

MÉTODOS DE ESTUDO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

Adelino de Bortoli Neto*
Hélio Janny Teixeira**

SÍNTESE

Com base em pesquisa de campo e análise das experiências de outros autores, procuramos mostrar as limitações e vantagens comparativas do diário e da observação estruturada.

APRESENTAÇÃO

Uma das formas mais diretas para se conhecer o trabalho administrativo está na coleta de dados sobre "o que fazem" os administradores no dia-a-dia. Apesar de óbvia, essa afirmação tem sido pouco considerada nos estudos e publicações da área, que tende para abordagens conceituais, ou mesmo genéricas, desprovidas de fundamentações empíricas. O predomínio da visão sistêmica quanto à organização, tende a considerar o trabalho administrativo como uma "caixa-preta", isto é, suas atividades, os diversos aspectos, seu complexo processamento de informações são ignorados.

Tendo em vista facilitar estudos sobre o trabalho administrativo, quanto a dimensões difíceis de serem mensuradas por técnicas mais usuais de coleta de dados, como a entrevista e o questionário, enfocamos neste artigo duas técnicas pouco aplicadas e divulgadas no Brasil: a Observação Estruturada e o Diário.

Desconhecemos outras aplicações das técnicas mencionadas em dirigentes brasileiros, bem como não constatamos nas publicações estrangeiras uma comparação entre os resultados proporcionados por ambas as técnicas, conforme procura fazer este artigo. Nossa análise com base em levantamentos concretos procura identificar o campo de aplicação próprio, as limitações e vantagens comparativas das duas técnicas. Com isto, esperamos contribuir para seleção ou combinação das mesmas em pesquisas sobre o trabalho administrativo com orientação acadêmica e mesmo levantamentos voltados à área de recursos humanos em termos de seleção, treinamento e delineamento de cargos.

A APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS POR OUTROS AUTORES

1. Diário

O Diário é um meio de coleta de dados sobre o trabalho administrativo através do auto-registro feito pelo executor, imediatamente após a ocorrência da atividade, em formulários com categorias pré-definidas, como: local de trabalho, pessoa contactada, tipo de ação etc.

O Diário não deixa de ser um tipo de questionário com uma modalidade de aplicação particular, ou seja, as respos-

tas devem ser fornecidas logo após a ocorrência das ações e registradas pelos próprios agentes.

Os principais aplicadores desta técnica, foram: Carlson (1951), Stewart (1967 e 1976), Burns (1954 e 1957), Horne & Lupton (1965), Harper (1968) e Dubin & Spray (1964). O diário é particularmente adequado para representar dimensões concretas (local de trabalho, pessoa contactada etc) do trabalho administrativo, bem como é um meio válido para representar dimensões concretas que não podem ser entendidas e codificadas através da observação, ou seja, dependem de julgamento do administrador. Trata-se de dois gêneros de dados de natureza oposta. Muitas vezes os dados do segundo grupo não são passíveis de comparações interpessoais, pois os mesmos foram obtidos através de julgamentos baseados em diferentes percepções. Carlson (1951), em seu estudo, notou que os administradores tinham dúvidas ao registrar nos diários a natureza do assunto tratado; tinham dificuldades em distinguir política de aplicações específicas e em classificar a área de trabalho e o tipo de ação. Outras dificuldades do método, apontadas pelo autor, foram a duração dos contatos individuais quando o administrador se encontrava com várias pessoas, o registro dos contatos externos (fora da organização), tempo de trabalho fora da organização e a duração dos contatos telefônicos.

Stewart (1967) também chegou às mesmas conclusões de Carlson e, após experiências preliminares, eliminou do seu diário o tipo de ação (planejar, dar informações etc). Segundo a autora, "a principal conclusão desses experimentos com diferentes tipos de diários foi que apenas informações simples e facilmente definíveis podem ser coletadas, se o desejo é compará-las".

Tanto Stewart (1967) quanto Carlson (1951), apontaram que o fato de o administrador registrar seu próprio comportamento poderia distorcer o mesmo, mas não mostraram caminho algum para detectar esse viés.

Outro problema de aplicação desse método, que ambos notaram, foi quanto à escolha do período de levantamento. Ele deveria ser longo o suficiente para ser representativo e, igualmente, o menor possível para que a qualidade dos registros não caísse com o decorer do tempo.

O problema apontado é difícil de resolver pois, segundo Stewart, poucos cargos administrativos possuem um padrão cíclico diário, embora haja atividades repetitivas. Da

* Professor do Departamento de Administração da FEA-USP.

** Professor do Departamento de Administração da FEA-USP e da FGV. Consultor de empresas públicas e privadas.

mesma forma, um período de duas semanas ou um mês é muito curto para determinar com segurança a forma como o administrador usa o tempo, principalmente naqueles cargos sujeitos a padrões cíclicos mensais, anuais etc. Conclui-se que o método é mais adequado para aqueles elementos do comportamento administrativo não sujeitos a sazonalidade.

Outros aplicadores do diário como Burns (1954 e 1957) e Horne & Lupton (1963), identificaram a imprecisão do diário para levantar informações sujeitas a ambigüidade. Horne & Lupton notaram que os administradores, durante a classificação de suas funções em formular, organizar etc, colocavam para uma mesma atividade duas categorias.

Burns (1954), notou que para registro da pessoa contactada, o diário era plenamente adequado. Houve mais de 95% de acordo no registro do tempo de contato dos administradores que pesquisou, ou seja, o que a pessoa x registrou como tempo dispendido com a pessoa y, foi aproximadamente igual ao que y registrou como tempo em contato com x. Este ponto de vista também coincidiu com o de Harper (1968) que, em seu estudo, obteve um acordo de 94%.

Na comparação de classificação de eventos relacionados com áreas funcionais, dos quais participaram chefes e subordinados, Burns (1957) notou que houve um desacordo de até 40% entre os mesmos.

Segundo Mintzberg (1973), o diário é útil apenas para determinar a distribuição do tempo entre fatores conhecidos. Devido a pressões de tempo sobre o administrador, o diário deve ser simples e de preenchimento rápido, não servindo para utilizar classificações complexas ou desenvolver novas categorizações. Nessa mesma linha de raciocínio, este autor, que defende a observação estruturada como meio básico de coleta de dados sobre o trabalho administrativo, afirmou que tanto a observação e registro das atividades como o trabalho administrativo são ocupações de tempo integral.

Ele fundamenta esse ponto de vista, mostrando a quantidade de registros feitos durante a sua observação de cinco dirigentes. "Durante uma semana particular, 24 páginas de dados preliminares (artigos de revista, *releases* de relações públicas etc), 5 folhas de registros cronológicos, 72 folhas de registros de correspondência¹(...). Durante a pesquisa, uma reunião de duas pessoas, com duração de 18 minutos, cobriu 15 tópicos distintos (...) em vários casos os administradores processaram grande quantidade de correspondência, a uma taxa de 30 por hora ...".

2. Observação Estruturada

Neste método, um observador, independente da situação de trabalho, registrará os eventos ou aspectos de interesse, conforme esquema pré-estabelecido, ou seja, um conjunto de categorias orientadoras da observação e codificação do observado.

Este método é mais difundido na área industrial (Estudos de Tempos e Movimentos etc.) e são poucas as aplicações para análise do trabalho administrativo. Dentre estas podemos destacar: Mintzberg (1973), Guest (1956), Choran (1969), Jenkins e outros (1975), Landsberger (1962) e O'Neil & Kubany (1959).

O registro em categorias, normalmente, é feito durante a observação, mas o método permite um desenvolvimento de categorias (re-categorizações) posteriores. Este último procedimento foi adotado por Mintzberg (1973) e por

Choran (1969), tendo em vista um equilíbrio entre presença e ausência de estrutura, para evitar rigidez do procedimento. Segundo Mintzberg "esse método necessita de balanceamento" entre usar estrutura e excluí-la. Muito pouca estrutura resultaria numa inabilidade de registrar diversos dados importantes, tabular os levantamentos e reproduzir (repetir) a pesquisa. Muita estrutura levaria a um problema inerente aos diários, uma inabilidade de desenvolver um entendimento dos assuntos desconhecidos. "O rótulo observação estruturada é usado aqui com referência a um método que combina flexibilidade da observação aberta (não estruturada) com a disciplina da procura de certos tipos de dados estruturados. Em adição aos eventos categorizados, o pesquisador é capaz de registrar informação detalhada sobre incidentes importantes e coletar "materiais episódicos".

A exigência de participação contínua do observador faz com que este método tenha um alto custo. O fato de operar-se com categorias ou tópicos de observação pré-especificados, permite uma tabulação sistemática dos dados coletados por um ou vários observadores. Supera-se desta forma, pelo menos em parte, a deficiência básica de uma observação não estruturada.

Segundo Mintzberg (1973), os problemas na coleta de dados decorreriam da impossibilidade de o observador estar presente em certas situações, pela própria natureza das mesmas ou por questões de confidencialidade, como exemplo: chamadas telefônicas, trabalhos fora da empresa, reuniões em que não foi permitido ao observador participar etc. Igualmente, por não entender plenamente atividades complexas, como certas reuniões, questões subjetivas do administrador etc. A solução para este problema foi a obtenção de informações sobre os eventos mencionados através de um resumo feito pelo dirigente e entrevistas com ele no final do expediente.

Os efeitos da presença do observador sobre o comportamento do dirigente foram considerados insuficientes para comprometer a representatividade do método, tendo se refletido apenas no estilo, interferindo mais no início da observação, influenciando mais nos contatos informais e provocando uma tendência a cancelar conflitos com terceiros. Tanto Mintzberg quanto Choran, consideram que o contexto do trabalho administrativo não permite que o dirigente mude o conteúdo do seu trabalho devido à presença do observador.

No estudo de Choran (1969), houve interferência excessiva do observador devido à ansiedade despertada nos dirigentes, por cooperar com o estudo.

Os problemas de conceituação e codificação são inerentes à análise do trabalho administrativo e não ao método da observação estruturada. Entretanto, eles limitam a confiabilidade do mesmo. Mintzberg (1973), mostrou as dificuldades de categorização do trabalho administrativo quanto ao meio de comunicação adotado, gênero da atividade, atenção dada a correspondência, iniciativa do contato, área funcional, propósito da correspondência e dos contatos.

Os autores Jenkins, Nadler e Lawler (1975) chegaram as seguintes conclusões, entre outras, após aplicação da observação estruturada:

— devem ser desenvolvidas melhores medidas e talvez melhor conceituação dos fatores (principalmente para aque-

les em que o método não obteve sucesso), como *feedback* e identificação da tarefa, devido à sua importância para a teoria da esquematização de cargos. Essas dimensões são mais difíceis de serem observadas pois, em geral, envolvem informações externas (*feedback* externo, adequação de recursos etc.) e são menos compreensíveis em termos visuais;

- diversos aspectos como: significado do trabalho, variedade, habilidades requeridas e autonomia, usualmente não medidos pela observação, foram observados com sucesso;
- certos cargos são, por sua natureza, mais observáveis pelas dimensões do estudo do que outros.
- certos cargos, sujeitos a variações dinâmicas fornecem menos repetibilidade de medidas quando medidos em instantes diferentes.

O'Neil & Kubany (1959), conduziram um estudo do cargo de supervisor de produção com o intuito básico de verificar se o conteúdo do cargo de um supervisor de produção eficaz poderia ser diferenciado do conteúdo do cargo do supervisor menos eficaz. Um outro propósito foi a determinação da utilidade da observação direta. Desde que a observação direta é uma técnica custosa, sua justificativa deveria depender da obtenção de informações não prontamente conhecidas da administração ou não obtíveis por técnicas menos dispendiosas como entrevistas e questionários.

As análises e conclusões extraídas pelos autores foram as seguintes:

- usando a técnica, não foi possível a distinção entre o supervisor mais eficaz e o menos eficaz, tanto através da observação das dimensões mais fotográficas do comportamento (como andar, sentar, com quem ele entra em con-

tato, onde os incidentes ocorrem etc) como dos comportamentos mais intelectuais e abstratos (pensar, planejar, comunicar etc);

- as dimensões fotográficas e intelectuais diferenciam os supervisores quanto ao grau de eficiência, mas a técnica não revelou as diferenças cruciais. Essas diferenças estão mais relacionadas às dimensões qualitativas do cargo (como ou quanto melhor as atividades são desempenhadas) do que as quantitativas (número de atividades, tempo dispendido em cada uma);
- conforme é elevada a sofisticação e complexidade do cargo, especialmente nos envolvidos com supervisão, a metodologia da observação parece tornar-se crescentemente inapropriada. As seguintes razões são responsáveis:
 - aumento da variabilidade do desempenho individual nos níveis mais elevados;
 - aumento da importância das dimensões intelectuais e interações humanas nos níveis mais altos;
 - decréscimo da importância dos aspectos quantitativos do comportamento e aumento da importância dos qualitativos.

A conclusão final dos autores é a seguinte: "Quando julgamento pode ser feito para determinar que certas operações são indesejáveis em algum montante, ou quando exceder um dado valor, então esta metodologia pode quantificar este montante..."

Se qualidade (julgamento de valor) e não quantidade do desempenho é essencial, como ocorre mais certamente com os supervisores, então a metodologia torna-se inapropriada.

No Quadro 1 apresentamos um resumo de pontos chaves de ambos os métodos.

QUADRO 1
Comparação entre diário e observação estruturada

Método	Conceito	Principais Aplicadores e Datas	Uso Adequado	Limitações
Diário	• É um meio de coleta de dados sobre o trabalho administrativo, através do auto-registro feito pelo executor imediatamente após a ocorrência da atividade, em formulários com categorias pré-definidas como: local de trabalho, tipo de assunto etc.	Carlson (1951) Stewart (1967 e 1976) Burns (1954 e 1957) Horne & Lupton (1965) Harpe (1968) Dubin & Spray (1964)	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados sobre dimensões concretas e simples do trabalho administrativo (local de trabalho, pessoa contactada etc). • Para cargos administrativos ou conteúdos não sujeitos à sazonalidade. • Para cargos administrativos pouco fragmentados. • Para representar o padrão geral de utilização do tempo (composição percentual do uso do tempo) e não, em termos precisos, o número de atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior tempo exigido do administrador para fornecer os dados/dificuldade de obter a cooperação do mesmo. • O administrador registrando seu próprio comportamento pode distorcer o mesmo/levar a registros incompletos. • Só permite comparar e tabular informações simples e facilmente definíveis. • O tempo de levantamento tem que ser longo o suficiente para ser representativo e o menor possível para que a qualidade dos registros não caia. • Não permite o desenvolvimento de novas categorizações do trabalho administrativo.
Observação Estruturada	• Neste método um observador independente da situação de trabalho, registrará os eventos ou aspectos de interesse, conforme esquema pré-estabelecido, ou seja, um conjunto de categorias orientadoras da observação e codificação do observado.	Stewart (1976) Choran (1969) Mintzberg (1968) Landsberger (1962) Guest (1956)	<ul style="list-style-type: none"> • Permite registrar com precisão a forma de utilização do tempo dos administradores (nº de atividades, tempo dispendido em comunicação oral etc). • Coleta de dados sobre dimensões tanto simples como complexas do trabalho administrativo (essas últimas dependendo da qualidade do esquema de coleta de dados e talento do observador). • Permite desenvolvimento de categorizações posteriores à observação. • Para cargos administrativos não sujeitos à sazonalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo elevado para coleta de dados. • Dificuldade do observador compreender certos aspectos do cargo sem auxílio do administrador, em virtude da complexidade do mesmo e/ou não captação de informações (telefonemas etc). • A presença do observador pode distorcer o comportamento do observado. • Não permite registrar aspectos do comportamento não manifesto pelo ocupante do cargo.

NOSSA EXPERIÊNCIA NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS

Passaremos agora, a analisar as conclusões a que chegamos sobre as limitações e alcance da observação estruturada e do diário, a partir da comparação destes dois métodos da maneira como foram aplicados numa pesquisa (Teixeira, 1979).

Apesar de serem diferentes os dirigentes pesquisados por ambos os métodos, com exceção de dois que foram observados e preencheram os diários — conforme o Quadro 2 —, e apesar de os registros terem sido efetuados durante apenas um dia, a comparação dos dados obtidos — apresentados nos quadros 3, 4 e 5 — permite análises interessantes.

QUADRO 2
Informações sobre os dirigentes que foram observados e/ou preencheram o diário

informações Sobre a Empresa	Dirigentes Observados			Observados e que preencheram o Diário		Preencheram o Diário			
	contatos elétricos	roupas femininas	tratamentos térmicos	artefatos de couro	ótica	produtos em silk-screen	produtos químicos	jóias	roupas íntimas
Ramo específico									
Número de funcionários	24	26	50	40	70	13	16	26	60
Número de anos em operação	13	7	11	12	17	13	8	7	28
Ramo de atividade*	1	C.I.	S.	C.	C.I.	1.	C.I.	1.	1.
Faturamento médio mensal (1978)	800.000	500.000	1.000.000	3.300.000	1.700.000	200.000	900.000	650.000	750.000
informações Sobre o Dirigente									
Idade	41/45	36/40	31/35	46/50	46/50	20/25	51/60	41/45	51/60
Experiência profissional (em anos)	13	7	10	20	34	5	11	15	20
Escolaridade	Direito	Colegial	Engenharia	Ginásial	Ginásial	Colegial	Ginásial	Economia	Colegial
Tempo de trabalho na Empresa (em anos)	13	7	10	12	17	5	8	7	28
Vínculo com a empresa	filho do fundador	esposa do fundador	outro	fundador	fundador	filho do fundador	fundador	fundador	parente do fundador
Divisão do trabalho na gestão da empresa	tem sócio ativo	não tem sócio ativo	tem sócio ativo	não tem sócio ativo	tem sócio ativo	tem sócio ativo	não tem sócio ativo	não tem sócio ativo	tem sócio ativo
Parentesco com os demais membros da empresa	possui	possui	possui	possui	possui	possui	não possui	possui	possui
Número de subordinados diretos	3	4	5	7	3	2	4	3	11
Tempo dos subordinados na empresa (em anos)	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	- de 2	+ de 2	+ de 2
Área de responsabilidade	todas com sócio	todas (só)	todas com sócio	todas (só)	parcial	parcial	todas (só)	todas (só)	todas com sócio

FONTE: Teixeira, 1979.

* I = Indústria C = Comércio S = Serviço

Podemos observar pelo Quadro 3 — Padrão Geral de Utilização do Tempo Conforme Diário e Observação — que, devido ao elevado número de atividades dos dirigentes de PMEs, e a brevidade das mesmas, o diário não se presta para uma categorização precisa da maneira como o tempo é utilizado, principalmente, quando há interesse em conhecer-se a frequência da mudança de atenção dos dirigentes.

Queremos destacar que as categorias adotadas apresentam as seguintes definições operacionais:

- Uma atividade foi caracterizada pela unicidade de contato, de meio de comunicação adotado, de propósito básico e de local de trabalho. Quando um destes quatro elementos mudou, considerou-se que houve mudança de atividade.
- As atividades foram classificadas em cinco gêneros: trabalhos de mesa, telefonemas, reuniões programadas, reuniões não programadas e rondas.
 - foi considerado “trabalho com papéis” o trabalho que não envolve contato e durante o qual o dirigente lê, pensa e trabalha em sua mesa.
 - foi considerado “telefonema” todo contato interno ou externo realizado através do telefone.
 - Contatos face-a-face: contato (exceto pelo telefone) com uma ou mais pessoa(s).
 - foi considerada “ronda” todo deslocamento físico do dirigente tanto dentro como fora da empresa.

QUADRO 3
Padrão geral de utilização do tempo conforme dados do diário e da observação

Categorias	Observação Média de 5 Dirigentes	Diário Média de 6 Dirigentes
Número total de atividades	112.0	25.0
Tempo total de trabalho em minutos	465.0	446.2
Duração média em minutos	4.1	17.8
Trabalhos com papéis		
Número de trabalhos	28.0	6.8
Tempo com papéis em minutos	136.6	132.0
Proporção do tempo	29.0	30.0
Duração média em minutos	4.8	19.4
Telefonemas		
Número de telefonemas	24.0	5.6
Tempo de telefonemas em minutos	62.5	36.0
Proporção do tempo	13.0	8.1
Duração média em minutos	2.6	6.4
Contatos face a face		
Número de contatos	37.0	6.6
Tempo em contatos	139.4	155.0
Proporção do tempo	30.0	35.0
Duração média em minutos	3.7	23.3
Rondas		
Número de rondas	23.0	6.0
Tempo em rondas	126.4	122.8
Proporção do tempo	27.0	28.0
Duração média em minutos	5.5	20.5

FONTE: Teixeira, 1979.

— Todos os contatos internos foram incluídos nos registros, inclusive as atividades puramente sociais (telefonemas a esposa etc).

- nos contatos, todos os participantes com nível hierárquico inferior foram classificados como subordinados.
- “fornecedores” incluem advogados, consultores e fornecedores diversos.

— As observações de um mesmo documento foram consideradas atividades únicas.

O quadro 3 mostra que o número médio de atividades registradas no diário foi aproximadamente quatro vezes menor do que na observação, correspondendo conseqüentemente a uma duração média das atividades, quatro vezes superior, já que o tempo total de trabalho do dia, registrado pela observação, foi apenas 20 minutos superior ao do diário.

Por outro lado, ambos os métodos fornecem informações bem próximas quanto à forma de distribuição do tempo em termos das atividades. Enquanto a participação percentual dos “trabalhos com papéis” e “Rondas” foi praticamente igual (diferença de 1% a mais para o diário), as outras duas atividades, teléfonemas e contatos face-a-face, apresentaram apenas uma diferença de 5%.

A seguir apresentamos os quadros 4 e 5 com informações sobre os contatos interpersonais.

QUADRO 4
Registro de contatos segundo a observação e o diário

Categorias	Observação Média de 5 Dirigentes	Diário Média de 6 Dirigentes
Total de tempo em contatos verbais em minutos	264.8	245.2
Número de contatos verbais	75.0	15.0
Tempo em contato verbal/Tempo total	57.0	55.0
Número de contatos verbais/número total de atividades	67.0	60.3
Telefonemas		
Tempo em minutos	62.5	36.0
Número de contatos	24.0	6.0
Duração média	2.6	6.4
% dos contatos	32.0	37.0
% do tempo	23.0	15.0
Contatos face a face		
Tempo em minutos	139.4	155.3
Número de contatos	37.0	7.0
Duração média	3.7	23.3
% dos contatos	49.0	44.0
% do tempo	53.0	63.0
Rondas		
Tempo em minutos	62.9	53.8
Número	14.0	3.0
Duração média	4.4	19.0
% dos contatos	19.0	19.0
% do tempo	24.0	22.0

FONTE: Teixeira, 1979.

A análise do quadro 4 é análoga à feita para o anterior: discrepância do número de contatos, a sua duração média e proximidade das participações relativas de cada forma de comunicação. O tempo em contato verbal, em relação ao total teve uma diferença de apenas 2% e a maior diferença, entre meios utilizados para tal, foi 10% nos casos dos contatos face-a-face.

CONCLUSÕES

As comparações efetuadas nos permitem chegar a uma conclusão, ainda sujeita a comprovações futuras com testes mais amplos, utilizando inclusive ambos os instrumentos numa mesma amostra. O diário, apesar de não se prestar ao registro de todas as atividades do dirigente, pres-

QUADRO 5
Participantes dos contatos segundo a observação e o diário

Categorias	Observação Média de 5 Dirigentes	Diário Média de Dirigentes
Subordinado		
Duração média	2.6	14.1
% do tempo	46.0	37.0
% dos contatos	63.0	43.0
Secretária		
Duração média	2.1	31.3
% do tempo	2.0	7.0
% dos contatos	3.0	3.0
Outro diretor		
Duração média	5.5	23.8
% do tempo	9.0	13.0
% dos contatos	6.0	8.0
Cliente		
Duração média	6.4	33.3
% do tempo	12.0	20.0
% dos contatos	6.0	10.0
Fornecedor		
Duração média	5.0	21.4
% do tempo	5.0	7.0
% dos contatos	3.0	5.0
Particular		
Duração média	3.8	17.0
% do tempo	9.0	5.0
% dos contatos	8.0	5.0
Banco		
Duração média	3.0	1.0
% do tempo	1.0	0.06
% dos contatos	1.0	1.0
Outros		
Duração média	6.6	6.1
% do tempo	16.4	10.0
% dos contatos	8.8	25.0

FONTE: Teixeira, 1979

A análise do quadro 5 mostra semelhança na participação percentual do tempo dedicado a cada pessoa e da participação percentual do número de contatos tidos com cada uma. Apenas a duração média é bem maior no caso do diário. Ambos os métodos constataram que predominam os contatos com apenas uma pessoa (97% no caso da observação e 100% no caso do diário).

tou-se ao registro de uma parcela, talvez uma “amostra representativa”, que caracteriza adequadamente a forma como o dirigente distribui seu tempo entre os tipos de atividades e pessoas. Como a aplicação do diário é menos onerosa e mais fácil do que a observação estruturada, dependendo do propósito, ela deve ser escolhida em pesquisas.

Certos problemas que tivemos com a aplicação do diário em termos de preenchimento incompleto e certas atividades não identificadas — que não foram computadas — são solucionáveis a partir de uma melhor preparação e conscientização dos dirigentes. Entretanto, o próprio tipo de atividade diária dos dirigentes não permite o preenchimento completo do diário da forma como utilizado nesta pesquisa, sem interferência e distorção na maneira como o tempo é utilizado usualmente (sem ter de preencher o diário). Dos dirigentes que preencheram o diário, dois não o fizeram diretamente, isto é, anotaram suas atividades num papelzinho e depois passaram a limpo. Eles alegaram que quando estão na rua, ou diante de outras pessoas, não podem preencher o diário, por ser muito grande.

O fato de o diário fornecer dados de interesse sobre a repartição do tempo, e de os dirigentes sentirem dificuldades em preencher todas as suas categorias no transcórre do

expediente, permitem-nos vislumbrar uma alternativa na sua aplicação. Seria adotado um diário bem simples, com horário e descrição breve da pessoa contactada ou tipo de atividade, colocado na linguagem do dirigente (às vezes uma ou duas palavras bastam). No final do expediente o pesquisador entrevistaria o dirigente e preencheria outro diário mais completo a partir dos registros dos dirigentes. Nesta oportunidade, poderiam ser esclarecidos certos aspectos complexos do trabalho inexprimíveis no diário quanto ao propósito das atividades e seu relacionamento com o contexto do trabalho, vinculação das atividades entre si — formando seqüência de episódios — e realçando

aquelas consideradas críticas pelo dirigente e/ou pesquisador.

Queremos ainda, comentar que a observação estruturada é útil para analisar trabalhos complexos, como o de dirigentes de cúpula, conforme demonstram os dados e análises feitos. A profundidade e a variedade das informações colhidas podem ser ampliadas, atingindo níveis de complexidade bem superiores ao da nossa pesquisa (objetivo das atividades, assunto etc.), caso a observação seja efetuada por um especialista em administração ou por um observador altamente treinado.

BIBLIOGRAFIA

- BURNS, T. "The directions of activity and communication in a departmental executive group". *Human Relations*, 7:73-97, 1954.
- "Management in actions". *Operational Research Quarterly*, 8:45-60, 1957.
- CARLSON, S. *Executive behavior: a study of the work load and the working methods of managing director*. Stockholm, Strombergs, 1951.
- CHORAN, I. *The manager of a small company*. Montreal, Mc Gill University, Unpublished M.B.A. thesis, 1969.
- DUBIN, R. & SPRAY, S.L. "Executive behavior and interaction". *Industrial Relations*, 3:99-108, 1964.
- GUEST, R.H. "Of time and the foreman". *Personnel*, 32:478-486, 1956.
- GYLLENHAMMAR, P.G. "How Volvo adapts work to people". *Havard Business Review*, Jul./Aug. 1977, p. 102-113.
- HARPER, W.K. *Executive time: a corporation's most valuable*. Graduate School of Business Administration, Unpublished D.B.A. thesis, 1968.
- HORNE, J.H. & LUPTON, T. "The work activities of middle managers and exploratory study". *The Journal of Management Studies*, 2:14-33, 1963.
- JENKINS, G.D.; NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. III & CAMMAN, C. "Standardized observations: an approach to measuring the nature of jobs". *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 171-181, 1975.
- LANDSBERGER, H.A. "The horizontal dimension in bureau work". *Administrative Science Quarterly*, 6:299-332, 1962.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973.
- O'NEILL, H.E. & KUBANY, A.J. "Observation methodology and supervisory behavior". *Personnel Psychology*, 12:85-95, 1959.
- STEWART, R. *Managers and their jobs*. London, MacMillan, 1967.
- Contrast in management*. England, McGraw-Hill Book Company, 1976.
- TEIXEIRA, H.J. *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas*. Tese de Mestrado — FEA/USP, 1979.