

COORDENAÇÃO

ANTÔNIO GUIMARÃES
Técnico de Administração

UMA vez dividido o trabalho, é essencial que as várias unidades de produção realizem suas tarefas combinadamente, de tal forma que as atividades se intercompletem e assim se obtenha o resultado total objetivado. A essa combinação (trabalho de combinar, ou também "status" de harmonia da ação das unidades de trabalho) dá-se o nome de coordenação. Noutras palavras: o vocábulo coordenação é usado pelos autores em dois sentidos, que se não opõem, mas, ao contrário, constituem apenas dois modos de ver um mesmo fato ou situação:

1. *Coordenação* = ato de coordenar, isto é, trabalho de arranjar as unidades de operação, com o fim de relacionar suas atribuições e seus esforços;
2. *Coordenação* = resultado do trabalho coordenador, isto é, situação em que as ações se apresentam harmoniosas, os esforços relacionados.

*
* *

Quando coordenação designa a *tarefa de coordenar*, o vocábulo é usado pelos autores com uma extensão muito variável. Para uns, coordenar é trabalho do dirigente, que emite ordens intercomplementares, ou tarefa do líder que procura desenvolver no grupo sob seu comando uma inteligente singularidade de propósitos. Nesta acepção especial coordenação pressupõe um trabalho ativo e contínuo, de homens agindo sobre homens. Ter-se-á, pois, coordenação num *sentido dinâmico*.

Para outros autores, além dêsse trabalho de emitir ordens intercomplementares (atividade do dirigente), ou da tarefa de implantar no seio de um grupo a consciência de um objetivo comum (atividade do líder), é também coordenação (trabalho coordenador) a atividade do organizador quando planeja:

a) as relações entre as unidades de trabalho e a seqüência das operações (fluxo do trabalho);

b) as relações entre as unidades de trabalho e as de controle (estrutura de autoridade);

c) o agrupamento das unidades de trabalho;

d) o sistema isto é, o conjunto de elementos (fórmulas, etc.) através dos quais, ou com o auxílio dos quais, se efetivam as relações entre as unidades de trabalho (relações horizontais) e as relações entre as unidades de trabalho e as de controle (relações verticais).

Neste caso, ter-se-ia, por assim dizer, "coordenação no papel", coordenação como parte do trabalho organizador, coordenação como atividade independente da ação do líder ou do dirigente, coordenação que se efetiva *uma vez*, ou pelo menos eventualmente, coordenação como processo descontínuo, finalmente coordenação num *sentido estático*.

Entretanto mesmo que se tome a palavra coordenação na acepção de resultado do trabalho coordenador, esta variabilidade de sentidos é perfeitamente admissível. Dir-se-á, por exemplo, que existe coordenação numa empresa quando as várias unidades de trabalho operam harmoniosamente em virtude de haverem recebido ordens e instruções realmente intercomplementares das unidades de controle, ou em virtude de se acharem grupadas e colocadas dentro de uma estrutura de autoridade definida.

*
* *

Por outro lado, a coordenação, como a divisão do trabalho e como a organização, pode ser considerada como um fato natural. Efetivamente, os homens se organizaram, instintivamente, para a execução de determinadas empresas, muito antes que tivessem desenvolvimento intelectual para raciocinar sobre as vantagens de se organizarem. Também a divisão do trabalho, decorrente de circunstâncias inevitáveis e alheias à vontade humana, existiu entre os homens, muito antes que estes, pela experiência e pela elaboração mental, che-

gassem à conclusão de que há maneiras especiais de dividir o trabalho de modo a obter resultados mais satisfatórios. Da mesma forma, a coordenação é imperativa e, pois, um fato natural. O exemplo de MOONEY e REILEY é bastante expressivo para demonstrar que a atividade coordenadora do homem precede à sua capacidade para raciocinar sobre a necessidade de coordenação ou sobre os meios racionais de obter coordenação efetiva: "Dois homens unem seus esforços com o fim de remover certo objeto muito pesado ou muito volumoso para ser removido por um só deles... Os esforços desses dois carregadores devem ser coordenados, isto é, eles devem agir em conjunto. Se um empurra primeiro, e depois outro, não haverá unidade de ação e, portanto, nenhuma verdadeira organização de esforços. A coordenação apareceu pela primeira vez em organização quando um desses trogloditas estúpidos ancestrais nossos,

assumiu autoridade e produziu o som gutural equivalente ao — "Hôô!" (1).

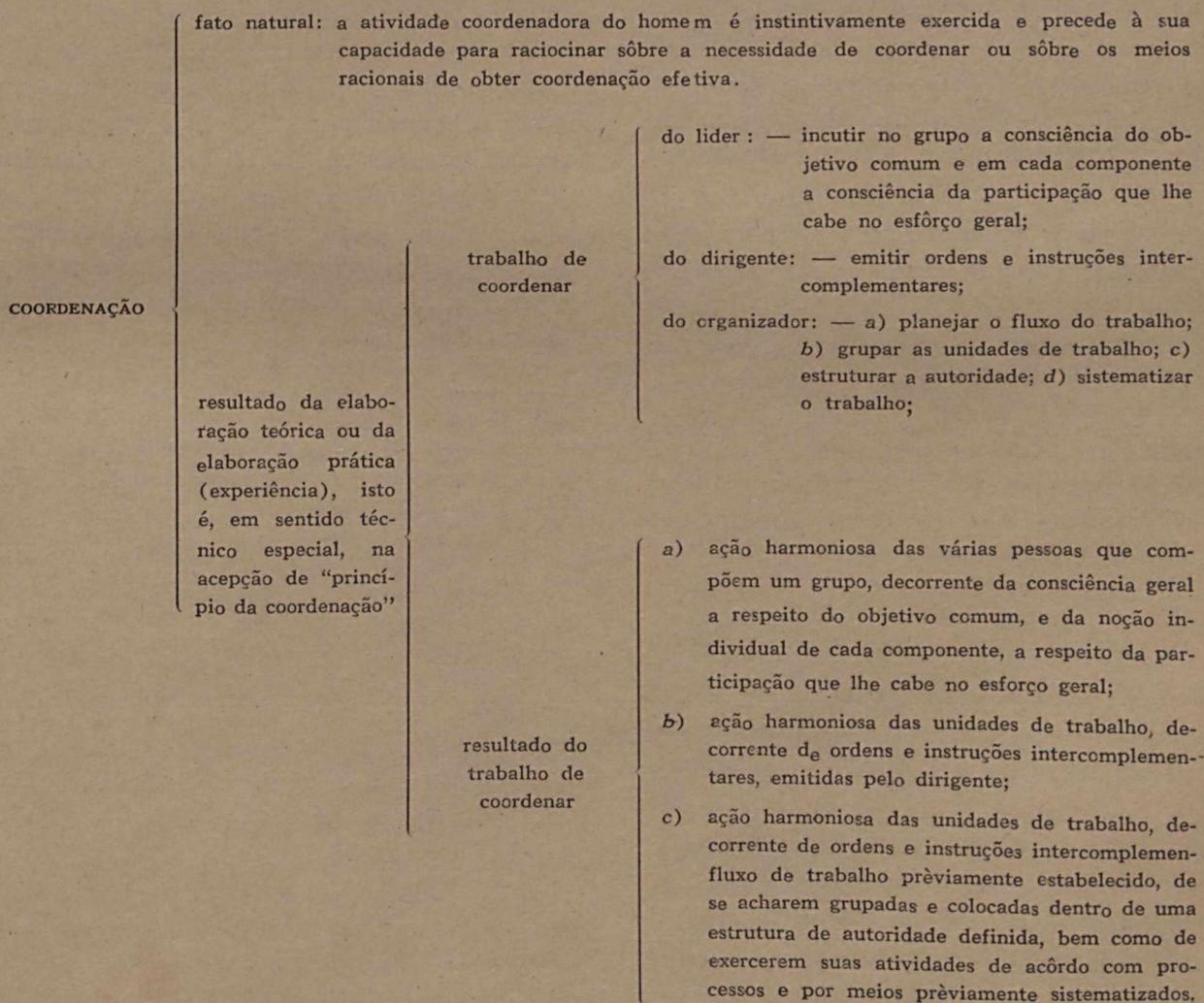
Mas nem sempre a ação coordenadora se exerce instintivamente e por processos intuitivos. Ao contrário aprimoradas são hoje em dia as técnicas empregadas pelo homem para obter coordenação efetiva do trabalho dividido. E' a coordenação efetiva, racionalmente obtida, ou seja ao princípio da coordenação, que geralmente se referem os autores de organização quando empregam o termo.

*

* *

O esquema a seguir é uma tentativa para summar as idéias acima desenvolvidas sobre os vários sentidos de coordenação:

(1) JAMES D. MOONEY e ALAN C. REILEY, "The Principles of Organization", Harper & Brothers Publishers, New York e Londres, págs. 1 e 5.



*
* *

Como acima se explica, há vários prismas pelos quais se pode ver a coordenação. Daí certa divergência aparente nas definições dos autores. Estes ora usam a palavra na acepção de trabalho de coordenar, ora na acepção de resultados do trabalho coordenador. Por outro lado, quando a empregam na primeira dessas acepções, ora lhe atribuem sentido mais amplo (o estático e o dinâmico, o dinâmico compreendendo tôdas as suas fases, etc.) ora sentido mais restrito (só o sentido estático, só o dinâmico, só uma das fases do sentido estático, etc.). Isto não quer dizer que substancialmente entrem tais autores em divergências conceituais, mas apenas que cada um dêles tenha considerado certo aspecto, ou alguns aspectos da questão. Eis como alguns autores se expressam a respeito de coordenação:

a) GLOVER e MAZE: — “Coordenação, em organização, significa a ação de situar cada atividade em relação de harmonia ou reciprocidade com tôdas as outras atividades da empresa” (2).

b) FAYOL: — “Coordenar, isto é, ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços” (3).

c) GULICK — “Coordenação, isto é, a importantíssima tarefa de interrelacionar as várias partes do trabalho” (4). E, noutro ponto do mesmo

(2) “*Managerial Control*”, The Ronald Press Company, New York, 1937, pág. 33.

(3) *Administration Industrielle et Générale*.

(4) “*Notes on the Theory of Organization*”, “in” “*Papers on the Science of Administration*”, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937, pág. 13.

artigo: “A experiência mostra que a coordenação pode ser conseguida principalmente por dois meios. Estes são: 1. Por organização, isto é, pelo inter-relacionamento das subdivisões do trabalho, o que se consegue atribuindo-as a homens colocados em uma estrutura de autoridade, de tal forma que o trabalho possa ser coordenado por ordens de superiores a subordinados, transmitidas desde o tope até a base de toda a empresa. 2. Pela predominância de uma idéia, isto é, o desenvolvimento de uma inteligente singularidade de propósito na mente e na vontade daqueles que trabalham, em conjunto, num grupo, de tal forma que cada trabalhador, de motu próprio, venha a realizar sua tarefa dentro do conjunto com habilidade e entusiasmo” (5).

d) ANDERSON e SCHWENNING: — “O segundo grande princípio, básico para a ciência da organização, é o que se pode chamar combinação do trabalho, coordenação do trabalho, ou organização do trabalho. . . Pode-se argumentar que este princípio se inclui no princípio mais geral da divisão do trabalho e que êle é meramente a última fase de tal princípio mais geral do qual a primeira e a segunda fase seriam a análise e a especialização, respectivamente. . . Em tal caso, é a coordenação das partes provenientes da divisão que é, pelo menos de um ponto de vista prático, a essência real do princípio: uma síntese incorreta pode pôr a perder tôdas as vantagens obtidas por uma análise correta” (6).

(5) *Idem*, pág. 6.

(6) “*The Science of Production Organization*”, John Wiley & Sons, New York, e Chapman & Hall, Londres, 1938, págs. 205 e 206.