa histórica, porém bem mais plausível dadas as evidências. Mas é importante sublinhar, mais uma vez, a expressão “tipo de corporativismo”, como registrou o Reid (1986), pois há muitas pistas ao se tratar de uma variação e não de identidade. Seja pelo ideário corporativista, seja por um saint-simonismo modificado ou outras possibilidades, o importante é sublinhar que se trata não de meras afinidades no plano ideológico, mas de respostas teórico-práticas ao problema classista da época e que permite o enquadramento junto à tendência geral da “terceira via”.

Antes de explicitarmos mais diretamente a problemática da “terceira via”, alguns traços do corporativismo como movimento intelectual e prático são úteis para efeito dessa comparação com o ideário fayolista. As similitudes (e não identidade) são absolutamente auto-evidentes.

Tomando alguns de seus ideólogos ilustres, o francês católico Gressaye (1938, p. 110) considerava entusiasticamente que o mundo de então era uma “reação contra o individualismo e o liberalismo”. Para ele a “corporação é a liberdade para a profissão se governar sob controle do Estado, guardião do bem comum. A corporação, é a descentralização econômica, descarregando o Estado de uma série de tarefas para as quais ele não é destinado”. E o arremate: “O corporativismo se apresenta como uma via mediana entre o liberalismo e o socialismo” (Gressaye, 1938, p. 114), o que torna indiscutível a aderência dessa ideologia ao conjunto da “terceira via”, como veremos a seguir.

Várias ideias sobre o chamado corporativismo circularam pelo Brasil e servem de exemplificação de seus traços. Francisco Campos, uma das peças-chave do Estado Novo no Brasil, escreveu que o “liberalismo político e econômico conduz ao comunismo”. Para ele, o “corporativismo mata o comunismo como o liberalismo gera o comunismo. O corporativismo interrompe o processo de decomposição do mundo capitalista” (Campos, 1940, p. 61). Sublinhou que a “organização corporativa é a descentralização econômica, (...) deixando à própria produção o poder de organizar-se, regular-se, limitar-se e governar-se. (...). O Estado assiste e superintende, só intervindo para assegurar os interesses da Nação, impedindo o predomínio de um determinado setor da produção, em detrimento dos demais” (Campos, 1940, p. 62). Outro autor ainda, para ilustração, sustentou a “falência da economia liberal” (Azevedo Amaral, 1938, p. 197), sublinhando que “as condições que o liberalismo econômico estabeleceu no século XIX não poderão mais ser restauradas” (Azevedo Amaral, 1938, p. 198). Em termos centrais, o “postulado básico do corporativismo é a noção da subordinação dos interesses e pontos de vista individuais às considerações e ao sentido do bem coletivo” (Azevedo Amaral, 1938, p. 203).

Não são traços muito distintos da equação fayolista descrita linhas acima, embora também não sejam idênticos. Fayol é muito menos explícito e sua adesão às ideologias da época estão sempre subordinadas a alguma especulação. No entanto, muitos intelectuais do mesmo período não escaparam dessas tendências ideológicas, como Durkheim, por exemplo (Gouldner, 1955). Aliás, o corporativismo se alimentou de muitas fontes,

como explicou Wiarda (1978): “ideias familiares do socialismo utópico, Proudhon, Auguste Comte e Emile Durkheim”. Também bebeu das “ideias de C.-H. Saint-Simon (...)”. A autora explicou ainda que, nesse ideário, a “busca por ordem e hierarquia poderia ser fundida com a necessidade de mudança. Dever-se-ia lidar com o homem das massas através de expedientes de harmonia de classes”. Esse ideário se desenvolveu, ainda segundo a autora, da “crise posta pela ‘questão social’ de meados do século dezenove”. No plano político, a “representação deveria ser determinada pela função (negócios, trabalho, indústria etc.) mais do que por meio do individualismo (...)”. Por fim, o “Estado deveria controlar a admissão de novos grupos ao sistema. Assim, mudança poderia ocorrer, mas sob cuidadosa administração” (Wiarda, 1978, p. 38).

Fayol tinha clareza a respeito do “raiar de uma nova era”. Sublinhou a “importância do movimento associativo” que transformou os operários dispersos em “coletividades, que tratam de igual para igual com o patrão” por meio dos sindicatos. Também as empresas abandonaram a “rivalidade aguda” em nome de “relações cortesias, permitindo ajustar, de comum acordo, a maior parte dos interesses” (Fayol, 1964 [1916], p. 57-58). A “nova era” foi marcada pela solidariedade desses grupos. A sindicalização de um motivou o ajuntamento de outro no jogo de forças: a “força temida provoca a criação de uma força contrária; a ação leva a reação” (Fayol, 1927c, p. 19). Após tecer comentários mais severos à agressividade sindical dos trabalhadores do que ao agrupamento patronal, completou:

não há dúvida de que existe, ao fundo, tanto na classe trabalhadora, como nos grupos patronais, fortes aspirações à ordem e à equidade. Mas essas aspirações precisam ser guiadas por uma noção clara de necessidades administrativas. Interesses particulares não devem perder de vista o interesse geral. É sempre difícil conciliar interesses opostos, mas isso não é impossível. Pode-se alcançar isso por uma boa administração (Fayol, 1927c, p. 19).

Nem liberalismo, nem socialismo é a fórmula que surge e que também deriva do senso de medida fayolista.

Não é pouca coisa a similitude que aqui emerge frente aos apontamentos anteriores: os problemas sociais são consequência de uma ausência ou má administração do sistema, demandando uma organização que dê respostas ao conflito entre interesses particulares, subordinando-lhes ao interesse geral que o Estado encarnaria. A atenção do Estado deve ainda recair sobre matérias distantes da gestão direta da indústria frente à sua incapacidade industrial congênita. Fayol ainda estaria aparelhado para sublinhar a insuficientemente desenvolvida capacidade de administração dos conflitos que marcavam os novos tempos de então, para evitar o socialismo e governar a sociedade por meio das convenções que garantiriam a paz relativa ao sistema.

É bem verdade que Fayol transita entre o nível da empresa e o nível social mais amplo como os apontamentos até aqui sugerem. A leitura de *Administração industrial e geral* permite a apreensão dessa transição no jogo de linguagem das transposições entre empresa privada e Estado (“ordem” na empresa e no Estado, “interesse geral” na empresa e no Estado etc.). Nosso autor, no entanto, não parece desenvolver explicitamente suas ideias para além da gestão interna do Estado (Fayol, 1966). Mas também não é possível

eliminar as transposições conceitualmente operadas e que estabelecem certas condições da empreitada de se propor abertamente um modo de organização geral da sociedade baseado em doutrina administrativa. Coube a Vincent, anos depois, elevar as ideias do mestre à organização global da sociedade (Bénistand, 2019).

No conjunto das possibilidades históricas desenhadas por seus protagonistas na encruzilhada das primeiras décadas do século XX, o fayolismo, como tipo especial de ideário similar ao corporativismo, se expressa no quadro da chamada “terceira via”. Alimentada pela crise herdada do século XIX, a “terceira via”, repitamos, é uma “ideologia segundo a qual nem capitalismo nem o socialismo correspondem às verdadeiras aspirações da humanidade” (Lukács, 1979, p. 44). O caráter de “terceira via”, inclusive, é abertamente sustentado, como vimos, por importantes ideólogos do corporativismo. O temor ao socialismo e o interesse em preservar as bases do capitalismo produziram diferentes alternativas, várias delas colocadas em prática. Uma posição antissocialista, como também vimos, era comum a Le Play, Mony e Fayol. Assim, a alternativa que Fayol desenhou respondia à mesma encruzilhada histórica a qual certos protagonistas foram chamados a dar respostas a partir das posições que ocupavam. O conflito classista, portanto, tem uma profunda influência na forja dos ideários em tela, particularmente de Fayol em posição social bastante delimitada à frente da direção de uma grande corporação capitalista.

Essa problemática da “terceira via” teve muitas ressonâncias na filosofia, na teoria do conhecimento, na política e na economia. De igual forma, podemos observar, por efeito, ondulações no pensamento administrativo, mas com diferenças muito importantes. Nesse ponto, podemos retomar a distinção entre Rathenau e Fayol para efeito de explicitação e encaminhamento final da presente exposição.

No contexto alemão, Rathenau também manteve laços ideológicos com o chamado corporativismo (Struve, 1973, p. 173; Joll, 1960, p. 100-101). Merkle (1980) em particular, escreveu que o autor alemão foi figura central de uma improvável fórmula de um “socialismo conservador”, formada por “elementos corporativos tradicionais utópicos, de bem-estar e hierarquia em combinação com o moderno planejamento industrial, racionalização e padronização industrial detalhada” (p. 183). E já tivemos a chance de situar antes o obscuro e enigmático Rathenau no “anticapitalismo romântico”, de crítica de uma “mecanização” e da tecnologia em geral, alimentando desconfiança com respeito à ciência.

O autor alemão se localiza na mesma equação da “terceira via” que Fayol. Entretanto, seus contornos são muito diferentes. Fayol, por seu turno, era tributário do positivismo francês e amante da ciência e não frequentava uma crítica geral da técnica e não teceu crítica ao capitalismo senão aos seus gestores econômicos e políticos por suas convenções frágeis e limitada capacidade administrativa. Para o obscuro Rathenau, os problemas eram de ordem mais profunda, exigindo uma transformação social para o desenvolvimento do “espírito” e realização de um conceito de liberdade “difícil de expressar em palavras” (Rathenau, 1921, p. 53); seu tom era, como vimos, profético. Fayol, mais pragmático ao falar para os seus e para os ocupantes do leme do Estado, enxergava todos os problemas como

de natureza gestonária. Particularmente tangente ao conflito classista e de ameaça socialista, respondia ao problema pela modalidade de organização dos interesses particulares em convenções mediadas pelo Estado (o interesse geral) e sem qualquer alteração mais profunda do sistema (a “questão social” deveria ser administrativa sobre uma base capitalista). Nem por isso seria possível enquadrar Fayol totalmente no grupo dos tecnocratas uma vez que não alimentava desprezo pela “cultura geral” (Fayol, 1964 [1916], p. 15), por exemplo, como é hábito entre os cultuadores da técnica.

Não obstante, a delimitação da divergência de interesses e dos conflitos sociais como uma questão de gestão das convenções impedia de partir de qualquer interrogação mais profunda quanto à origem dos problemas identificados; pelo menos essa é uma vantagem do irracionalismo alemão sobre gestor de ascendência francesa. Em comum, entretanto, figuraram as condições conflitivas do tempo histórico, na encruzilhada daquele passado que definiu o presente.

## ■ Considerações finais

O esforço realizado na presente exposição foi o de colecionar elementos probantes que sustentassem o argumento central, qual seja, de que a origem do ideário fayolista foi condicionada duplamente, podendo assim ser sintetizada: tratou-se da forja de um pensamento como resposta às exigências de organização do grande capital em contexto de crise econômica e ascensão do conflito classista. A propositura geral de Fayol, ocupante de posição histórica e chamada a dar respostas aos imperativos da encruzilhada histórica, assumiu feições teórico-práticas aderentes ao corporativismo no quadro geral da ideologia da “terceira via”.

Temos mais evidências de adesão à posição conservadora e antissocialista de Le Play e Momy de que um caso de saint-simonismo direto. Se não é o caso, pelo menos é possível delimitar um saint-simonismo modificado na betoneira do corporativismo de talhe francês. Tratou-se, dessa forma, de um ideário de enquadramento na “terceira via” como resposta aos problemas fáticos de então, encarados da posição social ocupada em particular por Fayol. É preciso reforçar o aspecto da crise e da concentração do grande capital como elemento fundamental e diferenciador, em parte, do ideário fayolista. Como agente econômico diretamente envolvido nos problemas práticos da produção, ganha peso diferenciador o problema de organização do grande capital. Mas isso não deve nos cegar para o fato de que o ideário fayolista que se angula pela produção ansiava reformar a gestão do Estado e nutria ambições de administração geral da sociedade.

Vale ressaltar que a investigação materialista levada a cabo não sustenta algum tipo de determinismo econômico. Como ficou bastante claro, as mesmas condições objetivas possibilitam formações ideais distintas. Fayol, como um protagonista de sua época, foi chamado a dar respostas a aspectos decisivos e são esses aspectos que ajudam a explicar o conteúdo de seu pensamento. Nesse sentido, não se trata de uma “tese externalista radical de que o contexto determina o conteúdo”, como pensa Bunge (1999, p. 255), por dois motivos básicos. O primeiro é que o plano das ideias não é



“externo” ao plano das condições objetivas, como uma espécie de relação alienígena, envolvendo uma má compreensão sobre o que, de fato, são as diferenças entre base econômica, o fator superestrutural e as formas de consciência. Como o velho alemão já havia resolvido, “pensar e ser são, portanto, *diferentes*, mas estão ao mesmo tempo em *unidade* mútua” (Marx, 2004 [1844], p. 108), isto é, estão relacionados, se afetam em reciprocidade também na dimensão da própria base econômica, como momento ideal no interior do plano econômico e não fora dele (Lukács, 2013). O segundo é que não se trata de um “contexto” *à la* Durkheim que “determina o conteúdo”, mas do fator que tem legalidade própria e cobra aos agentes respostas teórico-práticas. As condições objetivas não foram produtos da gênese do pensamento fayolista. Ao contrário, estavam dadas e criaram as condições de possibilidade para aquele ideário (sem desprezar a influência também no próprio plano das ideias, como tentamos mostrar). Além do mais, a posição social de Fayol como elemento de peso na explicação não pode ser generalizada para todos os problemas postos pela sociologia do conhecimento, em particular para a sociologia da ciência, como Bunge (1991, 1992) supõe ser obrigatório. Em termos empíricos, portanto, a posição social e os interesses práticos envolvidos não devem jamais ser negligenciados na medida em que Fayol encarnava a unidade entre o teórico e o agente prático naquelas condições objetivas descritas.

A recorrente tentativa de verter os fundamentos materialistas da reta explicação da formação ideal em caricaturas nasce da insuficiente investigação das ligações entre objetividade e subjetividade mediadas pela prática social (Chasin, 2009) e da insistência em abandonar o campo das condicionantes econômicas e, portanto, das contradições sociais fundamentais sempre muito inconvenientes.

Há também limitações nesta pesquisa, como aludido. Não foi possível ter acesso às anotações pessoais trazidas a público. Esses cadernos com anotações inéditas estão, até última notícia, sob cuidados do *Centre d'histoire de l'Europe du XXe siècle - Fondation Nationale des Sciences Politiques*. Obtivemos extratos a partir das publicações de historiadores, como explicado nos aspectos metodológicos. Cabe avanço, portanto, nessa pesquisa, para confirmar, modificar ou eventualmente refutar as conclusões fundamentais da investigação.

Há outros pontos importantes para receber aprofundamento. Pelo menos dois merecem destaque. Por um lado, aprofundar o entendimento da conexão entre o fayolismo de Fayol e depois dele, e a tradição positivista na França. Há indícios de que importantes elementos podem ser extraídos para além da inspiração metodológica. Por outro lado, são abundantes os elementos ligados à tecnocracia em Fayol e a recorrente conversão dos problemas sociais em objetos de administração. Existe uma literatura consideravelmente densa a respeito da ideologia tecnocrática naquele período, particularmente na França, e que merece também uma análise dedicada.

Por fim, vale ressaltar o papel que a pesquisa histórica tem para uma reta compreensão do pensamento administrativo. Um aspecto certamente central é a contribuição desse tipo de investigação em amplificar o interesse pelas fontes primárias que ajudaram a forjar importantes ideias que influenciaram gerações e a dinâmica da própria realidade.

## Referências

- Armstrong, J. A. (1973). *European administrative elite*. Princeton: Princeton University Press.
- Azevedo Amaral, A. J. (1938). *O Estado autoritário e a realidade nacional*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Bénistand, H. (2019). The issue of social productivity in the early works of André L. A. Vincent. *European Society for the History of Economic Thought*. University of Lille. Retrived July 5, 2020, from <https://www.eshet-conference.net/lille/ed2019/papers/237/>.
- Bunge, M. (1991). A critical examination of the New Sociology of Science. Part 1. *Philosophy of the Social Sciences*, 21(4), 524–560. <https://doi.org/10.1177/004839319102100406>
- Bunge, M. (1992). A critical examination of the New Sociology of Science. Part 2. *Philosophy of the Social Sciences*, 22(1), 46–76. <https://doi.org/10.1177/004839319202200103>
- Bunge, M. A. (1999). *Las ciencias sociales en discusión: una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bunge, M. (2006). *Chasing reality: strife over realism*. Toronto. University of Toronto Press.
- Campos, F. (1940). *O Estado nacional: sua estrutura, seu conteúdo ideológico*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Chasin, J. (1978). *O integralismo de Plínio Salgado: forma de regressividade no capitalismo hipertardio*. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas.
- Chasin, J. (2009). *Marx – Estatuto ontológico e resolução metodológica*. São Paulo: Boitempo.
- Chevalier, J. (1946). *L'Organisation du travail*. Paris: Flammarion.
- Clark, J. B. (1907). *Essentials of economic theory: as applied to modern problems of industry and public policy*. New York: Macmillan Co.
- Cohen, Y. (2019). Fayol, un instituteur de l'ordre industriel. *Entreprises et Histoire*, 34(3), 29. Retrieved March 3, 2020, from [https://www.academia.edu/3448279/Fayol\\_un\\_instituteur\\_de\\_lordre\\_industriel](https://www.academia.edu/3448279/Fayol_un_instituteur_de_lordre_industriel)
- Duménil, G., & Lévy, D. (2014). *A crise do neoliberalismo*. São Paulo: Boitempo.
- Engels, F. (1981). *Do socialismo utópico ao socialismo científico*. (4a ed). São Paulo: Global.
- Engels, F. (2015). *Anti-Düring*. São Paulo: Boitempo.
- Fayol, H. (1921). L'incapacité industrielle de l'État: les P.T.T. *Revue politique et parlementaire: questions politiques, sociales et législatives*, 106, pp. 365-440. Retrieved August 19, 2018, from <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k141770>
- Fayol, H. (1927a). 'Préface à l'Eveil de l'esprit public'. *Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*. (4a ed). Paris: Dunod.
- Fayol, H. (1927b). L'administration positive dans l'industrie. *Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*. (4a ed). Paris: Dunod.

- Fayol, H. (1927c). De l'importance de la fonction administrative dans le gouvernement des affaires. *Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*. (4a ed). Paris: Dunod.
- Fayol, H. (1931). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Fayol, H. (1964). *Administração industrial e geral* (5ª ed). São Paulo: Atlas.
- Fayol, H. (1966). La doctrine administrative dans l'Etat. *International Review of Administrative Sciences*, 32(2), 114–133. <https://doi.org/10.1177/002085236603200204>
- Gilormini, P. (2018). *Vers une conception saint-simonienne de l'entreprise et de la société industrielle*. Tese de doutorado, Université de Grenoble Alpes, Grenoble, Rhône-Alpes, França. <https://doi.org/https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02012113>
- Gouldner, A. W. (1955). Introduction. In E. Durkheim (Ed.). *Emile Durkheim: selected writings in social theory*. London: Routledge.
- Gressaye, J. B. (1938). La corporation et l'Etat. *Archives de Philosophie du Droit et de Sociologie Juridique*, (1), 2.
- Guerlain, L. (2011). *Droit et société au XIXe siècle: les leplaysiens et les sources du droit (1881-1914)*. Tese de doutorado, Université Montesquieu, Bordeaux, Nouvelle-Aquitaine, França.
- Hau, M. (2010). Empreendedorismo na França. In D. S. Landes, J. Mokyr, & W. J. Baumol (Eds.). *A origem das corporações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Herf, J. (1986). *Reactionary modernism: technology, culture, and politics in Weimar and the Third Reich*. New York: Cambridge University Press.
- Jevons, W. S. (1996). *A teoria da economia política*. São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Joll, J. (1960). *Three intellectuals in politics*. New York: Pantheon Books.
- Landes, D. S. (1969). *The unbound Prometheus*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lukács, G. (1972). *El asalto a la razon*. (3a ed). Barcelona: Grijalbo.
- Lukács, G. (1979). *Existencialismo ou marxismo?* São Paulo: Editora Ciencias Humanas.
- Lukács, G. (2012). *Para uma ontologia do ser social I*. São Paulo: Boitempo.
- Lukács, G. (2013). *Para uma ontologia do ser social II*. São Paulo: Boitempo.
- Magraw, R. (1987). *France, 1815-1914: the bourgeois century*. London: Fontana.
- Mannheim, K. (1950). *Ideologia e utopia: introdução à sociologia do conhecimento*. São Paulo: Editora Globo.
- Marx, K, & Engels, F. (1998). *Manifesto do partido comunista*. São Paulo: Boitempo.
- Marx, K. (1974). Prefácio de contribuição à crítica da economia política. In Marx, K. *Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural.
- Marx, Karl. (2004). *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo.
- Marx, Karl. (2013). *O capital*. Livro I. São Paulo: Boitempo.
- Merkle, J. R. (1980). *Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement*. Berkeley: University Of California Press.

- Mészáros, I. (1993). *Filosofia, ideologia e ciência social: ensaios de negação e afirmação*. São Paulo: Editora Ensaio.
- Mony, S. (1882). *Étude sur le travail, résumé et conclusions, par S. Mony*. (2a ed). Paris: Hachette. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k8630821t>
- Morin, P. (1989). Atualidade de Henri Fayol. In H. Fayol. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Napoli, P. (2002). De Frédéric Le Play à Joseph Wilbois: les métamorphoses de la gestion administrative. *Les Études Sociales*, (135-136), 39-65.
- Paço Cunha, E., & Guedes, L. T. (2017). Recepções do ideário Marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa. *Organizações & Sociedade*, 24(82).
- Paço Cunha, E. (2020). Gênese do Taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes. *Organizações & Sociedade*, 27(95), 63-93.
- Paço Cunha, E. (2018). Ciência revolucionária: manifesto e miséria da filosofia. *Sapere Aude*, 9(18), 161-177. <https://doi.org/10.5752/P.2177-6342.2018v9n18p161-177>
- Paço Cunha, E. (2019). Centralidade da gestão do Estado como limite da razão política ou para uma crítica da administração política. *REAd*, 25(2), 150-178. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.237.809126>
- Peaucelle, J. L., & Guthrie, C. (2013). Henri Fayol. In M. Witzel & M. Warner (Eds.). *The Oxford handbook of management theorists*. Great Britain: Oxford University Press.
- Peaucelle, J. L. (2016). Saint-Simon, aux origines de la pensée de Henri Fayol. *Entreprises et Histoire*, 34(3), 69-83. Retrieved December 18, 2019, from <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2003-3-page-69.htm>
- Pirou, G. (2005). *Les doctrines économiques en France depuis 1870*. Université du Québec. Retrieved December 18, 2019, from [http://classiques.uqac.ca/classiques/pirou\\_gaetan/doctrines\\_econo\\_france/doctrines\\_econo\\_france.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/pirou_gaetan/doctrines_econo_france/doctrines_econo_france.html)
- Rathenau, W. (1921). *Days to Come*. London: G. Allen & Unwin.
- Reid, D. (1986). Genèse du fayolisme. *Sociologie du Travail*, 28(1), 75-93. <https://doi.org/10.3406/sotra.1986.2030>
- Rojas, L. (2017). Henri Fayol et « l'industrialisation » de l'État. *Revue Française d'Histoire Des Idées Politiques*, 1(45). <https://doi.org/10.3917/rfhip1.045.0165>
- Shorter, E., & Tilly, C. (1974). *Strikes in France, 1830-1968*. London; New York: Cambridge University Press.
- Souza, E. M. (2009). *A contribuição de Henri Fayol para o desenvolvimento de estratégias organizacionais*. Tese de doutorado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Souza, E. M. D., & Aguiar, A. C. (2010). Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 204-227. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000100008>
- Struve, W. (1973). *Elites against democracy: leadership ideals in bourgeois political thought in Germany, 1890-1933*. Princeton: Princeton University Press.
- Taylor, F. W. (1953). *Princípios de administração científica*. (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Tilly, C., & Shorter, E. (1973). Les vagues de grèves en France, 1890-1968. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 28(4), 857-887. <https://doi.org/10.3406/ahess.1973.293390>

- Tragtenberg, M. (2009). *A falência da política*. São Paulo: Editora da UNESP.
- Vaisman, E. (2006). A usina onto-societária do pensamento. *Verinotio – Revista on-Line de Filosofia e Ciências Humanas*, (4), 24–24. Retrieved September 11, 2018, from <http://www.verinotio.org/sistema/index.php/verinotio/article/view/27>
- Vaisman, E. (2010). A ideologia e sua determinação ontológica. *Verinotio – Revista on-Line de Filosofia e Ciências Humanas*, (12), 14–14. Retrieved September 11, 2018, from <http://www.verinotio.org/sistema/index.php/verinotio/article/view/100>
- Wiarda, H. J. (1978). Corporatist theory and ideology: a Latin American development paradigm. *Journal of Church and State*, 20(1), 29–56. <https://doi.org/10.1093/jcs/20.1.29>
- Witzel, M. (2017). *A history of management thought*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906–918. <https://doi.org/10.1108/00251740210441108>