

1. *Introdução;*
2. *Estudos anteriores e quadro de referência;*
3. *Metodologia;*
4. *Resultados;*
5. *Conclusão e recomendações.*

As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro*

Alberto Machado Bento
Professor na COPPEAD/UFRJ.

Rüdiger Bruno Wysk
Professor na COPPEAD/UFRJ.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo-piloto é caracterizar e identificar de forma preliminar funções do administrador profissional no Brasil. Essas funções gerenciais, se positivamente relacionadas com o sucesso das organizações, depois de introduzidas as variáveis de controle, é que devem ser enfatizadas no sistema educacional.

Com o advento da Revolução Industrial os administradores profissionais ganharam posição proeminente na sociedade mundial. Muitos autores, como o tão discutido Servan-Schreiber (1968), mostraram o impacto da "capacidade gerencial" sobre os resultados econômicos e sociais das economias desenvolvidas, em particular, a norte-americana. Mas, afinal, quais são as funções gerenciais? O que e como fazem os administradores profissionais para transformar fracassos em sucessos e contribuir para o acelerado crescimento econômico de empresas e até de nações? Esta pergunta tem sido objeto da maior parte da literatura relacionada com a teoria da administração. A resposta adequada para levar, especialmente, os países em desenvolvimento a modificar seu quadro de miséria relativa e de atraso econômico e tecnológico.

Parece que, no Brasil, o vislumbre dessa possibilidade fez com que movimentos como a reforma administrativa de 1967 (Dias, 1968), para o setor público, e o Programa Nacional de Treinamento de Executivos de 1973 (Bento, 1975), para o setor privado, tenham sido realizados. Não cabe neste trabalho discutir as causas desses movimentos, nem analisar seus resultados. Cabe apenas indicar que a preocupação com as funções dos adminis-

tradores, seu desenvolvimento, o aparelhamento das empresas e dos órgãos públicos com uma máquina administrativa eficaz e eficiente tem sido objeto de sérios esforços na sociedade brasileira.

Para treinar administradores ou prover as empresas e órgãos governamentais de uma máquina administrativa eficiente e eficaz, é preciso que se conheçam bem as funções do administrador e que características o levam a obter melhores resultados e desempenhos. Infelizmente, não há acordo na literatura sobre esse assunto. Desde Fayol (1976) encontra-se na maioria dos textos sobre o assunto (ver, por exemplo, Koontz & O'Donnel, 1964) que as funções clássicas gerenciais são de "planejar, organizar, coordenar e controlar". Outro grupo — composto, dentre outros, por Barnard (1971), Argyris (1968) e Follett (1942) — considera a função do executivo essencialmente a "coordenação" dos esforços organizacionais. Um terceiro grupo, de Simon (1972) e Drucker (1972), considera que a função essencial do executivo é a "tomada de decisões" que afetam substancialmente a organização. Além disso, a definição dos termos utilizados pelos vários pensadores é bastante ampla para permitir demonstrar que um conceito engloba outros, como bem o discute Stewart (1970), tornando-os objeto de discussão semântica e de pontos de vista, em vez de objeto da prática gerencial.

Desta forma, este estudo pretende discutir, em maiores detalhes, os paradigmas expostos, apresentar os principais estudos empíricos relacionados com o tema e propor um modelo das funções do administrador profissional, factível de ser pesquisado na prática, para então, através de uma pesquisa-piloto, validá-las preliminarmente.

A justificativa para tal estudo é que se forem encontradas certas funções gerenciais que estejam positivamente relacionadas com o sucesso das organizações, depois de introduzidas as variáveis de controle, então essas funções, e não outras, é que deverão ser enfatizadas no sistema educacional.

Com base nisso foram selecionadas, de acordo com o tamanho e o sucesso, 10 empresas na área do estado do Rio de Janeiro, e aplicados três questionários, a cada uma. Os dois primeiros entrevistados eram, por indicação do principal executivo das firmas, o "melhor" generalista ou especialista da organização, sendo submetidos a um mesmo instrumento. Este instrumento media as funções gerenciais que cada executivo especialista ou generalista desempenhava. A última entrevista foi feita com o gerente (administrativo ou similar) que pudesse descrever a organização com o objetivo de medir o nível de tecnologia gerencial existente.

As características das organizações, os instrumentos usados, o procedimento estatístico seguido, bem como as variáveis medidas encontram-se detalhadas no item 3, metodologia. No item 4 são sumariados os principais resultados obtidos, a partir dos quais são feitas algumas interpretações possíveis.

Na conclusão, procura-se colocar o estudo-piloto na perspectiva de uma pesquisa em larga escala, apresentando recomendações que possam servir para avaliar tanto o sistema educacional em administração, quanto a prática profissional de administração no Brasil.

2. ESTUDOS ANTERIORES E QUADRO DE REFERÊNCIA

Neste item serão revistas as principais contribuições ao tema, sem pretender realizar uma análise exaustiva. A classificação de tais estudos será feita em função das características das atividades ou funções do administrador. Assim, os estudos serão classificados como baseados em: a) atividade dominante; b) atividades múltiplas. Isso fará com que a cronologia das contribuições seja alterada, porque, historicamente, os estudos começaram baseados em atividades múltiplas, evoluíram para atividades dominantes e hoje se rediregem para atividades múltiplas.¹ Depois será estabelecido um quadro de referência das funções gerenciais que possibilite aferi-las na prática.

2.1 Atividade dominante

Estudiosos da administração, após haver analisado as características, quer do meio ambiente do administrador quer das contribuições dos administradores para as organizações, concluíram que havia uma atividade dominante que mais caracterizava ou era essencial para uma pessoa em uma organização ser denominada administrador ou gerente.² Descartaram muitas outras atividades, como o fez Barnard (1971, p. 213-4):

“É importante observar, contudo, que nem todo o trabalho realizado por pessoas que ocupam posições executivas está relacionado com as funções executivas, ou à coordenação das atividades de outras. Algum do trabalho de tais pessoas, embora seja trabalho de *organização*, não é trabalho executivo.”

Dois grupos de estudiosos trataram as funções do administrador segundo o critério da atividade dominante: a) os relacionados com a função interpessoal de coordenação de pessoas para levar tarefas a um fim; b) os relacionados com a função de tomada de decisão como um processo de contribuição para os resultados organizacionais. Neste trabalho serão usados os estudos de Chester Barnard, como representativos do primeiro grupo, e de Peter Drucker, como do segundo.

No dizer de Barnard (1971), “organização formal é essa espécie de cooperação entre homens: organização consciente, deliberada, com finalidade expressa” (p. 37) e que requer um sistema de comunicações vital ao sistema de cooperação, sendo os executivos os nós nessas redes de comunicação. “Poder-se-ia dizer, então, que a função dos executivos é a de servir como canais de comunicação (...) se relacionam com todo trabalho essencial à vitalidade e duração de uma organização” (p. 213).

O que está por trás da tese de Barnard é um dos princípios fundamentais do trabalho humano: a necessidade da divisão do trabalho decorrente da capacidade humana finita. Se as tarefas precisam ser divididas, teremos como decorrência a necessidade de as mesmas serem integradas e coordenadas a fim de que se obtenha o resultado desejado com as tarefas. É claro que Barnard, introduzindo o conceito de “cooperação”, também colocou em relevo o indivíduo, membro da organização, que voluntariamente colaboraria para a consecução do objetivo da organização. Talvez por isso mesmo, Barnard tenha visualizado a função do administrador quase que exclusivamente como o elo de ligação inteligente entre as várias

pessoas e os vários grupos de pessoas, abandonando todas as tarefas que o administrador fizesse de per si.

Já Drucker (1972) considera que alguém é gerente se “for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados (...) deve tomar decisões; não pode apenas obedecer ordens” (p. 13) ou, ainda, “os trabalhadores instruídos (...) de que se esperam, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto” (p. 16).

O que está por trás da tese de Drucker é que os grupos se reúnem com uma finalidade específica. Assim, decidir o que, como, por quem, etc., fazer alguma coisa de forma a contribuir para os objetivos da organização, é o que decorre da divisão do trabalho como tarefa mais importante do administrador. Ele mesmo chamou a este “princípio” o da eficácia, que se contrapõe ao proposto por Barnard, que se refere à eficiência.

Assim, enquanto Barnard vê o processo cooperativo necessário a levar a cabo as tarefas divididas entre as pessoas nas organizações e, portanto, requerendo habilidades interpessoais da coordenação, Drucker observa o mesmo fenômeno da divisão de tarefas e considera crucial o problema de dividi-las e organizá-las (até mesmo criá-las), assim como o de decidir sobre o produto e os resultados a serem alcançados com tal sistema de tarefas.

A contribuição de ambos é importante, pois permite visualizar a tarefa do administrador sob duas óticas, a do processo (eficiência) e a do produto (eficácia), necessárias ao entendimento do *papel* que o administrador *deve desempenhar* nas organizações. Infelizmente, contudo, esses conceitos referem-se a atividades que os administradores ideal e genericamente devem desempenhar nas organizações. Não são descrições que tenham sido calçadas na *prática* gerencial e sim no *juízo* intelectual dos autores citados, bem como de outros. As críticas às funções da administração, como vistas pelos pensadores do grupo da atividade dominante, serão tratadas, ao final deste item, em conjunto com os de atividades múltiplas, já que em alguns pontos são bastante similares.

2.2 Atividades múltiplas

Tanto os estudiosos chamados “clássicos” de administração, como os mais recentes, preferiram encarar as funções do administrador como um conjunto de atividades interdependentes que cumpriam funções diferentes na dinâmica das organizações. Esses dois grupos de estudiosos serão distinguidos através das denominações: a) clássicos, incluindo os estudiosos dos “princípios de administração” e seus seguidores atuais; b) empíricos, referindo-se aos que vêm tentando realizar pesquisas, de campo ou experimentais sobre o assunto. De novo, neste trabalho, serão utilizados dois pensadores como representativos, respectivamente, dos dois grupos: Fayol e Mintzberg.

Fayol³ entende por capacidade administrativa, dentre as cinco exigidas de um gerente, as seguintes: planejar; organizar; comandar (liderar); coordenar; controlar. Ele acredita que todos os trabalhadores estão envolvidos em tarefas administrativas; a diferença está em que um operário consome apenas 5% de seu tempo nessas tarefas, enquanto um administrador de topo chega a consumir 85% de seu tempo em função de sua capacidade

administrativa. Além disso, distingue os administradores como divididos entre dois grupos de funções: as de estudo e as de decisão. As de estudo seriam levadas a cabo através de uma estrutura de "estado-maior" (grupos de análise e pesquisa) formada por profissionais competentes que preparassem recomendações para os executivos. As de decisão seriam levadas a cabo por chefes ou executivos que utilizariam sua "autoridade estatutária", o direito de decidir e o poder de se fazer obedecer. A conjugação dessas duas funções permitiria definir objetivos, escolher cursos de ação e levá-los a cabo.

Nem é preciso ressaltar a importância das idéias de Fayol em nossos dias, quando a maioria dos compêndios e cursos de administração continuam esposando tais teses.

Já pesquisadores como Mintzberg estão mais comprometidos com uma visão descritiva das tarefas que, de fato, os gerentes desempenham. Os autores e grupos citados até aqui basearam-se mais em sua experiência e visão lógica das situações administrativas, deduzindo princípios e funções. Carlson (1951) e Mintzberg (1971), dentre outros, procuraram realizar pesquisas empíricas que identificassem as funções realmente desempenhadas pelos administradores. Mintzberg identifica três grupos de funções exercidas pelos gerentes, com base em suas pesquisas: contatos interpessoais; processamento de informação; tomada de decisões. Os contatos interpessoais visam representar a autoridade do chefe, servir de ligação entre pessoas e/ou grupos e exercer a liderança de grupos. As de processamento de informação compreendem as tarefas de obter informações (o centro nervoso de informação) e de disseminação da informação, interna e externa. Por fim, as de tomada de decisão incluem as tarefas de visualizar mudanças, garantir a estabilidade dinâmica da organização, alocar recursos e negociar a implementação de decisões, planos e programas da organização. Aparentemente, estas funções são bastante próximas das prescritas por Fayol. Contudo, as características de como essas funções são desempenhadas diferem fundamentalmente da visão obtida pelas funções clássicas: a) os gerentes conduzem uma grande quantidade de trabalho num ritmo acelerado; b) esse trabalho é caracterizado por enorme variedade, fragmentação e brevidade; c) os gerentes dão maior ênfase a relatórios e assuntos de exceção do que a problemas e informes regulares; d) os gerentes gastam grande parte de seu tempo estabelecendo contatos horizontais e externos à organização; e) os gerentes se comunicam, principalmente, por meio verbal (em oposição a relatórios etc.); f) os gerentes exercem controle sobre suas atividades, apesar de todos os seus compromissos.

Assim, a imagem do administrador como uma pessoa que estabelece detalhados e cuidadosos planos de ação, compilando relatórios bem elaborados e decidindo sobre este ou aquele curso de ação metodicamente, é contestada por Mintzberg. A imagem mais próxima, decorrente dessas características, é a de uma pessoa intuitiva, que gasta grande parte de seu tempo comunicando-se com seus pares, internos e externos à organização, obtendo informações complexas sobre os problemas que está enfrentando e negociando soluções *ad hoc* para esses mesmos problemas, obtendo aprovação de seus superiores e pondo-os em execução através de seus subordina-

dos. Não há aí muito tempo para planejar, organizar e controlar, como era pressuposto na teoria clássica.

Todas essas correntes de pensamento, porém, não apresentam solução definitiva para se saber quais são as funções do administrador. A maioria das funções definidas, como tal, na literatura é extremamente genérica e falha em captar a tarefa gerencial quando se trata de nos aproximarmos de um executivo *real* e estudar o seu papel nas organizações, conforme bem o discute Stewart (1970) e o próprio Mintzberg. Além disso, o conhecimento da atividade econômica ou industrial em que a organização está imersa, bem como a própria história da organização, fazem com que a tarefa gerencial seja muito diferenciada: "a função de um executivo-chefe pouco se assemelha à do executivo novato, ou ser executivo de retortas de coque numa usina de aço dificilmente se compara à função do executivo de propaganda de fábrica de sapatos baratos" (Stewart, 1970). Por outro lado, há casos de executivos de empresa indo para atividades tão diversas como o Ministério da Defesa dos EUA, no caso do Sr. McNamara, e transformando-se em sucesso, e vice-versa. Tudo isso leva à procura de uma visão, ao mesmo tempo, mais realista e mais complexa da atividade gerencial do que as até hoje fornecidas. Estudos, como os do já citado Mintzberg, parece que poderão ajudar, no futuro, em tal direção. Infelizmente, os estudos empíricos já realizados ou sofrem de falta de representatividade (Carlson, Mintzberg), ou incorrem em problemas metodológicos (estes preferimos omitir).

2.3 Quadro de referência

Neste subitem será reunida uma série de evidências empíricas para, com base nelas, desenvolver-se um modelo das funções do administrador com vistas à realização da pesquisa junto a organizações brasileiras. Cabe alertar que num trabalho exploratório como este não existe a pretensão de se formular uma teoria sofisticada, mas a de gerar um instrumento básico capaz de dirigir o esforço deste estudo empírico da realidade brasileira.

As principais evidências empíricas obtidas sobre o assunto são:

A. Parece haver evidência suficiente para afirmar que a tarefa do administrador não é a única e que depende das características situacionais (meio e organização) do emprego do administrador. Burns & Stalker (1961) mostraram que dois tipos de organização — mecânica e orgânica — evoluem a partir de fatores diferentes do meio ambiente necessitando, para a devida adequação, tipos diferentes de tomador de decisão. Woodward (1977), num estudo de maior expressão, conclui que o padrão de atividade gerencial varia de acordo com a tecnologia usada no sistema produtivo e que isso está relacionado com o nível de desempenho financeiro das organizações. Lawrence & Lorsch (1973) propuseram, a partir desses estudos anteriores, uma teoria contingencial de organização e, num estudo exploratório, concluem que o nível de diferenciação e integração da estrutura organizacional das firmas depende das características do meio ambiente. Duncan (1972), num estudo um pouco mais rigoroso, mostra que o processo decisório nas organizações depende do tipo de meio ambiente no qual ocorre. Finalmente, Bento (1980), em um estudo de organizações sem

fins lucrativos, mostra que o tipo de processo decisório — racional, ecológico e incremental — depende do tipo de meio ambiente em que a organização opera. Tudo isso consubstancia que as características dos executivos, necessárias às organizações, variam segundo: a) a tarefa envolvida (tecnologia); b) a forma organizacional (diferenciação-integração e o processo organizacional de decisão); c) o meio ambiente (sua textura e outras características).

Além disso, as tarefas de um administrador de linha e de *staff* são muito mais diferenciadas, mesmo numa única organização, do que as de linha, ou *staff*, entre organizações (ver Keegan, 1974). Assim, um gerente financeiro em uma empresa de construção civil tem mais a ver em suas tarefas com um gerente financeiro de uma empresa de calçados, do que com as tarefas do gerente de filial da mesma empresa de construção civil.

B. Por outro lado, não pode deixar de ser considerado que, qualquer que seja a organização e a indústria em que se situe o administrador, tanto a eficiência gerencial de Barnard quanto a eficácia gerencial de Drucker são parâmetros de medida da adequação do desempenho das funções do administrador. Assim, por mais diferenciadas que sejam, suas funções terão sempre em comum a necessidade de serem eficientes e eficazes.

C. Pierson (1959) e Gordon & Howell (1959), em estudos sobre características dos executivos norte-americanos "bem-sucedidos" em suas posições, indicam como fatores mais importantes para o sucesso dos administradores (não necessariamente nesta ordem): a) inteligência acima da média, incluindo capacidade analítica e julgamento; b) habilidade para se relacionar com pessoas; c) habilidade para aceitar responsabilidades e tomar deci-

Tabela 1
Emprego administrativo por atividade econômica

Atividade econômica	População economicamente ativa (PEA) — 1970		População administrativa		População administrativa ÷ população economicamente ativa (%)	PIL			
	Milhares de pessoas	%	Milhares de pessoas	%		1970		1979	
						Bilhões de Cr\$	(%)	Bilhões de Cr\$	(%)
Agricultura	13.090	44,3	43,7	2,42	0,33	17,1	10,2	529,6	10,9
Indústria	5.295	17,9	457,1	25,31	8,63	60,6	36,2	1.753,4	36,1
Comércio	2.264	7,7	236,9	13,12	10,46	26,3	15,7	715,8	14,7
Serviços	5.041	17,0	534,0	29,57	10,59	39,1	23,4	1.233,2	25,4
Governo	2.623	8,9	445,4	24,66	16,98	15,3	9,2	385,3	7,9
Transporte e comunicação	1.244	4,2	88,7	4,91	7,13	8,7	5,2	244,3	5,0
Total	29.557	—	1.805,8	—	6,11	167,1	—	4.861,6	—

Fontes: Anuário Estatístico do Brasil 1977. Fundação IBGE. p. 142, 806.
Conjuntura Econômica, 34(12):13, dez. 1980. Especial as Contas Nacionais.

sões em situações de incerteza; d) capacidade de liderar, planejar e organizar; e) imaginação e criatividade; f) motivação pessoal elevada. Assim, é claro que quanto maior a escolaridade, e assumindo-se potencial e qualidade de ensino adequada, tanto maior será o refinamento da capacidade administrativa, já que grande parte dessas habilidades podem e devem ser desenvolvidas através de programas formais de treinamento.

D. Segundo Bresser Pereira (1974) os fatores e as características do administrador profissional paulista mais importantes como explicativos de sua posição são: a) escolaridade (mais de 50% possuíam curso superior); b) classe social (quase 90% eram oriundos da classe média); c) nível de instrução do pai (quase 40% possuíam curso superior); d) idade (mais de 70% situavam-se entre 36 e 55 anos).

E. A tabela 1 mostra a distribuição do emprego administrativo⁴ e do Produto Interno Líquido (PIL)⁵ por atividade econômica.⁶

Através da análise superficial da tabela 1 é possível verificar-se que a atividade econômica é uma variável importante tanto para o emprego em geral, quanto para o

emprego administrativo e, também, para o nível de produto obtido pela utilização da mão-de-obra, o que corrobora os extensos estudos feitos a respeito em outras circunstâncias.

As atividades econômicas apresentam diversos graus de uso de mão-de-obra geral e mão-de-obra administrativa, como mostrados na tabela 2.

Tabela 2
Graus de uso de mão-de-obra por setor

Atividade econômica	Grau de uso ¹	
	População economicamente ativa	População administrativa
Agricultura	4,34	0,24
Indústria	0,49	0,70
Comércio	0,49	0,84
Serviços	0,73	1,26
Governo	0,97	2,68
Transporte e comunicação	0,81	0,94

¹ Grau de uso = $\frac{\% MO}{\% Prod}$, onde: MO = PEA, ou PA.

Contudo, podem-se observar três padrões distintos:

a) uso mais do que proporcional da mão-de-obra geral e uso muito menos do que proporcional da mão-de-obra administrativa — como é o caso da agricultura: ocupando 44% da mão-de-obra brasileira, produz apenas 10% do produto. Isso pode ser explicado pelo quadro clássico da agricultura não industrial, onde a utilização de capital e gerência é baixa e o uso de mão-de-obra é alto;

b) uso da mão-de-obra geral e da mão-de-obra administrativa proporcional ao produto — como é o caso de serviços, governo e transporte e comunicação. É como se para cada 1% do produto a ser obtido fosse necessário 1% da mão-de-obra geral e 1% da mão-de-obra administrativa (o governo é uma exceção no que tange ao uso da mão-de-obra administrativa, pois a usa mais do que proporcionalmente ao produto). Isso poderia ser explicado pelo uso equilibrado entre capital e trabalho;

c) uso menos do que proporcional da mão-de-obra geral e uso proporcional da mão-de-obra administrativa — como é o caso de indústria e comércio. É como se para cada 1% de produto obtido fosse necessário em torno de 0,5% de mão-de-obra geral e aproximadamente 1% de mão-de-obra administrativa. Isso poderia ser explicado pelo uso maior de capital do que trabalho.

De posse dessas informações, pode-se propor uma classificação das funções dos administradores.

Em primeiro lugar, deve-se considerar dois tipos de administradores: os especialistas e os generalistas. Por especialistas entendem-se os que se dedicam a funções de *staff*; por generalistas, os que se dedicam a funções de linha. Acredita-se que a controvérsia da literatura se deve ao fato de se misturar essas duas classes gerais de funções de administradores, não as estudando em separado. Assim, quando Mintzberg estuda as funções do *generalista*, o encontra primordialmente tratando de tarefas de relacionamento interpessoal, informação e decisão, devotando a maior parte do seu tempo a contatos verbais e *ad hoc*. Quando Buffa (1972) estuda as funções do administrador de operações, ou quando Weston (1969) estuda as funções do administrador financeiro, ou, ainda, quando Kötler (1974) estuda as funções do administrador de

Quadro 1
Funções dos administradores em relação ao tamanho das organizações

Funções	Tamanho	
	Pequena e média empresa	Média-grande e grande empresa
<i>Análíticas</i>		
Planejar	Generalista	Especialista
Organizar		
Controlar		
<i>De ação</i>		
Relações interpessoais	Generalista	Generalista
Informação		
Decisão		

Funções do administrador

marketing, eles estão analisando o administrador como um *especialista*. Nesse caso, suas tarefas fundamentais se apresentam como planejar, organizar e controlar. Não que as tarefas do generalista não estejam aí representadas, mas são tratadas como atividades externas para as quais as tarefas dos especialistas concorrem.

Em segundo lugar, uma das características mais importantes do meio e das organizações é o seu tamanho. Pequenas e médias empresas estão confrontadas com condições de mercado, financeiras, de operações e de estrutura organizacional inteiramente diversas das médias-grandes e grandes empresas. Assim, pode-se formular a hipótese (quadro 1) de que a separação das funções citadas só aconteça no segundo tipo de empresas. Nas pequenas e médias empresas tudo leva a crer que as funções administrativas de *staff* e linha estejam centralizadas nos generalistas.

Por último, considerando os estudos anteriores revisados nos subitens 2.1 e 2.2, sumariam-se hipóteses dos autores quanto às funções dos administradores:

a) a literatura consagra quatro metamodelos de funções gerenciais:

1. Atividades dominantes (uma função básica):
 - 1.1 Decisão (ênfase nos resultados);
 - 1.2 Coordenação (ênfase nos processos).

2. Atividades múltiplas (um conjunto de funções):
 - 2.1 Clássica ou analítica (planejar, organizar e controlar);
 - 2.2 Empírica ou de ação (relações interpessoais, informação, decisão).

b) há diferença entre as tarefas gerenciais dos generalistas e dos especialistas (quadro 2):

Quadro 2
Funções gerenciais por tipo de administrador

Tipo	Funções	
	Atividade dominante	Atividades múltiplas
Especialista	Coordenação	Clássica ou analítica
Generalista	Decisão	Empírica ou de ação

c) há outras variáveis intervenientes que afetam as funções gerenciais, bem como o sucesso da organização:

1. Tamanho da organização (economia e deseconomia de escala).
2. Tecnologia gerencial da organização (nível de conhecimento e estruturação gerencial existente nas organizações).
3. Ramo de atividade econômica⁷ (representando a tecnologia empregada e fatores de mercado).
4. Local geográfico⁸ (representando características sócio-culturais do meio ambiente).

3. METODOLOGIA

Os dados deste estudo-piloto foram coletados junto a empresas localizadas no estado do Rio de Janeiro, selecionadas de acordo com as características apresentadas na tabela 3.

Tabela 3
Características das empresas

Sucesso	Tamanho		Total
	Pequena/média	Média-grande/grande	
Bem-sucedida	2	3	5
Malsucedida	2	3	5
Total	4	6	10

Em cada uma dessas empresas foram aplicados: o Questionário de Funções Gerenciais (dois gerentes, um generalista e outro especialista); o Questionário de Tecnologia Gerencial.

O Questionário de Funções Gerenciais é dividido em duas partes: a) funções gerenciais-atividades; b) funções gerenciais-especialista/generalista. A primeira parte, tomando por base as idéias de Mintzberg (1971), permite verificar que atividades são mais freqüentemente desempenhadas pelos executivos entrevistados e com isso verificar qual o metamodelo de funções gerenciais mais adequado à realidade brasileira. A segunda parte permite verificar, independentemente de estar ou não em função de especialista ou generalista, que tipo de abordagem (generalista ou especialista) se aplica à solução de um caso prático.

O Questionário de Tecnologia Gerencial⁹ procura medir o nível de conhecimento de técnicas gerenciais em uso nas organizações em estudo. Está dividido em duas partes: a) tecnologia gerencial — âmbito e sofisticação; b) tecnologia gerencial — integração. A primeira parte apresenta 19 itens relacionados com controles básicos da organização (sete da área financeira, cinco da comercialização, cinco de produção/operação e dois de recursos humanos), verifica a extensão ou âmbito de uso na organização e através de que é feito o controle (de livros ou folhas arquivadas até computadores). A segunda parte verifica a integração entre estes 19 controles.

Aplicados os questionários, os dados foram processados utilizando-se o SPSS (Nie et alii, 1975) e procedimentos não-paramétricos para medir-se o nível de associação existente e testar-se a hipótese.

3.1 Definição das variáveis

A. Variáveis de controle

• **Qualificação:** (1) especialista, (2) generalista — obtida diretamente do questionário na pré-seleção feita pelo principal executivo da organização pesquisada.

• **Tamanho:**¹⁰ (1) pequena/média, (2) transição, (3) média-grande/grande — obtida *a priori* pela seleção da organização.

• **Sucesso:**¹¹ (1) malsucedida, (2) transição, (3) bem-sucedida — obtida *a priori* pela seleção da organização.

• **Tecnologia gerencial:** obtida com base no Questionário de Tecnologia Gerencial. Trata-se de um índice composto a partir de três variáveis medidas diretamente pelo questionário: a) âmbito; b) sofisticação; c) integração.

a) âmbito: mede o número de controles existentes no intervalo zero (nenhum) e 1 (todos). Foi obtido pela fórmula:

$$\text{Âmbito} = \frac{\sum_{i=1}^{19} \text{Existe}}{19 - \sum_{i=1}^{19} \text{Não se aplica}} \quad (1)$$

b) sofisticação: mede o nível de sofisticação do meio pelo qual o controle é feito, no intervalo zero (nenhum) a 1 (muitos). Foi obtido pela fórmula (os números adicionais visam convertê-la para o intervalo citado):

$$\text{Sofisticação} = -0,333333 + \left(\frac{\sum_{i=1}^{19} \text{Grau de sofisticação}}{\sum_{i=1}^{19} \text{Existe}} \right) \cdot 0,333333 \quad (2)$$

c) integração: mede o nível de relacionamento entre os controles existentes, no intervalo zero (nenhum) a 1 (todos). Foi obtido pela fórmula:

$$\text{Integração} = \frac{\sum_{i=1}^{19} \text{Ligações existentes}}{(19 - M) \cdot (18 - M)} \quad (3)$$

onde:

$$M = \sum_{i=1}^{19} \text{Não existe} + \sum_{i=1}^{19} \text{Não se aplica}$$

A formulação de tecnologia gerencial básica usada¹² foi um modelo aditivo da forma:

$$T_g = \text{âmbito} + \text{sofisticação} + \text{integração}$$

ajustada pela estimativa de Tukey¹³ para eliminar a aditividade, a saber:

$$T_g = (\text{âmbito})^{2,83} + (\text{sofisticação})^{2,83} + (\text{integração})^{2,83}$$

que, portanto, ficou definida no intervalo zero (nenhuma) a 3 (muita).

• **Abordagem gerencial:** (0) especialista a (10) generalista — obtida da segunda parte do questionário de funções gerenciais. Mediu-se aqui, independente do entrevistado estar em função especialista ou generalista, em que grau aborda um problema prático (um caso). Esta seção do questionário constava de 15 itens referentes à solução do caso: a) cinco referentes a problemas estratégicos; b) cinco referentes a problemas táticos; c) cinco referentes

a problemas operacionais. Por hipótese, aqueles que tivessem de fato uma abordagem generalista deveriam escolher os fatores estratégicos como os cinco primeiros fatores mais importantes: os cinco últimos deveriam ser os operacionais, independente da ordem interna dos grupos de itens. Por outro lado, os especialistas deveriam, idealmente, escolher o reverso. Assim, abandonaram-se os cinco itens táticos e somou-se um ponto a cada vez que um executivo "acertava" na categoria ideal do generalista, podendo, no máximo, fazer 10 pontos e no mínimo zero.

B. Variáveis das funções gerenciais (primeira parte do Questionário das Funções Gerenciais):

a) variáveis obtidas diretamente do questionário:

- *Coordenação*: (1) nada; (4) muito – obtida da média das respostas aos itens referentes ao estabelecimento de ligações com outros gerentes e com subordinados.

- *Relações interpessoais*: (1) nada; (4) muito – obtida da média das respostas aos itens que envolvem estabelecimento de ligações com outros gerentes e com subordinados, e representação interna e externa.

- *Informações*: (1) nada, (4) muito – obtida da média das respostas aos itens que abordam a busca e transmissão interna e externa de informações.

- *Decisão*: (1) nada, (4) muito – obtida da média das respostas aos itens que tratam de decisões estratégicas, táticas e operacionais.

- *Planejamento*: (1) nada, (4) muito – obtida da média das respostas aos itens referentes a decisões estratégicas e táticas.

- *Organização*: (1) nada, (4) muito – obtida da média das respostas aos itens que envolvem o estudo de tarefas e a definição de métodos.

- *Controle*: (1) nada, (4) muito – obtida da média das respostas aos itens que abordam o estudo e a correção de desvios.

b) variáveis representando modelos gerenciais:¹⁴

- *Atividades múltiplas clássicas*: (0) nada a (10) muito – obtida pela fórmula (os números adicionais visam convertê-la para o intervalo citado):

$$\left(FG_1 = - 3,33333 + \frac{\text{Planejamento} + \text{Organização} + \text{Controle}}{3} \right) \cdot 3,33333 \quad (4)$$

- *Atividades múltiplas empíricas*: (0) nada a (10) muito – obtida pela fórmula:

$$\left(FG_2 = - 3,33333 + \frac{\text{Relações Interpessoais} + \text{Informação} + \text{Decisão}}{3} \right) \cdot 3,33333 \quad (5)$$

3.2 Procedimentos para teste da hipótese

O procedimento básico é verificar a associação do modelo gerencial específico com o sucesso da organização, controlado pela qualificação (generalista/especialista),

tamanho da organização, tecnologia e abordagem gerencial.

Assim, os quatro testes a serem feitos relacionam sucesso com: a) decisão; b) coordenação; c) atividades múltiplas clássicas; d) atividades múltiplas empíricas. É claro que o procedimento correto aqui seria o uso de análise de causalidade e *path-analysis* adaptado para o caso de variáveis ordinais conforme Bento (1980). Contudo, como este é um estudo-piloto de apenas 10 empresas, serão utilizadas somente correlações simples não-paramétricas e mais especificamente o coeficiente τ de Kendall.

Através de comparações desses coeficientes procura-se interpretar os resultados obtidos, de forma aproximada.

4. RESULTADOS

A tabela 4 sumaria os principais resultados obtidos.

Como pode ser observado, o nível geral de correlações e os níveis de significância obtidos são baixos, provavelmente dado o pequeno número de componentes da amostra (20 entrevistados). Contudo, parecem indicar que as funções de decisão, coordenação e de atividades múltiplas clássicas estão associadas razoavelmente com o sucesso das organizações. O interessante é que apenas a função de decisão encontra-se positivamente associada com o sucesso, enquanto as outras duas são *negativamente* associadas com o sucesso das organizações.

Tabela 4
Sucesso e funções gerenciais (τ_k)

	Atividade dominante		Atividades múltiplas	
	Decisão	Coordenação	Clássica	Empírica
Sucesso	0,2659 (0,090)	-0,2122 (0,141)	-0,2018 (0,145)	0,0273 (0,442)
Tamanho	0,2143 (0,140)	-0,1668 (0,199)	0,2957 (0,061)	0,0778 (0,339)
Tecnologia gerencial	0,0415 (0,407)	-0,1116 (0,263)	0,2291 (0,089)	-0,0712 (0,335)
Qualificação	0,0477 (0,408)	0,2207 (0,140)	-0,0750 (0,352)	0,2353 (0,113)
Abordagem gerencial	0,1025 (0,283)	0,0179 (0,460)	0,1648 (0,169)	0,1059 (0,266)

Obs.: Os números entre parênteses referem-se ao nível de significância dos resultados.

O tamanho das organizações parece afetar positivamente as funções de decisão e as atividades múltiplas clássicas, ou seja, quanto maior o tamanho da organização mais elas estão presentes. Já a função de coordenação diminui quando o tamanho da organização é maior.

A tecnologia gerencial parece afetar positivamente as atividades múltiplas clássicas, isto é, quanto maior a tecnologia gerencial mais intensas as atividades de planejamento, organização e controle.

A qualificação (ser especialista ou generalista) parece estar relacionada com as atividades de coordenação e atividades múltiplas empíricas, isto é, quanto mais ge-

neralista mais coordena ou desempenha as funções múltiplas empíricas.

Por fim, a abordagem gerencial aparece fracamente relacionada com as funções de decisão, múltiplas clássica e empírica.

Por outro lado, a variável sucesso apresenta-se fracamente relacionada com tecnologia gerencial (- 0,1938), tamanho (0,1429) e abordagem gerencial (0,1689). A explicação plausível para a relação negativa entre tecnologia gerencial e sucesso parece ser que a existência, sofisticação e integração dos controles gerenciais não garantem a sua *eficácia*, podendo em muitos casos até contribuir para o "emperramento" da máquina administrativa. Quanto às outras duas variáveis, a medida do sucesso parece refletir o encontrado por outros estudos similares. Contudo, talvez fosse mais indicado ter-se além da atual medida "subjéctiva" de sucesso, outro "objéctivo" do tipo "desempenho financeiro" para se estar mais seguro do seu poder discriminatório.

A variável tecnologia gerencial, além de sua relação com atividades múltiplas clássicas (positiva) e sucesso (negativa), não apresenta nenhuma relação significativa com outras variáveis, inclusive tamanho das organizações. Os dois resultados obtidos, porém, são consistentes entre si, já que a relação de sucesso com tecnologia gerencial e atividades múltiplas clássicas é igualmente negativa. Infelizmente, o pequeno número de respostas (no caso apenas 10, um questionário por empresa) não permite avaliar de forma adequada o comportamento dessa variável específica. Internamente, as variáveis componentes do índice — âmbito, sofisticação e integração — comportam-se consistentemente com a teoria, pois: a) quanto maior o âmbito dos controles mais difícil (menor) o nível de integração (- 0,1085); b) o âmbito do controle não está necessariamente associado com o nível de sofisticação desses controles (0,0362); c) quanto mais sofisticado o nível de controle, mais integrado deve ser (0,3778).

Por fim, a variável abordagem gerencial (orientação para especialista e generalista), além de sua relação com atividades múltiplas clássicas e sucesso das organizações, está, ainda, associada com tamanho das organizações (0,4669). Esta relação poderia levar a se afirmar (mais fortemente) que organizações de maior porte fazem com que seus executivos tenham orientação mais generalista, ainda assim parecendo desempenhar funções mais analíticas (atividades múltiplas clássicas), estando, desta forma, mais relacionados com o sucesso que as organizações obtêm.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo começa buscando identificar critérios que permitam caracterizar e identificar as funções dos administradores profissionais no Brasil.

Para tanto, estudam-se as contribuições anteriores dadas pelos grupos de pensadores de atividades dominantes (eficiência e eficácia) e das atividades múltiplas (os clássicos e os empíricos). A seguir, reúne-se uma série de resultados empíricos obtidos no Brasil e no exterior como base para um modelo de análise.

Evitando, deliberadamente, definir administração, chega-se à identificação de tarefas analíticas — planejar, organizar, controlar — e de ação — relacionamento interpessoal, informação, decisão — características de dois tipos de administradores: os especialistas e os generalistas, os primeiros realizando atividades de *staff*, e os segundos de linha.

Formula-se a hipótese de que nas pequenas e médias empresas cabe ao generalista ambas as tarefas (analítica e de ação); enquanto se espera que, nas médias-grandes e grandes empresas, caibam ao generalista primordialmente as tarefas de ação, e ao especialista as analíticas.

Como o objéctivo é verificar a validade deste instrumental analítico desenvolvido num estudo-piloto, são escolhidas apenas 10 empresas de tamanhos e condições de sucesso diferentes e entrevistados três de seus executivos.

Desenvolvem-se e aplicam-se dois questionários básicos: o de funções gerenciais e o de tecnologia gerencial. Os questionários foram testados previamente e medidas foram construídas a partir deles. Usa-se, para realizar os testes estatísticos necessários, um pacote já internacionalmente padrão: o SPSS. Pelos resultados obtidos, os instrumentos parecem válidos internamente, havendo indicações de que também o sejam externamente. Contudo, parece que num estudo mais amplo seria recomendável incluir medidas "objéctivas" de sucesso e, talvez, de qualificação (especialista-generalista), hoje determinadas exclusivamente por opinião de órgãos governamentais e empresários.

Os resultados obtidos, se se tratasse de um estudo em larga escala e não um estudo-piloto, poderiam levar a recomendações passíveis de generalização, como por exemplo:

1. Parece fundamental a ênfase do treinamento dos futuros administradores em *decisão* (a variável que mais se relacionou com sucesso).
2. Embora as demais variáveis não se tenham relacionado expressivamente com sucesso, *informação* (0,5232) e *controle* (0,3884) mostravam-se significativamente relacionados com *decisão* e, portanto, deveriam ser também enfatizados.
3. A *abordagem* de fato dos problemas gerenciais deveria ser também estimulada por ser a segunda variável que mais se relaciona com sucesso; a abordagem gerencial não parece relacionada significativamente com *decisão*, tratando-se, portanto, de outro fator.

Estas recomendações, extraídas do contexto de demanda do ensino em administração (as empresas), quando comparadas com a orientação encontrada no contexto de oferta deste ensino (os cursos), poderiam levar à definição de currículos e programas específicos que adequassem, por exemplo, a graduação em administração às necessidades encontradas.

Por outro lado, também poderiam levar a uma visão mais clara da importância dos administradores profissio-

nais para o sucesso das organizações e das principais tarefas gerenciais que conduzem ao desempenho eficaz desses mesmos administradores.

* Esta pesquisa foi integralmente financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do MEC (Capes) e contou com apoio e comentários do Dr. Cláudio de Moura Castro, a quem agradecemos. O material aqui apresentado foi divulgado preliminarmente como relatórios parciais de pesquisa para este mesmo órgão durante o ano de 1981.

¹ A presente classificação é introduzida pelos autores por analogia com discussões clássicas em outras áreas entre objetivos únicos ou múltiplos (Simon, 1964; Anthony, 1972), por índices de medidas únicos ou múltiplos. Na introdução respeita-se a classificação mais usual de "escolas de administração" – clássica, relações humanas, decisões etc.

² No presente trabalho não é feita distinção, como fazem alguns, entre os termos – para nós sinônimos ou nuances – administrador, gerente, executivo, dirigente etc.

³ Este item é uma livre adaptação do trabalho clássico em português do Prof. Silva (1960).

⁴ Entende-se por emprego administrativo o total de mão-de-obra empregada como administradores e empresários, excluindo-se os empresários (proprietários). Há prós e contras nessa escolha, pois os empresários também administram. Mas, uma vez que o objetivo mais geral desse estudo é como deve ser formado e desenvolvido o administrador profissional, optou-se por considerar somente os empregos oferecidos a estes.

⁵ Estudos anteriores mostraram que o aparecimento dos administradores profissionais está intimamente relacionado com o grau de desenvolvimento econômico existente (ver, por exemplo, Pereira, 1974). Estamos, assim, utilizando o PIL como indicador do valor relativo da riqueza gerada, tanto em atividades econômicas, como em regiões geográficas.

⁶ Para fins desse estudo uma nomenclatura híbrida foi assumida no que diz respeito às atividades econômicas. A tabela a seguir reconcilia a nomenclatura usada com as das fontes:

Nomenclatura usada	Nomenclatura de ocupações administrativas (IBGE – 1970)	Nomenclatura de PIL (censo de 1970 e <i>Conjuntura Econômica</i> 1980)
Agricultura	Agricultura, silvicultura e pesca	Agricultura
Indústria	Atividades industriais	Indústria
Comércio	Comércio de mercadoria	Comércio
Serviços	Prestação de serviços e outras atividades	Intermediários financeiros, alugueis e outros serviços
Governo	Atividades sociais, administração pública	Governo
Transporte e comunicação	Transporte, comunicação e armazenagem	Transporte e comunicação

Em alguns casos não existe correspondência exata entre os itens em ocupação administrativa e PIL agregados sob o mesmo título na nomenclatura usada. Isso se deve ao fato de as fontes

utilizadas terem feito a coleta de dados usando classificações das atividades econômicas ligeiramente diferentes. A nomenclatura usada neste trabalho visa diminuir essas discrepâncias por agrupar as dissonâncias dessas classificações em grupamentos maiores.

⁷ No presente estudo-piloto as variáveis ramo de atividade econômica e local geográfico não são utilizadas por se ter estudado 10 firmas no Rio de Janeiro.

⁸ Ver nota 7.

⁹ Neste trabalho procura-se fugir da noção de organizações burocráticas ou não, racionais ou não, etc., e opta-se por verificar se as técnicas de "garantir que as tarefas sejam realizadas através de pessoas" eram ou não utilizadas. Essas técnicas são materializadas por procedimentos de auto-regulação das organizações, ou controle.

¹⁰ Tais fatores foram obtidos junto a órgão de financiamento local que indicava *casos intencionais* (exemplos) de organizações nessa situação. Além disso, uma organização encontrava-se em transição de pequena/média para média-grande/grande, outra de malsucedida para bem-sucedida.

¹¹ Ver nota 10.

¹² Outras formulações foram tentadas e apresentaram correlações superiores a 0,85 em relação à usada, comportando-se de forma análoga. Assim, optou-se pelo modelo mais simples para representar a relação existente.

¹³ Utilizou-se o procedimento *reliability* do SPSS para obter tal estimativa.

¹⁴ Assim, também, inúmeras formulações alternativas foram experimentadas e abandonadas por análogas às duas escolhidas pela simplicidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthony R. A. et alii. *Management control systems; text, cases and readings*. ed. rev. Homewood, Irwin, 1972.

Argyris, C. *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro, Renes, 1968.

Barnard, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas, 1971.

Bento, A. M. *Um sistema de treinamento em administração para o desenvolvimento*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, UFRJ, 1975. 95 p.

– *The information system contingency theory; a proposal and test in California cities*. PhD. thesis. Los Angeles, Graduate School of Management, 1980. 323 p.

Bresser Pereira, Luiz Carlos. *Empresários e administradores no Brasil*. São Paulo, Brasiliense, 1974.

Buffa, E. S. *Administração da produção*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1972.

Burns, T. & Stalker, G.M. *The management of innovation*. London, Tavistock, 1961.

Carlson, S. *Executive behavior; a study of the workloads and working methods of managing directors*. Stockholm, Strombergs, 1951.

Dias, J. N. T. *A reforma administrativa de 1967*. Rio de Janeiro, FGV, 1968. (Cadernos de Administração Pública, 73.)

Drucker, P. F. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.

Duncan, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3):313-27, Sept. 1972.

Fayol, H. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo, Atlas, 1976.

Follet, M. P. Dynamic administration. In: Metcalf, H. C. & Urwick, L. F., ed. *The collected papers of Mary Parker Follet*. New York, Harper, 1942. p. 297-9.

Gordon, R. A. & Howell, J. E. *Higher education for business*. New York, Columbia University Press, 1959.

Keegan, W. J. Multinational scanning: a study of information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, 19(3):411-21, Sept. 1974.

Koontz, H. & O'Donnel, C. *Princípios de administração*. São Paulo, Pioneira, 1964.

Kötler, Philips, *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 1974.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973.

Mintzberg, H. Managerial work: analysis from observation. *Management Science*, 18(2):97-110, Oct. 1971.

Nie, N. H. et alii, *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, 2. ed. New York, McGraw-Hill, 1975.

Pierson, F. et alii. *The education of American businessmen*. New York, McGraw-Hill, 1959.

Servran-Schreiber, J. J. *O desafio americano*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1968.

Silva, B. *Taylor e Fayol*, Rio de Janeiro, FGV, 1960. (Cadernos de Administração Pública, 44.)

Simon, H. A. On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1):1-22, June 1964.

-. *A capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.

Stewart, R. *A realidade da administração*. Rio de Janeiro, Tridente, 1970.

Weston, J. F. *Finanças de empresas*. São Paulo, Atlas, 1969.

Woodward, J. *Organização industrial; teoria e prática*. São Paulo, Atlas, 1977.



**Livros da Fundação
Getúlio Vargas
com 60% de desconto,
sobre quase tudo
quanto é assunto:
Administração,
Economia,
Biologia,
Física,
Psicologia,
História,
Informação,
Medicina,
Arquivologia,
Ecologia etc.
Nesses tempos difíceis,
uma ótima razão para você
visitar hoje mesmo uma das
livrarias da FGV:**

RIO.

**Praia de Botafogo, 188
Presidente Wilson, 228-A**

SÃO PAULO.

Avenida Nove de Julho, 2029

BRASÍLIA.

CLS 104, Bloco A, loja 37