
Métodos para coleta de dados sobre o trabalho administrativo

Hélio Janny Teixeira

Professor no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos (ADM) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Marco Pellegatti

Aluno do Curso de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Os estudiosos e pesquisadores do trabalho administrativo demonstram, e seus praticantes a duras penas o sabem, que o trabalho administrativo é complexo, sujeito a uma série de influências e ainda pouco estudado. As personalidades individuais determinam diferentes formas de percepção e comportamento no mesmo cargo. Quando variam o tipo de organização e o cargo, as diferenças entre os tipos de atuação do administrador são ainda maiores.

O baixo número de estudos e a extrema complexidade do assunto reafirmam insistentemente a enorme necessidade de realização de estudos sobre o trabalho administrativo, em especial de estudos comparativos, que possibilitem a identificação de variações e a formação de um modelo contingencial que permita representar o trabalho administrativo em diferentes condições identificando quais causas específicas conduzem a efeitos específicos. Da mesma forma os resultados podem ser comparados, demonstrando quais cadeias de causa-efeito, e sob que condições, são mais eficazes. Assim, mais visíveis e aprimoráveis tornam-se a prática e o ensino de administração.

Para realizar um estudo comparativo sobre o trabalho administrativo temos que coletar e mensurar dados referentes ao mesmo. É óbvio que a comparação só é possível quando é aplicado o mesmo esquema de medida aos diversos elementos envolvidos no estudo. Pode-se verificar ou tentar verificar as causas das variações sofridas pelos valores das variáveis adotadas para a mensuração.

Em termos de metodologia para a realização de estudos comparativos do trabalho administrativo, a ques-

tão da variabilidade é agravada pela dificuldade de medir o conteúdo do cargo, que é primordialmente intelectual e só faz sentido quando relacionado com seus efeitos sobre o contexto de trabalho. A parte explícita do comportamento administrativo, o comportamento manifesto em si, deve ser avaliado em relação aos seus efeitos. Mais do que pelo número de telefonemas, número de atendimentos a subordinados, etc., o desempenho decorre da qualidade dos atendimentos, das decisões tomadas e dos problemas resolvidos, o que só pode ser aferido quando considerada uma amplitude temporal compatível com o ciclo de sedimentação das medidas tomadas.

O fato de o trabalho ser basicamente intelectual faz com que o administrador opere através de símbolos verbais e esquemas de referência nem sempre explicitados e que não podem ser observados diretamente pelo estudioso. Esta questão é, muitas vezes, agravada pelo "sigilo" inerente aos negócios ou suposto como parte do mesmo.

Além da necessidade de elevado período de tempo para observar e entender certos fenômenos e estabelecer correlações, há também a possibilidade de ocorrências extremamente rápidas, muitas vezes em locais inacessíveis ao observador.

Tais considerações espelham as dificuldades encontráveis na aplicação das metodologias "tradicionais" adotadas para coleta de dados. Todavia, sua aplicação especificamente para o estudo comparativo do trabalho administrativo (ou mesmo deste em geral) apresenta ainda algumas particularidades. No quadro 1 apresentamos uma síntese de conclusões quanto à utilização destas técnicas no caso em questão.

Nossos comentários e colaborações aqui apresentados prendem-se aos seguintes aspectos:

- a) os comentários e conclusões baseiam-se em experiências pessoais (Teixeira, 1979) e de outros autores que pesquisaram o trabalho administrativo, o que permite tornar a avaliação das técnicas mais voltada ao nosso campo de interesse;
- b) efetuamos uma síntese que consideramos didáticas, não-encontrada na bibliografia analisada ou apresentada de forma menos completa (Mintzberg, 1973) ou ainda menos didática e sintética.

A análise conjunta das colunas Uso adequado e Limitações indica que o estudo completo do trabalho administrativo só pode ser conseguido com a aplicação combinada de várias técnicas. Isto, apesar de ideal, é difícil de ser conseguido, principalmente em função da necessidade de elevado envolvimento dos administradores (objeto de estudo), que deveriam responder a questionários, preencher diários, ser observados, etc. No caso de várias pesquisas isto é crítico, pois dedicam-se a analisar administradores de cúpula, de grandes organizações, considerados pessoas com pouco tempo para dedicação a pesquisas. Julgamos que o estudo global do cargo administrativo, na tentativa de captar a maioria de suas dimensões, não pode prescindir do questionário, acoplado ou não à entrevista, pois este é o único

Quadro 1
 Algumas informações sobre os principais métodos de coleta de dados aplicáveis ao estudo do trabalho administrativo

Método	Conceito	Aplicadores e Datas	Uso Adequado	Limitações
Questionário e entrevista	Forma de obter dados através de perguntas (utilizando questionários, estruturados ou não, perguntas abertas e/ou fechadas) feitas ao envolvido na situação real e registro das suas respostas, que pode ser feito pelo respondente, no caso do questionário, ou pelo entrevistador.	Fleishman (1953) Brooks (1965) Hemphill (1959) Mahoney (1963) Stewart (1976) Landsberger (1962) Teixeira (1979)	Coleta dados democráticos (idade, escolaridade, etc.) e sobre o contexto de trabalho (número de funcionários, etc.) Obter dados quanto à percepção que o administrado faz do seu cargo, suas aspirações e outros aspectos subjetivos. Identificar os "problemas" da organização segundo visão dos seus membros.	Impreciso quando o número de informações solicitadas é muito grande e envolve muitos detalhes. Não permite levantar dados sobre o que o administrador faz em termos detalhados (uso do tempo, etc.) devido às limitações da memória e da percepção humana.
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 predefinidas, como: local de trabalho, tipo de assunto, etc.	Carlson (1951) Stewart (1967; 1976) Burns (1954; 1957) Horne & Lupton (1965) Harper & Lupton (1965) Harper (1968) Dubin & Spray (1964) Teixeira (1979)	Coleta de dados sobre dimensões concretas e simples do trabalho administrativo (local de trabalho, pessoa contactada, etc.) Para cargos administrativos não-sujeitos a 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 atividades..	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 não-estruturada	Nesta técnica, um observador - participante da situação de trabalho ou independente da mesma - registra, sem prévia estrutura ou esquema de coleta de dados, os eventos que lhe interessarem.	Sayles (1964)	Estudar aspectos complexos do trabalho administrativo e desenvolver novas categorizações do mesmo. Insostituível como forma de obter entendimento e confirmação das dinâmicas interpessoais envolvidas pelo cargo administrativo, principalmente no caso de o observador participar da situação de trabalho (observação participativa).	Tempo elevado para coleta de dados. Dificuldade de tabulação dada a inexistência de estrutura com categorias predefinidas para observar a situação. A presença do observador pode distorcer o comportamento do observado. Não permite controlar a qualidade dos registros devido à ausência de esquema prévio de coleta de dados. Não permite registrar certas dimensões intelectuais do trabalho administrativo (o que se passa na mente do ocupante do cargo). Impossibilidade de o observador estar presente em certas situações pela própria natureza da mesma ou por questões de confidencialidade.

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) Teixeira (1979)	Permite registrar com precisão a forma de utilização do tempo dos administradores (número de atividades, tempo dispendido em comunicação oral, etc.). Coleta de dados sobre dimensões, tanto simples como complexas, do trabalho administrativo (estas 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 a sazonalidade.	Tempo elevado para coleta de dados. Dificuldade de o 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 certas dimensões intelectuais do trabalho administrativo (o que se passa na mente do ocupante do cargo).
Incidente crítico ^{1, 2}	1, Esta técnica "consiste num conjunto de procedimentos para coletar observações diretas do comportamento humano de maneira a facilitar suas utilidades potenciais na solução de problemas práticos e desenvolvimento de princípios psicológicos amplos" (Flanagan); esta técnica é delineada para coletar incidentes com significado especial e de acordo com um critério sistematicamente definido ¹	Flanagan (1954).	Orientar aplicação das outras técnicas de coleta de dados. Registro de aspectos considerados segundo algum critério preestabelecido e dispensa de ocorrências que não se enquadram neste critério.	Deixa de lado certos aspectos do cargo.
Seqüência de episódios ²	Meio que permite atribuir significado aos episódios coletados; isto só pode ser feito quando eles são seqüenciados, correlacionados entre si e com problemas básicos do administrador. Os episódios individuais são partes de diversos problemas maiores e são analisados como tal.	Marples (1967)	Orientar aplicação de outras técnicas de coleta de dados. Registro de aspectos considerados segundo algum critério preestabelecido e dispensa de ocorrências que não se enquadram neste critério.	Deixa de lado certos aspectos do cargo.
Amostragem das atividades	Método estatístico para orientar a coleta sistemática de uma parcela das atividades do cargo, tendo em vista representá-lo com certo grau de confiança.	Kelly (1964)	Orientar aplicação de outras técnicas de coleta de dados. Registro de aspectos considerados segundo algum critério preestabelecido e dispensa de ocorrências que não se enquadram neste critério.	Deixa de lado certos aspectos do cargo.

¹ Por incidente é entendida qualquer atividade humana que seja suficientemente complexa por si mesma para permitir interferências e predições a serem feitas sobre o desempenho da pessoa. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer numa situação em que o propósito ou intenção da ação se mostra plenamente claro ao observador e onde suas conseqüências sejam suficientemente definidas de maneira a deixar poucas dúvidas em relação a seus efeitos.

² Estes métodos, conforme mostra a coluna Uso adequado, não são, de per si, distintos dos demais, servindo apenas para orientar suas aplicações.

meio para detectar-se de forma rápida as opiniões e percepções do administrador sobre objetos ou categorias selecionados pelo pesquisador.

Acreditamos que o quadro 1 pode ser um guia útil como primeiro passo do processo de escolha e combinação das técnicas de coleta de dados sobre trabalho administrativo e que nesse sentido possa auxiliar e estimular a ocorrência de pesquisas sobre o assunto, tão úteis quanto escassas.

Referências bibliográficas

Brooks, E. What successful executives do. *Personnel*, 32:210-25, 1965.

Burns, T. Management in action. *Operational Research Quarterly*, 8:45-60, 1957.

Choran, I. *The manager of a small company*. Montreal, McGill University, 1969. (Unpublished MBA thesis.

Dubin, R. & Spray, S.L. Executive behavior and interaction. *Industrial Relations*, 3:99-108, 1964.

—. *Contrast in management*. London, McGraw-Hill, 1976.

Teixeira, H.J. *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas*. Dissertação de mestrado não-publicada. Universidade de São Paulo, 1979.

—. *Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de pequenas e médias empresas e de grandes empresas*. Tese de doutorado não-publicada. Universidade de São Paulo, 1985.

Flanagan, J.C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51:327-58, 1954.

Fleischman, E.A. The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37:1-6, 1953.

Guest, R.H. Of time and the foreman. *Personnel*, 32:478-86, 1956.

Harper, W.K. *Executive time*; a corporations most valuable. Graduate School of Business Administration, 1968.

Hemphill, J.K. Job descriptions for executives. *Harvard Business Review*, 37:55-67, Sept./Oct. 1959.

Horne, J.H. & Lupton, T. The work activities of "middle" managers: an exploratory study. *The Journal of Management Studies*, 2:14-33, 1963.

Kelly, J. The study of executive behavior by activity sampling. *Human Relations*, 17:277-87, 1964.

Landsberger, H.A. The horizontal dimension in bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 6:299-332, 1962.

Mahoney, T.A.; Jerdee, J.H. & Carrol, S.J. *Development of managerial performance*; A research approach. Cincinnati, Ohio, South Wester, 1963. (Monograph C9.)

Marples, D.L. Studies of managers — a fresh start. *Journal of Management Studies*, 4:282-99, 1967.

Mintzberg, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973.

Sayles, L.R. & Chapple, E.D. *The measure of management*. New York, MacMillan, 1961.

Stewart, R. *Managers and their jobs*. London, MacMillan, 1967.