

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

**C**ONTROLAR 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.

conjunto produtor trabalha em perfeita harmonia, e se nêle há inteira ligação entre todos os seus elementos, de modo que se possa ter certeza que uma ordem emanada de uma autoridade competente seja sempre fiel e cuidadosamente cumprida.

Com efeito, não basta dar ordens; é necessário verificar se elas podem ser *cumpridas*, e se são cumpridas com solicitude, com inteligência e dedicação, pois que ordens exequíveis em que foram previstas tôdas as possibilidades de execução são ordens que se devem cumprir com *entusiasmo*.

*E isso é administrar.*

A execução do trabalho, de acôrdo com as ordens emanadas, é a contra-partida indispensável da previsão e da preparação do mesmo trabalho.

Todo o tempo tomado pela reflexão e pela preparação seria perdido se fôssemos, no decorrer dos trabalhos, encarar repentinamente novas maneiras de proceder ou novos processos de realização.

O trabalho deve ser executado tal como tenha sido previsto e planejado; modificações ocasionais ou fortuitas podem ser gravemente prejudiciais.

O contrôle, diz Fayol, tem por finalidade assinalar os erros e as faltas, a fim de que se possa repará-los e evitar a sua repetição.

Evitar-se-á, assim, o desperdício em todos os seus aspectos: desperdício de energia, desperdício de matéria e (mais importante por invisível e irrecuperável) o desperdício de tempo. Aplica-se a tudo: às cousas, às pessoas e aos atos.

Fiel à sua orientação de distinguir em tôda atividade econômica seis grupos distintos de atividades ou operações, Fayol especifica mais o papel do contrôle, mostrando o que dêle se espera em relação a cada uma de suas seis funções.

Assim é que:

Sob o *ponto de vista administrativo*, é mister assegurar, diz êle, que existe um programa, que êste é aplicado e mantido em atualização; que o organismo social é perfeito; que os quadros do pessoal são respeitados; que o comando se exerce de acôrdo com os princípios estabelecidos, e que a coordenação é mantida através a realização das conferências dos chefes.

Sob o *ponto de vista comercial*, é mister assegurar que os materiais movimentados (produtos ou artigos) são verificados em qualidade, quanti-

dade e preço; que os inventários são feitos e que os compromissos são saldados.

É necessário observar, na *função técnica*, a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o estado de conservação dos materiais, o funcionamento do pessoal e dos equipamentos.

Sob o *ponto de vista financeiro*, deve-se realizar o contrôle sôbre os registros e sôbre a caixa, sôbre os recursos e sôbre as necessidades, e, também, sôbre o emprêgo dos fundos.

Deve-se cuidar, ainda, que os meios adotados para proteger os bens, cousas e pessoas estejam em bom estado de funcionamento, conforme estabelecem os princípios da *função de segurança*.

Por último, sob o *ponto de vista da contabilidade*, é mister verificar se os documentos necessários são preparados e recebidos com rapidez e oportunidade, se dão uma clara visão da situação, se o contrôle encontra, nos livros, nas estatísticas e nos gráficos, bons elementos de verificação.

Em todos êsses setores deve o contrôle pesquisar ainda se há atividade ou parcelas de atividades inúteis ou antagônicas, para eliminá-las ou reduzi-las.

#### *Contrôle é pois vigilância*

É vigilância que garante a segurança, a tranquilidade, o equilíbrio e a produtividade de um conjunto cuja finalidade é trabalhar e, portanto, produzir.

O trabalho do chefe seria incompleto se unicamente consistisse na "mise en marche" dos agentes da execução; o contrôle tem por fim impelir cada um a cumprir o seu dever.

A existência de um contrôle tem força catalítica.

Para ser eficaz deve êle ser realizado em *tempo útil e oportuno* e ser seguido de sanções, quando necessário.

O contrôle inoportuno e tardio só tem um caráter documental; o contrôle que não faculta ensinamentos, que as verificações possam comportar ou indicar, é inútil.

Um bom contrôle é indubitavelmente um precioso auxiliar da direção.

Há entretanto um grande perigo a evitar: é a tendência do contrôle a se sobrepor à direção

e à execução dos serviços, imiscuindo-se constantemente nos mesmos, na eterna ânsia do *meio* querendo transformar-se em *fim*, do *instrumento* almejando ser o *principal*.

Essa usurpação de funções constitui a dualidade de direção em seu aspecto mais temível: de um lado, um controle irresponsável, mas provido do poder de opor obstáculos a outras funções (muitas vezes com grande amplitude); e, de outro o serviço executivo, que só dispõe de débeis meios de defesa contra um controle mal orientado.

A tendência do controle a essa usurpação (não sou eu quem o diz, mas sim a autoridade incontestada de Fayol) é bastante freqüente, sobretudo em grandes empresas, e pode ocasionar as mais graves consequências.

Para combatê-la, é necessário definir; primeiro, de uma maneira tão precisa quanto possível, as atribuições do controle, indicando exatamente os limites que não devam ser ultrapassados; é mister, depois, que a autoridade superior vigie o uso que o controle faz de seus poderes.

É preciso controlar o controle.

*E isso também é administrar.*

O controle não existe por si, nem é independente dos outros quatro elementos administrativos de Fayol; como independentes não são estes, nem podem ser isoladamente considerados.

*Administrar* é o conjunto, e *bem administrar* é o conjunto equilibrado dessas atribuições cujos conceitos exatos Fayol tão bem caracterizou, e os seus antecessores na tribuna tão judiciosamente traduziram em palavras claras, simples e compreensivas.

Se o controle puder pois preencher, com segurança e fidelidade, a sua missão em relação a atos e esforços harmonizados e ligados por uma *hábil coordenação* do pessoal pôsto a trabalhar pelas ordens de um *comando capaz*, dentro de uma *organização eficiente*, material e pessoal, fixada e orientada de acordo com um *planejamento* inteligente, estareis, senhoras e senhores, diante de uma *boa administração*.

#### BIBLIOGRAFIA DE HENRI FAYOL

*Administration industrielle et générale* — Paris, Dunod, 1931, 174 p.

— Buenos Aires, Editorial argentina de finanzas y administración, 1942, 184 p.

Existe também em tradução inglesa, por J. A. Couborough, e em tradução alemã, publicadas pelo Instituto Internacional de Administração de Bruxelas, em 1925.

*Conférences faites à l'École Supérieure de Guerre.*

*La doctrine administrative de l'État* — Bruxelas, 1923.

— Translated from French by Sarah Greer. (*The administrative theory in the state*. In GULICK, LUTHER and URWICK: *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration, 1937, 99-114 p.)

*Études sur l'alteration de la combustion spontanée de la houille exposée à l'air*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 1878, 260 p.

*Études sur le terrain houiller de Commentry; théorie des deltas*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 1887, 545 p.

*L'incapacité industrielle de l'État: les P.T.T.*, Paris, Dunod, 1921, 118 p.

*L'industrialisation de l'État*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 1919.

*Note sur les mouvements de terrains provoqués pour l'exploitation des mines*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 1885, 71 p.

*Note sur les publications faites par le Centre d'Études Administratives.*

*La réforme administrative des P.T.T.*

#### NOTA BIOGRÁFICA

Henry Fayol nasceu em Constantinopla, em 29 de julho de 1841 e morreu em Paris, em 19 de novembro de 1925. Formado, em 1860, pela Escola Nacional de Minas de Saint-Etienne, ascendeu rapidamente aos mais altos postos de direção nas empresas de indústria mineira. Desempenhou importantes funções — administrador delegado da Sociedade de Minas de Joudreville, presidente da Comissão Diretora da Sociedade Metalúrgica de Pont-à-Vendin, membro da Comissão Central de Hulha da França, membro da Comissão de Aperfeiçoamento do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios e membro da Junta Consultiva de Estradas de Ferro.

Embora extremamente sobrecarregado de trabalho, dedicou a mais carinhosa atenção a todos os problemas específicos da administração pública e particular e chegou mesmo a criar uma doutrina que definiu assim: "Pode-se dizer que até agora o empirismo reinou na administração de negócios. Cada chefe governa à sua maneira, sem desejar saber se há leis que regem o assunto. A ausência de doutrina favorece o livre curso de todas as fantasias. Precisa-se estabelecer um método experimental... isto é, observar, recolher, classificar e interpretar os dados. Instituir experiências. Deduzir regras". Depois de muitos anos de observação direta, fundou o Centro de Estudos Administrativos, com o fim de difundir as suas idéias, que não só foram adotadas pelas mais importantes sociedades, mas também pela administração pública de vários países.

Tendo criado uma teoria administrativa — o fayolismo — reuniu as suas observações na obra "*Administration industrielle et générale*" que, conferindo-lhe a honra de um dos mais valerosos pioneiros da ciência da administração, trouxe até nós a sua experiência, as suas sugestões e o seu idealismo.