

assegurar que a administração de cúpula saiba como vai o negócio. A TIC permite que a autoridade seja delegada aos níveis inferiores, enquanto a alta administração recebe informação em tempo real. Descentraliza-se as decisões de operação e centraliza-se o controle dos resultados.

## DESENHO DEPARTAMENTAL

O desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e ao seu desdobramento em unidades organizacionais que recebem o nome de departamentos ou divisões. Departamentalização significa o agrupamento de atividades em unidades organizacionais e o agrupamento destas unidades em uma organização total. Existem cinco abordagens de departamentalização: funcional, divisional, matricial, de equipes e de redes. A abordagem funcional é a mais utilizada e constitui o agrupamento de atividades baseado nas habilidades, nos conhecimentos e nos recursos similares. A abordagem divisional ocorre quando os departamentos são agrupados juntos em divisões com base nos resultados organizacionais. Cada divisão é autônoma e autossuficiente para produzir um determinado produto ou serviço. A abordagem divisional pode ter variações, a saber: estrutura baseada em produtos/serviços, localização geográfica, clientela ou processos. A abordagem matricial é a combinação de departamentalização funcional e divisional na mesma estrutura organizacional. Funciona como uma grade ou matriz no sentido de promover bipolaridade de atuação e comando para proporcionar inovação e agilidade. A abordagem de equipes constitui uma maneira de fazer o empoderamento (ou *empowerment*) substituir os órgãos definitivos por equipes e promover a horizontalização da estrutura organizacional. Existem equipes multifuncionais e equipes permanentes. A abordagem em redes significa que uma empresa desagrega suas principais funções em companhias separadas, que são interligadas por uma pequena organização central, funcionando como uma teia de organizações. Diante de tantas complexidades, as organizações geralmente utilizam esquemas híbridos de organização com diferentes tipos de departamentalização. Mais recentemente, estão surgindo as organizações virtuais ou não físicas, pelo fato de dispensarem escritórios convencionais, graças à tecnologia da informação e comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011, p. 164-5.
2. Adaptado de: Daft, Richard L. *Management*. Chicago, Dryden Press, 1991.
3. Oakland, John S. *Gerenciamento da qualidade total - TQM*, op. cit., p. 23.
4. Chiavenato, Idalberto. *Manual de reengenharia: um guia para reinventar a sua empresa com a ajuda das pessoas*, op. cit., p. 14.
5. Chiavenato, Idalberto. *Construção de talentos: coaching & mentoring*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2002, p. 6.
6. Burns, Lawton R. "Matrix management in hospitals: testing theories of matrix structure and development". *Administrative Science Quarterly*, 1989, n. 34, p. 349-68.
7. Extraído de: Neves, Carlos. "Um modelo eficiente de gestão" (entrevista com João Carlos Wiziack). *Revista T&D - Treinamento e Desenvolvimento*, n. 55, jul. 1997, p. 2-4.

A direção corresponde à terceira função administrativa que compõe o processo administrativo, vindo depois do planejamento e da organização, e antecedendo o controle.

A função administrativa de direção está relacionada à maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, isto é, por meio da atividade das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização. Após definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los, estabelecer o planejamento e estruturar a organização, cabe à função da direção colocar tudo em marcha. Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e a orientação sobre como executá-los a fim de garantir o alcance dos objetivos. Como tempo é dinheiro, quando se trata de negócios, a má ou morosa interpretação dos planos pode provocar elevados custos. O bom administrador é aquele que pode explicar e comunicar as coisas às pessoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientando-as e sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente.

Não existem organizações sem pessoas; elas precisam de pessoas para que possam funcionar. A direção é o processo de guiar as atividades dos membros da organização pelos rumos adequados. Esses rumos, naturalmente, são aqueles que levam ao alcance dos objetivos organizacionais e, ainda, atendem também aos objetivos pessoais dos membros. A direção envolve a focalização nos membros organizacionais, como pessoas, e a abordagem de assuntos, como liderança, motivação, comunicação e solução de conflitos, além do desenvolvimento de boas relações entre as pessoas e a criação de um excelente ambiente de trabalho. A direção constitui um importante elemento na consolidação da qualidade de vida no trabalho.

## CONCEITO DE DIREÇÃO

A direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação e pelo apoio às pessoas, por meio de uma adequada comunicação, liderança e motivação, características essas que um administrador deve possuir para conseguir dirigir pessoas com eficiência. Enquanto as outras funções administrativas – planejamento, organização e controle – são impessoais, a direção constitui um processo interpessoal que define as relações entre indivíduos. A direção está relacionada diretamente com a atuação sobre as pessoas da organização. Por essa razão, constitui uma das mais complexas funções da administração. Alguns autores preferem substituir a palavra direção por liderança ou influência. Outros ainda preferem o *coaching*.

A direção é uma função administrativa que se distribui por todos os níveis hierárquicos das organizações. No nível institucional, denomina-se direção. Já no nível intermediário, é chamada de gerência e, no nível operacional, recebe o nome de supervisão de primeira linha.

Assim, quando falamos de direção, queremos dizer que: no nível institucional, o presidente e os diretores dirigem pessoas; no nível intermediário, os gerentes dirigem pessoas; e, no nível operacional, os supervisores dirigem pessoas. Cada qual dentro de sua área de competência. Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos: lidar com as pessoas subordinadas por meio da comunicação, da liderança e da motivação.

## OS ESTILOS DE DIREÇÃO

Um dos mais populares expoentes da teoria comportamental, Douglas McGregor, publicou um livro clássico<sup>1</sup> no qual procura mostrar, com simplicidade, que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas, que tende a moldar o seu comportamento em relação aos subordinados. Chegou à conclusão de que existem duas maneiras diferentes e antagônicas de encarar a natureza humana: uma delas, velha e negativa, é baseada na desconfiança; a outra, moderna e positiva, é baseada na confiança. McGregor denominou-as respectivamente de *Teoria X* e *Teoria Y*.

### Teoria X

O administrador que pensa e age de acordo com a *Teoria X* tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando seu trabalho, pois imagina que as pessoas são passivas, indolentes, relutantes e sem qualquer iniciativa pessoal. Nesse estilo de direção, o administrador acha que não se deve confiar nelas por não terem ambição e evitarem a responsabilidade. Não delega responsabilidades porque acha que elas são dependentes e preferem ser dirigidas. Com todas essas restrições, o administrador cria um ambiente autocrático de trabalho, uma atitude de desconfiança, vigilância e controle

coercitivo que não estimula ninguém a trabalhar. Pessoas tratadas dessa maneira tendem naturalmente a responder com falta de interesse e estímulo, alienação, desencorajamento, pouco esforço pessoal e baixa produtividade, situação que vai reforçar o ponto de vista do administrador, fazendo-o aumentar ainda mais a pressão, a vigilância e a fiscalização. A ação constrangedora do administrador provoca reação acomodativa nas pessoas. Quanto mais ele coage, mais elas tendem a se alienar em relação ao trabalho.

### Teoria Y

De modo contrário, o administrador que pensa e age de acordo com a *Teoria Y* e dirige as pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho, pois crê que elas são aplicadas, gostam de trabalhar e têm iniciativa própria. Delega e ouve opiniões, já que acredita que as pessoas são criativas e engenhosas. Compartilha com elas os desafios do trabalho, por achar que elas são capazes de assumir responsabilidades, com autocontrole e autodireção no seu comportamento. Esse estilo de administrar cria um ambiente democrático de trabalho e oportunidades para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades pessoais mais elevadas por meio do alcance dos objetivos organizacionais. Pessoas tratadas com respeito, confiança e participação respondem com iniciativa, prazer em trabalhar, dedicação, envolvimento pessoal, entusiasmo e elevada produtividade em seu trabalho. A ação impulsionadora do administrador provoca uma reação empreendedora nas pessoas. Quanto mais ele impulsiona, mais elas tendem a tomar a iniciativa e ter responsabilidade no trabalho.

Onde se situar? Qual o estilo de direção a adotar? Essa questão é simples. Em um modelo burocrático, provavelmente a Teoria X fosse a mais indicada como estilo de direção, para submeter rigidamente todas as pessoas às regras e aos regulamentos vigentes. No entanto, à medida que se adota um modelo adaptativo, a Teoria Y torna-se imprescindível para o sucesso organizacional. Independentemente do modelo organizacional, contudo, o mundo moderno está abandonando a Teoria X e trocando-a definitivamente pela Teoria Y.

## OS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Na verdade, a Teoria X e a Teoria Y constituem os dois extremos de um *continuum* de alternativas para se lidar com as pessoas dentro das organizações. Dentro desse filão, Likert, outro expoente da teoria comportamental, fez uma pesquisa, levando em conta algumas variáveis comportamentais importantes, entre elas, o processo decisório, os sistemas de comunicação, o relacionamento interpessoal dos membros e os sistemas de punições e recompensas adotados pelas organizações.<sup>2</sup>

▪ **Processo decisório.** O administrador pode centralizar em suas mãos todas as decisões dentro da organização (centralização) ou pode descentralizar totalmente as decisões de maneira conjunta e participativa com as pessoas envolvidas (descentralização). Ele

pode adotar uma supervisão direta, rígida e fechada sobre as pessoas (estilo autocrático), ou uma supervisão genérica, aberta, democrática e orientadora, que permite ampla auto-direção e autocontrole por parte das pessoas (estilo democrático).

▪ **Sistemas de comunicação.** O administrador pode adotar fluxos descendentes de ordens e instruções e fluxos ascendentes de relatórios para informação (comunicação vertical e rígida), ou pode adotar sistemas de informação desenhados para proporcionar acesso a todos os dados necessários ao desempenho (comunicação vertical e horizontal intensa e aberta).

▪ **Relacionamento interpessoal.** O administrador pode adotar cargos com tarefas segmentadas e especializadas (cargos especializados, individualizados e confinados, em que as pessoas não podem se comunicar entre si), ou pode adotar desenhos de cargos que permitam o trabalho em grupo ou em equipe, em operações autogerenciadas e autoavaliadas (cargos enriquecidos e abertos).

▪ **Sistemas de punições e recompensas.** O administrador pode adotar um esquema de punições que obtenha a obediência por meio da imposição de castigos e medidas disciplinares (ênfase nas punições e no medo), ou pode adotar um esquema de recompensas materiais e simbólicas para obter a aceitação, a motivação positiva e o comprometimento das pessoas (ênfase nas recompensas e no estímulo).

Likert chegou à conclusão de que as variáveis comportamentais escolhidas para sua pesquisa variam e comportam-se como *continuums*; concluiu também que, em função dessa continuidade, existem quatro sistemas administrativos, a saber: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.<sup>3</sup>

### Sistema 1: autoritário-coercitivo

No extremo esquerdo do *continuum*, o Sistema 1 constitui o sistema mais fechado, duro e arbitrário de administrar uma organização. É totalmente coercitivo e coativo, impondo regras e regulamentos, e exige rígida e cega obediência. As decisões são monopolizadas na cúpula da organização. Impede a liberdade, nega informação, restringe o indivíduo e faz com que ele trabalhe isoladamente dos demais. Há forte desconfiança em relação às pessoas e impede-se qualquer contato interpessoal. Para incentivar as pessoas a trabalharem, utiliza punições e castigos – a motivação negativa – de modo a impor intimidação e medo, reforçando a obediência cega.

### Sistema 2: autoritário-benevolente

O Sistema 2 é também um sistema autoritário, mas benevolente e menos coercitivo e fechado que o anterior. Permite alguma delegação das decisões em níveis mais baixos, desde que essas decisões sejam repetitivas, operacionais e sujeitas à confirmação da cúpula. As restrições à liberdade são menores que no Sistema 1: oferece alguma informação, já que o fluxo vertical de informações traz ordens e comandos de cima para baixo e

informações de baixo para cima, a fim de abastecer o processo decisório. Existe ainda uma grande desconfiança nas pessoas, mas permite-se algum relacionamento entre elas, como certa condescendência da organização. O sistema utiliza punições e castigos, mas já se preocupa com recompensas, que são estritamente materiais e salariais, frias e calculistas.

### Sistema 3: consultivo

O Sistema 3 já é mais aberto do que os anteriores. Deixa de ser autocrático e impositivo para dar alguma margem de contribuição às pessoas. Daí a sua denominação de sistema consultivo. Proporciona descentralização e delegação das decisões, permitindo que as pessoas possam envolver-se no processo decisório da organização. O sistema se apoia em boa dose de confiança nas pessoas, permitindo que elas trabalhem ocasionalmente em grupos ou em equipes. As comunicações são intensas e o seu fluxo é vertical – acentuadamente ascendente e descendente – com algumas repercussões laterais ou horizontais. O sistema utiliza mais recompensas – que são predominantemente materiais e ocasionalmente sociais – e poucas punições.

### Sistema 4: participativo

No extremo direito do *continuum* está o Sistema 4, que constitui o sistema mais aberto e democrático de todos. É denominado sistema participativo, pois incentiva total descentralização e delegação das decisões aos níveis mais baixos da organização, exigindo apenas um controle dos resultados por parte da cúpula. As decisões passam a ser tomadas diretamente pelos executores das tarefas. O sistema se apoia em total confiança nas pessoas e no seu empoderamento (*empowerment*), incentivando a responsabilidade e o trabalho conjunto em equipe. As comunicações constituem o núcleo de integração do sistema e seu fluxo é tanto vertical como horizontal, para proporcionar envolvimento total das pessoas no negócio da organização. O sistema utiliza amplamente as recompensas salariais como parte do seu esquema de remuneração variável pelo alcance de metas e resultados, bem como recompensas sociais ou simbólicas. As punições são raras e, quando acontecem, são decididas e administradas pelas equipes ou grupos de trabalho.

Mas, o que determina o tipo de administração a ser desenvolvido pelo administrador? Geralmente, a consistência entre meios e fins. E aqui reside um dos principais aspectos da teoria administrativa. Essa consistência depende de conceitos e teorias a respeito da natureza das pessoas, como elas se comportam nas organizações e como os administradores devem se comportar nesse conjunto. Os sistemas administrativos de Likert constituem uma notável contribuição da escola comportamental para a avaliação do grau de abertura e democratização das organizações. As organizações bem-sucedidas estão migrando decidida e rapidamente para o lado direito do *continuum* descrito – Sistema 4 – e adotando posturas altamente participativas e democráticas com relação às pessoas que nelas trabalham.

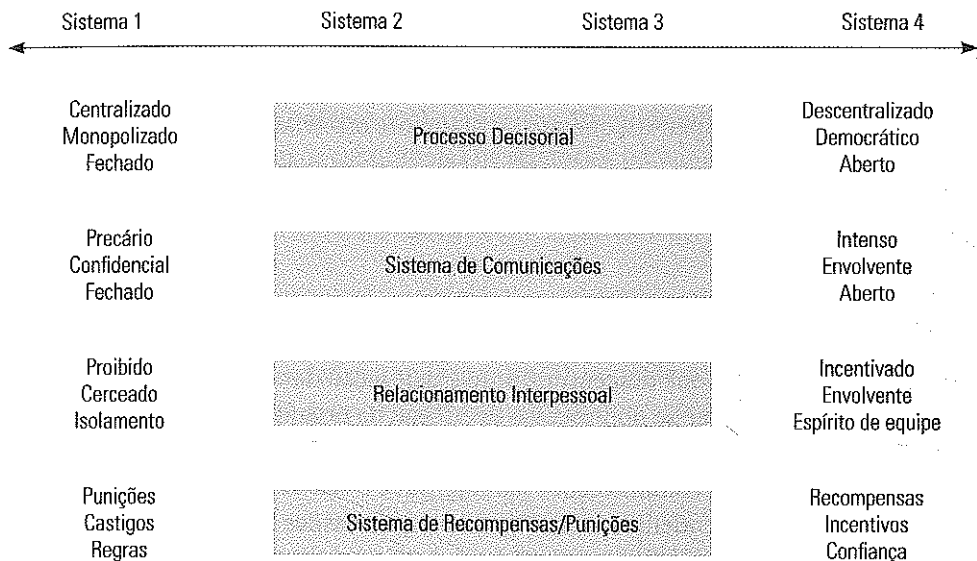


FIGURA 32.1 As principais variáveis organizacionais, segundo Likert.

## O PAPEL DA DIREÇÃO

Para a Teoria Comportamental, o papel do administrador é promover integração e articulação entre as variáveis organizacionais e as variáveis humanas, focalizando o ambiente e, mais especificamente, o cliente. De um lado, as variáveis organizacionais – como missão, objetivos, estrutura, tecnologia, tarefas etc. – e, de outro, as variáveis humanas – como habilidades, atitudes, competências, valores, necessidades individuais etc. – que devem ser devidamente articuladas e balanceadas.<sup>4</sup> Planejar, organizar, controlar e, principalmente, dirigir servem exatamente para proporcionar essa integração e articulação.

Para alcançar uma adequada integração e articulação entre as variáveis organizacionais e as variáveis humanas, o administrador deve utilizar diversos mecanismos, como as variáveis comportamentais estudadas por Likert: o processo decisório, os sistemas de comunicação, o relacionamento interpessoal dos membros e o sistema de punições e recompensas.

Por meio desses mecanismos de integração, o papel do administrador se estende por uma ampla variedade de alternativas, que vão desde o Sistema 1 até o Sistema 4 de Likert. O administrador exerce direção, toma decisões, influencia e motiva as pessoas. Ele comunica e estrutura as organizações e desenha cargos e tarefas que repercutem no relacionamento interpessoal dos membros. Ele incentiva as pessoas sob diferentes aspectos. Em cada uma dessas áreas, o papel do administrador pode variar entre comportamentos ou abordagens alternativos, a saber:

Sistema 1 Autoritário-coercitivo	Sistema 2 Autoritário-benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total centralização das decisões</li> <li>• Imposição, coerção, intimidação</li> <li>• Nenhuma informação, somente ordens e comandos</li> <li>• Nenhuma liberdade, muitas regras e regulamentos</li> <li>• Punições e ações disciplinares, obediência rígida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguma centralização das decisões</li> <li>• Alguma imposição de regras e regulamentos</li> <li>• Pouca informação, ordens, comandos e alguma orientação</li> <li>• Alguma liberdade, desconfiança e condescendência</li> <li>• Punições menos arbitrarias, recompensas salariais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização e delegação das decisões</li> <li>• Consulta aos níveis inferiores, com certa delegação</li> <li>• Fluxo de informação vertical (ascendente e descendente)</li> <li>• Confiança nas pessoas. Algum trabalho em equipe</li> <li>• Ênfase nas recompensas salariais, raras punições ou castigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total descentralização das decisões</li> <li>• Participação, consenso e debate</li> <li>• Intensa informação e comunicação, troca de ideias e sugestões</li> <li>• Total liberdade e autonomia das pessoas. Poucas regras e restrições</li> <li>• Ênfase nas recompensas salariais, sociais e simbólicas</li> </ul>

FIGURA 32.2 Como você gostaria de administrar uma empresa?<sup>5</sup>

O Sistema 4 tem se revelado como o melhor meio de incrementar e impulsionar as habilidades, as atitudes, os valores e as necessidades das pessoas em direção aos objetivos organizacionais.

## A DIREÇÃO E AS PESSOAS

As mais recentes abordagens administrativas enfatizam que são as pessoas que fazem a diferença nas organizações. Em outras palavras, em um mundo em que a informação é rapidamente disponibilizada e compartilhada pelas organizações, sobressaem-se aquelas que são capazes de transformá-la rapidamente em oportunidades em termos de novos produtos e serviços, antes que outras organizações o façam. E isso somente pode ser conseguido com a ajuda das pessoas que sabem utilizá-la adequadamente, e não apenas com a tecnologia que pode ser adquirida no mercado. São as pessoas – e não apenas a tecnologia – que fazem a diferença. Bons funcionários requerem um investimento muito mais longo em termos de capacitação quanto a habilidades e conhecimentos e, sobretudo, de confiança e comprometimento pessoal.

Ouchi deu o nome de *Teoria Z* para descrever o esquema de administração adotado pelos japoneses, cujos princípios são:<sup>6</sup>

- Filosofia de emprego a longo prazo.
- Poucas promoções verticais e movimentos em cargos laterais.
- Ênfase no planejamento e no desenvolvimento da carreira.
- Participação e consenso na tomada de decisões.
- Envolvimento dos funcionários.

É certo que todos esses princípios são válidos para o Japão e sua peculiar cultura oriental e tradições milenares, mas todos eles podem ser simplesmente transplantados para um país como o nosso, com hábitos e costumes totalmente diferentes. Contudo, alguns aspectos mostram que confiança, consenso e envolvimento das pessoas no negócio são fatores inequívocos de sucesso organizacional em qualquer lugar do mundo. É bom não perdê-los de vista.

### Conceito de grupo social

No passado, prevaleceu por longas décadas a noção de que os indivíduos constituíam o elemento básico na construção dos blocos organizacionais e da dinâmica organizacional. O tempo, a experiência e os resultados serviram para descartar essa noção míope e errônea, e as organizações mais avançadas passaram a redesenhar os seus processos organizacionais, construídos sobre e ao redor de indivíduos, para remodelá-los inteiramente no nível de grupos de trabalho. Um grande número de organizações está caminhando rápida e definitivamente nessa direção: a ideia é sair do nível do átomo ou da molécula e passar a selecionar grupos – e não mais indivíduos –, para treinar, remunerar, promover, liderar e motivar, e uma enorme extensão de atividades organizacionais no sentido de utilizar não mais as pessoas de maneira confinada e isolada, mas grupos de trabalho atuando coesa e conjuntamente. Chegou, portanto, a hora de levar os grupos a sério.

Um grupo pode ser definido como um conjunto de dois ou mais indivíduos que estabelecem contatos pessoais, significativos e propositais, uns com os outros, em uma base de continuidade, para alcançar um ou mais objetivos comuns. Nesse sentido, um grupo é muito mais que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros se consideram mutuamente dependentes e interagem uns com os outros regularmente para o alcance de objetivos no decorrer do tempo. Todas as pessoas pertencem a vários grupos, dentro e fora de organizações. Por outro lado, os administradores estão participando e liderando as atividades de muitos e diferentes grupos em suas organizações.

Existem grupos formais e informais. Um grupo formal é um grupo oficialmente designado para atender a um específico propósito dentro de uma organização. Algumas unidades de grupo são permanentes e até podem aparecer nos organogramas de muitas organizações na figura de departamentos (como departamentos de pesquisa de mercado), divisões (como divisão de produtos de consumo) ou de equipes (como equipe de montagem de produtos). Um grupo permanente pode variar de tamanho, indo desde um pequeno departamento ou uma equipe de poucas pessoas até grandes divisões com centenas de pessoas envolvidas. Em todos esses casos, os grupos formais compartilham a característica comum de serem criados oficialmente para desempenhar certas tarefas em uma base duradoura, continuando sua existência até que alguma decisão mude ou reconfigure a organização por alguma razão.

Os grupos temporários são criados para específicos propósitos e dissolvem-se quando tal propósito é alcançado ou cumprido. Certos comitês ou forças-tarefa para resolver problemas específicos ou cumprir atribuições especiais são exemplos típicos de grupos

temporários. O presidente de uma organização pode solicitar uma força-tarefa para estudar a viabilidade de adotar horário flexível para o pessoal de nível de gestão da empresa. Alguns grupos temporários requerem apenas um líder ou orientador, e não um gestor para alcançar bons resultados.

Por outro lado, muitas organizações utilizam grupos informais que emergem extraoficialmente e que não são reconhecidos como parte da estrutura formal da organização. São grupos amigáveis que se compõem de pessoas com afinidades naturais entre si e trabalham juntas com mais facilidade. Os grupos de interesses são compostos de pessoas que compartilham interesses comuns e podem ter interesses relacionados com o trabalho, como serviços comunitários, esportes ou religião.

Quaisquer que sejam os tipos de grupos de trabalho, é inegável a sua enorme utilidade para as organizações.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. McGregor, Douglas. *The human side of enterprise*. Nova York, McGraw-Hill, 1960.
2. Likert, Rensis. *A organização humana*. São Paulo, Atlas, 1972. Vide também: Likert, Rensis. *Novos padrões em administração*. São Paulo, Atlas, 1971.
3. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011, p. 317-20.
4. Miles, Raymond E. *Theories of management, implications for organizational and behavior development*. Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 21.
5. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 319.
6. Ouchi, William. *Theory Z: how american business can meet Japanese challenge*. Reading, Addison-Wesley, 1981.