

Observações sôbre o alcance do contrôle

ALBERTO DE ABREU CHAGAS

Técnico de Administração

POUCOS assuntos, em organização do trabalho, são tão imprecisos, tão rebeldes a um tratamento por método científico, tão suscetíveis de se prestar a falsas teorizações quanto o alcance do contrôle.

A razão disto é que, tal como acontece no domínio dos fenômenos vitais, por exemplo, estamos aí diante de uma verdade, de uma contingência que se afirma por sua inexorabilidade, porém que, ao mesmo tempo, está longe de admitir uma explicação completa.

GULICK afirma e todos nós repetimos com êle que

“assim como a mão humana pode abarcar sômente limitado número de notas ao piano, a mente e a vontade do homem podem apenas abarcar limitado número de contatos gerenciais” (1).

E essa asserção decorre de tal modo dos atributos humanos que qualquer homem ignorante, ainda o que mais o fôsse, submetido a adequada inquirição maiêutica, a faria nos mesmos termos. Consequentemente, a afirmação é, em si mesma, muito cômoda. A dificuldade surge ao se ter de marcar limites àquele *limitado número* da segunda parte do princípio enunciado.

Todavia, marcar limites em termos de mais e de menos, por isso mesmo que não envolve o perigo de conduzir à prestação de prova real, ainda está no âmbito das responsabilidades assumíveis. Daí que, embora céticos da significação de fórmulas numéricas a respeito, mesmo no que tange à fixação de diretivas gerais, julgaríamos ocioso criticar qualquer postulado que, pretendendo apenas indicar amplitude de flutuações, seja traduzido em expressão quantitativa.

(1) LUTHER GULICK — *Notes on the Theory of Organization*, no “*Papers on the Science of Administration*”, editado por LUTHER GULICK e L. URWICK, NEW YORK, 1937, pág. 7.

É, porém, demasiado artificioso, malgrado a boa intenção porventura presente no caso, querer dar às possibilidades de qualquer pessoa, para o estabelecimento de contatos gerenciais, em não importa qual circunstância, foros de ciência exata.

Estamos emitindo juízo que vai claramente endereçado a GRAICUNAS.

De fato, a análise de GRAICUNAS, que até logrou espelhar-se numa curva representativa, é marcada por sua indesejável tendência para sugerir índices certos e bem determinados para o alcance do contrôle (2).

Diz-se indesejável a tendência porque, tratando-se dum fenômeno cujas manifestações, como se verá adiante, se devem caracterizar por extraordinária variabilidade, não há como deixar de fugir, ao intentar seu exame, a todo caminho através do qual os *espíritos de geometria* possam chegar a descobrir motivo para padronizar coisas impadronizáveis.

Mas nem sômente por isso a análise é inquinada, que o raciocínio que a conduz carece de segurança, também. Para alçar esta observação ao terreno da evidência, tomemos do *Papers on the Science of Administration* o exemplo singelo que, segundo parece, serviria a positivar a procedência da curva de GRAICUNAS e examinemos, sucessivamente, as diversas hipóteses de relacionamento indicadas.

O exemplo é o dum grupo de trabalho em que um superior — Tom — dispõe de dois subordinados — Dick e Harry.

Segundo se entende da exposição de GRAICUNAS, Tom preside a três ordens de relações ou contatos: relações individuais diretas com êle próprio, relações grupais ainda diretas, e também com êle, e, por último, relações cruzadas, isto é, relações dos outros membros do grupo entre si.

(2) Sôbre esta e as seguintes referências aqui feitas a GRAICUNAS, ver V. A. GRAICUNAS — *Relationships in Organization*, no “*Papers on the Science of Administration*”, já indicado, págs. 181 e seguintes.

Sejam então, as três ordens de relações:

1) *Relações diretas simples* :

Foram discriminadas duas relações, resultado razoável, pois que Tom se dirige a Dick e a Harry em separado.

2) *Relações cruzadas*:

As representações gráfica e tabular registram duas relações desta natureza, sejam uma entre Dick e Harry e outra entre Harry e Dick, ambas articuladas sob as vistas de Tom ou, melhor, ambas interessando a Tom apenas indiretamente.

Impossível é deixar de qualificar de puramente fantasioso o processo de identificação de relações seguido nesta parte, visto não se estar tratando senão de revelar vias ou trajetórias de entendimentos.

E cabe mesmo perguntar: Poder-se-ia, porventura, ter em mira outra coisa que não a mera possibilidade (que, assim meramente considerada, jamais, em nenhum instante, seria dúplice) de comunicação entre os dois subordinados de Tom, desde que o grupo de trabalho, tomado em abstrato, como o estará sendo, tem de ser visto apenas de um ponto de vista de suas condições estáticas?

Não, certamente.

Logo, a imaginosidade do processo, à qual não falta graça, talvez, mas que é irracional, torna-se patente.

Se, todavia, o que se pretende é indicar todos os sentidos em que os entendimentos podem marchar, então o número de relações diretas simples terá de ser acrescido de duas unidades, correspondentes estas às comunicações de Dick a Tom e de Harry a Tom.

É uma hipótese admitida para discussão, mas desprovida de significação prática.

3) *Relações diretas grupais*:

Cabem aqui as mesmas críticas feitas ao tratamento do caso anterior, dado que é indiferente, para o exame da situação estática do grupo de trabalho em foco, saber-se se a comunicação potencial do grupo Dick-Harry a seu chefe partiria, ao tornar-se atual, de Dick ou de Harry.

Assim, a análise de M. GRAICUNAS peca pela rigidez do critério de individualização de rela-

ções possíveis e por uma certa dose de arbitrariedade na aplicação do mesmo critério. A rigidez, testemunha-a a preocupação de revestir de côres de ciência exata a formação de grupos de relações no seio de uma coletividade de trabalho. Realmente, em sendo n o número de subordinados, o total desses grupos, registrado por GRAICUNAS numa base mínima, isto é, na base de um grupo para cada possível combinação de subordinados, é a soma dos números de combinações de n objetos, tomados 2 a 2, 3 a 3, ..., n a n . A arbitrariedade mostra-se, por exemplo, no ponto em que, assinalando duplo sentido às relações internas do grupo Dick-Harry, se entende, ao mesmo tempo, que as relações entre o superior Tom e qualquer dos subordinados Dick e Harry têm só um sentido.

Vimos de fazer referência a uma base mínima usada por GRAICUNAS em sua análise mais ou menos fantasista, à qual base demos conceito segundo o autor. Vamos, portanto, abrir lugar, também, ao conhecimento da correspondente base máxima: essa base é a em que a cada subordinado, em cada possível combinação de subordinados (2 a 2, 3 a 3, ..., n a n), corresponderia um contato, critério ainda mais exagerado e estranho do que o anterior.

Afinal, é difícil dizer-se com segurança se GRAICUNAS quis ser original, se foi apenas um crédulo ou se, sentindo a importância, inquestionável, do alcance do controle para a condução satisfatória do trabalho coletivo, decidiu chamar para o assunto a atenção dos estudiosos, por qualquer meio bastante eficaz, usando, por isto, o poderoso recurso que é uma exposição impressionista. Mas, o que parece poder-se afirmar é que, salvo o efeito indireto que seu trabalho — vistoso trabalho — possa produzir, não nos deu ele valioso subsídio para o esclarecimento do controvertido tema que versa, em que pese à consagração da acolhida lograda por seu ensaio.

Sereno e ponderoso exame do problema do alcance de controle fez Mrs. NILES que, aliás, comentando a assertiva de GRAICUNAS, de que

"the addition of one person to a group of five increases the capacities by 20 per cent but may increase the human complications by 100 per cent",

observa que

"the idea has value but is based on assumptions which often appear not to accord with the actual business situation" (3).

A autora americana, depois de breves mas judiciosas considerações a respeito do número, maior ou menor, de pessoas que podem estar diretamente vinculadas a um só supervisor, observa que

"o alcance do contrôle praticável varia de acôrdo com as situações particulares" (4).

No entender de Mrs. NILES, os fatores influentes na variação do alcance do contrôle são:

- 1) a clareza e praticabilidade do plano de organização;
- 2) a interdependência das pessoas objetivadas e do trabalho supervisionado;
- 3) a qualidade das pessoas consideradas, isto é, a aptidão organizacional e administrativa do chefe e a capacidade e formação (5) dos subordinados;
- 4) o tipo de trabalho;
- 5) a estabilidade do ofício e de seu pessoal e a freqüência com que dêse conjunto emergjam novos problemas.

Pensamos que na indicação e caracterização (maior o número de interrelações, menor o número dos que podem estar vinculados diretamente) do segundo fator acima — interdependência das pessoas e dos respectivos trabalhos — houve a influência de GRAICUNAS, pois nem sempre a interdependência é elemento desfavorável, senão

(3) NILES — *Middle Management*, 1.^a ed., 1941, pág. 34.

(4) NILES — *Op. cit.*, pág. 35.

(5) A palavra *formação* aqui empregada está em correspondência com a expressão *make-up* do texto inglês, à qual parece ter o autor querido dar a acepção de formação educativa geral e não apenas profissional.

que, por vêzes, convertendo-se, por aproveitamento hábil, em instrumento de contrôle, se comporta como ampliador do campo de gerência imediata de uma só pessoa.

Salvo isso, não há como deixar de proclamar que, por por sua penetração, as conclusões de Mrs. NILES revelam o *expert* no assunto em foco, um *expert* tanto mais respeitável porque desprezioso, e parecem quase ou de todo insuscetíveis de retoque.

O alcance do contrôle é realmente, em termos objetivos e sem falsos atavios, uma função de muitas variáveis, ainda pouco estudada e que, por esta razão, não pode, ainda agora, ser interpretada senão em termos da mais ampla generalidade. Resultam, pois, sem consistência os limites que correm mundo, predeterminados; não é, porém, o caso de exprobar os que os recomendam equibradamente, sensatamente, e sim o de não querer tirar aos limites seus simples foros de uma entre muitas probabilidades.

Mas, a coerência, não apenas com a nossa opinião crítica deixada acima, porque também com o próprio acatamento testemunhado ao trabalho de Mrs. NILES, traz-nos o imperativo de dizer que preferiríamos que o *Middle Management* não contivesse aquêlo *quadro de níveis de supervisão* (6) que o adorna. Mais: estivéssemos em condições de fazê-lo e sugeriríamos a Mrs. NILES a omissão do quadro.

E isto porque:

- 1) o quadro não quereria ter caráter normativo, em face do brilhante parecer que o precede; mas
- 2) para valer como tabela de somas e produtos, o quadro é de uma inutilidade flagrante.

(6) NILES — *Op. cit.*, pág. 37.