

Análise das linguagens para descrição do comportamento no cargo administrativo

Neste artigo efetuamos a análise das linguagens utilizadas para descrição do comportamento no cargo administrativo. Para tanto, procuramos efetuar um estudo de alternativas de linguagem existentes para que pudéssemos selecionar linguagens mais adequadas a diferentes objetivos. Com esse intuito, geramos um critério de análise baseado em quatro dimensões, a saber: abrangência, precisão, poder de mensuração e articulação. As linguagens foram estudadas através de quatro abordagens: funcional, contatos, padrões de trabalho e contingencial. Constatamos existir em raríssimos estudos enfocando a avaliação das linguagens e os critérios para essa finalidade. Nosso trabalho oferece algumas conclusões e observações neste sentido.

Hélio Janny Teixeira

Prof. da FEA-USP e da
EAESP-FGV. Doutor e
Consultor em
Administração Geral.

Marco Pellegatti

Administrador
pela FEA/USP

INTRODUÇÃO

“... Dá-se um decisivo passo em frente no domínio do conhecimento quando o sábio passa dum termo expressivo da sua pesquisa e do seu próprio pensamento, para um termo significando um conceito situado num conjunto de conceitos... Cada sábio tem, portanto, o cuidado constante de definir, em cada passo da sua caminhada, a terminologia própria, ligando-a, por um lado (quando possível) à linguagem corrente, e por outro, ao vocabulário adquirido da sua ciência. É assim que ele progride na construção do seu objeto - ‘modelo’ ou ‘teoria’ - que não cessa de confrontar com a experiência humana em geral e, mais particularmente, com os fatos que quer interpretar e explicar. Procede assim do claro, que nunca deve abandonar, para o distinto e o rigoroso. O seu olhar jamais se afasta dos fatos, e das palavras e conceitos de que se serve para dominar os fatos...” (Lefébvre, 1966: 10-11).

A citação salienta a importância da linguagem para o progresso do conhecimento. Em termos de administração, não é fácil situar conceitos habitualmente referidos num conjunto de conceitos pertinentes. As teorias administrativas são recentes, complexas e plenas de imprecisões conceituais. Estas são razões para que se realizem esforços em sentido contrário, através da configuração de modelos abrangentes que facilitem a compreensão do fenómeno em estudo.

Não se pode realizar qualquer estudo do trabalho administrativo sem descrevê-lo de forma precisa. Temos aí um problema ainda não superado, pois não possuímos respostas completas a questões como: “Quais são as dimensões distintas relevantes que caracterizam o trabalho administrativo?; como mensurá-las?”. A maneira mais usual de responder à primeira questão está nas abordagens sobre as funções ou papéis do administrador, apesar da existência de outros meios. Nosso principal propósito neste artigo é efetuar uma comparação entre abordagens que caracterizam linguagens utilizadas para descrição do trabalho administrativo, situando-as num painel mais amplo, buscando elementos que nos permitam uma comparação das mesmas e a geração de análises, que têm como objetivo básico recomendar os usos mais adequados de cada abordagem específica.

DIMENSÕES PARA A ANÁLISE

Para atender ao objetivo principal de comparar abordagens que empregam linguagens bastante peculiares, utilizaremos dimensões de análise que identifiquem características básicas em cada uma delas. A utilização destas dimensões de análise também concorre no sentido de atendimento a um objetivo acessório, qual seja, o de sugerir e aprofundar modelos de dimensões que permitam a análise e o julgamento de diversas abordagens, possibilitando a adequação entre objetivos e linguagens.

Devemos lembrar que os pontos fortes e fracos levantados para cada abordagem, não servem para a eliminação ou escolha de uma delas, de *per si*. Tal

decisão deve ser sempre tomada tendo em vista os objetivos da aplicação pretendida.

As dimensões que sugerimos para análise são quatro: **abrangência**, **precisão**, **mensurabilidade** e **articulação**. Todas as quatro podem ser colocadas em escalas de graduação contínua e independentes.

menor	maior
abrangência	abrangência

pouca	muita
precisão	precisão

pouco	grande
poder	poder
de mensuração	de mensuração

baixa	alta
articulação	articulação

A **abrangência** refere-se ao grau em que a abordagem abarca o conteúdo do trabalho administrativo, expresso de várias formas.

Precisão refere-se ao grau em que suas categorias possuem uma definição operacional igualmente inteligível por diferentes intérpretes. A abordagem que emprega uma linguagem precisa tem referências explícitas e inequívocas na realidade administrativa.

A **mensurabilidade** implica em que medidas independentes, mas comparáveis, do mesmo objeto dêem resultados semelhantes; a mensurabilidade deve permitir a compatibilização entre diferentes experimentos, à medida que escalas numéricas possam ser comparadas.

A **articulação** é representada pelo grau em que a abordagem permite a decomposição dos grandes grupos de atividades do administrador em tarefas específicas decorrentes e vice-versa, ou seja, a aglutinação de tarefas específicas em grandes grupos.

Cabe-nos ressaltar que numa abordagem considerada “ótima” as dimensões não deverão exercer nenhuma influência umas sobre as outras. Isto é, uma maior abrangência não deverá resultar em menor precisão ou menor mensurabilidade, e assim por diante. Embora tal fato possa parecer bastante incompatível com a realidade dos trabalhos de pesquisa e das linguagens existentes, não podemos deixar de almejar um modelo ideal (ou “otimizado”), no qual, a partir da captação de dimensões gerais (com a maior abrangência possível) possamos caminhar até a minuciosa descrição (precisão e mensurabilidade) de características bastante específicas que possam permitir a confecção de modelos sequenciados para entendimento do trabalho administrativo.

DESCRIÇÃO DAS ABORDAGENS

Há poucos estudos sobre o assunto e inexistem

classificações estáveis sobre as abordagens adotadas para descrever o comportamento administrativo. Faremos uma síntese das mesmas, classificando-as em cinco grupos que serão analisados sob o critério das quatro dimensões já mencionadas.

Os grupos são os seguintes:

- **Abordagem Funcional (ou papéis do administrador):** forma de aglutinar as atividades do cargo em funções ou papéis, tendo em vista inter-relacionar a atuação do ocupante do cargo com o contexto em que opera;
- **Abordagem dos Contatos:** procura mostrar os relacionamentos requeridos pelo cargo, tais como contatos internos com subordinados, contatos internos com superiores etc;
- **Abordagem dos Padrões de Trabalho:** procura mostrar a maneira como as atividades são distribuídas pelo tempo (seqüência, tempo de duração de cada atividade, grau de repetição no dia-a-dia etc) e a origem destas atividades - quem as origina: o próprio ocupante ou um terceiro;
- **Abordagem contingencial:** não difere, na essência, das outras. No entanto, ela não consiste numa ótica estática do trabalho administrativo, mas procura criar subsídios para a identificação das condições em que um evento ocorre ou propicia outro. A abordagem contingencial procura selecionar dimensões que podem ser associadas a variáveis do contexto, não havendo preocupação em configurar um padrão de trabalho completo ou uma descrição ampla do trabalho administrativo. Utiliza atividades ou conceitos das abordagens anteriores, e
- **Outras Abordagens:** abordagens que não se enquadram de forma explícita nas classificações anteriores. São abordagens que ajudam a entender melhor aspectos particulares do trabalho administrativo como, por exemplo, a tomada de decisões, liderança etc.

ABORDAGEM FUNCIONAL

Apresentação

Faremos uma discussão bastante sumarizada a respeito desta abordagem, pois a mesma já foi foco de trabalhos anteriores. Para uma discussão bastante detalhada, veja Teixeira (1979 e 1981).

A abordagem funcional foi predominantemente usada pelos clássicos e seguidores. Neste grupo, além dos clássicos (como Fayol) e seus seguidores (Koontz & O'Donnel, Newman, Jucius & Schlender, Dale etc), podemos incluir também alguns autores que não se opuseram à abordagem clássica e adotaram outra semelhante, como Chester Barnard & Drucker. Neste grupo incluiremos também a abordagem de Mintzberg, apesar das críticas que o mesmo faz aos clássicos e da tentativa de diferenciar sua própria abordagem.

A principal tônica dos autores que partilham desta abordagem é a classificação das atividades do administrador em funções, que podem ser entendidas como relações da atuação do administrador com seu contexto de trabalho.

Em geral, os autores da teoria administrativa

que partilham desta abordagem empregam o conceito de função sem justificar porque o adotaram como base para caracterizar o trabalho administrativo e sem defini-lo de maneira clara. Assim, o termo função poderia ser substituído por outros nomes como: atividades, propósitos da ação administrativa, tipo de ação, orientação da ação etc. Isto tem ocasionado problemas, pois o conceito passa a ser utilizado com abrangência superior às suas possibilidades ou de modo mal direcionado, ao mesmo tempo em que não fica clara sua posição em relação às outras dimensões do trabalho administrativo. As conseqüências do acima mencionado vão desde as dificuldades de uso prático do conceito por parte de dirigentes e pesquisadores, até a utilização equivocada em cursos de administração, prejudicando a elaboração dos programas e a aprendizagem dos alunos.

É importante notar que os autores colocaram as funções em seqüência, formando um ciclo de elementos interligados. Assim, elas só se definem de maneira clara quando contrapostas, ou seja, de **per si** não havendo uma característica definida. Quando afirmamos que de **per si** elas não têm característica definida, queremos dizer que o conteúdo de uma função particular somente difere do conteúdo das outras se elas forem colocadas em seqüência e estiverem ligadas a um mesmo esquema de referência.

Há também o problema de classificação das atividades que em certo momento não se caracterizam, de um modo preciso, como componentes de qualquer uma das funções. Por exemplo, a leitura de um jornal pelo administrador é, em si, uma atividade que não se enquadra em nenhuma das funções. Entretanto, se o administrador utilizar algum dado da leitura para planejar ou analisar o desempenho de sua organização, ela passará a ter uma localização definida do planejamento ou no controle. Em geral, as atividades com utilidade potencial, principalmente as ligadas à coleta de dados, são difíceis de serem identificadas como pertencentes a uma função específica. Esse problema demonstra-nos a necessidade de uma abordagem funcional ampliada que foi levantada por Mintzberg. Em seu livro **The nature of managerial work (1973)** ele mostra sua visão dos papéis administrativos.

O autor identifica 10 papéis administrativos, lembrando que sua classificação é uma entre as possíveis. "O delineamento de papéis é essencialmente um processo de categorização, em parte uma partição arbitrária das atividades administrativas em grupos afins. Em última análise, o resultado deve ser analisado em termos de sua utilidade" (p.55).

Podemos comparar a visão clássica de Fayol com a de Mintzberg:

FAYOL	MINTZBERG
Prever, organizar (estrutura organizacional)	Monitor (parcial), empreendedor, alocador de recursos (parcial), manipulador de distúrbios (parcial)
Organizar (obter recursos), comandar, coordenar	Negociante (parcial), Líder, disseminador (parcial)
Controlar.	Monitor, manipulador de distúrbios (parcial)

Pontos Fortes e Fracos

- O principal ponto forte da abordagem funcional reside na sua extrema aplicabilidade. Indubitavelmente o planejamento e o controle definidos de uma forma ampla, são pontos centrais do trabalho administrativo.
- A abordagem funcional não identifica porque o administrador deve ter certos comportamentos quando ocupa o cargo; diz apenas que ele deve comportar-se de certa maneira. Os critérios de validação do papel são deixados de lado, dificultando a orientação do administrador em situações concretas.
- A perspectiva de análise ou o nível do enfoque usualmente não fica claro, gerando confusões entre o papel do administrador perante o grupo restrito, perante a empresa como um todo ou diante do contexto social mais amplo. Constatam-se, assim, confusões quanto à abrangência proposta pela abordagem.
- Trabalhos de campo sobre os administradores como os de Carlson (1951), Choran (1969), Guest (1956) e outros, mostram que as classificações tradicionalmente pioneiras analisadas anteriormente não abarcam, pelo menos de forma explícita, toda a realidade administrativa. Elementos importantes como representação (envolvendo contatos diversos do administrador - além daqueles com seus subordinados - incluídos na direção) e negociação (compras, vendas, trocas diversas) não foram consideradas ou não podem ser abrangidos de maneira explícita. Estes aspectos ficaram resolvidos na abordagem de Mintzberg.
- A maioria dos autores que efetuaram pesquisa de campo, como Carlson (1951), Mintzberg (1973) e Stewart (1967), considera que a abordagem clássica não oferece ao administrador uma nomenclatura que absorva, sem sobreposições de categorias e dúvidas de enquadramento, o conteúdo prático do seu trabalho. E justificam essa linha de pensamento dizendo que as classes são muito genéricas ou mal definidas. Essa extrema generalidade das classes também faz com que a abordagem clássica seja pouco **precisa** e dificilmente **mensurável**, dificultando a descrição do comportamento no cargo. A abordagem de Mintzberg é melhor sob diversos aspectos, tendo como principal vantagem, a abrangência, ao incluir adicionalmente os seguintes papéis: imagem do chefe, contato, porta-voz e negociante. Também os conteúdos ligados a papéis como disseminador, manipulador de distúrbios, alocador de recursos, foram melhor explicitados por Mintzberg.
- No caso de um fluxo particular, é fácil aplicar-se a classificação funcional, mas quando o administrador muda a cada instante de foco de atenção, passando de um fluxo para outro, a dificuldade aumenta e a abordagem tem a sua utilidade prática reduzida por não conter elementos que indiquem, por exemplo, quando o administrador deve planejar cada fluxo. Essa questão da mudança de foco de atenção foi apontada por autores como Carlson (1951), Stewart (1967), Mintzberg (1973), Choran

(1969) e Guest (1956), que mostraram de maneira quantitativa a variabilidade e fragmentação do trabalho administrativo, implicando numa reformulação ou complementação da visão clássica, que pressupõe uma seqüência definida (planejamento, obtenção de recursos etc.), que não ocorre de maneira nítida na prática, pois o administrador muda de função e de fluxo de trabalho continuamente sem uma seqüência prevista.

ABORDAGEM DOS CONTATOS

Apresentação

Em diversos estudos empíricos do trabalho administrativo encontra-se a preocupação de identificar os contatos do administrador.

Carlson (1951), em sua pesquisa pioneira, enfatizou os "contatos" (quantidade) e as "técnicas de comunicação adotadas" (tipo de contato, por exemplo, correspondência, comitê, face a face, telefone etc.). Concluiu que um instrumento adequado para representação e análise das técnicas de comunicação é a carta de contatos, que indica as pessoas contactadas, número de contatos, técnica de comunicação adotada, tempo de duração dos contatos etc.

Burns (1954) analisou os contatos em termos dos indivíduos que interagiam com o administrador (por exemplo, pessoas externas à organização, externas ao departamento, internas ao departamento etc.).

Tal procedimento foi seguido por Guest (1956) que utilizou 10 tipos de possíveis interagentes. Suas observações visaram também à duração desses contatos, seu local e quem os iniciou. Copeman, Luijk e Hanika (1963) também deram ênfase ao aspecto contatos em suas pesquisas, o mesmo ocorrendo com Mintzberg (1973).

Stewart (1976) foi quem deu maior abrangência aos padrões de contato em seu trabalho, que está concentrado, principalmente, nas demandas ou exigências que o cargo faz ao ocupante, interessando-se também pelas decisões permitidas pelo cargo. Foram caracterizados 12 padrões de contato que efetuam diferentes demandas sobre o ocupante:

Pontos fortes e fracos

- a - A descrição do cargo do ponto de vista dos contatos é útil para o recrutamento e para elaboração de plano de carreira à medida em que caracteriza claramente um requisito fundamental do trabalho administrativo: a comunicação. Esta sua utilização em recrutamento e plano de carreira acentua-se ainda mais, dada a maior facilidade de **mensuração** da variável contatos quando comparadas a outras, tanto para o estudo do cargo (principalmente utilizando diário e observação), quanto para o estudo do indivíduo (testes de perfil psicológico etc.);
- b - A observação realizada somente do ponto de vista dos contatos é insuficiente para abarcar todas as atividades do administrador, especialmente se levarmos em conta a existência de atividades que

o administrador pode executar só (por exemplo, processamento de informações). Raciocinando desta maneira, percebemos que a abordagem dos contatos é falha do ponto de vista da **abrangência** e, também, possui pouca potência, pois sua força conceitual aplica-se somente à construção de modelos que dizem respeito à comunicação e contextos em que esta é necessária, dando pouca ênfase a modelos de processamento de informação.

Devemos ressaltar que não conhecemos nenhum estudo calcado exclusivamente na abordagem de contatos. Conhecemos alguns trabalhos que dão ênfase a este aspecto, mas são complementados por outras visões/abordagens.

ABORDAGEM DOS PADRÕES DE TRABALHO

Apresentação

Em seu estudo, Stewart (1976), além de adotar a abordagem de contatos, adotou a abordagem dos padrões de trabalho. Padrão de trabalho pode ser definido como a forma pela qual as atividades se distribuem pelo tempo e como são originadas. O padrão de trabalho do administrador é parcialmente resultante de imposições feitas pelo cargo e parcialmente das suas escolhas pessoais.

No trabalho de Stewart mais especificamente, o padrão de trabalho baseia-se nas seguintes dimensões:

- a - Duração das atividades (fragmentação, atenção concentrada).
- b - Amplitude de tempo dos problemas e decisões.
- c - Periodicidade e trabalhos repetitivos.
- d - O esperado comparado ao inesperado.
- e - O urgente e a crise.
- f - Existência de prazos pré-fixados para conclusão de trabalhos (não auto-impostos).
- g - Origem das atividades: auto-geradas ou respondendo a outro (ou a um sistema).

A abordagem dos padrões de trabalho é muito utilizada nos estudos em que se emprega a observação estruturada ou o diário como instrumento de coleta de dados. E como é comum a todos instrumentos e a todas abordagens existem aqui também problemas de conceituação e codificação que são inerentes à análise do trabalho administrativo e não a esta ou àquela abordagem.

Genkins e outros (1975), em um estudo de avaliação da observação estruturada, lançaram mão da abordagem dos padrões de trabalho, utilizando as seguintes dimensões: variedade, autonomia, **feed-back** da tarefa, rigidez (do ocupante do cargo em termos de dificuldades de adaptação), certeza (ocorrência do inesperado), demandas conflitantes (do cargo), interrupções técnicas e habilidades (exigidas pelo cargo), controle do ritmo de trabalho (por parte do ocupante), dependência (de terceiros), cooperação (exigida de terceiros), pressões de trabalho (feitas sobre o ocupante do cargo), esforço (exigido do ocupante), significado (do cargo), recursos (disponíveis ao cargo), conforto

(físico do local de trabalho), localização do controle do ritmo do trabalho (quem controla: o próprio ocupante etc), identificação de tarefa (se o executor faz um trabalho com significado etc). Entre as conclusões do trabalho destacamos: - devem ser desenvolvidas melhores medidas e talvez melhor conceituação dos fatores como **feed-back** e identificação da tarefa devido à sua importância para a teoria de esquematização dos cargos:

Pontos fortes e fracos

- a - A abordagem dos padrões de trabalho é bastante utilizada em pesquisas de campo sobre o trabalho administrativo. A constatação do tipo de atividade desenvolvida, duração, periodicidade, prazos etc, delinea um perfil dos padrões de utilização e distribuição das atividades no tempo, fornecendo assim, um perfil do cargo estudado.
- b - A **mensurabilidade** é um ponto forte da abordagem dos padrões de trabalho. Como a abordagem faz referências a padrões concretos do trabalho administrativo (tarefas) e estes prestam-se bem à colocação em escalas, a abordagem fornece condições a uma boa mensurabilidade.
- c - Como consequência de sua boa mensurabilidade, a abordagem também é **precisa**. A observação direta da realidade e a possibilidade de medição acurada evitam um distanciamento de referenciais concretos da realidade administrativa.
- d - Uma crítica que pode ser feita é quanto à **articulação**. A abordagem permite uma boa descrição de fatos específicos ou de seqüências de fatos. No entanto, não há correlação entre a descrição específica e dimensões mais gerais que permita a construção de modelos amplos. Esta abordagem tem permitido, com sucesso, o conhecimento de dimensões estancas e específicas. No entanto, não as correlaciona para dar uma visão ampla. Stewart usou a abordagem dos padrões de trabalho complementada por outras abordagens em seu estudo de 1967 e concluiu que: "o trabalho administrativo é muito variado e complexo e o progresso no seu entendimento requer a construção gradual de um sistema de classificação das diferentes características do cargo administrativo e da extensão em que os cargos variam quanto a essas características". Assim, notamos que a utilização de apenas um ponto de vista (ainda que bastante flexível) é insuficiente para a descrição do comportamento administrativo.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Apresentação

A abordagem contingencial surgiu como decorrência do enfoque sistêmico aplicado ao trabalho administrativo na tentativa de explicar as relações entre comportamento no cargo e seus determinantes.

O já citado trabalho de Stewart (1976) caminha em direção a uma abordagem contingencial quando considerado na sua totalidade, conforme palavras da

própria autora: "para conhecer de forma completa o cargo administrativo, temos de conhecer não apenas as demandas que ele faz, mas também as escolhas que ele permite e as restrições dentro das quais ele opera".

Um trabalho que consideramos estruturado sob uma abordagem contingencial é o de Wong (1970) que dá ênfase aos aspectos referentes a processamento, coleta e transmissão de informações.

Segundo o autor, os processos do trabalho administrativo podem ser subdivididos em 4 partes inter-relacionadas: procura e coleta de informações; armazenamento de informações; tomada de decisões; e divulgação de informações. Através da atividade de procura e coleta de dados (ou monitoramento), o administrador recebe informações do ambiente. Algumas são armazenadas, talvez para serem disseminadas mais tarde ou para a tomada de decisões. Algumas evocam uma atividade imediata de tomada de decisão. Uma vez tomada a decisão, a informação correspondente é disseminada ao ambiente pelo administrador.

Outro autor com enfoque contingencial é Vroom (1973) que desenvolveu um modelo que procura especificar um conjunto de regras a serem seguidas para determinar a forma e montante da participação dos subordinados na tomada de decisões (nas mais variadas classes de situações). O modelo serve para orientar a escolha entre processos alternativos para a solução de problemas. Os processos alternativos são definidos em termos de **montante e forma** de participação.

Para ajudar a entender a base conceitual do modelo, é importante a distinção de três aspectos da eficácia das decisões:

- a qualidade ou racionalidade da decisão.
- a aceitação ou acordo por parte dos subordinados para executar a decisão eficazmente.
- o total de tempo requerido para tomar a decisão.

Em geral a alocação da solução do problema com tomada de decisão pelo grupo inteiro, quando comparada àquela com decisão tomada apenas pelo líder ou chefe do grupo, requer um maior investimento em homens/hora, mas produz maior aceitação das decisões e uma probabilidade mais alta de que as decisões sejam executadas eficientemente. Diferenças entre os dois métodos quanto à qualidade das decisões e lapso de tempo são inconclusivas e, provavelmente, altamente variáveis:

Pontos fortes e fracos

- a - A característica básica da abordagem contingencial está no seu poder de vincular o comportamento a determinantes ambientais. A abordagem contingencial não é, de per si, mais abrangente que as outras em termos de descrição do cargo administrativo. Ela seleciona dimensões oriundas de outras abordagens, tentando vinculá-las a contextos específicos.
- b - Vemos a abordagem contingencial como possuidora de um grau de articulação superior ao das outras abordagens, pois a única maneira de operacionalizá-la é através da construção de algoritmos com encadeamento de funções ou atividades.

- c - Como já foi dito, a abordagem contingencial não apresenta, de per si, maiores qualidades do que cada uma das abordagens vistas anteriormente. Tal ocorrência repete-se com relação aos pontos falhos de abordagem, ou seja, dependendo do aspecto ao qual a abordagem contingencial estiver mais vinculada, ela terá em seu bojo os defeitos ou pontos fracos deste aspecto.

OUTRAS ABORDAGENS

Neste item, incluiremos basicamente dois trabalhos que, a nosso ver, não podem ser enquadrados em nenhuma das 4 abordagens anteriores. Como cada estudo é bastante particular, faremos as considerações acerca dos pontos fortes e das críticas após a apresentação de cada trabalho.

Inicialmente, apresentaremos o trabalho de Sayles (1961).

Conforme Sayles, o administrador deve manter em funcionamento diversos fluxos de operação, que ocorrem simultaneamente ou em seqüência. Os fluxos variam em função da natureza do cargo mas, de maneira genérica, podemos identificar fluxos de materiais, de recursos financeiros, de informações, de pessoas e mistos que são os mais comuns e envolvem diversos recursos.

No caso da existência de um fluxo particular, podemos aplicar a classificação funcional, o que não ocorre de maneira tão nítida quando o administrador muda de função e de fluxo de trabalho continuamente, sem uma seqüência prevista.

Nesse sentido, o primeiro passo da análise do cargo administrativo seria o estudo (por exemplo, por meio de observação) da seqüência de eventos que constituem o cargo. Depois disso, os eventos seriam classificados em certos gêneros, para permitir uma visão sintética do cargo, além da pormenorizada, obtida no primeiro levantamento.

A proposta de Sayles é útil para descrever os cargos administrativos em termos de abrangência e de precisão, pois as categorias são criadas a partir da análise do fluxo de trabalho real. Deixa de lado nomes genéricos como planejar, coordenar etc., e adota uma descrição mais precisa das diversas ações envolvidas no dia-a-dia, especificando os pontos relevantes para o administrador como: tipo de informação recebida, fonte de informação, uso dado à informação etc.

Os pontos falhos ou incompletos dessa visão são os seguintes:

- a - não fica especificado o critério adotado para classificar as funções, apesar do autor deixar em aberto a criação de outras, além das que propôs em função da necessidade de descrever cargos específicos;
- b - suas categorias (negociar, inquirir etc.), quando utilizadas sem as descrições complementares, também apresentam problemas de ambigüidade e articulação.

O outro estudo que citamos é o de Simon (1960), que em seu livro **The New Science of Management Decision** considera o administrador um tomador de decisões. Suas funções seriam: procurar

ocasiões para tomar a decisão, localizar cursos alternativos de ação e escolher curso(s) de ação.

Esta abordagem é importante no sentido de realçar a dimensão decisória da administração, mas apresenta os seguintes inconvenientes:

- a - não relaciona de maneira clara a atuação administrativa com seu contexto de trabalho. Ou seja, a classificação é neutra e para cada categoria necessitamos adicionar elementos que vinculem o administrador à sua unidade organizacional;
- b - da mesma maneira que a anterior, apresenta ambigüidade na identificação das categorias em um trabalho real. A diversidade de fluxos sob controle do administrador faz com que as três funções não ocorram seqüencialmente, de maneira nítida.

CONCLUSÃO GERAL

Julgamos que uma linha frutífera para descrição do comportamento no cargo administrativo está na construção de algoritmos que, de forma encadeada, levem em conta alternativas contextuais. Tal modelo é, também bastante interessante para o estudo das variações do trabalho administrativo, dado que firma parâmetros para que se possam estabelecer comparações úteis com maior rigor.

Também julgamos inevitável a superposição de categorias na classificação do trabalho administrativo, pois uma mesma atividade pode ser vista (e deve ser vista) sob diferentes ópticas. O importante é ter consciência deste aspecto e classificar as situações reais em mais de uma categoria, percebendo porém a participação e influência de cada uma delas. Esta observação é particularmente importante para a classificação de Mintzberg, quando os papéis informacionais, interpessoais e decisórios se sobrepõem, mas a participação de cada um pode ser esclarecida.

Faltam ainda estudos de campo e testes para que cheguemos a conclusões mais definitivas sobre as linguagens para descrever o trabalho administrativo. Entretanto, as evidências empíricas e as análises disponíveis permitem-nos levantar os seguintes pontos:

- A abordagem clássica é incompleta em termos de abranger todo o conteúdo do trabalho administrativo. Para adotá-la, devemos incluir outras categorias, conforme já vimos.
- A abordagem de Mintzberg apresenta vantagens sobre a clássica quanto à questão da abrangência dos papéis interpessoais e informacionais. Para aprimorá-la, devemos reclassificar os papéis decisórios.
- Os papéis ou funções do administrador representam apenas uma das dimensões da realidade do mesmo e sua participação deve ser bem especificada para evitar confusões, tanto na prática como no ensino da administração.
- As diversas abordagens são mais úteis para indicar, de forma genérica, o conteúdo do trabalho administrativo para não-administradores ou não-iniciados no assunto, do que para auxiliar as pessoas com experiência em administração. Para permitir auto-análise dos administradores e dar pistas para

melhoria do desempenho no dia-a-dia, elas necessitam de complementações.

- A análise anterior não mostrou evidências da necessidade e vantagens de se utilizar em pesquisas de campo as classificações funcionais, da forma como aparecem na teoria administrativa. Pelo contrário, o desencontro reinante entre os autores e as ambigüidades de cada classificação, de per si, mostram que a atitude mais cuidadosa é não utilizá-las como meio básico para levantar dados sobre o trabalho administrativo. Esta foi a conduta que adotamos na pesquisa que conduzimos sobre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e em pesquisa comparativa do trabalho e de dirigentes de pequenas e grandes empresas (Teixeira, 1979 e 1985).
- Somente após um seguro conhecimento descritivo do cargo é que poderemos partir para afirmações prescritivas.

Tal postura é reforçada por Campbell e outros (1970) que realçam a necessidade de pesquisas sobre o comportamento e o desempenho dos administradores: "Métodos devem ser desenvolvidos para observar e gravar o comportamento administrativo... O resultado final deveria ser um sistema para registrar o comportamento administrativo fundamentado em vários pontos, pelos exemplos colocados na própria linguagem do administrador..."

Apresentamos a seguir um quadro sinótico da análise das abordagens, ressaltando que as posições quanto às dimensões de análise são exclusivamente nossas, mas decorrem tanto de experiências profissionais quanto de posturas encontradas na literatura.

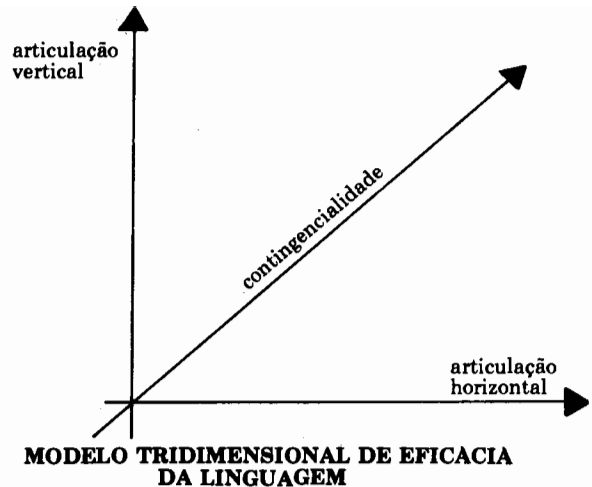
Padrão de análise	ABRANGÊNCIA			PRECISÃO			MEDIDA			ARTICULAÇÃO		
	B*	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Abordagem funcional		X		X			X				X	
Contatos	X				X				X	X		
Padrões de trabalho	X					X			X	X		
Contingencial		X		X			X					X

* B = Baixa
M = Média
A = Alta

Estes valores atribuídos às diversas abordagens devem ser entendidos como o posicionamento relativo de cada abordagem frente a outras

Finalizando, afirmamos que a característica principal da linguagem "ideal" é fornecer uma visão global sobre o trabalho administrativo, centrada em categorias significativas que consolidem, de forma explícita, atividades ou pormenores sem grande importância, quando considerados isoladamente. Nesse sentido, podemos dizer que a qualidade fundamental de uma linguagem deve ser a articulação; podemos encontrar tanto a articulação no sentido horizontal (ou sentido temporal) em que tarefas e atividades são encadeadas por contigüidade, quanto a articulação no sentido vertical (ou sentido hierárqui-

co) onde as diversas atividades são agrupadas em categorias significativas. Todavia, sentimos que apenas o agrupamento de detalhes específicos em categorias mais amplas e significativas, não é suficiente para a aproximação da linguagem à complexa realidade dos fatos administrativos. Na verdade, detalhes a, b ou c são “encaixados” em categorias X ou Y dependendo de um fator situacional ou do “peso” relativo do mesmo que faz com que determinados detalhes sejam agrupados em determinadas categorias. A necessidade de uma componente situacional de uma linguagem, nos leva a reconhecer uma outra característica ou dimensão fundamental para a eficácia da linguagem: a contingencialidade. Assim, a linguagem que poderíamos considerar mais eficaz, ou seja, aquela que mais se aproxima da descrição do real comportamento no cargo, é aquela que, não apenas possuía grande articulação nos dois níveis (horizontal e vertical), mas que também tinha um alto grau de contingencialidade, que permita melhor compreender os critérios dos agrupamentos dos detalhes. O comportamento conjunto destas três variáveis pode ser analisado num modelo de eficácia da linguagem, como o que apresentamos a seguir.



Sentimos a grande importância para a teoria administrativa, da busca de meios para representação do trabalho administrativo. Essa importância faz-se sentir no constante aflorar de novos estudos e repousa sobre o fato de que não há um consenso dos estudiosos quanto a um modelo considerado mais completo.

BIBLIOGRAFIA:

- BARNARD, C. I.** - *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas (1ª Publicação em inglês - 1938), 1971.
- BURNS, T.** - "The directions of activity and communication in a departmental executive group". *Human Relations*, 7:73-97, 1954.
- BURNS, T.** - "Management in actions". *Operational Research Quarterly*, 8:45-60, 1957.
- CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. III; & WEICK, K. E. Jr.** *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill, 1970.
- 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, McGill University, Unpublished M.B.A. thesis, 1969.
- COPEMAN, E. H.; LUIJK, H. & Hanika F. de P.** - *How the executive spends his time*, London, Business Publications Ltd., 1963.
- DALE, E.** - *Management - theory and practice*. Kogakusha Co., Ltd, Japan (1ª edição, 1963), 1969.
- FAYOL, H.** - *Administração industrial e geral*, São Paulo, Atlas (1ª Publicação - 1916), 1970.
- GUEST, R. H.** - "Of time and the foreman", *Personnel*, 32:478-486, 1956.
- JENKINS, G. Douglas; NADLER, David A.; LAWLER, Cortland E. III & CAMANN, Cortland** "Standardized observations: a approach to measuring the nature of jobs", *Journal of Applied Psychology*, 60(2):171-181, 1975.
- JUCIUS, M. e SCHLENDER, William E.** - *Introdução à administração*, São Paulo, Atlas, 1972.
- KOONTZ e O'DONNELL** - *Princípios de administração*, São Paulo, Pioneira, 1959.
- LEFEBVRE, Henri** - *A Linguagem e a sociedade*. Lisboa, Editora Ulisséia, 1966.
- MINTZBERG, H.** - *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973.
- NEWMAN, W. H.** - *Ação administrativa*. São Paulo, Atlas S/A, 1974.
- SAYLES, L. R.** - *Managerial behavior: administration in complex organizations*. New York: McGraw-Hill, 1964.
- SIMON, H. A.** - *The new science of management decision*. New York and Evanston. Harper & Row Publishers, 1960.
- STEWART, R.** - *Managers and theirs jobs*. London, McMillan, 1967.
- STEWART, R.** - *Constrast in management*. England, McGraw-Hill Book Company, 1976.
- TEIXEIRA, H. J.** - *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas*. Universidade de São Paulo, Tese de Mestrado não publicada, 1979.
- TEIXEIRA, H. J.** - *Análise das abordagens sobre as funções do administrador*, *RAE/FGV*, 21(2), 1981.
- TEIXEIRA, H. J.** - *Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de diferentes partes da empresa*. Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado não publicada, 1985.
- WONG, N. L.** - *A Programmed view of managerial work*, Montreal, McGill University, tese de Mestrado não publicada, 1970.