

APERFEIÇOAMENTO

Curso de Organização e Administração

Prof. IBANY DA CUNHA RIBEIRO

CURSOS DA BIBLIOTECA NACIONAL

CRIADOS PELO DECRETO-LEI N.º 6.440, DE 27-4-944

Curso Superior — 2.º Ano

A COORDENAÇÃO

COMO já falamos, anteriormente, Von Nicklish apresentou a Organização do Trabalho dividida em duas grandes leis:

Divisão do Trabalho.

Integração do Trabalho, ou Coordenação como é mais amplamente chamada.

A Divisão do Trabalho desintegra um todo em partes elementares. A Coordenação é a integração dessas partes elementares na composição de um todo.

Senso, largo, a “coordenação é a ordenação perfeita do esforço de um grupo no sentido de obter unidade de ação, para um fim comum ao grupo”. E’ o primeiro objetivo de uma organização e, também, o final: — a realização de uma coordenação sem choques, não só da execução, pròpriamente dita, como do pessoal, do material, do espaço, do tempo, etc.

Segundo Fayol: Coordenar é harmonizar todos os atos de uma empresa de maneira a facilitar o funcionamento e o sucesso da mesma.

E’ dar ao organismo material e social de cada função, as proporções que convenham, para que esta possa cumprir suas atribuições com segurança e economia.

E’ perceber numa operação técnica, comercial, financeira, ou de qualquer natureza, as obrigações e as conseqüências que esta operação acarreta para tôdas as funções da empresa.

E’ proporcionar as despesas às fontes financeiras; à fabricação, a amplitude dos imóveis e o material necessário; o abastecimento à consumação, e as vendas à produção.

E’ construir sua casa, nem muito pequena nem muito grande adaptando material ao seu emprego, a via ao veículo, os processos de segurança aos perigos.

E’ passar o acessório adiante do principal.

E’ em suma, dar às coisas e aos atos as proporções que convenham adaptar os meios ao fim.

Gulick é ainda o mestre a nós socorrer no momento: — “Como a divisão do trabalho é inevitável, a coordenação se torna obrigatória”. A experiência mostra que se pode conseguí-la por dois meios:

1) por organização, isto é, interrelacionando-se as subdivisões de trabalho, distribuindo-as a homens colocados dentro de uma estrutura de autoridade, para que o trabalho possa ser coordenado pelas ordens superiores para os subordinados, alcançando do alto até o fundo de tôda a empresa.

2) pela dominância de uma idéia, isto é, pelo simples conhecimento do propósito nos pensamentos e vontades daqueles que estão cooperando juntos, de tal modo que cada trabalhador, espontâneamente, adaptará sua tarefa ao todo com habilidade e entusiasmo.

Êsses dois princípios de coordenação não são antagônicos; “na verdade, nenhuma organização será eficiente sem a aplicação de ambos”.

A organização de um sistema de coordenação em uma empresa requer o estabelecimento de uma escala hierárquica, onde os poderes das autoridades estejam bem definidos, cada uma trabalhando em seu próprio campo, em tempo e lugares diferentes, formando uma linha de comunicações e de contròle do mais baixo cooperador até o chefe-executivo. Em conclusão, a sua função é habilitar o chefe-executivo a coordenar e dar vigor a tôdas as subdivisões de trabalho da empresa, para que o objetivo principal possa ser eficientemente alcançado.

O ESTUDO DO PRINCÍPIO DA COORDENAÇÃO

Metodizemos o estudo do princípio da coordenação da seguinte maneira:

I — A coordenação na estruturação;

II — A coordenação no funcionamento;

III — A coordenação em complemento à organização;

IV — A coordenação por organização;

V — Coordenação horizontal e vertical.

I — A COORDENAÇÃO NA ESTRUTURAÇÃO

A) A coordenação como parte do trabalho de estruturar :

A coordenação empregada por “grupamento de atividades” ou “departamentalização” é fase da estruturação. Segue-se à divisão do trabalho, uma vez que as unidades operatórias individuais precisam ser reunidas para formar os órgãos da base da empresa e estes, para formar os de nível imediatamente superior e assim por diante, sem o que a conjuração de todos os esforços num sentido determinado faz-se impossível.

Com este entendimento, a coordenação constitui mesmo um dos limites à divisão do trabalho, porque só se deve dividir o que for possível coordenar.

B) As bases em que a coordenação é feita:

- 1 — o espaço ou lugar;
- 2 — o tempo;
- 3 — o produto, objetivo ou propósito;
- 4 — o material trabalhado;
- 5 — as ferramentas, as máquinas ou o equipamento;
- 6 — o processo ou fases de trabalho;
- 7 — a habilidade do trabalhador;
- 8 — a função;
- 9 — a técnica;
- 10 — o conhecimento disponível ou conveniência rotineira;
- 11 — a política;
- 12 — a tradição, etc.

C) Os princípios a que a coordenação deve ater-se.

Os autores costumam referir-se a dois:

— o da homogeneidade;

— e o do alcance do controle;

que serão estudados logo a seguir.

II — A COORDENAÇÃO NO FUNCIONAMENTO

A) Em que consiste?

A coordenação dinâmica consiste em unir e harmonizar todos os atos e fatos que ocorram no funcionamento da empresa.

B) Três instrumentos de coordenação dinâmica:

A coordenação dos atos e fatos que ocorram no funcionamento de uma empresa pode ser feita

pelos mais diferentes instrumentos, entre os quais convém ressaltar:

- 1) a autoridade ou hierarquia;
- 2) a liderança ou idéia dominante;
- 3) a cooperação.

A faculdade que têm os chefes de emitir ordens e tomar outras providências num sentido determinado constitui, evidentemente, o mais poderoso fator de coordenação. A liderança e a cooperação apresentam-se, no entanto, como melhores complementos da ação coordenadora da autoridade a garantia da solidez da coordenação estabelecida.

A “conferência de chefes de serviço”, os “agentes de ligação” são outros dois instrumentos que Fayol cita (como preciosos para a coordenação).

III — A COORDENAÇÃO EM COMPLEMENTO À ORGANIZAÇÃO

A organização, quando sinônimo de estruturação, tem na coordenação um complemento, se considerada esta como subfunção de gerência (management) ou por outro modo caracterizada no funcionamento.

Mas, há outras acepções com que organização e coordenação se apresentam, uma completando a outra.

Isto ocorre quando situamos o trabalho organizador nos limites da empresa e reservamos ao trabalho coordenador o estabelecimento das relações entre ela e o meio em que atua. E, então, o problema principal da coordenação é o das “relações com o público” (público, em sentido amplo compreendendo também organizações congêneres, como as que devem ser estabelecidas entre governo federal e federados para assegurar a unidade no Estado federativo).

IV — A COORDENAÇÃO POR ORGANIZAÇÃO

Entendida numa acepção, ampla, a coordenação consiste em harmonizar os “meios” e adequá-los aos “fins” da empresa.

Nesta acepção, a organização é um dos seus instrumentos :

— quer entendida como sinônimo de estrutura;

— quer entendida como a *melhor disposição* de “meios” para atingir os “fins”.

V — COORDENAÇÃO HORIZONTAL E VERTICAL

A) Quando referida à estrutura :

1 — *coordenação horizontal* — coordenação por similitude ou equivalência processual, paralelamente no espaço ou simultaneamente no tempo;

2 — *coordenação vertical* — coordenação por sucessão ou progressão processual, em série.

B) Quando referida ao funcionamento, sigamos Mooney e Reiley, em "The Principles of Organization" :

1) *coordenação vertical* é a que se faz por intermédio da autoridade ou hierarquia (trabalho dos chefes);

2) *coordenação horizontal* é a que se faz por intermédio da doutrinação (trabalho principal do "staff").

C) Quando referida à linha da autoridade :

1 — *coordenação vertical*, a que se faz seguindo linha da autoridade;

2 — *coordenação horizontal*, a que se faz entre órgãos do mesmo nível.

"Passarela (Fayol) coordenação horizontal sem prejuízo da hierarquia".

* *
*

"Ergologia é a ciência do trabalho, ou a ciência dos fenômenos da atividade humana aplicada à produção", tendo por objetivo a organização, "Consiste a organização em criar e dispor sistematicamente as diversas partes de um todo no exercício das respectivas funções, para alcançar determinado objetivo, com a máxima economia e a maior eficiência". — *Océlio de Medeiros* — R.S.P. — Janeiro — 1949.

* *
*

A classificação que atende aos princípios técnicos da moderna administração do pessoal é a que tem por base as atribuições e responsabilidades do cargo, independentemente do ocupante; procura-se criar um sistema objetivo que reflita de maneira atual as necessidades reais dos serviços públicos. Na América do Norte, esta é a situação existente, embora o sistema seja algo complexo e minucioso. — *Paulo Poppe de Figueiredo* — R.S.P. — Setembro 1949.

* *
*

As relações de reciprocidade que ligam a doutrina à Ciência, são as mesmas relações que unem a doutrina aos fatos. A doutrina tem conteúdo normativo, pretende orientar o comportamento dos fatos sociais. Pela rápida exposição podemos perceber a importância que tem o estudo da História das Doutrinas Econômicas na compreensão mais profunda da vida econômica, que subjaz a todas as estruturas da vida coletiva e do próprio Estado. — *Paulo Elpídio Menezes Filho* — R.S.P. — Setembro — 1949.