

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 88

AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR:  
PESQUISA PILOTO NO  
RIO DE JANEIRO \*

Alberto Machado Bento \*\*  
Rüdiger Bruno Wysk \*\*

Junho 1982

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

\*\* Professores da COPPEAD/UFRJ.

## I. 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, e em particular a americana. Mas, afinal, quais são as funções gerenciais? O que é 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 pode 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 administradores, seu desenvolvimento, e 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 levam administradores a obter melhores resulta

dos e desempenhos. Infelizmente, não há acordo na literatura sobre esse assunto. Desde Fayol (1976) é encontrado 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), Follett (1942), considera a função do executivo como 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 acima, 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 10 empresas na área do estado do Rio de Janeiro de acordo com o tamanho e o sucesso e aplicados 3 questionários, por empresa. Os dois primeiros entrevistados eram, por indicação do principal executivo das firmas, o "melhor" generalista ou especialista da organização, e foram submetidos a um mesmo instrumento. Este instrumento media as funções gerenciais que cada executivo especialista ou generalista desempenha

va. 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 capítulo de metodologia. No capítulo seguinte são sumarizados 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.

## II. ESTUDOS ANTERIORES E QUADRO DE REFERÊNCIA

Nesta parte do trabalho 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 e (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 redirigem para atividades múltiplas<sup>1</sup>. Depois será estabelecido um quadro de referência das funções gerenciais que possibilite aferi-las na prática.

### II.1 - Atividade Dominante

Estudiosos da administração após haver analisado as características, quer sejam do meio ambiente do administrador quer sejam 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 chamada de administrador ou gerente<sup>2</sup>. Descartaram muitas outras atividades como o fez Barnard (1971, p. 213-14);

"É importante observar, contudo, que nem todo o trabalho realizado por pessoas que ocupam posições executivas está relacionado com as funções executivas, ou a 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, e (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 um 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 do 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 olha o mesmo fenômeno da divisão de tarefas e considera crucial o problema de dividi-las e organizá-las (até mesmo criá-las), e 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 do produto (eficácia), necessárias ao entendimento do papel que o administrador deva desempenhar nas organizações. Infelizmente, contudo, esses conceitos referem-se a atividades que os administradores idealmente e genericamente devem desempenhar nas organizações. Não são descrições que tenham sido calcadas 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.

## II.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 dos nomes de (a) clássicos, incluindo os estudiosos dos "princípios de administração" e seus seguidores atuais, e (b) os 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.

Fayol<sup>3</sup> entende por capacidade administrativa, dentre as cinco exigidas de um gerente, as seguintes: (a) planejar, (b) organizar, (c) comandar (liderar), (d) coordenar, (e) 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 que 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 de 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 dizer da 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: (a) contatos interpessoais; (b) processamento de informação e (c) 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 contactos horizontais e externos à organização; (e) os gerentes se comunicam, principalmente, por meio verbal (em oposição a relatórios, etc.); e (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, intuitiva gastando 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 com seus pares, obtendo aprovação de seus superiores, e pondo-os em execução através de seus subordinados. 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 indústria 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 Estados Unidos, no caso o 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).

### II.3 - Quadro de Referência

Neste item do capítulo 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 exploratō

rio 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:

- i. 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), e (c) o meio ambiente (sua textura e outras características). Além disso, essas 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.

- ii. 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.
- iii. Pierson (1959) e Gordon & Howell (1959), em estudos sobre características dos executivos 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 decisões em situações de incerteza; (d) capacidade de liderar, planejar e organizar; (e) imaginação e criatividade; e (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.
- iv. Segundo L.C. 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% possuía curso superior), (b) classe social (quase 90% era oriundo da classe média), (c) nível de instrução do pai (quase 40% possuía curso superior), e (d) idade (mais de 70% situavam-se entre 36 e 55 anos).

- v. A Tabela 1 mostra a distribuição do emprego administrativo<sup>4</sup> e do Produto Interno Líquido (PIL)<sup>5</sup> por atividade econômica<sup>6</sup>.

Através de 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.

Contudo, pode-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 & 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

TABELA 1

## Emprego administrativo por atividade econômica

ATIVIDADE ECONÔMICA	POPULAÇÃO ECO- NÔMICAMENTE ATIVA (PEA) — 1970		POPULAÇÃO ADMINISTRATIVA		POPULAÇÃO AD- MINISTRATIVA ÷ POPULAÇÃO ECO- NÔMICA ATIVA [%]	PIB			
	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 & Comunicação	1.244	4,2	88,7	4,91	7,13	8,7	5,2	244,3	5,0
T O T A L	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, Dezembro de 1980. Especial as Contas Nacionais.

TABELA 2

Graus de uso de mão-de-obra por setor

ATIVIDADE ECONÔMICA	GRAU DE USO	
	População econômica mente ativa.	População adminis- trativa
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 & Comunicação	0,81	0,94

NOTA - 1. Grau de uso =  $\frac{\% \text{ MO}}{\% \text{ Prod}}$

Onde MO = PEA, ou PA

explicado pelo uso maior de capital do que trabalho.

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

Em primeiro lugar se deve considerar dois tipos de administradores: (a) os especialistas e (b) os generalistas. Por especialistas entende-se os que se dedicam a funções de staff; e 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 Kotler (1974) estuda as funções do administrador de 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 I) de que a separação das funções acima 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.



## QUADRO I

Funções dos administradores em relação ao tamanho das organizações

TAMANHO FUNÇÕES	PEQUENA E MÉDIA EMPRESA	MÉDIA-GRANDE E GRANDE EMPRESA
ANALÍTICAS  Planejar Organizar Controlar  DE AÇÃO  Relações Interpes- soais Informação Decisão	generalista        generalista	especialista        generalista

E por último, considerando os estudos anteriores revistos nos itens 1 e 2 deste capítulo, sumarizam-se hipóteses dos autores quanto às funções gerenciais dos administradores:

- a) A literatura consagra quatro meta-modelos de funções gerenciais:
  1. Atividade dominante (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, como no quadro abaixo:

## QUADRO II

Funções gerenciais por tipo de administrador

FUNÇÕES TIPO	ATIVIDADE DOMINANTE	ATIVIDADES MÚLTIPLAS
ESPECIALISTA	Coordenação	Clássica ou Analítica
GENERALISTA	Decisão	Empírica ou de Ação

c) Hã 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 (o nível de conhecimento e estruturação gerencial existente nas organizações)
3. Ramo de atividade econômica<sup>7</sup> (representando a tecnologia empregada e fatores de mercado)
4. Local geográfico<sup>8</sup> (representando características sócio-culturais do meio ambiente)

### III. 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.

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

O questionário de Funções Gerenciais é dividido em duas partes: (a) funções gerenciais-atividades, e (b) funções gerenciais-especialista/generalista. A primeira parte, tomando por base as idéias de Mintzberg (1971), permite verificar que atividades são mais frequentemente desempenhadas pelos executivos entrevistados e com isso verificar qual o meta-modelo 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 é mostrado no Anexo I.

O questionário de Tecnologia Gerencial<sup>9</sup> 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, e (b) tecnologia gerencial-integração. A primeira parte apresenta 19 itens relacionados com controles básicos da organização (7 da área financeira, 5 de comercialização, 5 de produção/operação, e 2 de recursos humanos) e 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. O questionário é mostrado no Anexo II.

Após aplicados os questionários, os dados foram processados utilizando-se o SPSS (Nie et alii, 1975) e procedimentos não-pa-

TABELA 3

Características das empresas

TAMANHO SUCESSO	PEQUENA /MÉDIA	MÉDIA GRANDE /GRANDE	TOTAL
Bem sucedida	2	3	5
Mal sucedida	2	3	5
T O T A L	4	6	10

ramétricos para medir-se o nível de associação existente e testar-se a hipótese.

### III.1 - Definição das Variáveis

#### A. Variáveis de Controle

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

2. Tamanho<sup>10</sup> - (1) pequena/média, (2) transição, (3) média-grande/grande - obtida *a priori* pela seleção da organização.

3. Sucesso<sup>11</sup> - (1) mal sucedida, (2) transição, (3) bem sucedida - obtida *a priori* pela seleção da organização.

4. 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, e (c) integração.

a) âmbito - mede o número de controles existentes no intervalo 0 (nenhum) a 1 (todos). Foi obtido pela fórmula:

$$\text{ÂMBITO} = \frac{\sum_{1}^{19} \text{EXISTE}}{19 - \sum_{1}^{19} \text{NÃO SE APLICA}} \quad (1)$$

b) sofisticação - mede o nível de sofisticação do meio pelo qual o controle é feito, no intervalo 0 (nenhum) a 1 (muitos). Foi obtido pela fórmula (os números adicionais visam convertê-la para o intervalo acima):

$$\text{SOFISTICAÇÃO} = -0,333333 + \left( \frac{\sum_{1}^{19} \text{GRAU SOFISTICAÇÃO}}{\sum_{1}^{19} \text{EXISTE}} \right) \times 0,333333 \quad (2)$$

c) integração - mede o nível de relacionamento entre os controles existentes, no intervalo 0 (nenhum) a 1 (todos). Foi obtido pela fórmula:

$$\text{INTEGRAÇÃO} = \frac{\sum_{1}^{19} \text{LIGAÇÕES EXISTENTES}}{(19 - M) \cdot (18 - M)}, \text{ onde} \quad (3)$$

$$M = \sum_{1}^{19} \text{NÃO EXISTE} + \sum_{1}^{19} \text{NÃO SE APLICA}$$

A formulação de tecnologia gerencial básica usada<sup>12</sup> foi um modelo aditivo da forma:

$$T_g = \text{ÂMBITO} + \text{SOFISTICAÇÃO} + \text{INTEGRAÇÃO}$$

ajustada pela estimativa de Tukey<sup>13</sup> 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 0 (nenhuma) a 3 (muita)

5. Abordagem Gerencial - (0) especialista a (10) generalista - obtida da parte II 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) 5 referentes a problemas estratégicos, (b) 5 referentes a problemas táticos, e (c) 5 referentes a problemas operacionais. Por hipótese, aqueles que tivessem de fato uma abordagem generalista deveriam escolher os fatores estratégicos como os 5 primeiros fatores mais importantes, e os 5 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 5 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 0.

B. Variáveis das Funções Gerenciais (parte I, questionário Funções Gerenciais)

(a) variáveis obtidas diretamente do questionário:

1. Coordenação - (1) nada, (4) muito - obtida da média das respostas aos itens 1 e 2.

2. Relações interpessoais - (1) nada, (4) muito - obtida da média das respostas aos itens 1, 2 e 3.

3. Informações - (1) nada, (4) muito - obtida da média das respostas aos itens 4, 5 e 6.

4. Decisão - (1) nada, (4) muito - obtida da média das respostas aos itens 7, 8 e 9.

5. Planejamento - (1) nada, (4) muito - obtida da média das respostas aos itens 8 e 9.

6. Organização - (1) nada, (4) muito - obtida da média das respostas aos itens 10 e 11.

7. Controle - (1) nada, (4) muito - obtida da média das respostas aos itens 12 e 13.

(b) variáveis representando modelos gerenciais<sup>14</sup>

1. Atividades múltiplas-clássicas - (0) nada a (10) muito, obtido pela fórmula (os números adicionais visam convertê-la para o intervalo acima):

$$FG_1 = -3,33333 + \left( \frac{\text{PLANEJAMENTO} + \text{ORGANIZAÇÃO} + \text{CONTROLE}}{3} \right) \cdot 3,33333 \quad (4)$$

2. Atividades múltiplas - empíricas - (0) nada a (10) muito, obtido pela fórmula:

$$FG_2 = -3,33333 + \left( \frac{REL. INTERPESSOAIS + INF. + DECISÃO}{3} \right) .3,33333 \quad (5)$$

### III.2 - Procedimento 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-clássico, e (d) atividades múltiplas-empírico. 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  $\tau$  (tau) de Kendall.

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



#### IV. RESULTADOS

A Tabela 4 sumariza os principais resultados obtidos:

Como pode ser visto 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 as de atividades múltiplas clássicas estão associadas razoavelmente com o sucesso das organizações. O interessante é que somente a função de decisão encontra-se positivamente associada com o sucesso, enquanto que as outras duas são negativamente associadas com o sucesso da organizações.

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 generalista mais coordena ou desempenha as funções múltiplas empíricas.

Finalmente, 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

TABELA 4

Sucesso e funções gerenciais ( $\tau_k$ )

	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)

NOTA - 1. Os números entre parênteses referem-se ao nível de significância dos resultados.

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 "subjetiva" de sucesso, outro "objetivo" 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 outra 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 somente 10, um questionário por empresa), não permite avaliar adequadamente 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 como nível de sofisticação desses controles (0,0362), e (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.

## V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

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

Para tanto se estudam 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 se reúne 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 objetivo 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 3 de seus executivos.

Desenvolve-se e aplica-se dois questionários básicos: o de funções gerenciais e o de tecnologia gerencial. Os questionários foram pré-testados 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, e há indicações

de que também o sejam externamente. Contudo parece que num estudo mais amplo seria recomendável incluir medidas "objetivas" 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:

(a) parece fundamental a ênfase do treinamento dos futuros administradores em decisão (a variável que mais se relacionou com sucesso);

(b) embora as demais variáveis não tenham se relacionado expressivamente com sucesso, informação (0,5232) e controle (0,3884) mostravam-se significativamente relacionados com decisão, e, portanto, deveriam ser também enfatizados;

(c) 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 profissionais para o sucesso das organizações e das principais tarefas gerenciais que conduzem ao desempenho eficaz desses mesmos administradores.

NOTAS DE RODAPÉ

- [<sup>1</sup>] A presente classificação é introduzida pelos autores por analogia com discussões clássicas em outras áreas entre objetivos únicos ou múltiplos (Simon, 1964 e 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.
- [<sup>2</sup>] No presente trabalho não é feita distinção, como fazem alguns, entre os termos, para nós sinônimos ou nuances, de administrador, gerente, executivo, dirigente, etc.
- [<sup>3</sup>] Este item é uma livre adaptação do trabalho clássico em português do prof. Silva, 1960.
- [<sup>4</sup>] 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.
- [<sup>5</sup>] Estudos anteriores mostraram que o aparecimento dos administradores profissionais está intimamente relacionado com o grau de desenvolvimento econômico existente (ver, por exemplo, L.C. Bresser Pereira) estamos, assim, utilizando o PIL como indicador do valor relativo da riqueza gerada, tanto em atividades econômicas, como em regiões geográficas.
- [<sup>6</sup>] 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 CONJ. ECON. 1980
Agricultura	Agricultura, silvicultura e pesca	Agricultura
Indústria	Atividades industriais	Indústria
Comércio	Comércio de mercadorias	Comércio
Serviços	Prestação de serviços e outras atividades	Intermediários financeiros, alugueiros e outros serviços
Governo	Atividades sociais, administração pública	Governo
Transporte & Comunicação	Transporte, comunicação e armazenagem	Transporte & 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] [8] 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.

[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.

[<sup>10</sup>] e [<sup>11</sup>] 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 mal-sucedida para bem — sucedida.

[<sup>12</sup>] Outras formulações foram tentadas e apresentaram correlações superiores a .85 em relação à usada, e comportaram-se de forma análoga. Assim, optou-se pelo modelo mais simples para representar a relação existente.

[<sup>13</sup>] Utilizou-se o procedimento RELIABILITY do SPSS para obter tal estimativa.

[<sup>14</sup>] Assim, também, inúmeras formulações alternativas foram experimentadas e abandonadas por análogas das duas escolhidas pela simplicidade.



ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE FUNÇÕES GERENCIAIS

**INSTRUÇÕES**

1. As perguntas que se encontram neste questionário se referem ao modo como os gerentes despendem o seu tempo em relação a determinadas tarefas e o que julgam mais importante numa situação problema.
2. Não se sinta obrigado a escolher uma resposta porque esta é o que você pensa que deveria ser, mas, pelo contrário, procure o mais possível escolher a que mais se aproxima de sua prática; é isto que estamos estudando!
3. Todas as respostas neste instrumento são confidenciais e serão agregadas para prover uma classificação geral do uso do tempo pelos gerentes e de suas prioridades. De tal forma que nenhuma resposta individual será mostrada.
4. Na 1a. parte do questionário você deverá indicar quanto uma determinada atividade consome de seu tempo, numa escala de nada a muito. Na 2a. parte você deverá ordenar, por importância, quinze fatores relevantes, ou não, para a situação descrita num pequeno caso constante do questionário.
5. Por favor faça os comentários que você considera importantes na seção própria para isso ao final do questionário. Eles serão valiosos para nós.
6. Se você quiser uma cópia do relatório final desta pesquisa, por favor avise ao seu entrevistador, e teremos prazer em lhe enviar uma cópia.

**MUITO OBRIGADO!**

NOME DA INSTITUIÇÃO: \_\_\_\_\_  
 NOME DO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
 CARGO DO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
 DATA: \_\_\_\_\_

DURAÇÃO

Início:

Término:

PARTE I

Numa escala de 1 a 4, quanto de seu tempo é gasto com:

1. Relacionamento com pessoas visando estabelecer ligações com outros gerentes de nível equivalente dentro e fora da organização.

Nada Muito  
 . . . .  
 1 2 3 4

2. Relacionamento com pessoas visando estabelecer ligações com subordinados diretos e indiretos.

. . . .  
 1 2 3 4

3. Relacionamento com pessoas visando representar a organização interna e externamente.

. . . .  
 1 2 3 4

4. Busca de informações que permitam entender o que está acontecendo interna e externamente na organização.

. . . .  
 1 2 3 4

5. Transmissão de informações obtidas interna e externamente a membros de sua organização.

. . . .  
 1 2 3 4

6. Transmissão de informações selecionadas da organização a pessoas ou instituições externas a ela, como bancos, membros de associações comerciais, produtivas, etc.

. . . .  
 1 2 3 4

7. Decisões sobre autorizações, pagamentos, preços, salários, negociações, em prêstimos, crédito, relatório, tarefas, etc.

Nada Muita  
.....  
1 2 3 4

8. Estudos detalhados sobre cursos de ação futura da organização

.....  
1 2 3 4

9. Definição, a priori, de que e como a organização deve atuar frente a situações futuras.

.....  
1 2 3 4

10. Estudos detalhados de como as tarefas devem ser realizadas na organização

.....  
1 2 3 4

11. Definição de métodos e maneiras de executar estas tarefas de forma eficiente

.....  
1 2 3 4

12. Estudos detalhados dos principais desvios e problemas nos resultados da organização, seja em relação a prazos, recursos financeiros, humanos, etc.

.....  
1 2 3 4

13. Ações para corrigir esses desvios.

.....  
1 2 3 4

## PARTE II

Por favor, leia a descrição da situação da Firminha S.A. e diga, na sua opinião, a ordem de importância relativa dos fatores apresentados para resolver os problemas da Firminha.

### O CASO DA FIRMINHA S.A.

O Sr. Don Firmino estabeleceu-se como representante comercial, para o Rio de Janeiro, de fabricantes de rebolos e lixas grossas. Seu trabalho consistia em preparar pedidos e realizar vendas em consignação. Sua organização se resumia a ele mesmo e a uma datilógrafa, instalados em uma sala alugada.

A princípio não havia outros representantes na mesma área. Como o negócio prosperasse e o número de clientes crescesse muito, outros representantes surgiram.

Para enfrentar a crescente concorrência o Sr. Firmino viu-se obrigado a oferecer melhores preços e prazos de entrega. Com isso teve que se transformar em revendedor, isto é, comprar rebolos e lixas, mantê-los em estoque e revendê-los a seus clientes. Em paralelo verificou que as despesas com a manutenção de estoques obrigavam-no a ter que vender maiores quantidades, e assim contratou vendedores, na base da comissão, para ajudá-lo.

A organização do Sr. Firmino passou, então, a se constituir de uma seção de estoque (com dois empregados), uma seção de vendas (com quatro vendedores) e uma seção administrativa (com um técnico de contabilidade e dois auxiliares), para fazer o controle de pedidos e contas a receber, faturamento e registros contábeis necessários. Sua datilógrafa foi promovida a secretária. É claro que não pode manter essa estrutura em sua sala anterior e alugou uma loja para "suas novas instalações".

Os concorrentes sentiram que ou partiam para a mesma atitu

de, ou perderiam a sua já pequena parcela do mercado. Alguns desistiram, e os restantes se reuniram numa nova firma que denominaram "FIRMECA", com estrutura semelhante à da "FIRMINHA", porém apresentando planos de financiamento de suas vendas.

O Sr. Firmino não pensou duas vezes: se os concorrentes financiavam, ele também passou a financiar as suas vendas.

Com isso, graças a sua tradição comercial, as vendas cresceram mês a mês em mais de 30%. Entusiasmado, dobrou a equipe de vendas, ampliou a loja, alugando a do lado, para acomodar novos estoques e pessoal. Tudo parecia ir bem agora. A "FIRMECA" de seus concorrentes não conseguia angariar novos clientes, nem sequer manter os prazos e preços anteriores.

Foi quando o Sr. Firmino descobriu que uma vultosa letra, correspondente a compras junto às fábricas, estava para vencer e que os recebimentos de clientes eram insuficientes para pagá-la. Seus problemas não pararam aí. O seu melhor vendedor o procurou reclamando que faltava no estoque um tipo específico de rebolo enquanto que ele podia ver no "mapa do estoque" uma enorme sobra de outro tipo, do qual há mais de dois meses não havia pedido. Teve que mandar alguns vendedores embora porque descobriu que estavam colocando "pedidos frios". A razão disto era que, apesar da "FIRMINHA" estar vendendo cada vez mais por mês, não eram sempre os mesmos vendedores que o faziam. Assim, a venda de cada um oscilava muito, ora recebendo enormes somas, ora quase nada ganhando por mês. Seu contador veio reclamar que estava difícil preparar as faturas da firma porque para cada cliente os vendedores faziam condições de preço, prazo e financiamento diferentes, além de errar frequentemente nos cálculos, dados do cliente, etc. Por fim, quando quis fazer a sua retirada mensal o mesmo contador avisou "que nesse mês não dava: o lucro tinha caído e não havia caixa".

Numere os itens abaixo de 1 a 15 por ordem de importância, onde 1 é o mais importante e 15 o menos importante:

- (a) Definição de objetivos detalhados para a Firminha ( )
- (b) Planejamento adequado ao estágio atual da Firminha ( )
- (c) Planejamento e controle de estoques ( )
- (d) Gerência de caixa: controle de pagamentos e recebimentos. ( )
- (e) Plano de remuneração de vendedores ( )
- (f) Padronização de preços e prazos de seus produtos. ( )
- (g) Treinamento adequado dos vendedores ( )
- (h) Padronização de planos de financiamento por tipo de cliente e produto. ( )
- (i) Liderança efetiva da equipe de vendas ( )
- (j) Determinação do ponto de equilíbrio (break-even point) da organização. ( )
- (k) Estudos sobre a concorrência - produtos, preços e planos de financiamento ( )
- (l) Estudos sobre potencial de mercado por tipo de produto e cliente. ( )
- (m) Definição de um sistema de controle financeiro, operações e resultados da Firminha. ( )
- (n) Análise de valores imobilizados e aluguéis de instalações ( )
- (o) Estudos sobre a organização dos serviços e tarefas da Firminha a fim de eliminar desperdícios ( )

ANEXO II

QUESTIONÁRIO DE TECNOLOGIA GERENCIAL

**INSTRUÇÕES**

1. As perguntas que se encontram neste questionário se referem aos controles existentes em sua empresa ou organização.
2. Não se sinta obrigado a escolher uma resposta porque esta é o que você pensa que deveria ser, mas, pelo contrário, procure o mais possível escolher a que mais aproxima de sua prática; é isto que estamos estudando!
3. Todas as respostas neste instrumento são confidenciais e serão agregados para prover uma classificação geral do uso de controles na sua organização. De tal forma que **nenhuma** resposta individual será mostrada.
4. Na 1a. parte do questionário você deverá indicar a **existência** ou não de determinado controle ou se tal controle **não se aplica** à sua empresa. Na 2a. parte, você deverá indicar que controles estão ligados a que outros controles.
5. Por favor faça os comentários que você considera importantes na seção própria para isso ao final do questionário. Eles serão valiosos para nós.
6. Se você quiser uma cópia do relatório final desta pesquisa, por favor avise ao seu entrevistador, e teremos prazer em lhe enviar uma cópia.

**MUITO OBRIGADO!**







PARTE II

Marque que controles estão ligados a que outros controles no quadro abaixo:

1. Controle de Pedidos de Clientes

2. Controle de Crédito

3. Controle de Estoques

4. Controle de Produção

5. Controle de Transporte e Distribuição

6. Controle de Faturamento e/ou Notas Fiscais - Faturas

7. Controle de Cobranças e/ou Contas a Receber

8. Controle de Contas a Pagar

9. Controle de Pagamento de Pessoal

10. Controle de Custos de Produção e/ou Operação

11. Controle de Ordens de Serviços e/ou Programação da Produção

12. Controle de Caixa

13. Controle de Movimentação de Pessoal e/ou Administração

14. Controle de Preços

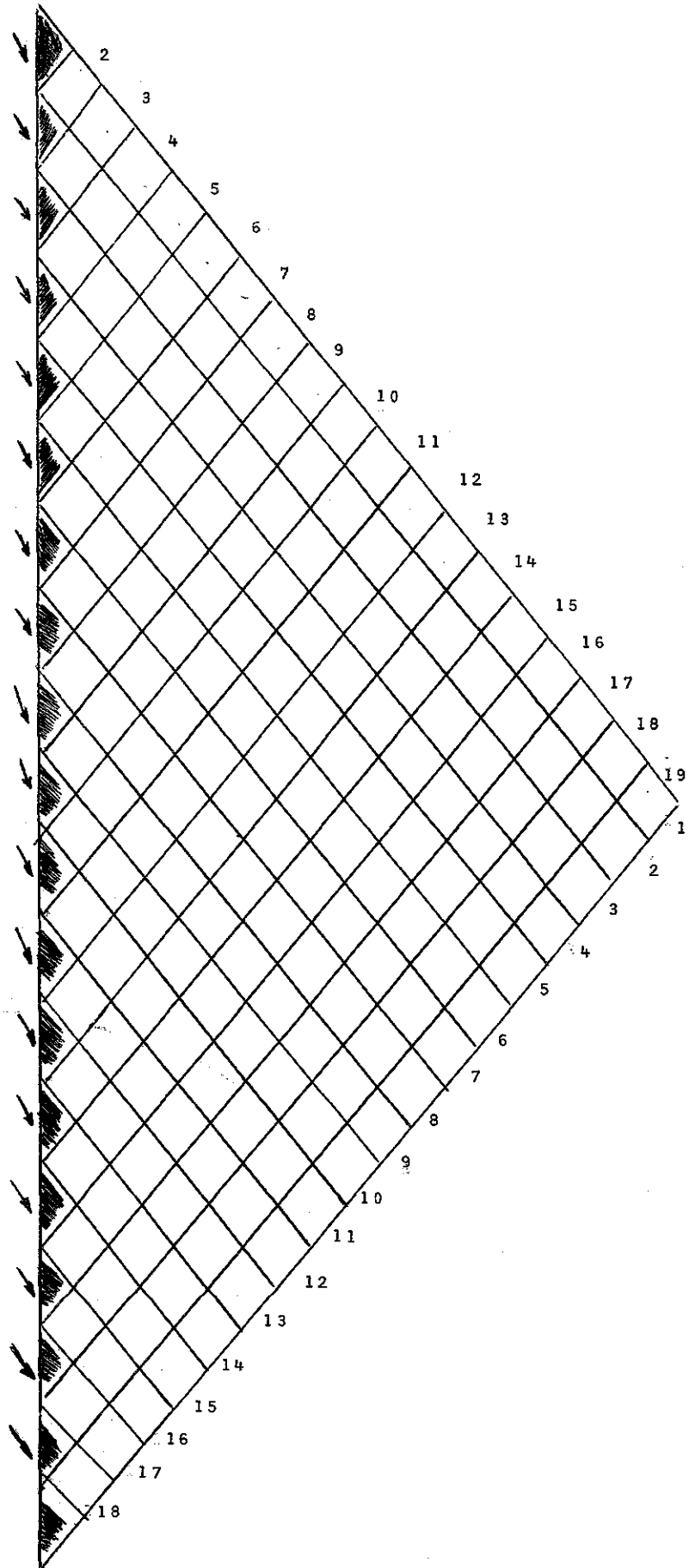
15. Controle de Vendas

16. Controle de Qualidade de Produtos e/ou Serviços

17. Controle de Comissões de Vendedores e Quotas de Venda

18. Controle Orçamentário

19. Controle e Análise de Investimentos



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANTHONY, R.A. et alii. Management control systems: text, cases and readings. rev. ed. Homewood, Irwin, 1972.
2. ARGYRIS, C. Personalidade e organização. Rio de Janeiro, Renes, 1968.
3. BARNARD, C.I. As Funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971.
4. BENTO, A.M. Um Sistema de treinamento em administração para o desenvolvimento. Rio de Janeiro, Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, 1975. 95p. Tese (Mestrado, defendida na COPPE/UFRJ, 12/75).
5. \_\_\_\_\_ The Information System contingency theory: a proposal and test in California cities. Los Angeles, Graduate School of Management, 1980. 323p. Tese (Doutorado, defendida na UCLA, 1980).
6. BUFFA, E.S. Administração da produção. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1972.
7. BURNS, T. & STALKER, G.M. The Management of innovation. London, Tavistock, 1961.
8. CARLSON, S. Executive Behavior: a study of the workloads and working methods of managing directors. Stockholm, Strombergs, 1951.
9. DIAS, J.N.T. A Reforma administrativa de 1967. Rio de Janeiro, FGV, 1968. (Cadernos de Administração Pública, 73).
10. DRUCKER, P.F. O Gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.
11. DUNCAN, R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17(3):313-27, Sept. 1972.

- 12.FAYOL, H. Administração industrial e geral. 9.ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- 13.FOLLET, M.P. Dynamic administration. In: METCALF, H.C. & URWICK, L.F. eds. The Collected papers of Mary Parker Follet. New York, Harper, 1942. p.297-9.
- 14.GORDON, R.A. & HOWELL, J.E. Higher education for business. New York, Columbia University Press, 1959.
- 15.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.
- 16.KOONTZ, H. & O'DONNEL, C. Princípios de administração. São Paulo, Pioneira, 1964.
- 17.LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. As Empresas e o ambiente. Petrópolis, Vozes, 1973.
- 18.MINTZBERG, H. Managerial work: analysis from observation. Management Science, 18(2): 97-110, oct. 1971.
- 19.NIE, N.H. et alii. SPSS - Statistical package for the social sciences. 2.ed. New York, McGraw-Hill, 1975.
- 20.PEREIRA, L.C.B. Empresários e administradores no Brasil. São Paulo, Brasiliense, 1974.
- 21.PIERSON, F. et alii. The Education of american businessmen. New York, McGraw-Hill, 1959.
- 22.SERVAN-SCHREIBER, J.J. O Desafio americano. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1968.

23. SILVA, B. Taylor e Fayol. Rio de Janeiro, FGV, 1960. (Cadernos de Administração Pública, 44)
24. SIMON, H.A. On the concept of organizational goal. Administrative Science Quarterly, 9(1):1-22, Jun. 1964.
25. A Capacidade de decisão e liderança. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.
26. STEWART, R. A Realidade da administração. Rio de Janeiro, Tridente, 1970.
27. WESTON, J.F. Finanças de empresas. São Paulo, Atlas, 1969.
28. WOODWARD, J. Organização industrial: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 1977.

