

Foi isso que levou o Marechal Foch a afirmar perante os alunos da Escola de Estado-Maior do exército francês: — “Lembraí-vos, senhores, de que as batalhas nunca são perdidas por soldados; sempre por generais” (9). Da mesma forma, se pode afirmar que o destino de uma organização civil depende, *maxima pars*, dos dirigentes a que fôr confiada.

A teoria de Fayol repousa grandemente sôbre este princípio. E é por isso, senhoras e senhores, que andou, sem dúvida, acertado quem propôs para o fayolismo aquela definição que lhe assentou tão bem: — *é uma escola de chefes*.

V. A “COORDENAÇÃO” NA TEORIA ADMINISTRATIVA DE FAYOL (*)

BENEDICTO SILVA

NO tratamento, teórico ou prático, desta matéria fascinante — a coordenação — é facultado ao expositor começar por uma referência à clareza de pensamento — qualidade admirável e rara, característica da verdadeira inteligência. De fato, se coordenar é ajustar harmoniosamente os esforços de qualquer grupo de pessoas; se é imprimir-lhes unidade de ação, para que se realize o propósito comum em que estejam empenhadas, a clareza de pensamento na concepção das idéias, na transmissão das ordens, nas relações entre chefes, intermediários subalternos, constitui condição essencial do intuito coordenador.

Entretanto, não é para estudar a importância do pensamento claro na dinâmica da coordenação — tema certamente difícil, superior aos recursos de um modesto observador — que me refiro, inicialmente, neste desambicioso ensaio, à clareza de pensamento. Ao fazer a referência, não tenho em mente uma categoria de juízo, um conceito abstrato — mas uma determinada clareza de pensamento, a de Henri Fayol.

A menção dêste nome nos conduz diretamente ao âmago do assunto, pois que, segundo a teoria fayoliana, um dos elementos centrais da função administrativa é a *coordenação*.

Se, dentre os filósofos da organização científica do trabalho, Fayol ocupa lugar culminante e singular, pela sua penetração de pioneiro ainda não sobrepujado e pelo seu papel de fundador da Ciência Administrativa, dentre os franceses, povo famoso pela clareza intelectual, Fayol figura como paradigma indisputável. Com efeito, a palavra escrita de Fayol encerra, no mais alto grau imaginável, as três qualidades que, no dizer de Anatole France, caracterizam a língua francesa: primeira, *clarté*; segunda, *clarté*; terceira, *clarté*.

De sorte que o estudioso da Ciência da Administração não deve desconhecer a doutrina do célebre engenheiro francês, a quem se pode dar, com inteira justiça, o título de engenheiro social. Vários motivos tornam inescusável a ignorância dessa doutrina, dentre os quais citaremos dois. Primeiro: Fayol é absolutamente fundamental — *não deve ser ignorado*; segundo: Fayol é claro como água pura — *não pode ser incompreendido*. De Fayol pode dizer-se o que Josué Montello disse tão bela e simplesmente de Machado de Assis, pois que, também neste caso, a clareza domina a sua obra como uma aurora uma planície descampada.

“Coordenar — diz Fayol — é ligar, unir, harmonizar todos os esforços e todos os atos” (1). Apesar de trazer o distintivo do pensamento fayoliano, que é a clareza, esta definição mal entremostra o interior da coisa definida. Se quisermos caracterizar o que seja coordenação, temos que recorrer a certos argumentos e passar em revista certas idéias.

Fayol ensina: “Quando o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle incidem em cheio sôbre as diferentes partes, a marcha da empresa é satisfatória, porque tôdas as funções se cumprem convenientemente” (2). Parece indicar, assim, que as cinco operações incluídas na função administrativa são complementares e mais ou menos equivalentes. O sacrifício ou a perturbação de qualquer delas pode repercutir maléficamente no funcionamento de toda a empresa. De fato, em nenhuma parte de sua obra Fayol declara ou sugere que este ou aquele elemento administrativo seja mais significativo do que os outros. Os tratadistas mais modernos, especial-

(9) Cit. por URWICK, *op. cit.*

(*) Dêste trabalho foram lidos alguns trechos na reunião em homenagem a Fayol.

(1) *Administración Industrial y General* — Trad. esp.-Buenos Aires, 1940, pg. 19.

(2) *Op. cit.*, pg. 110.

mente os americanos, entretanto, atribuem maior importância à coordenação. Stuart MacCorkle, por exemplo, sustenta que uma empresa poderá sobreviver e realizar alguma coisa, mesmo que negligencie um ou outro princípio administrativo, desde que pratique a coordenação. Cessada esta, porém, os objetivos da empresa só poderão ser atingidos por acaso (3). James Mooney e Allan Reiley, por sua vez, afirmam que a coordenação inclui todos os princípios de organização (4).

Que explica essa precedência do elemento coordenação? Não é difícil encontrar a resposta. Dentre os traços característicos da cena mundial contemporânea, se destacam, de um lado, a especialização intensiva e multiforme e, de outro, a associação de esforços. A especialização aumenta a lista das profissões, desdobra os ofícios, adelgaça as faixas de atividade individual, atomiza, por assim dizer, as ocupações. A associação de esforços aproxima as atividades especializadas e tende a reunir, em grandes empresas, massas consideráveis de trabalhadores. A divisão do trabalho, extremada pela especialização, e a concentração de trabalhadores, exigida pela maioria dos empreendimentos humanos, é que fazem a coordenação indispensável (5).

Efetivamente, quanto mais numeroso o pessoal engajado nas atividades de uma empresa, quanto mais difíceis os propósitos objetivados, quanto mais complexos os respectivos processos de trabalho, tanto mais necessária se torna a ação coordenadora. A divisão do trabalho é fator de sobrevivência e bem-estar das sociedades organizadas. A sua inevitabilidade decorre da desproporção entre a insignificância das faculdades naturais do homem e o vulto e complexidade de muitos dos desígnios humanos, certamente impraticáveis sem a fusão das energias físicas e o concurso das inteligências de numerosos indivíduos. Fraco, exposto, pusilânime, o homem necessita de se associar a outros para conseguir a realização de qualquer empreendimento maior. Mas se a cooperação lhe amplia extraordinariamente a capacidade realizadora, por outro lado lhe impõe a necessidade imperiosa de coordenar os esforços associados.

(3) *Municipal Administration* — New York, 1942, páginas 52/3.

(4) *Principles of Organization* — New York, 1939, pg. 5.

(5) BENEDICTO SILVA — *O Ensino de Administração Pública nos Estados Unidos* — Rio, 1943, pg. 18.

Demonstremos a tese, pois que não é difícil.

Quando um operário se incumba, sozinho, de determinado trabalho, as operações que executa obedecem a uma seqüência lógica espontânea. Ele subordina-se ao desígnio prefixado e executa-as em tal ordem e de tal maneira, que a última operação perfaz a tarefa. Aqui me permito a liberdade de mencionar a ilustração que imaginei de outra feita (6), e que me foi sugerida pela *Têoria da Organização*, de Luther Gulick.

Ao fazer sozinho uma peça de roupa, por exemplo, o alfaiate ordena automaticamente as operações. A própria estrutura da peça indica a seqüência do trabalho. Há um ponto de partida, digamos, o corte, e um ponto de chegada, digamos, o pregamento dos botões. Entre esses dois extremos se distribuem numerosas operações que se hão de engrenar numa determinada ordem, sob pena de ser sacrificado o desígnio central do esforço. O alfaiate realiza-as guiado pelo próprio trabalho, sem encontrar dificuldades para decidir o que vem em primeiro lugar, o que vem em segundo e terceiro, e assim por diante. Disposto a concretizar um objetivo definido, ele coordena e ajusta as operações na seqüência adequada, executa-as de certa forma e liga-as de tal modo que, de seu esforço, surge, afinal, a peça prevista. Dá-se aquilo que poderíamos chamar *coordenação espontânea do trabalho*. É claro que a realização de objetivos de grande envergadura, como a construção de um transatlântico ou de uma estrada de ferro, a educação de milhões de crianças e jovens, o fomento da produção agrícola num país extenso, transcende incomparavelmente a capacidade de um homem e demanda os esforços de grupos sociais inteiros. Impõe-se a divisão do trabalho.

Quando, porém, se divide o trabalho, a seqüência conveniente das operações não acontece assim naturalmente — não há coordenação espontânea. A parte feita por um trabalhador poderá, ou não, engrenar-se, temporal e espacialmente, com a parte feita por outro. A coordenação torna-se uma necessidade imperiosa. Na sua ausência, só por acaso as operações se ajustarão de modo lógico — à maneira de partes — para formar um todo.

Figuremos, para completar o exemplo, que certas quantidades de matérias primas, aço, níquel,

(6) BENEDICTO SILVA — *Ensaio de Análise do Estado Moderno* (III) — In "Revista do Serviço Público", janeiro de 1944, pgs. 18/20.

cobre e outros metais, vidro, borracha, tinta, substâncias plásticas, tecidos, couro, etc., depois de condicionadas através de milhares de operações, acabem por assumir a forma de um automóvel. Ora, um automóvel não é meramente uma quantidade de aço, outra de cobre, outra de madeira, outra de borracha, outra de níquel, outra de tinta, e assim por diante. Essas várias matérias primas, utilizadas em porções convenientes, só se transformam em automóvel se e quando tocadas pelo poder mágico da coordenação. Se as operações de fabricar as diferentes peças não fossem bem coordenadas, jamais se conseguiria uma unidade lógica, prevista e operante, isto é, um automóvel. Poder-se-iam fabricar — em massa e indefinidamente — tôdas as peças necessárias — rodas, eixos, aros, raios, válvulas, parafusos, alavancas, portinhelas, motores, pistões, pára-lamas e tudo o mais — sem, entretanto, se conseguir nunca uma coleção de peças dispostas de tal maneira que somassem um veículo automóvel. Como se vê, a divisão do trabalho, fonte prodigiosa de rendimento, seria uma insanidade se, para reunir as partes de acôrdo com um desígnio central, não houvesse a coordenação.

“Se a divisão do trabalho é inelutável, a coordenação torna-se compulsória” — afirma Gulick, com segurança e ênfase (7).

Com o que ficou dito até aqui, consideramos demonstrado que a coordenação se avanta a todos os outros princípios de organização. A sua importância é suprema, decisiva. Indaguemos agora se essa força misteriosa, que imprime unidade de ação às atividades de centenas, de milhares e até de milhões de pessoas, constitui uma capacidade inata ou uma técnica, uma arte adquirível. Haverá princípios teóricos e regras práticas cujo conhecimento habilite uma pessoa a coordenar os esforços de outras, ou a coordenação resulta de algo imponderável — é uma qualidade individual inata e intransferível, que só se manifesta em raras criaturas e escapa ao controle consciente do próprio agente?

Se a capacidade coordenadora fôsse um dom ou talento inato, toda focalização intelectual da matéria teria apenas valor de passatempo. No caso, a organização e o debate de idéias só se justificam se se aceita que a capacidade coorde-

nadora, inata ou não, é suscetível de desenvolvimento. Seria possível aprender-se a coordenar como se aprende a somar, a datilografar, a dirigir um automóvel? Pensamos que sim.

A coordenação realiza-se em qualquer estágio do trabalho, mas sempre se coordena ou por submissão sincera e devota a uma idéia, ou por organização, ou ainda pelas duas vias, simultaneamente.

A coordenação pelo primado de uma idéia sobre um grupo pressupõe a instilação de “uma singularidade de propósito nas mentes e nas vontades dos homens” que o constituam. Partidário da mesma idéia, cada membro do grupo diligencia espontaneamente por agir de modo que a sua contribuição se ajuste o mais perfeitamente possível às contribuições dos outros; levado pela determinação de ajudar, de contribuir, acelera ou retarda o próprio esforço na medida que se faça necessário para incorporá-lo útilmente ao propósito comum.

A coordenação pela via da organização pressupõe o enredamento das várias divisões e subdivisões integrantes da empresa numa estrutura de autoridade e num sistema de comunicações, ao longo e através dos quais o trabalho é coordenado mediante a vigilância dos superiores sobre os intermediários e destes sobre os subalternos, escala hierárquica abaixo, até ser atingido o último trabalhador.

Nas empresas bem organizadas, além da estrutura de autoridade adaptada às circunstâncias e aos objetivos, além da existência de um bom sistema de comunicações, que leve as ordens do centro diretor e traga a êste as informações de retôrno, num contínuo vaivém, o pessoal dirigente recorre em larga medida à coordenação psicológica, ou seja a que se obtém pela devoção comum do grupo a uma idéia claramente enunciada e compreendida. A coordenação ideal só ocorre quando levada a efeito pelas duas vias simultaneamente: a da organização e a da devoção.

É indiscutível que a complexidade da tarefa de coordenar varia com a envergadura e a idade da empresa. Numa empresa modesta ou incipiente, em que trabalhem poucas pessoas, a coordenação opera-se mais facilmente, porque o propósito central é manifesto para cada trabalhador. Todos sabem o que lhes cumpre fazer, os desvios revelam-se imediatamente e os corretivos são aplicados

(7) LUTHER GULICK — *Papers on the Science of Administration* — New York, 1937, pg. 6.

a tempo e à hora, mesmo porque o dirigente pode apreciar a cada minuto a situação exata de toda a empresa e de cada uma de suas partes. Verifica-se aí o que Mary Parker Follet chamou coordenação por contato direto entre os dirigentes e os dirigidos. Esta é uma forma relativamente simples de coordenação, porque, para se realizar, não requer mais do que contatos frequentes entre as pessoas cujos esforços devam ser coordenados (8).

Nas organizações de grande envergadura, em que tomam parte milhares de pessoas, como num ministério de obras públicas, a estrutura de autoridade é naturalmente complicada. As tarefas são muito divididas e subdivididas, não é fácil à maioria das pessoas pertencentes à empresa conservar uma idéia nítida e permanente sobre os propósitos objetivados. Por conseguinte, além das possíveis duplicatas de iniciativas e de esforços, dos desperdícios de material e dos movimentos parasitários determinados pela diferença de ritmo dos diversos setores, comumente acontece que o pessoal perde de vista o propósito central — se é que efetivamente chega a vislumbrá-lo alguma vez — e, assim, cada qual tende a cuidar dos próprios interesses, sobrepondo-os aos da empresa.

Georges Renard, autor da Teoria da Instituição, convém em que a coordenação pelo primado de uma idéia produz os mais amplos resultados. Afirma ele que, em todas as etapas de desenvolvimento, os seres jamais se coordenam por acaso mas sempre pelo efeito organizador de uma idéia. “Toda organização resulta da submissão da matéria a um plano ideológico” (9).

Explorando outros refulhos deste argumento, Renard sustenta que uma sociedade será tanto mais organizada quanto mais os indivíduos componentes se acharem coordenados, por ligação uns com os outros, em sistemas progressivamente mais amplos e em obediência a uma idéia; e que, afinal de contas, o progresso outra coisa não é senão a passagem indefinida do caótico e do empírico para sistemas de organização elaborados em torno de uma idéia (10).

É necessário salientar que a coordenação determinada pela magia de uma idéia dominante, con-

quanto se processe maravilhosamente em certas circunstâncias, deve ser considerada como recurso complementar. Nem sempre é possível coordenar só por essa via. Ainda que todos os componentes de um grupo estejam de pleno acordo quanto ao objetivo a ser atingido, só rarissimamente deixarão muitos deles de discordar quanto aos detalhes da ação. É necessário o líder, com a sua “autoridade pessoal, formada de inteligência, de saber, de experiência, de valor moral” (11), para incutir nas mentes e nas vontades dos liderados uma singularidade de propósito. Quando chega o momento, porém, de decidir sobre os detalhes, então o líder muitas vezes deve ser apenas chefe e fazer valer a sua autoridade estatutária, inerente ao cargo.

A coordenação dos esforços numa empresa numerosa é condicionada, em larga medida, pelos hábitos do pessoal e pelo fator tempo.

Eis, a respeito, o depoimento de Gulick: “O homem é uma criatura de hábitos. Quanto uma empresa cresce gradualmente, partindo de pouca coisa, o pessoal pode ser treinado e aperfeiçoado, passo a passo. Se aparecem dificuldades, estas são passíveis de aplanamento mediante a introdução de novos métodos, os quais, desse momento em diante, se incorporam ao conjunto de práticas em uso na empresa. As operações rotineiras podem ser dominadas pelo pessoal à força de exercícios, como acontece no exército. Mas quando se trata de uma grande empresa a ser organizada ou reformada da noite para o dia, então é que as verdadeiras dificuldades da coordenação se revelam plenamente. O elemento hábito, que é uma base importante da coordenação, quando se dispõe de tempo, converte-se em sério embaraço quando não se dispõe, isto é, quando as normas e métodos são alterados muito frequentemente. O problema da coordenação deve ser apreciado com ênfase diferente nas empresas grandes e pequenas; nas situações simples e nas complexas; nas organizações estáveis e nas organizações novas ou em reforma” (12).

Nas grandes empresas, sobretudo nas novas, a coordenação deve ser encarada como “relação recíproca de todo os fatores em uma situação” e, como tal, deve partir do reconhecimento das relações interatuantes de muitos fatores, a fim de

(8) *Process of control*, in “Papers on the Science of Administration”, New York, 1937, pg. 161.

(9) Citado por MIHAIL MANOILESCO, *O Século do Corporativismo*, Rio 1938, pg. 20.

(10) Citado por MIHAIL MANOILESCO, *op. cit.*, *loc. cit.*

(11) FAYOL, *op. cit.*, pg. 35.

(12) LUTHER GULICK, *op. cit.*, pg. 6.

poder desenvolver, paralelamente, o esforço necessário para harmonizá-los num dado sentido (13).

A coordenação que se processa pela via da organização requer, desde logo, o estabelecimento de uma hierarquia ou sistema de autoridade, pelo qual o objetivo da empresa é conseguido ou levado a efeito, através dos esforços consorciados das pessoas que a constituam. "Como se sabe, uma estrutura de autoridade não só permite como ainda facilita a coordenação do trabalho por meio de instruções e ordens transmitidas ao longo da escala hierárquica. É a estrutura de autoridade que torna efetivo, para o chefe da empresa, o direito de se fazer obedecer" (14). "Colocado no centro e no tope da empresa, o chefe pode, por intermédio da organização, ver e coordenar os esforços associados exatamente como o trabalhador vê e coordena as operações que executa sozinho: primeiro isto, em segundo lugar, aquilo; isto deve ser feito de tal modo; agora é a vez desta peça, etc., etc. (15).

Voltemos, finalmente, a Fayol.

Conquanto não se conheça nenhuma declaração explícita, feita por Fayol, de que a função coordenadora seja uma arte ou técnica e, portanto, susceptível de ensino e aprendizagem, é lícito inferir do pensamento geral desse autor que, para ele, não só é possível como também desejável aprender-se a coordenar, exatamente como se aprende qualquer outra técnica ou arte. Fayol indiretamente se inclina a dar maior importância à coordenação espontânea ou psicológica, a que Gulick chamou "coordenação pelo predomínio de uma idéia". Quando declara, por exemplo, que a coordenação, estabelecida com o concurso de todos, é uma geradora de confiança recíproca, está certamente fazendo apologia da coordenação psicológica.

Em outra passagem de sua obra, igualmente se revela a predileção de Fayol pela coordenação espontânea, estabelecida e mantida sutilmente, cuidadosamente, a fim de não provocar reações contrárias por parte do pessoal. Para semear a divisão entre os próprios subordinados, declara Fayol, não é necessário nenhum mérito: isso está ao alcance de qualquer pessoa. Mas, para coordenar os esforços, estimular o zelo, utilizar as

faculdades de todos e recompensar o mérito de cada um, sem despertar susceptibilidades e invejas, e sem turbar a harmonia que deve existir nas relações entre os diversos indivíduos pertencentes a uma empresa — então, sim, é necessária a posse de verdadeiro talento (16).

Ao longo da obra de Fayol se podem respigar, aqui e ali, diversas alusões à coordenação, todas elas impregnadas da idéia de que, para obter a coordenação do trabalho, é preferível que o dirigente use a sua autoridade pessoal, aquela formada de inteligência e valor moral, em vez de usar a sua autoridade estatutária, inerente à função de chefe. Mas é na parte dedicada ao estudo dos cinco elementos administrativos que Fayol se detém no conceito de coordenação, muitas de cujas dobras procura focalizar, por meio de definições claras e simples. Coordenar — diz ele — é dar ao organismo material e social de cada função as proporções convenientes, para que a mesma possa desempenhar o seu papel de forma certa e econômica. É levar em conta as obrigações e as conseqüências que qualquer operação — técnica, comercial, financeira ou outra — acarrete para as demais funções. É fixar a proporção dos gastos à luz dos recursos financeiros; determinar a extensão dos imóveis e utensílios de acordo com as necessidades da fabricação, adequar o abastecimento ao consumo, equilibrar a produção com as vendas. É construir a casa nem demasiado grande, nem demasiado pequena; afeiçoar a ferramenta ao uso, a via ao veículo, as operações de segurança aos perigos. E' atender primeiro ao essencial e depois ao acessório. Em suma, é dar às coisas e aos atos proporções convenientes — é adequar os meios aos fins (17).

Como saber se as atividades de uma empresa são efetivamente coordenadas? Fayol aponta os sintomas da boa coordenação. Se uma empresa é bem coordenada — diz ele — nela se verificam os seguintes fatos:

a) cada serviço marcha de mãos dadas com os outros; o serviço de abastecimento sabe o que e quanto deve fornecer; o de produção sabe o que se espera d'ele; o de conservação mantém o material e os utensílios em bom estado; o financeiro levanta os capitais necessários; o de se-

(13) MARY PARKER FOLLET, *op. cit.*, *loc. cit.*

(14) BENEDICTO SILVA, *Ensaio de Análise do Estado Moderno*, *loc. cit.*

(15) BENEDICTO SILVA, *idem*, *ibidem*.

(16) FAYOL, *op. cit.*, pg. 62.

(17) FAYOL, *op. cit.*, pg. 155.

gurança protege efetivamente os bens e as pessoas; tôdas as operações se efetuam com ordem e regularidade;

b) as divisões e subdivisões de cada setor são exatamente informadas sobre a parte que lhes corresponde na obra comum e a ajuda mútua que se devem prestar;

c) o programa de ação dos diversos serviços e suas subdivisões é pôsto constantemente em harmonia com as circunstâncias (18).

Fayol oferece também a contrapartida. Segundo êle, se cada serviço ignora, ou pretende ignorar, a existência dos outros; se funciona como se encerrasse em si mesmo seu fim e sua razão de ser, sem se preocupar com os serviços adjacentes nem com o conjunto da empresa; se as divisões e as oficinas de um mesmo serviço, bem como os diferentes departamentos da empresa, agem como compartimentos estanques; se a grande preocupação de cada um é pôr a própria responsabilidade a salvo detrás de um papel, de uma ordem, de uma circular; se ninguém pensa no interesse geral; se a iniciativa e a abnegação primam pela ausência — o quadro traduz uma evidente incoordenação.

A coordenação efetiva, ensina Fayol, exige uma direção esclarecida, experimentada e dinâmica, ponto de vista inteiramente partilhado por Gulick. "A coordenação — diz êste — não é algo que aconteça por acaso. Cumpre conquistá-la por meio de esforços inteligentes, vigorosos, tenazes e organizados" (19). Fayol tem na mais alta conta a coordenação dos esforços por contatos diretos, pelo que preconiza, sem restrições, que os chefes de serviços sejam reunidos semanalmente, com o fim de cada um expor perante os demais as dificuldades com que se vê a braços e sugerir, ou indicar, ou pedir a ajuda de que necessita, bem como as soluções que lhe parecerem acertadas. O dirigente geral colhe as impressões ou opiniões de todos sobre os assuntos tratados. Com isso se evita que as decisões tomadas, no momento ou mais tarde, venham surpreender os responsáveis pelos serviços da empresa.

Graças a essas reuniões, "o diretor pode examinar cada questão com uma amplitude, uma precisão e uma rapidez que não seriam possíveis

de outro modo. Em tempo relativamente curto — quicá uma hora — o diretor se informa sobre a marcha geral dos negócios e pode tomar decisões que interessem, a um tempo, a vários serviços e fixar o concurso que cumpra a estes prestar uns aos outros" (20).

Estimular o entusiasmo do pessoal, facilitar o cumprimento do dever, aproveitar a presença dos chefes para resolver problemas de interesse comum — eis outros resultados positivos, que se podem obter mediante as reuniões periódicas dos chefes. Para assegurar a unidade de direção e a convergência de esforços, assim como para induzir os dirigentes a uma colaboração espontânea, nenhum procedimento se avanta a essas conferências.

Fayol afirma que os cordões de isolamento desaparecem quando os chefes de serviço têm que se explicar e se entender em presença da autoridade superior; e que a conferência de chefes de serviço é para a coordenação o que o programa de trabalho é para o planejamento — ou seja, um signo característico e um instrumento essencial.

A coordenação do trabalho é a prova de fogo do dirigente geral. Assim como, nas grandes orquestras, as sinfonias arrebatadoras dependem mais da batuta do regente do que da habilidade pessoal dos músicos, assim também, numa grande empresa, num grande ministério, a eficiência, a harmonia e a realização dos objetivos dependem vitalmente da capacidade coordenadora do chefe geral.

Na orquestra, a incompetência do regente traduz-se em dissonância. Na empresa, a incapacidade do diretor traduz-se em desperdício, resistência passiva, ineficiência, desordem.

VI. O "CONTRÔLE" NA TEORIA ADMINISTRATIVA DE FAYOL

CESAR CANTANHEDE

CONTROLAR é cuidar que tudo se passe de conformidade com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Controlar é verificar se os trabalhos se processam como fôra previsto e fixado, se há obediência a um programa prévio, e, ainda, verificar se o

(18) FAYOL, *idem*, pg. 156.

(19) GULICK, *op. cit.*, *loc. cit.*

(20) FAYOL, *op. cit.*, pg. 158.