

Afazeres do Administrador: Uma Revisão Crítica

Emerson de Paulo Dias

Administrador de empresas pela UCG e mestrando em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca-SP - FACEF, bolsista da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Resumo

Ao tentar definir quais são os afazeres do administrador, normalmente ocorre uma confusão entre tarefas, funções e objetivos. E pior, por vezes se enumeram tarefas que são sem dúvida de um administrador, e tem-se a impressão de que elas representam a realidade para todos os administradores. O que se propõe é uma revisão crítica de alguns destes pressupostos universais e ainda mostrar que este tipo de análise deve ser encarado dentro de um contexto onde está inserido o administrador.

Afazeres do administrador, administração e organização

Muito se discute e já se discutiu sobre a administração, seus componentes básicos, objetivos, e até mesmo seus princípios. A busca em torná-la uma ciência parece um esforço comum a todos os acadêmicos. Mesmo tendo seu início, enquanto proposta científica, desencadeado por uma pessoa estranha à academia, que foi Taylor, a administração rapidamente passou a integrar o meio acadêmico, em especial nos Estados Unidos.

A intenção parece clara: de um lado tornar as organizações mais eficientes, e de outro, facilitar e melhorar as atividades dos administradores. Porém, por sua jovialidade no campo do estudo científico, até mesmo seus princípios são questionáveis e ainda merecedores de atenção, basta fazer uma breve leitura da obra de Herbert Simon (1970), para constatar o fato. Várias são as áreas obscuras da administração, ou ainda sem uma definição clara, passíveis de questionamento.

Em especial, o que cabe a este artigo refere-se ao administrador, especificamente sobre seus reais afazeres: quais seriam eles, com que realmente se ocupa o tempo de um administrador? A questão parece relevante, pela dificuldade que se constata ao tentar definir estas tarefas. Alguns estudos de campo foram feitos neste sentido, mas sempre, pelo menos aos que se teve acesso, focando o administrador de empresas, o que é sem dúvida limitador.

O que se percebe nos estudos teóricos acerca do tema é um emaranhado entre as funções do cargo, as habilidades para a ocupação deste, e as atividades do administrador. Ante esses fatos, o que se propõe é um estudo teórico sobre o assunto, embasado em uma revisão crítica da literatura sobre ele. O objetivo é levantar algumas tarefas tidas como comuns aos afazeres do administrador, e discutir esses pontos em um confronto teórico e/ou prático.

Não é pretensão esgotar o assunto, o que seria impossível neste artigo, antes sim lançar questionamentos que orientem ou instiguem maiores investigações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na segunda parte se elabora a definição sobre organização e sobre o administrador; na próxima seção são enumeradas as tarefas que seriam comuns aos afazeres do administrador, e na seqüência são levantados alguns pontos em que estes pressupostos apresentam resistência; na quarta parte aponta-se uma tarefa que seria convergente para todos os administradores, e por fim, são emitidas algumas considerações sobre o assunto.

A organização e o administrador

De início, cabe estabelecer o que é uma organização por ser este o local de atuação de todo e qualquer administrador (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998, p. 19). A definição de organização formal neste momento poderia ser algo bem complexo, envolvendo questões estruturais, culturais, limítrofes e, ainda assim poder-se-ia invocar o empirismo e dizer que estes conceitos são relativos à observação, mais precisamente ao observador. Mas um conceito simples é o bastante: tem-se que organização é um grupamento de duas ou mais pessoas. Observando-se sempre, segundo Barnard (1971, p. 101), os seguintes preceitos: “há pessoas aptas a se comunicar entre si, que estão desejando contribuir com sua ação para a realização de um propósito comum.”

Deve ficar claro para o leitor que esta definição engloba empresas comerciais, industriais, instituições religiosas, militares etc. A definição é genérica propositadamente, para que se visualize que o campo da administração não fica restrito às empresas, como relatam autores de Fayol (1960, p. 7) a Drucker (2001, p. 27). A administração, destarte, é liberta das fronteiras empresariais.

Definido o campo de atuação da administração deve-se partir para uma tarefa mais árdua, que é definir o administrador, ou melhor, quem é administrador. Seria fácil se a profissão de Administrador fosse regulamentada de fato, bastaria dizer que é o Bacharel em curso superior de Administração. Diante desta impossibilidade, e na procura de um sentido mais amplo, buscou-se uma definição que englobasse todas as pessoas que atuassem como administradores.

Recorrendo-se à literatura sobre o assunto, quando se encontra uma definição, ela nem sempre é muito esclarecedora, como se pode notar:

“... todos os indivíduos responsáveis pelo trabalho de outros, em todos os níveis e em qualquer tipo de empresa, considerem-se administradores.” (KOONTZ, O’DONNELL, 1978, p. 6).

“... todas as pessoas cujas as tarefas se acham envolvidas na consecução de metas e objetivos, por intermédio de esforços coordenados.” (TREWATHA, NEWPORT, 1979, p. 23).

“... aquele que se esforça para atingir objetivos não quantificáveis, independentemente do efeito final de sua consecução.” (FARMER, RYAN, *in*: SILVA, 2001, p. 22).

“O administrador é responsável por aplicar conhecimento à ação efetiva.” (DRUCKER, 2001, p. 12).

Para o presente, a primeira definição parece suficiente para especificar quem é o administrador. Evidencia-se que há uma estreita relação entre o cargo ocupado e o administrador. Se retirado de um cargo onde existe influência sobre pessoas inseridas em uma organização, o administrador perde seu sentido e até sua existência. Este fato decorre de todas as definições indicarem ação e não habilitação.

Portanto, onde não há ação, o administrador não existe, bem como quando não há uma organização, como já foi definido, ele deixa de existir. Para Barnard (1970), o administrador é um especialista, fruto do funcionalismo da organização, o que torna sua existência dependente da própria organização, a qual é funcionalizada em sua essência.

Neste sentido, um treinador de um time de futebol, um cirurgião-chefe, um bispo e um gerente regional de uma indústria, seriam todos administradores. O que nos leva a concluir que o título do cargo em nada influi na determinação de quem é ou deixa de ser um administrador. Como bem colocam Trewatha, Newport (1979), o melhor entendimento virá da observação das atividades desempenhadas, mais do que pelo cargo ou pela posição ocupados. Isto é o que será discutido a seguir, sendo mesmo a proposta real.

Os afazeres: uma pressuposição

Definidos os administradores, a organização, e, sendo conhecidas as funções da administração, parece claro que uma boa definição de o que é administração surgiria e seria o arcabouço das atividades do administrador. “... a administração é o esforço mais amplo no sentido de dirigir, guiar e integrar as atividades humanas associadas que buscam a realização de fins ou objetivos específicos.” (TEAD, 1972, p. 5).

Isto posto, a responsabilidade de um administrador seria em suma planejar, organizar, controlar e dirigir com e sobre pessoas, tendo como fim a consecução de objetivos determinados. Mesmo desta forma continua sendo algo abstrato e pouco revelador, cabendo aprofundar ainda mais nas realizações do administrador.

Tarefa comum – definir objetivos

A definição dos objetivos da organização e de quem é realmente a organização, estes, para Drucker (2001), seriam pontos fundamentais da atividade do administrador, tarefa que para Thompson (2000), seria parte inicial do planejamento. Tead (1972, p. 13) vai mais longe e coloca como fundamental a elaboração dos objetivos secundários, que seriam as atividades necessárias para a realização dos objetivos maiores da organização. Tudo feito visando à manutenção futura da empresa.

Há ainda na opinião de Megginson, Mosley, Pietri (1998, p. 27), um ponto mais relevante nestas tarefas, pois elas seriam fundamentais como norte de todas as outras funções a serem desempenhadas, sendo impossível para uma organização lograr êxito sem antes planejar.

Primeira negativa: Isto parece ser uma verdade absoluta entre os acadêmicos, pelo menos os que escrevem. Mas uma olhada no artigo de Mintzberg (1986), onde ele relata não só seus estudos sobre a ocupação do tempo dos executivos, mas também outros estudos, isto não condiz com a realidade. O tempo médio gasto com cada atividade desempenhada pelos administradores era de 48 segundos, o que, por si, já impediria o ato de planejar. Outra observação foi que apenas um em 368 contatos verbais diários poderia ser considerado planejamento geral.

Quem fosse procurar por um administrador, e utilizasse como parâmetro para a busca um indivíduo planejador, sairia dessas empresas com a certeza de que nelas não havia um só indivíduo desse espécime.

Segunda negativa: Outro aspecto pode ser levantado. Até que ponto todos os administradores de uma organização realmente planejam? Neste momento, questiona-se não o que poderia ser encarado como uma disfunção, como é o acontecimento anterior, mas sim uma política deliberada. Neste caso, apenas a alta administração teria o direito de planejar, isto parece comum em regimes autoritários ou em empresas centralizadoras e/ou pequenas.

“Quando os objetivos da organização são especificados por uma autoridade superior, a premissa de maior valor nas decisões do administrador já vem determinada, cabendo-lhe tão somente a implementação destes objetivos.” (SIMON, 1970, p. 13). Na visão de Simon, tal fato seria de importância relevante para evitar inclusive o caos na organização.

Tarefa comum – divulgação dos objetivos

O conhecimento dos objetivos da organização é uma função primordial para o bom desempenho, tornando a comunicação destes objetivos uma das tarefas do administrador, que facilmente se enquadra na função de direção definida por Jucius, Schlender (1976, p. 21), entre outros autores.

Primeira negativa: Um leitor mais atento já estaria se indagando: Para ser uma organização, as pessoas agrupadas não têm de possuir objetivos comuns? Sim, isto realmente é uma condição básica para a constituição de uma organização, o objetivo da organização deve ser comum, na pior das hipóteses, no ato do ingresso do indivíduo à organização. O ideal seria o indivíduo ter conhecimento dos objetivos da organização antes mesmo de tomar a decisão de nela ingressar ou não.

Não existindo o objetivo comum entre os membros do grupo, ele seria apenas um grupo, não uma organização. Neste instante, por inobservância da existência da organização, inexistiria a administração. Desta forma, o ato de comunicação acima relatado não se constituiria em um dos afazeres de um administrador; afinal, na ausência da organização, este nem mesmo existiria.

Segunda negativa: Ainda, na visão de Barnard (idem, p. 147), para organizações mais complexas, seria mais útil e prático, para a manutenção delas, a divulgação dos objetivos específicos da unidade. Não obstante, estes devem ir ao encontro dos objetivos gerais da organização. Para a execução das tarefas, o principal seria o entendimento dos objetivos específicos.

Tarefa comum – subordinados

Cabe a todo administrador coordenar os esforços de seus subordinados na consecução dos objetivos maiores da organização. Recai sobre ele mesmo a responsabilidade deste desempenho, que, em última instância, é referencial para seu próprio desempenho. Vêm ao encontro deste raciocínio vários autores, como Allen (1974, p. 51), Koontz, O'Donnell, (1978, p. 7), entre outros.

Este enunciado parece, até aos olhos mais atentos, uma verdade absoluta e inabalável. Porém pode ser questionado, e pelo lado mais delicado, o da coordenação dos subordinados,

não pela coordenação, mas antes pela existência de subordinados. Há pelo menos três autores que desdizem isto: Drucker, Dale e Urwick.

Primeira negativa: Para Drucker (1984, p. 6-7), o foco para a definição de quem é ou não administrador, seria mais preciso se desviado do controle de auxiliares para o grau de contribuição. Nesta linha, quanto maior a contribuição do indivíduo para a organização, mais importante ele seria, devendo ser enquadrado, portanto, como administrador. Ou seja, bastaria contribuir de forma substancial para a empresa e não haveria a necessidade de possuir subordinados para ser considerado administrador. Prossegue ainda relatando que este novo tipo de administrador está em crescimento nas empresas e presta sua contribuição de forma isolada.

Segunda negativa: Outra posição que vem de encontro à necessidade de subordinados é a existência do cargo de assessoria. Diferente dos cargos de linha, este não possui subordinados como regra, mas o executivo integrante deste cargo exerce, com frequência, atividades típicas de um executivo de linha. Compõe sua essência aliviar a carga de trabalho do executivo de linha.

Não obstante, autoridade e responsabilidade não integram este cargo, sendo desprovido, portanto, de comando sobre os subordinados de seu assessorado. Em casos específicos, quando se faz necessária a substituição temporária do executivo de linha, o executivo de assessoria não é recomendado para tal. Este assunto é tratado de forma mais aprofundada em (DALE, URWICK, 1971).

Cabe ressaltar que em uma busca na obra de Fayol (1960), nada se encontrou nos princípios da administração para tornar a presença de subordinados um requisito. Estes princípios relatam, sim, o que fazer quando se possui subordinados, mas não que se deve tê-los.

Comunicação: o ponto comum

Na busca por uma tarefa que fosse comum a todos os administradores parece haver convergência no sentido da comunicação. O consenso fica claro não só no conhecimento livresco como no de campo.

Todos os autores observados relatam a importância da atividade de comunicar, quer seja pela necessidade de convívio em sociedade, ou como meio de conseguir os objetivos da organização ou ainda por necessidade do próprio cargo ocupado.

Simon (1970, p. 11) destaca a importância da comunicação para tornar conhecidas as decisões em todos os níveis organizacionais. Allen (1974, p. 55-58) segue esta linha funcional, colocando o administrador como canal e ponto de transferência da comunicação, classificando-a como função contínua, portanto inerente a todas as especialidades do administrador.

Já Megginson, Mosley, Pietri (1998, p. 20) colocam a comunicação como uma forma de desempenhar as funções do administrador, que, na realidade, passa grande parte de seu tempo comunicando-se das mais variadas formas. A visão de necessidade permanente para o alcance de objetivos também é partilhada por Koontz e O'Donnell, (1978, p. 52)

Neste ponto, as pesquisas de campo confirmam exatamente esta prática intensa da comunicação, que preenche a maior parte do tempo dos executivos – é o caso do trabalho de Mintzberg (1986). Mesmo fato constatado nas pesquisas de Dale e Urwick (1971), que vão mais longe, e relatam que, dentre outros fatores, as necessidades de comunicação são causadoras dos cargos de assessoria, preferindo os administradores de linha transferir outras atividades à comunicação, provando sua importância.

Como demonstra Barnard (1970) em quase toda sua obra, os cargos executivos são pontos cruciais de convergência de comunicação, e da comunicação vem a manutenção da organização.

Pode ficar a impressão, com o que foi dito, de que não há administração nas organizações: não se planeja, não se comunicam objetivos da organização e não se tem subordinados. Se esta foi a impressão, foi errada, e talvez fruto da confusão entre tarefa, função e objetivo ou mesmo especialização.

As funções (planejamento, organização, controle e direção) existem e ocorrem em todas as organizações, podendo ser desempenhadas de maneiras formais ou informais, isto é outro fato. E os objetivos, manutenção da organização e resolução de conflitos, por exemplo, também existem explícitos ou implícitos. Porém, miudear em nível de tarefas e querer entender o todo, não é propriamente fácil, como representa muito bem a fábula dos cegos e do elefante (*in*: MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 12).

“Não se pode entender o *input* e o *output* de um administrador, sem conhecer também a organização onde trabalha. Seu comportamento e a influência sobre os demais indivíduos decorrem da situação em que ele se encontra na organização.” (SIMON, 1970, p. XIV). A formalidade e a informalidade, a maneira como executa suas tarefas e até mesmo que tarefas deve executar, depende sobremaneira da organização em que o indivíduo administrador está inserido.

A própria especialização que deu origem ao administrador, pode privá-lo de algumas de suas funções, transferindo e centralizando estas para outros administradores. Ou, um simples telefonema pode constituir um processo de diagnóstico de ambiente externo e/ou interno e, o planejamento ocorrer apenas mentalmente. Um superior pode falar aos berros com seus colaboradores, e isto pode ser normal, caso comum em times de futebol.

Encarar a administração e, portanto, sua execução da maneira como ela deve ser (prescritiva), e não da maneira como ela é (descritiva), seria admitir a inexistência da contingência e do ambiente social no qual ela é aplicada. Far-se-ia um roteiro, “como administrar em dez minutos”, e todos os males organizacionais estariam resolvidos.

Enfrentar com rigor científico os afazeres dos administradores, de quem não se exige habilitação formal, requer certa flexibilidade. Se não o for, qualificar as pessoas normalmente atuantes nas organizações como administradores, fere tanto quanto classificar um curandeiro como médico, mesmo que ambos consigam seus intentos. A questão restringe-se a querer relatar e entender a realidade ou impor o conhecimento científico.

Referências Bibliográficas

ALLEN, Louis A.. *Administração profissional: novos conceitos e métodos provados. The Professional Management: new concepts and prove practices*. Tradução de Suely M. Brazão, Vicente de Paula e Pala Rico Adorno. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

BARNARD, Chester I. *As Funções do Executivo. The functions of the executive*. Tradução de Flávio Moraes de Toledo Piza. São Paulo: Atlas, 1971.

DALE, Ernest, Urwick, Lyndall F. *Organização e assessoria. Staff in organization*. Tradução de Fernando Antônio Pietro e Avelino Corrêa. São Paulo: Atlas, 1971.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: a administração. The essential Drucker on management*. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

_____, Peter Ferdinand. *Introdução à administração. An Introduction View of Management*. Tradução de Carlos A. Malferrari. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral. Administration Industriellen et Générale*. Tradução de Irene de Bjano e Mário de Sousa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1960.

JUCIUS, Michael J., Schlender, William E. *Introdução à Administração: elementos de ação administrativa. Elements of managerial action*. Tradução de Auriphebo Bernance Simões. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOONTZ, Harold, O'Donnell, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas. Principles of Management: an analysis of managerial function*. Tradução de Paulo C. Goldschmidt e Fernando C. Carmona. 11ª ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MEGGINSON, Leon C., Mosley, Donald C., Pietri, Paul H. *Administração – Conceitos e Aplicações. Management – Concepts and Applications*. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lambel, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Strategy safari: a guided tour trough the wilds of strategic management*. Tradução de Nivlado Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, Henry. *Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato. The Manager's Job: Folklore and Fact*. In: *Coleção Harvard de Administração*. Vol. 1. São Paulo: Nova cultura, 1986. p. 7-37.

SILVA, Reinaldo Silva da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo. Administrative Behavior*. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

TEAD, Ordway. *A arte da administração. The Art of Administration*. Tradução de Cecília R. Collet Solberg. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

THOMPSON, Arthur A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. Crafting and implementing strategy*. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Atlas, 2000.

TREWATHA, Robert L., Newport, Gene M.. *Administração: funções e comportamento. Management: Functions and Behavior*. Tradução de Auriphebo Bernance Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.