

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GERSON DA SILVA JÚNIOR

A NATUREZA DO TRABALHO DIRETIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA
CATARINA

FLORIANÓPOLIS

2009

GERSON DA SILVA JÚNIOR

A NATUREZA DO TRABALHO DIRETIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA
CATARINA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi, Dr.
Professora Co-orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Msc.

FLORIANÓPOLIS

2009

GERSON DA SILVA JÚNIOR

A NATUREZA DO TRABALHO DIRETIVO: UM ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO
PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de novembro de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Dante Marciano Girardi.
Orientador

Profa. Msc. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.
Co-orientadora

Prof. Msc. Rafael Schlickmann.
Membro

AGRADECIMENTOS

Alcançar um objetivo se torna mais recompensador com a contribuição de pessoas sensíveis a sua importância. Portanto, estes agradecimentos são todos muito sinceros e com a certeza de que todos os envolvidos na elaboração deste trabalho entenderam meu esforço e o quão significativas seriam suas participações na conclusão de mais esta etapa de uma vida, assim, agradeço toda a minha família.

Sou muito grato ao professor e orientador Dante Marciano Giradi, pelo comprometimento, gentileza e conhecimento transmitidos.

À Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, professora, orientadora e, sobretudo, amiga. Sempre atenciosa, disposta e pronta a dar instruções de extrema qualidade, foi pessoa fundamental na idealização e elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os envolvidos em minha pesquisa no Ministério Público do Estado de Santa Catarina, Ângelo, Cinthya, Dóris, Jair e especialmente ao Samuel, chefe e amigo; que tornaram possível a realização deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina agradeço pela estrutura disponibilizada, ambiente favorável ao aprendizado e a todos os professores, que de uma maneira ou de outra são responsáveis por muitos ensinamentos, sejam conceituais ou comportamentais, os quais fazem eu me considerar uma pessoa melhor após o período vivido na instituição.

Muito Obrigado!

**Àqueles que sempre acreditaram em mim,
incondicionalmente.**

*Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho
e sobre ele lança toda a força de sua alma,
todo o universo conspira a seu favor.
Goethe.*

SILVA JÚNIOR, Gerson da. **A Natureza do Trabalho Diretivo**: um estudo de caso no Ministério Público do Estado de Santa Catarina. 2009. 147 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RESUMO

A ciência administrativa trilhou um caminho com diferentes etapas no último século. Com o desenvolvimento da indústria, e das relações humanas, os responsáveis pelas organizações precisaram adaptar sua forma de gerir às abordagens em voga à época, criando métodos, modelos e padrões para lidar com seus recursos materiais, econômicos e humanos e alinhá-los aos objetivos globais das empresas. Outrossim, as teorias administrativas, que por vezes foram utilizadas por gestores para estruturar empresas, adequar comportamentos no interior das mesmas e definir as melhores práticas de trabalho para o alcance do sucesso organizacional, não se dispuseram a observar na prática a natureza diretiva do trabalho. Ou seja, como são executados na realidade o trabalho de executivos cujos cargos têm na sua descrição os elementos constitutivos básicos do trabalho administrativo, quais sejam, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, preconizados por Fayol. Em nível gerencial, nem sempre o trabalho é passível de prescrição. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo delimitar a natureza do trabalho diretivo de determinados coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio do Ministério Público do Estado de Santa Catarina. No que se refere à metodologia utilizada para realização deste estudo, o mesmo se caracterizou como um estudo de caso, sendo a pesquisa considerada exploratória e descritiva, bibliográfica e documental, aplicada e qualitativa. Com relação aos sujeitos da pesquisa, os mesmos foram definidos por técnica não-probabilista, com seleção de amostra intencional, sendo três coordenadores e dois gerentes dos órgãos de apoio do Ministério Público do Estado de Santa Catarina pesquisados. Para coleta dos dados foram realizadas entrevistas e aplicados questionários, bem como analisadas as descrições dos cargos e o plano-geral de atuação da instituição. Para análise dos dados coletados os mesmos foram categorizados para posterior contraposição face às teorias abordadas no estudo. Com a análise categorizada, fora realizada uma triangulação entre as informações referenciais para que os objetivos do estudo fossem alcançados. Consequentemente inferiu-se que as atividades desenvolvidas pelos coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio da instituição são rotineiras, de operacionalização das ordens de superiores, de organização dos trabalhos da unidade funcional e prestação de informações aos seus pares. Na análise da descrição dos cargos, foi possível constatar que o principal elemento com ocorrência na prática é a liderança, imprescindível para aspectos motivacionais frente aos subordinados. Portanto, pela categorização das atividades dos gestores se observaram pontos da abordagem processual presentes, porém, na prática a abordagem dos papéis se tornou evidente. Considerando a teoria estudada, algumas inconsistências se apresentaram. Burocraticamente, as suas características não são atendidas em sua totalidade, como no caso da carreira baseada no mérito; com relação a abordagem dos papéis, todos estes convergiram para o papel de líder, assim, os papéis de contato, disseminador, monitor, são utilizados para subsidiar subordinados na execução de suas tarefas e manter uma carga motivacional que mantenha a realização dos trabalhos de maneira ideal; o tempo dos gestores é fragmentado e o esforço para delegação de tarefas é constante.

Palavras-Chave: Administração. Trabalho diretivo. Administração pública. Ministério Público. Abordagem dos papéis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Informações produzidas pelo processo de controle	31
Figura 2: Fundamentos da abordagem de recursos humanos à gerência	33
Figura 3: A hierarquia das necessidades humanas de Maslow	34
Figura 4: Abordagem sistêmica.....	40
Figura 5: Abordagem dos papéis do executivo	55
Figura 6: Os sistemas de informações atendem a múltiplas necessidades dos gerentes.....	62
Figura 7: Triangulação de dados.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A evolução do pensamento administrativo.....	19
Quadro 2: A abordagem da Teoria X e da Teoria Y.....	35
Quadro 3: Princípios da administração por objetivos.....	38
Quadro 4: Trabalho do executivo: o folclore e o fato.....	52
Quadro 5: Definição das categorias de análise.....	72
Quadro 6: Categoria das atividades desempenhadas pelos gestores.....	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estimativa de tempo de algumas atividades rotineiras inerentes ao cargo..... 121

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização e apresentação do problema	12
1.2 Objetivos do estudo	14
<i>1.2.1 Objetivo geral</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>14</i>
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 O caminho trilhado pela Ciência da Administração.....	17
<i>2.1.1 Abordagens clássicas</i>	<i>20</i>
<i>2.1.1.1 Abordagem sistemática</i>	<i>21</i>
<i>2.1.1.2 Administração científica.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.1.3 Modelo burocrático</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1.4 Gestão administrativa</i>	<i>25</i>
<i>2.1.1.5 Relações humanas</i>	<i>33</i>
<i>2.1.2 Abordagens contemporâneas.....</i>	<i>35</i>
<i>2.1.2.1 Administração quantitativa</i>	<i>36</i>
<i>2.1.2.2 Comportamento organizacional</i>	<i>37</i>
<i>2.1.2.3 Teoria dos sistemas</i>	<i>39</i>
<i>2.1.2.4 Teoria da contingência</i>	<i>41</i>
<i>2.1.2.5 Gestão da qualidade total.....</i>	<i>42</i>
<i>2.1.2.6 Organização inteligente</i>	<i>44</i>
<i>2.1.2.7 Reengenharia.....</i>	<i>45</i>
<i>2.1.2.8 Gestão do conhecimento.....</i>	<i>46</i>
2.2 Natureza do trabalho do gestor	48

2.3 Administração Pública.....	63
3 METODOLOGIA.....	68
3.1 Caracterização e tipo de estudo.....	68
3.2 Sujeitos de pesquisa.....	70
3.3 Definição das categorias de análise.....	71
3.4 Coleta de dados.....	73
3.5 Análise de dados.....	74
3.6 Limitação do estudo.....	75
4 ESTUDO DE CASO.....	76
4.1 O Ministério Público no Estado de Santa Catarina.....	76
4.2 Caracterização do Ministério Público do Estado de Santa Catarina.....	77
4.3 O trabalho diretivo no Ministério Público de Santa Catarina e sua relação com a teoria burocrática.....	78
<i>4.3.1 A abordagem dos papéis por Mintzberg.....</i>	<i>85</i>
<i>4.3.2 Trabalho prescrito e trabalho realizado.....</i>	<i>109</i>
<i>4.3.3 Tempo e delegação.....</i>	<i>116</i>
4.4 Características/categorias de atividades que envolvem os gestores na instituição ..	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
5.1 Recomendações para trabalhos futuros.....	130
REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICES.....	135
Apêndice A.....	135
Apêndice B.....	139
ANEXOS.....	140
Anexo 1.....	140
Anexo 2.....	142

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, expondo a importância, originalidade e viabilidade do trabalho, bem como a organização da estrutura do trabalho, sendo expostos os temas que foram abordados em cada capítulo.

1.1 Contextualização e apresentação do problema

A administração pode ser considerada muito antiga quando parafraseados alguns importantes nomes das áreas militar, política, da sociologia, dentre outros. Desde então, a administração das organizações, em outros tempos eminentemente formadas apenas por recursos materiais e humanos com objetivos comuns, e posteriormente com relações mais próximas às questões financeiras, vem sendo reformulada para que se adéque de acordo com as situações vigentes em diferentes esferas, políticas, econômicas e sociais.

Com o passar destas diferentes épocas o trabalho executivo foi sendo impelido a lidar com aspectos mecanicistas, humanos, quantitativos, intangíveis, prescritivos e descritivos das melhores práticas que se acreditava ser a mais importante naquele momento.

O relacionamento operacional entre homem e trabalho, homem e máquina foi se desenvolvendo, inclusive por seu intermédio com inventos que facilitassem seu trabalho passou executar de tarefas completamente mecanizadas àquelas que exigem em grande parte de sua capacidade cognitiva.

Assim, uma série de abordagens se sobrepôs e fez da administração, segundo Guerreiro Ramos (1984), uma tautologia, ou seja, teorias sem rigor científico; ou, segundo Aktouf (1996), tomou o cientificismo de outras disciplinas e passou a se considerar como ciência.

Por sua vez, Fayol (1978) havia prescrito, por meio de empirismo, como as organizações deveriam ser dirigidas para que obtivessem sucesso. Esta abordagem contribuiu, e ainda contribui, para a gestão de muitas empresas, sejam elas privadas ou públicas.

No entanto, cada uma apresenta sua realidade e especificidades que não permitem uma administração padrão, comum a todos os ambientes em que desenvolvem suas atividades.

Estas divergências fizeram com que Mintzberg (1986) verificasse na prática o trabalho realizado nas organizações, os resultados encontrados foram contrapostos com a abordagem processual de Fayol (1978).

Para Fayol (1978), a gestão administrativa está voltada aos altos administradores, seria um privilégio e uma responsabilidade do dono ou principal membro da organização e contém a maneira como resolver as principais ocorrências dentro de uma empresa e as atitudes que devem ser tomadas para tanto.

Já para Mintzberg (1986), a rotina do trabalho dos gestores não é passível de prescrição, métodos ou padrões para sua aplicabilidade. O autor verificou a prática de diferentes gestores, de presidentes a chefes de seção e concluiu que o trabalho diretivo é inexorável, marcado pela brevidade e fragmentação. Suas principais funções são a tomada de decisões de rotina, elaborar um sistema de comunicação próprio que se mantém em sua própria mente e que encoraja o fluxo de informações verbais, informais. Seu tempo não é organizado e por ser detentor de grande quantidade de informações que não são armazenadas em meio físico, têm sérias dificuldades em delegar tarefas.

Da mesma forma, para o autor, todo executivo deve motivar e encorajar os funcionários, procurando conciliar suas necessidades com os objetivos da empresa.

Para tanto, é necessário que os planos da organização estejam alinhados a esta óptica do trabalho do gestor. Para realizar seu papel de líder o gestor deve ter subsídios da organização para exigir o esforço de seus subordinados, ou, não tendo tal auxílio, utilizar este papel para motivá-los a desempenhar suas funções adequadamente.

Na administração pública isto é semelhante. Segundo Marx (1968), a administração das organizações públicas deve determinar uma ação apropriada e planos de decisão específicos, ordenando de tal forma, as funções administrativas e relações humanas que a envolvem. Deste modo, a função de chefia em organizações públicas se torna substantiva e relativa às tarefas subjacentes.

No Ministério Público de Estado de Santa Catarina, as atividades-meio executadas pelos órgãos de apoio são vitais para a organização e alcance das diretrizes traçadas pela administração superior. Desta maneira, as necessidades dos membros da instituição para que exerçam sua atividade-fim de forma eficiente são atendidas

Com base no exposto acima, apresenta-se o problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso:

Qual a natureza do trabalho diretivo dos coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio do Ministério Público do Estado de Santa Catarina?

1.2 Objetivos do estudo

Para responder a essa questão central, estabeleceram-se os propósitos do trabalho, divididos em objetivos geral e específicos, conforme orientação metodológica da área de pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Delimitar a natureza do trabalho diretivo dos coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio do Ministério Público do Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever as atividades de coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio do MPSC;
- b) comparar a descrição dos cargos com as atividades desenvolvidas por coordenadores e gerentes;
- c) categorizar as atividades desenvolvidas por coordenadores e gerentes; e
- d) apontar inconsistências com a teoria.

1.3 Justificativa

Para Köche (2008, p. 69), “a justificativa destaca a importância do tema abordado, tendo em vista o estágio atual da ciência, as suas divergências ou a contribuição que pretende proporcionar ao pesquisador o problema abordado”.

De acordo com Fachin (2006), faz-se na justificativa, uma narração sucinta, abordando aspectos teóricos e práticos que se fazem necessários para a realização da pesquisa.

Na escolha de um tema de pesquisa é adequado avaliar diferentes aspectos pelos quais o tema é escolhido. Entre eles se destacam a importância, a originalidade e a viabilidade (CASTRO, 1977).

Segundo Castro (1977, p. 56), “dizemos que um tema é importante quando este se liga de alguma forma a um tema crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”.

Desta forma, o tema desta pesquisa se torna importante pela discussão não tão difundida fora das esferas institucionais a respeito da prática efetiva do trabalho diretivo e está ligado a uma parcela representativa de profissionais da área administrativa. Nas palavras de

Motta (1995), o trabalho de gestão é atípico, não se parece com nenhuma outra profissão e devido a isto se torna difícil descrevê-lo.

Por outro lado, para Mintzberg (1986), a administração, que tanto se preocupa com mudanças e evoluções não enfrenta um questionamento fundamental sobre o que fazem os executivos. Como não existe um padrão na execução das atividades nem um senso comum a respeito dos conceitos que regem a disciplina, torna-se difícil ensiná-la e até mesmo entender melhores práticas gerenciais. Deixa-se assim, tomar-se por subjetivismos e intuição a administração.

Sobre a originalidade, Castro (1977) afirma que um tema assim pode ser considerado quando seus resultados têm potencial para nos surpreender. Assim, esta pesquisa pode ser considerada original já que, até onde se tem conhecimento, pesquisa semelhante ainda não havia sido realizada com os gestores da instituição pesquisada.

Por fim, a viabilidade, conforme expõe Castro (1977), diz respeito aos recursos disponíveis para a realização do projeto, tais como, dados e prazos, recursos financeiros, informações disponíveis e estado da teorização a respeito do tema.

Sendo assim, este estudo se torna viável por ter logrado os dados necessários para sua análise em relação à fundamentação adotada junto a todos os pesquisados previamente determinados, os prazos foram adequados e cumpridos nos momentos estipulados para apresentação de resultados, os recursos financeiros empregados são considerados baixos e condizentes com as necessidades para plena realização do estudo e as teorias se demonstraram estabelecidas e atuais para que o tema fosse abordado.

1.4 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo deste estudo contém um relato introdutório que envolve a contextualização do tema e o problema de pesquisa; os objetivos geral e específicos; a justificativa, apresentando a importância, originalidade e viabilidade do trabalho; e a estrutura do trabalho, tal qual se observa, dando visão geral de cada capítulo que compõe esta pesquisa.

O segundo capítulo é composto pela revisão bibliográfica pertinente ao tema proposto pelo estudo, quais sejam, a respeito das abordagens que contribuíram para a formulação das teorias no decorrer de aproximadamente cem anos e que são base para os estudos administrativos da atualidade. Considera-se também neste capítulo estudos pontuais a respeito das atividades exercidas pelos gestores em diferentes áreas empresariais e que exigem a figura de um administrador, ou seja, descreve a natureza do trabalho diretivo. E por fim, inserem-se

alguns conceitos a respeito da administração pública e os aspectos referentes às funções, ações e organização administrativas neste setor.

A metodologia utilizada para a realização do estudo é apresentada no terceiro capítulo. Neste momento expõem-se a caracterização e o tipo de estudo realizado, a população pesquisada, bem como o instrumento de coleta de dados e posterior análise dos mesmos, além das limitações que envolveram a pesquisa.

O quarto capítulo apresenta um breve histórico do Ministério Público no Estado de Santa Catarina, bem como sucintamente, a caracterização da instituição. São descritas ainda, relações do trabalho diretivo na instituição com a teoria burocrática; bem como a abordagem dos papéis; os trabalhos prescritos e efetivamente realizados; os tempos e delegação de tarefas entre gestores e subordinados; e finalmente, é realizada uma categorização das atividades desenvolvidas pelos executivos pesquisados na instituição.

No quinto capítulo, por fim, aduzem-se as considerações finais do estudo realizado e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como forma de se obter embasamento para posterior análise, algumas teorias consolidadas foram abordadas neste capítulo. Assim, o mesmo é elaborado com um resgate histórico da ciência administrativa e apresentação de suas abordagens conceituais, desde os primeiros pensadores das rotinas administrativas aos conceitos em voga; por teorias concernentes ao trabalho diretivo, sob a perspectiva da abordagem dos papéis; e contemplará, também, a administração pública.

2.1 O caminho trilhado pela Ciência da Administração

As ações dos responsáveis por um conjunto de recursos em diferentes épocas, para o cumprimento de etapas visando o alcance de determinados objetivos, basearam-se em grande parte na coordenação de atividades para que sua execução fosse garantida e sua proposta atingida. Com as esferas da atividade humana se relacionando de forma cada vez mais apurada e com as pessoas atentando para o retorno que tais atividades ofereciam em seu favor, seja econômico, psicológico ou social, a execução das tarefas passa a ser administrada a partir de um pressuposto mais técnico.

Assim, a administração evolui, segundo Kwasnicka (1989), em concordância com as transformações econômicas, sociais e políticas de diferentes culturas e contextos e procura se adaptar às necessidades da natureza humana que precisam ser satisfeitas com esforços organizacionais.

O início da utilização de técnicas administrativas pode ser vinculado, de acordo com Bateman e Snell (1998), aos chineses há mil anos, quando estes se utilizaram das funções administrativas planejar, organizar, liderar e controlar; posteriormente aos gregos, quando estes defendiam uma abordagem científica do trabalho em contraposição às considerações de administração como arte, por volta do século IV a.C.; e aos romanos com a descentralização da administração do seu império. Até este período os administradores operaram de forma intuitiva. Com a Revolução Industrial - em meados do século XVIII, como convencionalizado - quando economia e sociedade se transpuseram de agrária para industrializada, surgiram as primeiras obras que buscavam a aplicação efetiva de métodos científicos ao trabalho (KWASNICKA, 1995).

Maximiano (2004, p. 49) afirma que diferentes organizações vêm “criando soluções pra lidar com recursos e realizar objetivos”. Desde 4.000 a.C. com administração de projetos de engenharia para construção de cidades, pirâmides e sistemas de irrigação; cinco séculos

depois com os militares e sua ênfase em disciplina, hierarquia, logística e formação de recursos humanos; em 500 a.C., o autor, em consonância com Bateman e Snell (1998) se reporta aos gregos e sua democracia, ética, qualidade e métodos científicos; aos romanos entre VII a. C. e IV d.C. pela forma como administraram o império, pela formação de executivos, profissionalização de seu exército e surgimento de grandes empresas privadas; ao renascimento, no século XVI, quando houve transições importantes do sistema social e político feudalista para o capitalista, bem como da Idade Média para a Idade Moderna, e ainda a retomada dos valores humanistas, tendo Maquiavel com personagem influente no pensamento administrativo; já no século XVIII, com a Revolução Industrial, tem-se o surgimento dos sindicatos, e da administração como disciplina.

Por suas vezes, Stoner e Freeman (1995), bem como Goleman (2007), afirmam que quando parafraseado, alguns princípios propostos por Maquiavel em uma de suas obras datada do século XVI podem ser considerados pelos administradores modernos, sobretudo no que se refere à mudança, liderança e motivação nas organizações.

Ainda segundo os autores, em sua obra de caráter militar, assim como a essência de Maquiavel, as ideias de Sun Tzu podem ser relevantes nas práticas administrativas atuais, em maior parte na gestão estratégica ainda que os autores não se referissem diretamente aos estudos administrativos.

Contudo, as teorias administrativas vêm se desenvolvendo desde a Revolução Industrial, quando novas tecnologias, o uso em larga escala de matérias-primas, e o trabalho de grande quantidade de pessoas precisavam ser organizados, coordenados e distribuídos de maneira que se fez surgir uma abordagem sistemática de administração (STONER; FREEMAN, 1995).

O pensamento administrativo se desenvolveu, conforme Bateman e Snell (1998), por meio de duas abordagens principais, a clássica e a contemporânea. A primeira delas se estendendo por cinco períodos distintos não-excludentes, a administração sistêmica; a administração científica; o modelo burocrático; a gestão administrativa e as relações humanas. Já a abordagem contemporânea apresenta outros sete conceitos, quais sejam de administração quantitativa; comportamento organizacional; teoria dos sistemas; das contingências; gestão da qualidade total; organização inteligente e reengenharia.

Segundo Likert (1975, p. 9) “a maioria das empresas hoje em dia baseia seus métodos e normas operacionais em teorias organizacionais. Estas teorias têm como pontos de partida certos pressupostos-chave, elaborados e enunciados por técnicos, e refletem os princípios gerais que eles pretendiam difundir”.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 37) afirmam que estas abordagens refletem preocupações e relações sociais e políticas de suas épocas, sendo que ainda são válidas para a realidade empresarial atual, já que “uma nova teoria não elimina as que a precederam, mas as complementa, aborda novos ângulos e amplia a visão dos administradores para a solução de problemas e aproveitamento de oportunidades”.

Aos autores citados, Stoner e Freeman (1995), assim como Kwasnicka (1989), convergem suas ideias quando os primeiros se referem às teorias administrativas como produto de seu ambiente, sendo apropriadas a dadas circunstâncias, cabendo aos administradores adotar uma abordagem eclética, ou seja, utilizar-se de diferentes princípios das teorias de acordo com suas necessidades.

Abordagens clássicas					Abordagens contemporâneas							
1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	
Administração Sistemática	Administração Científica	Burocracia	Gestão Administrativa	Relações Humanas	Administração Quantitativa	Comportamento Organizacional	Teorias dos Sistemas	Teoria da Contingência	Gestão da Qualidade Total	Organização Inteligente	Reengenharia	

Quadro 1: A evolução do pensamento administrativo.

Fonte: Bateman; Snell (1998, p. 49).

De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 48), muitas dessas abordagens foram elaboradas simultaneamente, algumas “constituíram reações diretas às deficiências percebidas de abordagens anteriores”.

No entanto, contrapondo a forma como as teorias organizacionais foram elaboradas no decorrer de diferentes períodos, para Guerreiro Ramos (1989) as mesmas são desprovidas de rigor científico, passando a ser consideradas tautologias, ou seja, a repetição de ideias de maneira diferente. Para o autor as organizações são sistemas cognitivos e apresentam especificidades, cujos membros se tornam pensadores inconscientes à medida que tais sistemas são internalizados. A conduta humana deve ser analisada para formulação de uma teoria organizacional e não sobreposta por requisitos organizacionais, levando-se em consideração ambos os aspectos, funcionais e substantivos.

Guerreiro Ramos (1984) ainda indica a inviabilidade de serem utilizadas, na contemporaneidade, as teorias administrativas em prol da racionalidade funcional da organização. Isto se deve, sobretudo, ao fato do trabalhador estar mais capacitado intelectualmente, o que o torna, conseqüentemente, mais crítico em relação às atividades que

lhes são conferidas e às decisões tomadas pelos seus superiores. Isto é proveniente de fatores como comunicação e tecnologias mais apuradas que proporcionam maior conhecimento por parte destes indivíduos.

Portanto, cabe mencionar sucintamente nos tópicos que se seguirão, os pensamentos administrativos ora dispostos no quadro 1, que oferece uma linha do tempo e permite visualização da evolução das diferentes teorias que se sucederam nos últimos cem anos, aproximadamente. E dessa forma observar se esta evolução tem favorecido a racionalidade substantiva do homem.

2.1.1 Abordagens clássicas

O período clássico se estendeu, tomando por base Bateman e Snell (1998), desde a metade do século XIX até a década de 1950, sendo que o início de sua última fase de pensamento à época é datado dos anos 30. Para estes autores a abordagem clássica envolveu a Administração Sistemática, a Administração Científica, o modelo Burocrático, a Gestão Administrativa e Relações Humanas.

Segundo Schermerhorn (1999) a abordagem clássica envolveria a Administração Científica, os Princípios Administrativos e as Organizações Burocráticas. E tais abordagens partem do princípio de que as pessoas estão envolvidas apenas com ganhos pessoais, sendo orientadas por preocupações econômicas relativas ao seu trabalho.

De acordo com Chandler (apud BATEMAN; SNELL, 1998), a partir da Revolução Industrial e do surgimento da economia de escala, onde o custo da produção reduz a medida que esta aumenta, proporcionou aos empresários a busca de crescimento. Não obstante, esta capacidade de produção em massa, aumento da matéria-prima e mão-de-obra necessárias fez com que os administradores pensassem sistematicamente questões administrativas, como eficiência, processos de produção e custos.

Diante disto, conforme Kwasnicka (1995) as empresas buscaram se adaptar, inicialmente por tentativa e erro. A partir de então surgiram obras científicas com a intenção de se adequar ao trabalho e a necessidade de especialização e divisão do mesmo.

Motta e Vasconcelos (2002, p. 31) afirmam que “o foco da Escola de Administração Clássica é Interno e Estrutural, ou seja, os autores focam a sua análise no aperfeiçoamento das regras e estrutura interna da organização”.

Em conseqüência, para Stoner e Freeman (1995, p. 23) “a necessidade de coordenar todos esses elementos fez surgir uma abordagem sistemática da administração”.

2.1.1.1 Abordagem sistemática

A abordagem sistemática ocorreu com as empresas durante a Revolução Industrial. Smith (apud BATEMAN; SNELL, 1998) foi um dos primeiros pensadores a sistematizar o caos que existia no contexto das organizações e vislumbrou a necessidade da especialização do trabalho como meio para uma produção eficiente.

A administração sistemática preconizava a coordenação dos esforços organizacionais mediante procedimentos e processos específicos das operações, enfatizando “operações econômicas, assessoria adequada, manutenção de estoque para atender à demanda dos consumidores e ao controle organizacional” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 48).

Segundo os autores, a administração sistemática preocupava-se mais com as operações internas em decorrência do aumento da demanda motivada pela Revolução Industrial. Seus objetivos seriam alcançados com definição das obrigações e responsabilidades; técnicas para desempenhar tais obrigações; meios específicos para coleta, processamento, transmissão e análise das informações; e sistema de controle de custos, salários e produção.

2.1.1.2 Administração científica

No início do século XX, com o crescimento das indústrias e conseqüentemente dos recursos de produção humanos e materiais envolvidos, foram necessários estudos para lidar com quantidades que as empresas e os governos passaram a operar visando uma demanda por produtos padronizados até então desconhecida (MAXIMIANO, 2004).

Contudo, para Taylor (apud MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998) era necessário uma abordagem administrativa que defendesse o aumento da produção concomitante a melhoria das condições de trabalho e de salários. Ainda assim a abordagem científica objetivava operações mais eficientes, equiparando trabalhadores aos fatores de produção equipamento e terra.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 37) a administração científica é “baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade”.

Conforme Stoner e Freeman (1995), a administração científica além de buscar determinar cientificamente os melhores métodos para a realização das tarefas, preocupava-se também em selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.

Por não serem capacitados o suficiente para a realização dos trabalhos, Taylor (apud SCHERMERHORN, 1999) identificou a necessidade de haver supervisão direta e incentivos

monetários aos empregados das fábricas. Com essa abordagem sistemática, desenvolveram-se quatro princípios da administração científica a serem seguidos pelos gestores, quais sejam:

- a. desenvolver regras de movimentos, padronização de instrumentos de trabalho e condições de trabalho apropriadas;
- b. seleção de trabalhadores com as habilidades certas para a função;
- c. treinamento cuidadoso dos trabalhadores para realizarem as tarefas e oferecer incentivos para cooperar com a ciência da função; e
- d. apoiar esses trabalhadores planejando seu trabalho e facilitando seu caminho enquanto realizam sua função.

Com relação às regras de movimento, segundo Maximiano (2004), os movimentos dos trabalhadores eram cronometrados de acordo com suas tarefas, dividindo-as em unidades básicas de trabalho na tentativa de encontrar combinações que resultassem na melhor forma de executá-las em relação a tarefa maior.

Taylor, segundo Stoner e Freeman (1995), desenvolveu um sistema de tarifas diferenciadas, cuja intenção era compensar os trabalhadores mais eficientes com salários mais altos.

Contemporâneos a Taylor, Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth, Lilian Gilbreth, Carl Barth, Morris L. Cooke podem ser citados como contribuintes da abordagem científica da administração.

Conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998), dá-se a Gantt a ampliação do uso dos métodos gráficos, hoje chamados “Gráfico de Gantt”, cuja utilização se relaciona ao registro do desempenho dos empregados, e a elaboração dos métodos de programação da produção, base para as técnicas modernas de produção.

Além disso, Gantt contribuiu com o conceito de delimitação de tarefas, segundo Kwasnicka (1989). Este conceito, de acordo com a autora, teria o intuito de aumentar a eficiência com a responsabilidade da administração em delimitar as tarefas e disponibilizar os recursos necessários aos trabalhadores para que assim as executassem.

Frank B. Gilbreth e Lilian Gilbreth realizaram estudos sobre a relação dos movimentos e da fadiga humana, além dos meios de promover o bem-estar individual do trabalhador. Para Lilian Gilbreth, de acordo com Stoner e Freeman (1995, p. 25), “o objetivo final da administração científica era ajudar os trabalhadores a alcançar seu potencial máximo como seres humanos”. Ainda conforme os autores, para Frank B. Gilbreth a fadiga e o movimento estavam interligados, sendo que a cada movimento eliminado a fadiga seria reduzida. Portanto, para aumentar o desempenho dos trabalhadores, buscou observar os movimentos

mais econômicos e redução da fadiga, elevando, ainda, a satisfação dos trabalhadores por intermédio destes estudos. Ademais, segundo os autores, desenvolveram um plano de três posições, onde o “trabalhador poderia fazer seu serviço atual, preparar-se para o posto imediatamente superior e treinar seu sucessor, tudo ao mesmo tempo”.

Por sua vez, Megginson, Mosley e Pietri (1998) lembram que Lilian Gilbreth se interessava pelos aspectos humanos do trabalho, como seleção, recrutamento e treinamento de pessoal além de ter publicado o primeiro livro de psicologia da administração.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) afirmam que Carl Barth deu como principal contribuição o desenvolvimento da régua de cálculo, precursora do computador.

Kwasnicka (1989) aponta Morris L. Cooke como importante nome da administração científica pelo mesmo utilizá-la em outras áreas, como a pública. Utilizou-se dos seus princípios para a sistematização de grupos de trabalho municipais. “Demonstrou que em organizações sistematizadas as ordens do centro especificam o que deve ser feito, sob a administração científica há o ‘método’ de fazer a tarefa (KWASNICKA, 1989, p. 48).

Por fim, pode-se dizer que, conforme Maximiano (2004) os teóricos da administração científica se preocuparam com a área operacional das organizações, da administração do trabalho e maximização da produtividade dos trabalhadores para que a prosperidade econômica fosse mantida.

Não obstante, os objetivos a serem alcançados pela eficiência operacional deveriam estar sujeitos a uma organização de forma racional, lógica e com autoridade estabelecida.

2.1.1.3 Modelo burocrático

Na busca contínua pela eficiência, a abordagem burocrata possibilitaria resultados relevantes para a administração, de acordo com Weber (apud BATEMAN; SNELL, 1998). Desta maneira, na estrutura burocrata a ênfase é dada ao cargo e não ao indivíduo, sendo que a organização não é influenciada pela descontinuidade na mudança de pessoal e individualidade de poucos.

Sobre o crescimento das estruturas burocráticas, segundo Campelli (1986, p. 21) esta ocorreu “primeiro no setor de negócios, depois no governo, teve ritmo sem precedentes na história, no final do século XIX, com a multiplicação de grandes empresas, desencadeada em vários países”.

Ainda segundo a autora, a burocracia administrativa tanto no setor público quanto no privado, é uma maneira de aplicação da racionalidade instrumental.

A racionalidade instrumental contrapõe-se a racionalidade substantiva que é a capacidade de inserção de aspectos próprios dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, enquanto a racionalidade instrumental indica a necessidade de se atingir eficiência por meio do mecanicismo das empresas e do homem visto como recurso de valor físico. Para Guerreiro Ramos (1984) deve haver uma justaposição entre estas racionalidades para que se aumente a produtividade do trabalhador e a sua independência deste por meio do trabalho.

Conforme Maximiano (2004, p. 60) a palavra burocracia “indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis”, ou seja, uma autoridade racional-legal. São estas leis que devem condicionar as pessoas, seus comportamentos e o relacionamento impessoal entre si.

Para Weber (apud MAXIMIANO, 2004), a burocracia representava uma abstração descritiva, onde pontos comuns de diferentes organizações seriam sintetizados e a partir disto regras que dependessem da lógica seriam criadas em contraposição a interesses pessoais.

Assim, “a organização burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção de obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança” (WEBER apud MAXIMIANO, 2004, p. 60).

Weber (apud WALDO, 1966) identifica três tipos de autoridade ou princípios de legitimidade nas organizações humanas. A primeira delas é a autoridade tradicional, referente a tempo e *status* daquele que a requer; a autoridade carismática, que é impulsionada por qualidades de liderança; e a autoridade racional ou legal, refere-se ao posto alcançado segundo regras deliberadas, ou seja, conquista-se independentemente de aspectos substantivos.

A burocracia elimina resultados distintos onde os administradores possuem diferentes habilidades, experiências e objetivos, cria rede de relacionamentos entre posições especializadas, regras e regulamentos para padronização do comportamento, e estabelece uma hierarquia para relação formal entre cargos. Contudo, a burocracia ainda que permita a eficiência das atividades rotineiras, torna-se inapropriada às organizações flexíveis que exigem criatividade e tomadas de decisão rápidas (BATEMAN; SNELL, 1998).

O surgimento da organização burocrática, segundo Schermerhorn (1999), relaciona-se à eliminação da posição social como fator preponderante para se conquistar autoridade formal em uma organização em lugar das capacidades relacionadas ao trabalho dos indivíduos, em razão disto as organizações não alcançam seu potencial.

Conforme o referido autor, algumas das características da burocracia weberiana são:

- a. divisão clara do trabalho – funções bem definidas tornam os trabalhadores habilitados para desempenhá-las;
- b. clara hierarquia da autoridade – cada posição se reporta a outra de nível superior;
- c. regras e procedimentos formais – instruções escritas dirigem comportamento e decisões;
- d. impessoalidade – inexistência de tratamento preferencial; e
- e. carreiras baseadas no mérito – trabalhadores selecionados e promovidos em concordância com suas habilidades e desempenho.

Contudo, existem diferenças entre os teóricos clássicos e o modelo burocrático. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 40), “os clássicos se preocuparam mais com detalhes e especificidades [...] pretendiam intervir na organização, aumentando sua eficiência, fazendo com que sua orientação fosse predominantemente normativa e prescritiva, a weberiana era mais descritiva e explicativa”.

Então, resumidamente, de acordo com Bateman e Snell (1998), as principais contribuições da burocracia são pela promoção de desempenho eficiente em atividades rotineiras; eliminação de julgamentos subjetivos pelos colaboradores; e ênfase na posição e não na pessoa.

Sendo assim, o tópico seguinte é dedicado à abordagem elaborada por autores considerados da linha clássica, cujo pensamento estava voltado à sistematização do comportamento dos administradores e a aplicabilidade de princípios e funções nas organizações em geral.

2.1.1.4 Gestão administrativa

A gestão administrativa estava voltada aos altos administradores, e de acordo com Bateman e Snell (1998) para esta abordagem a administração era uma profissão e poderia ser ensinada.

Para Fayol (apud KWASNICKA, 1989, p. 59) administração “é tanto um privilégio como uma responsabilidade do dono ou principal membro da organização, é uma atividade distribuída, assim como todas as atividades, entre o cabeça e todos os membros da corporação”.

Gestão administrativa, segundo Bateman e Snell (1998); escola clássica, para Lacombe e Heilborn (2003); teoria clássica das organizações, em Stoner e Freeman (1995);

administração industrial, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998); e escola de pensamento dos princípios administrativos, segundo Schermerhorn (1999) são algumas das nomenclaturas adotadas para referenciar os estudos de autores como Henri Fayol, Mary Parker Follett e Chester Barnard sobre administração.

Na concepção de Fayol (1978), cabe inicialmente, diferenciarmos administração e direção. A administração se configura em apenas uma de seis funções que devem ser adotadas pelos gestores, e cabe à direção assegurar o correto andamento destas funções para que se obtenham as maiores vantagens possíveis de todos os seus recursos. Portanto, a direção envolve:

- a. função técnica – produção, fabricação, transformação;
- b. função comercial – compras, vendas;
- c. função financeira – procura e gerência de capitais;
- d. função de segurança – proteção de bens e de pessoas;
- e. função de contabilidade – inventários, balanços, preço, custo, estatística, entre outros; e
- f. função administrativa – previsão, organização, direção, coordenação e controle.

A cada grupo de função essencial corresponde, segundo o autor, uma capacidade especial, seja ela técnica, comercial, financeira, administrativa, etc., e a estes grupos relaciona-se um conjunto de qualidades e conhecimentos como qualidade física; qualidade intelectual; qualidade moral; cultura geral; conhecimentos especiais; e experiência.

Nas palavras de Fayol (1978, p. 19), “em todas as classes de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa”.

Não sendo satisfeitas as funções diretivas do trabalho empresarial, a empresa, conforme o autor pode enfraquecer, e, portanto, é necessário que além das habilidades técnicas as habilidades administrativas sejam discutidas nas escolas e em seguidas praticadas no ambiente das organizações. Sobretudo pela necessidade dos agentes superiores possuírem capacidade administrativa.

De acordo com Schermerhorn (1999), Fayol acreditava que a gerência poderia ser ensinada e estabeleceu alguns princípios orientadores da ação gerencial. São eles:

1. divisão do trabalho – tem por finalidade produzir mais e melhor com o mesmo esforço;
2. autoridade e responsabilidade – consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer com a recompensa ou penalidade inerente ao seu exercício;

3. disciplina – respeito às convenções estabelecidas entre empresa e agentes;
4. unidade de comando – recebimento de ordem de apenas um chefe para execução de qualquer ato;
5. unidade de direção – “um só chefe, um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo” (FAYOL, 1978, p. 40);
6. subordinação do interesse particular ao interesse geral – firmeza e bom exemplo dos chefes; convênios tão equitativos quanto possível; e vigilância atenta; são meios, segundo Fayol (1978) diminui as dificuldades impostas pelo acontecimento intitulado neste item;
7. remuneração do pessoal – deve ser equitativa ao serviço prestado, satisfazendo empregado e empregador, podendo ser realizado por dia, tarefa, peça, premiação, participação nos lucros ou por subsídios em espécie;
8. centralização – existência ou não de intermediários entre chefes e agentes inferiores, sendo que a existência daqueles pode ser causa de vieses por embutirem subjetividade à transmissão e execução de ordens que seguem de cima para baixo ou em seu retorno;
9. hierarquia – série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores;
10. ordem – determinação correta do local de materiais e pessoas;
11. equidade – resultado da combinação de benevolência e justiça sem a exclusão de energia e rigor, ou seja, é o estímulo ao emprego, pelas pessoas, de boa vontade e dedicação na execução de suas funções;
12. estabilidade do pessoal – está relacionada diretamente à otimização do desempenho dos trabalhadores que só o atingem a medida que têm tempo;
13. iniciativa – é a concepção seguida de realização que satisfaz o “homem inteligente” e “é, também, um dos mais fortes estimulantes da atividade humana”, de acordo com Fayol (1978, p. 54); e
14. união do pessoal – a harmonia entre os trabalhadores é relevante fator para a prosperidade da organização, sendo que Fayol (1978) salienta ainda que dois fatores devem ser evitados, quais sejam, a divisão do pessoal e o abuso das comunicações escritas. A primeira delas refletirá sobremaneira na falta de coordenação dos esforços e o sacrifício do interesse geral a um interesse pessoal. Na segunda, que se refere a um meio de comunicação, Fayol (1978) explica que se possível as relações devem ser

verbais para que se ganhe em rapidez, clareza e harmonia, já que de forma escrita, conflitos ou mal-entendidos são normalmente potencializados.

Com isto, Maximiano (2004, p. 59) afirma que “Fayol cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo”.

Observa-se que bibliografias contemporâneas não seguem as mesmas nomenclaturas adotadas por Fayol (1978) para a aplicação dos princípios elaborados por este autor.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), a aplicação eficaz dos princípios supracitados se faz pelas funções (elementos) administrativas planejar, organizar, liderar e controlar.

No entanto, Fayol (1978) tece como funções (elementos) administrativas a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle.

Portanto, o primeiro elemento de administração de Fayol (1978, p. 58) é a previsão, que segundo o autor “significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir”. Contudo, situações podem ocorrer de forma emergente, e para tanto é necessário que a organização esteja preparada com um programa de ação que torne a previsão eficaz.

Sendo assim, para Fayol (1978, p.58) o programa de ação é

ao mesmo tempo, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, segundo ideias preconcebidas, e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; é a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo.

É para cumprir sua função de administrador que os gestores iniciam programas de ação, conforme Fayol (1978), já que deve envolver as demais funções diretas do seu trabalho, sobretudo a administrativa.

Para Kwasnicka (1989, p. 61) prever passa por visualizar o futuro e elaborar planos de ação e “hoje é denominado planejamento”.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 28) “planejar prepara o terreno para a ação e para as principais realizações”. Os planos podem ser desenvolvidos para a organização como um todo ou para suas unidades de trabalho e individualmente.

Stoner e Freeman (1995) afirmam que com o planejamento os atos dos gestores são baseados em métodos, planos e lógicas, e não em palpites. E complementam, enfatizando que por meio dos referidos planos as organizações envolvem recursos para atingir seus objetivos; as atividades realizadas pelos seus membros condizem com tais objetivos; e há o monitoramento e medição do progresso dos objetivos estabelecidos.

Por sua vez, para Lacombe e Heilborn (2003) o planejamento é a determinação da direção para se alcançar resultados; ou ainda a determinação de cursos de ação, envolvendo decisões, objetivos e fatos.

Com relação à previsão, Schermerhorn (1999) realiza uma análise indicando que, ainda que seja feito uso de métodos quantitativos como séries de tempo, modelagem econométrica, ou pesquisas estatísticas, as previsões dependem do julgamento humano. Ou seja, os resultados deste método precisam de interpretações e estão sujeitas a erros pelo envolvimento, em certa parte, de uma natureza subjetiva. O autor destaca, também, a necessidade de diferenciação entre planejamento e previsão, haja vista que o primeiro “é uma atividade mais completa que envolve decidir o que fazer sobre as implicações das previsões quando elas são feitas” (SCHERMERHORN, 1999, p. 100).

Sobre a organização, segunda função administrativa, Fayol (1978) afirma que é possível, a partir desta, disponibilizar à empresa o necessário para seu funcionamento. Ou seja, provê-la de recursos materiais e sociais, sendo que ambos devem estar alinhados aos objetivos e necessidades da empresa. Para tanto, o autor defende a existência de dois grupos, o organismo social e o organismo material, e por meio deste é possível que esse execute todas as seis operações diretivas (técnica, comercial, financeira, contábil, de segurança e administrativa).

Bateman e Snell (1998) aditam Fayol (1978) no que tange o conceito de organização e colocam que organização envolve a reunião e coordenação de recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e todos aqueles necessários ao atingimento dos objetivos pela organização.

Já para Maximiano (2004, p. 210), “organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos (ou conjunto de partes) em uma estrutura, classificação ou ordem. [...] Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério”.

No conceito de Schermerhorn (1999), organização envolve a disponibilização de pessoas e demais recursos para que as empresas cheguem a um objetivo comum.

Kwasnicka (1989, p. 61), por sua vez, define esta função “como o ato de compor a estrutura funcional da empresa”.

Por sua vez, Jucius e Schlender (1976, p. 84) afirmam que cabe a função organização “juntar os vários fatores e recursos necessários para a execução de planos. E precede as funções administrativas de dirigir e controlar”. Consideram ainda, os autores, como a primeira função administrativa em uma empresa o planejamento.

Diante disto, cabe ressaltar que autores da contemporaneidade substituem a nomenclatura da função comando, conceituada inicialmente por Fayol, por direção. Para Kwasnicka (1989, p. 61) comandar é “o ato de orientar e dirigir o pessoal, hoje é denominado direção”. Outros autores, ainda, adicionam à função comando a de coordenação, para formação da direção.

O comando, como terceira função administrativa elaborada por Fayol (1978), é considerado como a funcionalidade do corpo social após a constituição do mesmo. Um comandante, de acordo com o autor, precisa ter algumas qualidades pessoais em relação ao conhecimento dos princípios gerais de administração. Dentre elas o conhecimento profundo do seu pessoal; dessa forma, excluir os incapazes; ser conhecedor das relações entre empresa e seus agentes; dar bom exemplo; inspecionar o corpo social; preparar unidade de direção e convergência de esforços a partir dos principais colaboradores; não ser detalhista; incentivar a atividade, iniciativa e devotamento do pessoal.

Mencionando Jucius e Schlender (1976), a direção é a execução dos planos traçados pelos gestores da empresa no sentido de se atingir as metas definidas durante a fase de planejamento.

Fayol (1978) aponta a coordenação como função administrativa. O autor a definiu como o estabelecimento da “harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso (FAYOL, 1978, p. 125).

A coordenação se mantém efetiva nas organizações atuais e se tornando inerente a aspectos de direção e liderança. Para Kwasnicka (1989), por meio da coordenação a empresa aloca os esforços convenientes para alcançar seus objetivos.

Já para Lacombe e Heilborn (2003), a coordenação é a essência de administrar, pois passa pela harmonia de esforços individuais em prol do grupo.

Desta maneira, a respeito da coordenação, a mesma se revela na forma de “equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 206).

Como quinta, e conseqüentemente última função administrativa lançada por Fayol (1978), tem-se o controle. Numa empresa, segundo o autor, o controle envolve a verificação dos acontecimentos em conformidade com o que fora programado, ordens e princípios relacionados.

Assim, o controle “tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição” (FAYOL, 1978, p. 129). Este controle deve ser realizado sob o ponto de vista de cada uma das operações administrativas.

No entanto a definição desta função vem evoluindo, ou ao menos se adaptando à realidade de empresas recentes, e na visão de Jucius e Schlender (1976, p. 127) controle é

a função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que as obras e projetos sejam completados pela maneira por que foram planejados, organizados e dirigidos. Isto equivale a verificar que cada pessoa faz a coisa certa, no tempo certo, no lugar certo e com os recursos certos.

Para Bateman e Snell (1998) o controle possui atividades específicas, quais sejam, o estabelecimento de padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar pessoas e unidades para verificação de seus desempenhos; fornecer *feedback* às pessoas sobre seus desempenhos; identificar problemas comparando desempenho e padrões adotados; e corrigir problemas.

Por sua vez, Maximiano (2004, p. 359) estabelece como controle “o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos”. Sendo que o processo de controle, assim como os demais processos administrativos, compõe-se de outros processos.

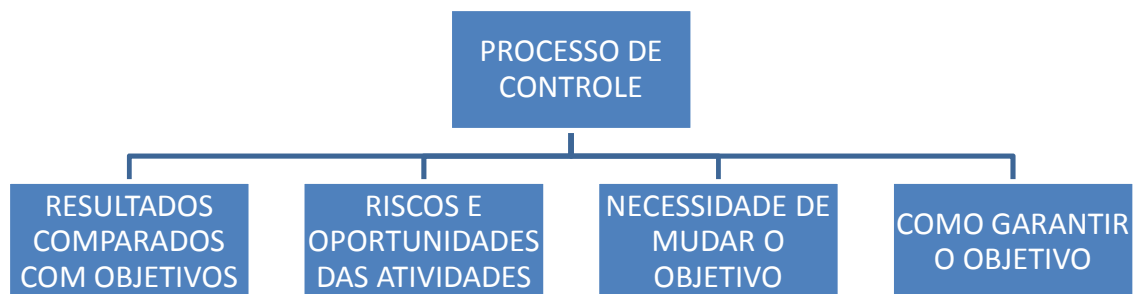


Figura 1: Informações produzidas pelo processo de controle.
Fonte: Maximiano (2004).

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998) existem três tipos de controle, o de informação antecipada, ou seja, a previsão de problemas antes que aconteçam; concorrente,

quando o controle ocorre quando da realização da atividade; e de *feedback*, quando a atividade já ocorreu.

Por fim, considerando Schermerhorn (1999), o controle permite que o desempenho da empresa atinja ou ultrapasse os objetivos estabelecidos.

Ainda conforme Schermerhorn (1999), com relação à escola dos princípios administrativos se junta a Fayol como importante contribuinte dessa linha de pensamento, Mary Parker Follett, cujo trabalho voltado para as relações humanas contribuiu para o pensamento grupal já que a combinação de diversos talentos resulta em um bem maior, segundo a premissa de que “se houvesse maior harmonia entre o capital e o trabalho, haveria maior integração entre os motivos e os interesses em um grupo” (FOLLETT apud KWASNICKA, 1989, p. 64).

Já Bateman e Snell (1998) afirmam que a autora se reportava às mudanças ambientais vividas pelos administradores, e seus desejos de flexibilidade para responder a estas situações, e às diferenças entre aspectos motivacionais de indivíduos e grupos.

De acordo com Campelli (1986, p. 76), Follett era contrária à racionalidade instrumental intrínseca às teorias organizacionais, bem como às proposições determinísticas em voga à sua época na maioria das empresas. Dessa forma, defendia a administração integrativa, na qual “a complexidade é tratada como recurso para o enriquecimento da ação”.

Meggison, Mosley e Pietri (1998) consideram este processo integrativo como uma solução na qual todos ganham, no entanto, caracteriza-se por ser uma interação entre as pessoas que formam um grupo.

Outro importante pensador das teorias administrativas foi Chester Barnard, cujo trabalho, de acordo com Bateman e Snell (1998), delineava o papel do alto executivo como formulador do propósito de uma organização, contratação de pessoas-chaves, e manter comunicações organizacionais.

Por Stoner e Freeman (1995, p. 29) a tese central de Barnard é de que “uma empresa só pode operar com eficiência quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham”.

Assim, observa-se que dentro da escola clássica do pensamento administrativo, as etapas que se seguem tem inicialmente enfoque na sistematização dos recursos organizacionais conforme suas atividades ainda que por intuição; em seguida a preocupação passa por estruturar e definir o trabalho dos agentes operacionais e de altos executivos, porém, considerando-os como parte apenas da empresa; na sequência, a preocupação com a área social e o relacionamento dos indivíduos em grupos e aproximação das rotinas

organizacionais com as rotinas pessoais fora das empresas começa a ser objeto de estudo e preocupação dos teóricos.

2.1.1.5 Relações humanas

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 53) “essa abordagem visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho”. Foi uma maneira de abordar a relação entre trabalho informal e satisfação do trabalhador. Na figura a seguir, os fundamentos da abordagem de recursos humanos.

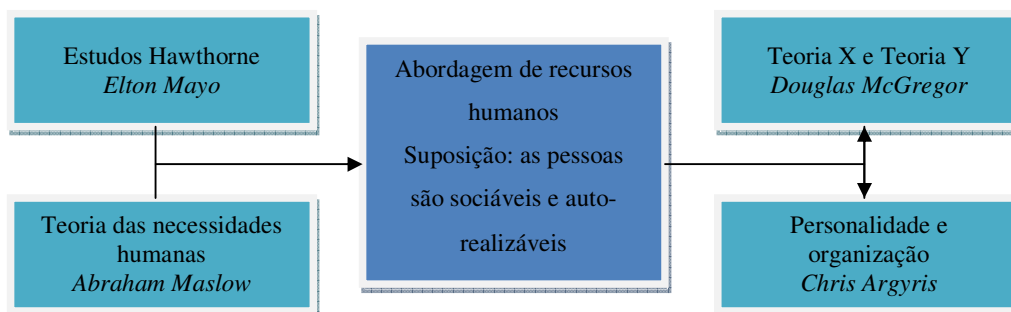


Figura 2: Fundamentos da abordagem de recursos humanos à gerência.
Fonte: Schermerhorn (1999).

Um dos fundamentos das relações humanas, os estudos de Hawthorne buscaram identificar os fatores físicos que afetariam a produção na fábrica da Western Electric Company. No entanto, com a presença da equipe de pesquisas de Elton Mayo, chegou-se a conclusão de que, mais do que a diminuição da luminosidade – um dos experimentos – o aspecto psicológico era determinante no aumento da produção, o Efeito Hawthorne (BATEMAN; SNELL, 1998). Assim, aspectos psicológicos e sociais estão sobrepostos aos físicos e objetivos no comportamento dos empregados, o que indica a importância dos grupos informais de trabalho.

Segundo Schermerhorn (1999, p. 23), “necessidade é uma deficiência fisiológica ou psicológica que uma pessoa sente e se vê compelida a satisfazer”. Maslow (apud SCHERMERHORN, 1999) identificou cinco necessidades humanas, são elas a fisiológica, de segurança, sociais, afetivas e de auto-realização, conforme figura a seguir.

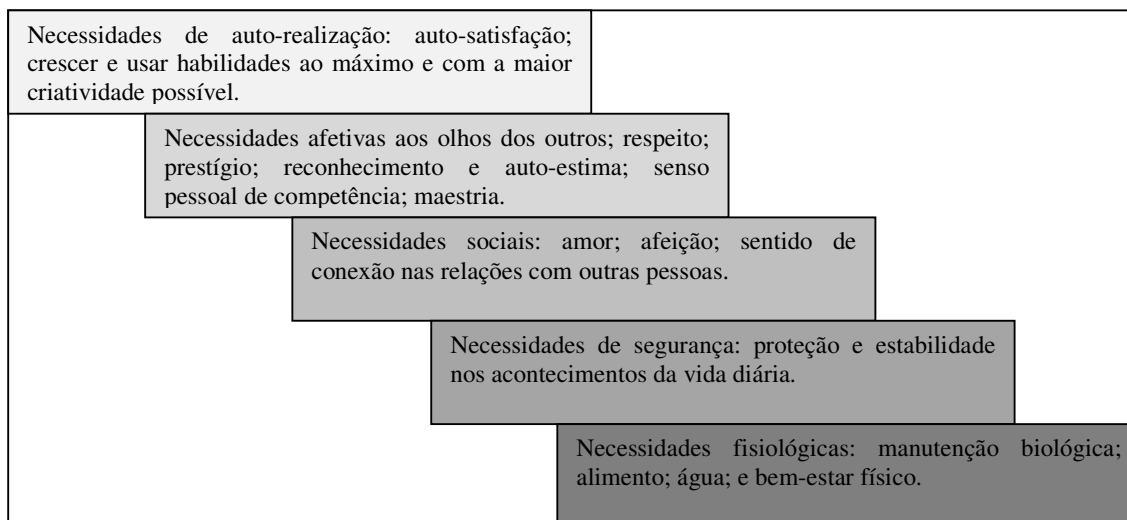


Figura 3: A hierarquia das necessidades humanas de Maslow.
Fonte: Schermerhorn (1999, p. 24).

Assim, de acordo com Kwasnicka (1995) quando uma dessas necessidades é satisfeita outra surge em seu lugar, e quando atendida há a substituição da mesma.

A teoria X e a teoria Y correspondem à proposta desenvolvida por McGregor (apud SCHERMERHORN, 1999) de que os gerentes deveriam mudar sua percepção da natureza humana da primeira para a segunda.

A teoria X parte do pressuposto de que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que o puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, com isso os gerentes devem estabelecer padrões explícitos de comportamento e monitorá-los. A intervenção e o controle gerencial se fazem necessários para que ocorra a motivação, pois os gerentes são os únicos responsáveis pela organização.

A teoria Y pressupõe que o trabalho é tão natural quanto a diversão, as pessoas são criativas e capacitadas para resolver os problemas da organização. Os gerentes que optam por essa teoria passam a informação para os níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

No quadro que segue há uma comparação entre estas teorias.

<u>TEORIA X</u>	<u>TEORIA Y</u>
As pessoas não gostam de trabalhar	As pessoas querem trabalhar
As pessoas não têm ambição	As pessoas são capazes de se autocontrolar e autodirecionar
As pessoas evitam a responsabilidade	As pessoas podem assumir responsabilidade
As pessoas preferem ser lideradas a liderar	As pessoas são imaginativas e criativas

Quadro 2: Abordagens da Teoria X e da Teoria Y.
Fonte: Schermerhorn (1999).

A teoria da personalidade e organização de Argyris (apud SCHERMERHORN, 1999, p. 25) “confronta práticas gerenciais encontradas em organizações hierárquicas e tradicionais com as necessidades e capacidades de adultos maduros”. A preocupação de Argyris, segundo Schermerhorn (1999), é que a definição de atividades pelas teorias clássicas, controle entre níveis hierárquicos ou a supervisão do trabalhador por um supervisor, iniba a auto-realização do trabalho e os torne passivos e dependentes.

Desta maneira, conforme Stoner e Freeman (1995), as necessidades sociais das relações humanas foram um avanço à abordagem clássica, já que esta tratava a produtividade de forma mecanicista, incluindo-se aí os trabalhadores. Contudo, isto não fez com que os gestores se limitassem apenas com a individualidade dos trabalhadores, mas passaram a dar ênfase aos grupos e organizações informais, que se tornariam relevantes para o ambiente organizacional.

2.1.2 Abordagens contemporâneas

Seguindo Bateman e Snell (1998), as abordagens contemporâneas envolvem a administração quantitativa, o comportamento organizacional, a teoria dos sistemas, a perspectiva contingencial e a reengenharia.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998), estas abordagens surgiram após a Segunda Guerra Mundial e são resultado de uma síntese das abordagens científica e comportamental. Conforme os mesmos o movimento científico era formado por engenheiros, enquanto o comportamental por psicólogos, principalmente. Estes se preocupavam com indivíduos e seus relacionamentos, já os engenheiros com os métodos e áreas de trabalho que permitisse eficiência produtiva.

As abordagens contemporâneas se voltam mais aos colaboradores do que as abordagens da escola clássica. “De acordo com as abordagens modernas, as pessoas são complexas e mutáveis. Elas têm necessidades múltiplas e variadas, que podem mudar ao longo do tempo. Possuem um leque de talentos e capacidades que podem ser desenvolvidos” (SCHERMERHORN, 1999, p. 25).

Os tópicos seguintes abordarão a evolução do pensamento administrativo conforme proposto por Bateman e Snell (1998).

2.1.2.1 Administração quantitativa

Com modelos matemáticos esta abordagem oferece meios para a tomada de decisões administrativas. Com origem na Segunda Guerra Mundial como pesquisa operacional, este método, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), também dá suporte à administração de operações. De acordo com os autores a pesquisa operacional é um método que aplica seus resultados quantitativos para a simulação de situações reais.

Para Schermerhorn (1999), na essência da abordagem quantitativa se fazem presente as características foco no processo decisório, com implicações definitivas para a ação gerencial; uso de critérios de decisão econômicos, como custos, receitas e retorno sobre o investimento; modelos matemáticos com fórmulas e regras sofisticadas; e uso de computadores, possibilitando o rápido processamento de enormes quantidades de dados.

Destarte, a pesquisa operacional tem aplicações como previsão matemática, apoiando a função planejamento; modelos de controle de estoque, para que se faça saber o ponto de pedir; programação linear, para distribuição de recursos aos usuários; modelos de rede, fracionando grandes tarefas em menores; teoria das filas, diminuindo espera de clientes e custos de serviços; e simulação (SCHERMERHORN, 1999).

Do mesmo modo, para Kwasnicka (1989, p. 119) a pesquisa operacional permite a visualização das relações entre diferentes áreas, como marketing, produção, finanças; “assim, a pesquisa operacional contribui para a avaliação científica das alternativas para os planos de ação administrativa”.

Por fim, para Bateman e Snell (1998) a contribuição da administração quantitativa está na análise matemática de problemas e o auxílio aos administradores para que os mesmos realizem escolhas dentre várias alternativas.

Mesmo assim, toda a análise dos resultados da aplicação dos métodos quantitativos deve passar pela interpretação subjetiva gerencial, ou seja, deve se submeter ao fator humano.

2.1.2.2 Comportamento organizacional

Esta abordagem implica numa integração das teorias antecessoras, tanto que ainda podem ser citados como contribuintes deste pensamento, dentre outros, Mary Parker Follett e Chester Barnard, citados em gestão administrativa; Elton Mayo, Douglas McGregor, Chris Argyris e Abraham Maslow, de relações humanas.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 57), com a percepção por parte dos estudiosos de que produtividade e sucesso organizacional se relacionavam a outros fatores além de econômicos e físicos, houve a transição da abordagem do comportamento organizacional em relação às anteriores. Esta abordagem “estuda e identifica as atividades de administração e promove a eficácia do empregado por meio do entendimento da natureza complexa do indivíduo, do grupo e do processo organizacional”. Daí, vê-se a aglutinação das teorias citadas nos tópicos anteriores para implementação do comportamento organizacional.

Neste mesmo sentido, Robbins (2005, p. 6) afirma que o comportamento organizacional “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Neste sentido, para Simon (1957) todo comportamento envolve seleções conscientes ou inconscientes de ações específicas daqueles cuja influência e autoridade exercem efeito sobre atores internos e externos à organização.

As organizações são úteis para a reunião de pessoas em grupos capazes de alcançar objetivos que não seriam possíveis atuando-se individualmente.

Assim, para o autor a racionalidade humana não é capaz de formular ou solucionar problemas complexos pela dificuldade de se aproximar do comportamento racional no mundo real.

Dessa forma, para Simon (apud KWASNICKA, 1989, p. 78) a finalidade da organização é ser uma resposta à dualidade capacidade humana – sociedade moderna, ou seja

a racionalidade é severamente limitada no seu poder de tratar com os problemas complexos do mundo real. A organização é a resposta a estas limitações da capacidade humana. É um instrumento que permite aos grupos de seres humanos almejar e alcançar, com êxito, objetivos que estariam longe do alcance de seus poderes como indivíduos.

Sendo a organização indispensável aos propósitos das pessoas, com a observação do comportamento e o intuito de tornar o relacionamento do empregado mais participativo na empresa, o seu senso de responsabilidade também passaria por mudanças.

Para Drucker (1975, p. 471) “a atuação esperada de um administrador deve estar dirigida no sentido das metas de desempenho do negócio. Os resultados obtidos pelo administrador devem ser avaliados pela contribuição que prestam ao sucesso do empreendimento”. Ou seja, deste modo dar-se-á orientação ao trabalho do administrador e a todos na organização no sentido de terem uma meta comum.

Assim, abordou-se o tema administração por objetivos (APO), e conforme MAXIMIANO (2004, p. 79)

Difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação de desempenho de pessoas. A base da APO é o processo do qual participam o chefe e sua equipe (ou um subordinado em particular). Esse processo participativo substitui o processo hierárquico, no qual o chefe simplesmente define os objetivos e os transmite pela cadeia de comando abaixo, para depois avaliar o desempenho da equipe.

Para o autor, os três princípios da APO estão de acordo com o quadro que segue.

Objetivos específicos	Metas quantitativas devem ser definidas para as principais áreas de resultados (vendas, por exemplo).
Prazo	As metas devem ser cumpridas dentro de um prazo definido.
Feedback	O desempenho da equipe é avaliado ao final do prazo.

Quadro 3: Princípios da administração por objetivos.
Fonte: Maximiano (2004, p. 79).

Já para Likert (1975) deve haver relacionamento próximo entre superior e subordinado. Desta maneira tem-se apoio e valorização do ego entre as partes, o que influenciará no desempenho organizacional.

Então, o princípio do relacionamento de apoio para Likert (1975, p.64) é

uma ideia geral que os membros da organização podem aplicar para orientar suas relações internas, uns com os outros. Quanto mais intensa a aplicação de tal princípio por todos os escalões hierárquicos da empresa maior será o efeito com que: a) as forças motivacionais surgidas de causas não-econômicas e das necessidades econômicas dos membros da organização se harmonizarão e se compatibilizarão e b) as forças motivacionais dentro de cada indivíduo suscitarão um comportamento cooperativo voltado com ênfase para o alcance de suas metas organizacionais.

Ou seja, desta forma é possível motivar uma gestão com a participação dos colaboradores da organização, como a tomada de decisão em grupos, a partir do momento que tanto superiores quanto subordinados tenham a percepção das contribuições que podem apresentar e que estas serão devidamente consideradas.

Kwasnicka (1989, p. 78) menciona ainda Kurt Lewin, como precursor da dinâmica de grupo. Seus estudos derivam do interesse “em pequenos grupos, analisando as variáveis de coesão, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, produtividade, preconceitos, tensões, pressões e formas de comandar um grupo”. Isto pela existência de grupos formais e informais inerentes às empresas.

Por fim, para Bateman e Snell (1998) as contribuições da abordagem do comportamento organizacional estão voltadas para o reconhecimento por parte da administração da importância das pessoas na organização e o sentido, utilidade e responsabilidade que estas devem perceber em relação ao trabalho que realizam, influenciando diretamente na motivação e conseqüentemente no aumento do desempenho individual e em grupo.

2.1.2.3 Teoria dos sistemas

As abordagens defendidas até a primeira metade do século XX não consideravam o ambiente externo ao qual as organizações pertenciam e as forças que incidiam sobre si. As relações internas eram mais discutidas no que tangia indivíduos, recursos materiais, melhores práticas de produção, ou seja, somente fatores de enfoque interno que fizessem a empresa ser mais eficiente.

Deste modo, as organizações poderiam ser consideradas como sistemas fechados, e segundo os autores Megginson, Mosley e Pietri (1998) esses sistemas não interagiriam com o ambiente externo e não sofreriam sua influência.

Em contraposição a este sistema, o aberto apresentaria, conforme os autores, maior dinamismo com seu ambiente, recebendo entradas, passando por um processo de transformação e resultando em saídas, que quando necessário ofereceriam retroalimentação à etapa de entrada com informações (*feedbacks*) dos clientes a respeito de mercadorias, serviços, realizações e satisfação, tornando-se um ciclo que “reforça ou modifica o comportamento do sistema” (MAXIMIANO, 2004, p. 66).

Para Lacombe e Heilborn (2003) o foco desta teoria é a sua interação com o ambiente.

Sucintamente, Stoner e Freeman (1995) conceituam a abordagem sistêmica como uma “visão da organização como um sistema unificado e direcionado de partes inter-relacionadas”.

Na figura a seguir, a representação da teoria sistêmica.

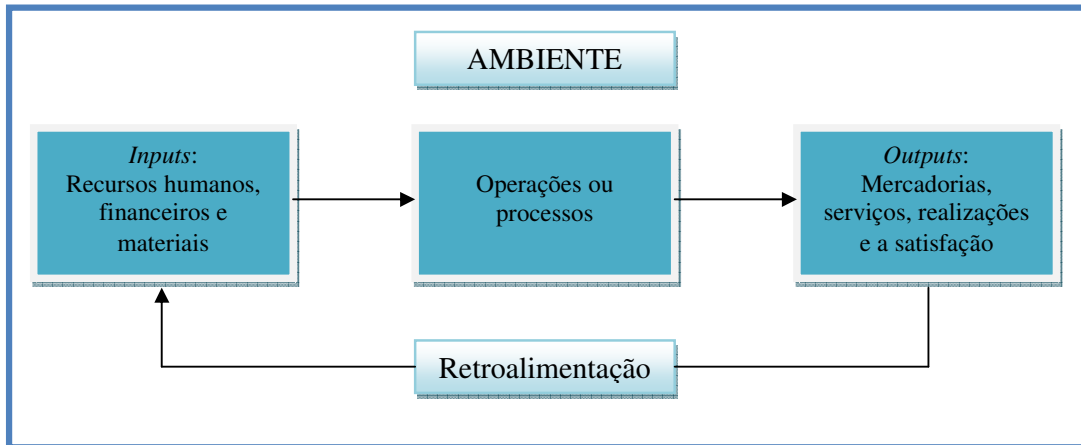


Figura 4: Abordagem sistêmica.
Fonte: Megginson, Mosley e Pietri (1998).

Segundo Maximiano (2004, p. 63) a ideia básica da teoria dos sistemas, que explora “todos” e “totalidades”, é de que “a realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si”; e “para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações”.

Dois nomes contribuíram inicialmente para a criação da teoria dos sistemas. De acordo com Kwasnicka (1989) foram Ludwig von Bertalanffy e Kenneth Boulding.

Corroborando com Kwasnicka (1989), Maximiano (2004) no foco do pensamento sistêmico de von Bertalanffy esta a ideia de que elementos interagem para realização de objetivos.

Com esta visão é dada ênfase no todo, considerando a interdependência das partes. A intenção de proporcionar interdisciplinaridade necessária para o aumento do conhecimento, ou seja, “definir um corpo único da ciência que pudesse integrar todas as abordagens até então apresentadas por cientistas e pesquisadores de outras disciplinas”, diminuindo, dessa forma, os conflitos de comunicação e ideias vigentes.

Boulding (apud KWASNICKA, 1989) classifica a teoria dos sistemas em supra e subsistemas, como por exemplo, o sistema de produção, que tem como subsistema o controle de qualidade e o supra-sistema a empresa como um todo.

Desta maneira, temos com a teoria dos sistemas o reconhecimento de que as empresas fazem parte de um sistema maior e que este interfere nas ações organizacionais e em seus processos.

2.1.2.4 Teoria da contingência

Esta teoria vem contestar a proposta das escolas clássicas que criaram princípios universais de gestão para as empresas, ou seja, aplicáveis a todas as organizações sem considerar os ambientes internos e externos de cada uma delas, bem como outras características particulares.

Desta maneira, para Bateman e Snell (1998, p. 60) entender as contingências faz com que os administradores possam tomar as ações administrativas mais adequadas, fazendo parte destas contingências a “taxa de mudança e grau de complexidade do ambiente externo à organização; forças e fraquezas internas da organização; valores, objetivos, habilidades e atitudes dos administradores e trabalhadores da organização; e tipos de tarefas, recursos e tecnologia utilizada”. Portanto, as organizações devem ser flexíveis para se adaptarem às situações que ocorrem.

Corroborando com essas ideias, Kwasnicka (1989) afirma que com a teoria sistêmica pode-se entender que as empresas não são independentes, e sim, interdependentes, ou seja, resulta de uma complexa interação entre seus ambientes interno e externo.

Assim, segundo a autora, para a abordagem contingencial ou situacional não há uma maneira melhor para planejar, devendo-se considerar a adequação de tecnologia, estrutura, autoridade, relacionamento, mercado, economia, sociedade e cultura à empresa.

Meggison, Mosley e Pietri (1998, p. 58) afirmam que as diferentes situações que se apresentam às organizações devem ser dirimidas com técnicas administrativas diferentes; e esta teoria se desenvolveu “principalmente nas áreas de estrutura organizacional, liderança, motivação, planejamento estratégico e dinâmica de grupo”.

Schermerhorn (1999), por sua vez, considera que as teorias administrativas clássicas, que adotavam um modelo de gerência para todas as organizações, é inviável não só para as realidades organizacionais que diferem como também para as épocas em que são utilizados, devendo-se observar aspectos econômicos, políticos, sociais, ou seja, fatores ambientais externos à organização compreendidos no tempo.

Porém, segundo Stoner e Freeman (1995) a abordagem contingencial é questionada por não abordar todos os aspectos da teoria sistêmica e nem se desenvolveu a ponto de ser considerada teoria. E para estes autores, ainda que tal abordagem afirme que os princípios universais da administração não podem ser padronizados a todas as organizações, Fayol quando os elaborou já atentava gestores para este fato fazendo ressalvas.

Pois segundo Fayol (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 429) “não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de administração: tudo é uma questão de proporção”.

Para Lacombe e Heilborn (2003) não se chega a satisfação organizacional com a aplicação de um só modelo, e os fatores ambientais transformam a estrutura interna da organização.

Não obstante, Woodward (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 428) afirma que “não existe uma única forma melhor de organizar um negócio. O critério para determinar se uma estrutura é apropriada para uma organização deve ser baseado na extensão em que esta estrutura facilite o alcance dos objetivos desta organização”.

Portanto, em épocas em que as organizações passam a receber pressões externas com maior intensidade, os administradores devem ser perceptíveis e promover alterações na organização a fim de reduzir os impactos causados pelos avanços dos diferentes fatores que cingem as empresas.

2.1.2.5 Gestão da qualidade total

A qualidade pode estar relacionada a diferentes aspectos. Algo pode ser considerado de qualidade se apresentar utilidade, agregação de valor, aceitação, entre outros, que sejam relacionados a produtos e serviços. Lacombe e Heilborn (2003) listam alguns atributos de produtos de qualidade, quais sejam: aparência estética; durabilidade, segurança; confiabilidade; precisão; desempenho; custo de operação; facilidade, características e informações para instalação, uso e manutenção; cortesia e presteza no atendimento ao cliente; assistência técnica; além do que se possa considerar importante.

Destarte, de acordo com a Norma ISO 8402/1994 (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 462) qualidade total é

um sistema de administração que visa a obter qualidade em todas as áreas de atuação. A qualidade começa com o projeto, incluindo todas as especificações do produto ou serviço, passando por todas as etapas de produção ou operação, e abrange o atendimento ao cliente e a assistência técnica. Sendo o foco o cliente, a organização deve estar voltada para o mercado, e a qualidade do produto é um objetivo a ser atingido. Qualidade total também é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e a sociedade.

Para tanto, é necessário que pensamentos administrativos outros estejam presentes também para a gestão da qualidade total para efeito de controle e *feedback*, conforme a teoria

sistêmica; e do comportamento organizacional para a manutenção da motivação dos colaboradores, podem ser citadas.

Então, de acordo com Moura (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003) há nove princípios para a gestão da qualidade total, considerando o cliente como prioridade absoluta; a priorização da qualidade; a ampliação do conceito de qualidade; que todas as pessoas são responsáveis pela qualidade; a melhoria deve ser contínua e sem fim; aplicação de técnicas estatísticas; educação e capacitação das pessoas; mudança radical de mentalidade; e liderança.

Um sistema de qualidade total lembra muito os métodos e processos de Taylor, quando este buscou padronizá-los, já que conforme Feigenbaum (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 463) este sistema é

uma forma de trabalho, operando em toda a empresa e documentada em procedimentos, integrados de forma técnica e gerencial, para orientar as ações coordenadas da força de trabalho, das máquinas e das informações da empresa nas formas melhores e mais práticas, com a finalidade de assegurar satisfação ao cliente em relação à qualidade e custos compatíveis com essa qualidade.

De acordo com Schermerhorn (1999) a gestão da qualidade total (TQM, na sigla em inglês) é usada para descrever os processos que atinjam os quatorze pontos que formam o princípio para a qualidade de Deming, que são:

1. coerência de propósito para inovar com investimentos em educação e pesquisa, bem como manutenção do maquinário;
2. aprender uma nova filosofia de qualidade para aprimorar cada sistema;
3. evidenciar estatísticas e eliminar objetivos financeiros e quotas;
4. evidenciar estatísticas de compras para eliminar excesso de fornecedores;
5. utilizar métodos estatísticos para lidar com problemas;
6. treinamentos modernos no trabalho;
7. desenvolver supervisores-líderes;
8. incitar o aprendizado;
9. quebrar barreiras entre departamentos;
10. eliminar objetivos numéricos;
11. rever métodos de trabalho;
12. treinamento em métodos estatísticos aos empregados;
13. 'retreinar' o pessoal em novas habilidades; e
14. rever os 13 pontos anteriores.

Desta forma é possível se chegar ao círculo de controle de qualidade (CCQ), que consiste no engajamento dos empregados, conforme Schermerhorn (1999) pela associação do aperfeiçoamento contínuo – busca de soluções de qualidade pelos mesmos – e os princípios de qualidade.

Conforme Maximiano (2004) o CCQ foi criado por Kaoru Ishikawa para colocar em prática a concepção japonesa de qualidade, que era executado quando os trabalhadores das fábricas japonesas se reuniam para discutir formas de solucionar problemas que comprometiam a qualidade e eficiência dos produtos.

Para Feigenbaum (apud MAXIMIANO, 2004) a gestão da qualidade também passa por alguns pontos, como não estar ligada apenas à uniformidade do produto e sim com a satisfação do cliente; a qualidade passa pelo produto estar de acordo com o desejo do cliente desde o início do processo de fabricação, o que permitiria a não ocorrência de defeitos; todos na empresa são responsáveis pela qualidade; e esta responsabilidade de todos na empresa exige um enfoque sistêmico.

Por fim, Bateman e Snell (1998) indicam que a gestão da qualidade total inclui prevenção de defeitos, chegando-se ao zero-defeito e um projeto que tenha como meta a qualidade do produto desde o início da produção.

Com isto se observa a presença também nesta abordagem de métodos para se chegar a resultados eficientes nas organizações, contudo, a presença de um grupo de trabalhadores para que se determinem as melhores práticas nestes métodos de trabalho difere das tratativas das abordagens clássicas por agregar maior número de pessoas à tomada de decisões.

2.1.2.6 Organização inteligente

As organizações inteligentes, segundo Bateman e Snell (1998), buscam se antecipar às mudanças. Nestas organizações o fluxo de informações, a comunicação e a busca por conhecimento e novas ideias por todos os seus componentes é objetivo comum e permite visualizar práticas de gestão integrativa e sistêmica.

Assim, segundo Goleman (2007) as organizações que terão vantagens no futuro serão aquelas que conseguirem o comprometimento e capacidade de aprender das pessoas de todos os níveis da empresa.

Isto se comprova com Senge (1990), que afirma ser o aprendizado em grupo vital por ser a reunião de pessoas com mesmos propósitos a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas.

Por sua vez Schermerhorn (1999, p. 302) afirma que a organização que aprende é aquela que assim o faz “por força de seu pessoal, seus valores e sistemas, capaz de mudar continuamente e melhorar seu desempenho com base em lições da experiência”. Para tanto, é necessário fazer parte das suas forças a criatividade e a inovação.

Lacombe e Heilborn (2003) conceituam organizações inteligentes como aquelas que criam, adquirem e transferem conhecimento.

Por sua vez, Maximiano (2004) considera que a aprendizagem organizacional é reflexo das tomadas de decisões efetuadas pelas pessoas, ou seja, aprende-se à medida que problemas são solucionados. E a forma de aprendizagem mais avançada “é aquela na qual a organização, além de detectar e corrigir erros muda as normas, política e objetivos que os causaram” (MAXIMIANO, 2004, p. 88).

O autor coloca alguns indicadores de desempenho com relação à aprendizagem e ao conhecimento adquirido pela organização, quais sejam, aquisição de competências pelos funcionários; qualidade dos funcionários; bancos de dados estratégicos; propriedade de *software* estratégico; patentes e direitos autorais; utilização das competências dos funcionários; capacidade de trabalhar em equipe; e delegação de autoridade e poder aos funcionários.

Para criar as organizações inteligentes, segundo Senge (apud SCHERMERHORN, 1999), é necessário que os gestores liderem e estimulem mudanças por meio de modelos mentais; maestria pessoal; pensamento sistêmico; visão compartilhada; e aprendizado de equipe.

Sendo assim, este aprimoramento dos fatores internos da organização é necessário para que determinada organização possa se manter em meio a concorrência onde todos têm informações disponíveis. Esta quantidade de informação não pode ser centralizada e sim difundida entre os colaboradores e que estes, por sua vez, tenham condições de tomarem decisões que faça da organização flexível suficientemente proativa para responder ao mercado.

2.1.2.7 Reengenharia

A reengenharia propõe uma revisão das práticas administrativas tradicionais. Há a necessidade, em determinadas situações, da tomada de atitudes que vão além de simplesmente “mudar; aperfeiçoar-se e aprender; precisam reinventar-se para conseguir um salto quantitativo em seu desempenho” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 62).

Para isso as organizações precisam ser proativas. Ou seja, devem monitorar constantemente os ambientes que pertencem para aproveitar e identificar oportunidades e se proteger de ameaças.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 479) com a mudança nos processos organizacionais sendo seu ponto de partida, a reengenharia visa “alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Segundo Hammer e Champy (apud BATEMAN; SNELL, 1998, p. 62), trata-se do “repensar e o reprojeter fundamentais de todo o processo de negócios, com o objetivo de se atingirem grandes aperfeiçoamentos nas mensurações críticas de desempenho de custo, qualidade, inovação e velocidade”.

2.1.2.8 Gestão do conhecimento

Ainda que a linha do tempo da evolução do pensamento administrativo representada por Bateman e Snell (1998) no quadro 1 deste estudo não apresente a gestão do conhecimento como uma nova etapa dos estudos em administração, é conveniente que algumas compreensões a respeito desta nova tendência dentro das organizações sejam expostas.

Drucker (1993) afirma que o recurso econômico mais importante nas organizações é o conhecimento. Hoje o valor das atividades centrais de criação de riqueza, é criado pela produtividade e inovação que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Davenport e Prusak (1998) colocam que cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos, tornam-se as funções internas principais das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva. Lacombe e Heilborn (2003) corroboram afirmando que em uma época de incertezas a única certeza de vantagem competitiva é o conhecimento.

Stewart (apud VASCONCELOS, 2000) introduziu o conceito de “capital intelectual” como sendo a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Desta forma, gerenciar o capital intelectual deve ser a prioridade número um de uma empresa. A classificação deste capital aparece em três dimensões, humano, estrutural e clientes. O capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e de clientes, mas do intercâmbio entre eles.

Uma das razões pelas quais o conhecimento é valioso, segundo Davenport e Prusak (1998) é que ele está próximo – mais do que dados e informações – da ação, ou seja, ele pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais leva. Para tanto, na visão dos

autores, empresas bem sucedidas são aquelas onde a gestão do conhecimento faz parte do trabalho de todos os seus membros.

Segundo Teixeira Filho (2000), a gestão do conhecimento pode ser definida como sendo uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Para Lacombe e Heilborn (2003), a gestão do conhecimento é o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar novos conhecimentos, difundindo-se na organização para que os que dele precisam e incorporá-los a produtos e serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.

Davenport e Prusak (1998) colocam que o primeiro passo na iniciativa ligada à gestão do conhecimento é o reconhecimento da existência de mercados de conhecimento nas organizações, como as universidades corporativas, as salas de bate-papo e os foros reais ou virtuais que reúnem pessoas, onde o conhecimento pode ser vendido, trocado ou cedido. Os autores chamam atenção para o fato que a maior parte das “fococas corporativas” representam formas de transferência de conhecimentos sobre processos internos e que não se deve subestimar o valor das conversas.

Segundo Teixeira Filho (2000), a gestão do conhecimento é uma forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, criatividade, pesquisa, análise, estudo, inovação; sobre mercados, concorrência, clientes, processos de negócios e tecnologia.

Desta forma, para Nonaka e Takeuchi (apud GIRARDI; BENETTI; OLIVEIRA, 2008, p. 23), organização e colaboradores são partes constitutivas em “empresas criadoras do conhecimento”.

Para tanto, as organizações devem oferecer, em suas áreas, condições para que haja o desenvolvimento dos aspectos que resultarão na criação do conhecimento individual e conseqüentemente organizacional. Sobremaneira, as pessoas são unidades fundamentais da criação do conhecimento nas organizações.

Diante disto se observa o pensamento administrativo durante as diferentes épocas por meio de métodos, padrões e normas para um relacionamento com os trabalhadores onde estes são valorizados além da força física e buscam-se suas participações tendo em vista maior qualidade, inovação, criação, dentre outros aspectos que permitem a empresa agregar valor aos seus produtos e serviços concomitantemente ao maior bem-estar, motivação e eficiência

dos trabalhadores, justapondo interesses de empregados e empregadores para desenvolvimento mútuo.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998) os pesquisadores contemporâneos se utilizam de disciplinas como sociologia, filosofia, psicologia, métodos quantitativos, estatística e demais áreas de metodologia da pesquisa que validam os resultados para a evolução de uma ciência administrativa.

Assim, na concepção de Megginson, Mosley e Pietri (1998)

com o fortalecimento das disciplinas básicas da ciência da administração, e da maior compreensão do uso e aplicação das técnicas estatística, comportamental e matemática, notamos o desenvolvimento de uma teoria da mais avançada baseada num teste mais rigoroso das proposições e num conhecimento mais seguro dos processos e técnicas de administração.

No entanto, de acordo com Aktouf (1996, p. 148), tem-se associado a ciência ao nascimento da gestão, o que é inapropriado já que essa “foi solicitada enquanto provedora de métodos – notadamente de cálculos, de standardizações, de cronometragens, de relatórios sistemáticos – para produzir cada vez mais rápido”; bem como Fayol, à época, tratava dos pensamentos administrativos como doutrina administrativa (FAYOL, 1978, p. 30).

Ou seja, utilizou-se de partes de diferentes ciências para aumento de lucro, dando a ela própria a nomenclatura de ciência, o que para Jolly (apud AKTOUF, 1996, p. 148) seria um “engano em chamar de ciência o que é apenas uma técnica de fazer mais”.

Desta forma, os tópicos seguintes dedicam-se a discutir a natureza do trabalho dos gestores contemporâneos.

2.2 Natureza do trabalho do gestor

A prescrição e os princípios contidos em muitos pensamentos administrativos ofereceriam não somente a mecanização do trabalho aos executores de atividades operacionais, mas também aos responsáveis por tarefas às quais se daria a responsabilidade pela visão de cumprimento de objetivos globais da organização ou de suas unidades. Para tanto, observou-se a importância da participação das pessoas nos resultados organizacionais e os cuidados para que estas, ainda que não estabelecidos aspectos de responsabilidade social, pudessem ter condições mínimas para o cumprimento dos seus deveres e atingissem maior produtividade com os esforços aplicados em seu trabalho.

Contudo, há o entendimento em teorias recentes de que para as empresas atuais alcançarem resultados otimizados, há que se deliberar a respeito do emprego de intangíveis à realidade das empresas por intermédio dos seus colaboradores, e isto passa, invariavelmente, pelo reconhecimento dos gestores a respeito desta situação.

Para tanto, será utilizada como teoria norteadora deste trabalho as pesquisas realizadas por Henry Mintzberg a respeito dos papéis desempenhados na prática pelos gestores, uma contraposição à abordagem processual de Henri Fayol que procura prescrever as atividades desenvolvidas pelos gestores. Segundo Mintzberg (1986), tais descrições prévias não condizem com a realidade; sendo que a rotina de trabalho dos gestores se apresenta fora de quaisquer métodos ou padrões aplicáveis à racionalidade instrumental das organizações, a qual a abordagem dos processos pretende ajustar o comportamento humano.

De acordo com Guerreiro Ramos (1984) a capacidade crítica dos indivíduos permite que crenças comuns - incluindo-se prescrições e condicionamentos - sejam indagadas e as suas contribuições efetivas em questões que estimulem a criatividade, que não sejam meramente reativas, consideradas.

Posto isto, a partir de Motta (1995, p. 26), “gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

Pois, neste sentido, para Jucius e Schlender (1976, p. 23) os administradores

usam métodos diferentes na busca de soluções para seus problemas de planejamento, organização, direção e controle. Alguns decidem sobre o que fazer, em determinados casos, à luz de suas próprias experiências. Outros imitam as decisões e planos de executivos. E outros, ainda, tentam aplicar o pensamento científico na solução de problemas.

Ou seja, o gestor precisa saber se utilizar tanto das ferramentas quantitativas e previamente discriminadas que o auxiliem na tomada de decisões, como ser um articulador das suas intenções e as da organização com as pessoas que as executarão, se possível, com a justaposição de interesses dos envolvidos.

No entanto, segundo Motta (1995) a definição de gerência ainda não se apresenta muito certa e aparente, como consequência, não podendo ser considerada com exatidão. Conforme o autor, a impressão que se tem dos gestores como decisores racionais, planejadores sistemáticos, coordenadores e supervisores eficiente das atividades na organização não são as mesmas observáveis na prática.

Diante disto, Mintzberg (1986) propõe que as escolas de administração e os administradores repensem o modo como vêm abordando processos e mudanças nos últimos anos e sugere o questionamento a respeito do que fazem os executivos.

Isto é, sobretudo, a crítica de Mintzberg à abordagem processual preconizada por Fayol. Em decorrência, Mintzberg apresenta a abordagem dos papéis como sendo a praticada pelos gestores.

As funções (elementos) administrativas introduzidas por Fayol, previsão, organização, coordenação, comando e controle, representam muito pouco o que os executivos fazem e dominam o vocabulário administrativo desde o início do século passado (MINTZBERG, 1986).

Motta (1995, p. 19) corrobora com estas ideias. Segundo este, “o trabalho gerencial é atípico. Não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se difícil descrevê-lo”.

Para o autor a função gerencial arrosta-se das demais funções produtivas pela possibilidade destas serem definidas claramente sobre todos os seus aspectos, o que na função gerencial se torna inviável, uma vez que gestores precisam lidar com inúmeras situações dentro de um determinado período e para cada uma a solução se apresentar de maneira diferente devido a subjetivismos e necessidades de outras ordens.

Já para Jucius e Schlender (1976), da linha processualista, os administradores precisam de especializações técnicas e humanas, sendo que atingem a eficiência quando coordenam estas especializações por meio das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos colaboradores.

Neste sentido, e contrapondo Mintzberg (1986); Gibson, Ivancevich e Donnelly (apud ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 7) afirmam que “a definição do gerenciamento como processo consistente de funções e atividades relacionadas fornece fundamentação para a compreensão e análise da prática do executivo”.

Autores de relações humanas, segundo Escrivão Filho (1995), fazem a integração entre esta escola e a abordagem processual para definirem a natureza do trabalho do executivo, mas ainda assim, é insuficiente para responder questões emergentes nas empresas.

Sob esta óptica, Koontz e O'Donnell (1973, p. 621) definem que “a função da direção é fazer com que os empregados executem suas tarefas”; sendo estes autores processualistas, por considerarem que “o método mais útil de classificar as funções do executivo é agrupá-las em torno das atividades de planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle” (KOONTZ; O'DONNELL apud ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 5).

Neste sentido, para os autores, ainda que as empresas sejam planejadas e controladas por uma só pessoa, não podem ser consideradas organizadas pela necessidade da cooperação entre um grupo de indivíduos para que se atinjam os fins que ultrapassariam a capacidade de apenas uma pessoa, o que seria, neste sentido, o princípio da harmonia entre os objetivos da empresa e subordinados.

Jucius e Schlender (1976, p. 15) corroboram Koontz e O'Donnell (1973) já que “um dos traços mais característicos da nossa moderna sociedade é a preponderância do esforço grupal organizado. Dificilmente a consecução de vários objetivos é buscada através de esforços individuais”.

Em suma, a abordagem do processo parte das funções do administrador, ou seja, “um grupo de atividades cujo desempenho forma um processo seqüencial na concepção e simultâneo na operação, o qual se repete continuamente” (CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 3).

Contraopondo a abordagem processual, teóricos como Henry Mintzberg, Rosemary Stewart e John Kotter são considerados elaboradores da abordagem dos papéis, ainda que a semelhança de seus trabalhos esteja na ênfase ao empirismo e às críticas a Fayol (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

No desenrolar de cerca de cem anos não se atentou para o que os executivos realmente fazem, assim, Mintzberg (1986) descreve o trabalho administrativo face às funções (elementos) administrativas de Fayol. De acordo com o primeiro, a prescrição deste segundo para o gerenciamento das organizações de forma global não se aplica à realidade vivenciada pelos dirigentes nas organizações e influencia diretamente no ensino da própria administração.

Mintzberg (1986) relata, após pesquisas realizadas com gestores de diferentes organizações, mitos e realidades em relação ao trabalho dos executivos.

Conforme o quadro 4, pode-se observar o rol de mitos e fatos que compreendem o trabalho dos executivos.

MITO	FATO
1. O executivo é um planejador sistemático e reflexivo.	O trabalho é inexorável e as atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade; e estão mais propensos à ação do que à reflexão.
2. O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina.	Ocupa-se de exceções; os deveres são rotineiros, envolvendo rituais, cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações.
3. Os executivos trabalham com informações agregadas formais e provenientes de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG).	Os executivos preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões.
4. Administração se transformando em ciência e profissão.	Os programas dos executivos, para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões, entre outros, permanecem trancados em suas cabeças. Assim, para descrever tais programas, palavras como julgamento e intuição são empregadas.

Quadro 4: Trabalho do executivo: o folclore e o fato.
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1986).

Deste modo, o primeiro mito, para Mintzberg (1986) a impressão que se tem do gestor como um planejador reflexivo que se abstém da execução de outras atividades para se dedicar a planos de longo prazo para sua organização não corresponde às pesquisas que se têm conhecimento, já que os executivos ocupam-se com atividades breves, ou seja, metade delas com duração menor a nove minutos. Chefes de seção, por sua vez, executam uma média de 583 atividades dentro de sua carga de oito horas diárias, o que representa uma a cada 48 segundos.

Segundo o autor, os executivos são interrompidos com uma constância que os permite trabalhar apenas meia hora ou mais continuamente uma vez a cada dois dias, em média. Sendo ainda que os gestores, segundo o estudo de Mintzberg (1986) que se deu por observações e relatos diários, são pontuais, resolvendo problemas emergentes e às pressões do seu trabalho. Se considerarmos que 93% dos seus contatos verbais ocorrem por improviso e em conversas informais em momentos episódicos de reuniões, por exemplo.

Constatou-se ainda que os executivos não apresentam nenhuma forma de organização do tempo e que apesar das interrupções constantes ao seu trabalho, o principal motivo é o encorajamento por eles próprios do fluxo de informações.

Assim, os executivos tendem às ações reativas mais do que às proativas.

Com relação ao segundo mito, Mintzberg (1986) afirma que os executivos não só executam tarefas de rotina como são muito requisitados a eventos, comemorações, negociações - que se acredita deveria ser da alçada dos subordinados - e receptor de informações importantes provenientes de vias informais. Porém, tal ocorrência se deve pelo *status* inerente a figura do gestor da organização ou de suas unidades. No entanto, muitas das vezes, informações pertinentes e importantes para a consecução do término de trabalhos por subordinados permanecem arquivadas apenas na mente dos gestores, sem sua disseminação.

O terceiro mito exposto pelo autor retrata a não sistematização das informações. Em seu estudo com diretores-presidentes de empresas, ficou constatado que 78% destes gastavam seu tempo com comunicação verbal, principalmente telefonemas e reuniões. Correspondências e relatórios, por sua vez, são dispensáveis pelos gestores para a obtenção de informações. Assim, na pesquisa de Mintzberg (1986) fica evidenciado que a emissão de correspondências pelos gestores é em geral de uma ao dia; enquanto as recebidas tinham seu conteúdo processado a uma média 142 cartas em três horas. Em relação aos relatórios, nas cinco semanas de pesquisa apenas dois dos quarenta relatórios rotineiros, dentre eles os de custo-padrão, foram imediatamente respondidos.

Das correspondências recebidas pelos gestores, segundo Mintzberg (1986, p. 15) um dado é interessante

somente 13% delas apresentavam alguma utilidade específica e imediata. [...] uma pequena parte da correspondência forneceu informações vivas e atuais sobre a ação de um concorrente, disposições legais ou a audiência do programa de televisão da noite anterior. Mas esta é a informação que alimenta os executivos e que os leva a interromper reuniões e organizar suas jornadas.

Para Mintzberg (1986), são ainda importantes para os executivos as pequenas informações como boatos e especulações por serem estes atemporais e ter grandes chances de efetivar-se no futuro.

Porém, este sistema de informações próprio, para Neustadt (apud MINTZBERG, 1986) é problemático, pois nos leva a uma relação negativa entre mídia verbal e delegação de tarefas. Assim, informações obtidas verbalmente e que podem ser de grande valia às organizações se encontram arquivadas na mente dos gestores e não em ambientes físicos ou virtuais que possam ser consultados e utilizados por todos. Ou seja, com a indisponibilidade de tais informações, tarefas que poderiam ser executadas por subordinados não o são. A dificuldade em disseminar as informações dificulta a delegação de tarefas pelos gestores pelo

longo tempo que despenderia tal transferência, o que desta forma faz com que a maioria deles próprios execute as tarefas sem delegá-las.

De acordo com Dumont, Ribeiro e Rodrigues (2006), “uma informação sem ser comunicada de nada vale, desaparece, precisa ser recriada. Todos possuímos uma quantidade muito grande de informação deste tipo que desaparece conosco”.

Isto impede que as informações sejam de posse da própria organização, ou seja, sua utilização fica restringida. Desta forma, a informação “é um patrimônio que deve ser avaliado, mantido, tratado, e principalmente comunicado” (DUMONT; RIBEIRO; RODRIGUES, 2006, p. 34).

O último mito ao qual Mintzberg (1986) se refere rebate a sugestão de Fayol em disciplinar a administração, conforme bases científicas. No entanto, os relatos de Fayol estão publicados e são utilizados por muitas escolas e faculdades para o ensinamento da administração, ainda que não se apliquem à realidade de cada organização.

Para Mintzberg (1986) a questão está na similaridade dos gestores atuais em lidar com as problemáticas administrativas e os administradores contemporâneos a Fayol, ainda que aqueles não trabalhassem com tecnologias mais avançadas que pudessem auxiliá-los em tomadas de decisão, obtenção e disseminação de informações, entre outros.

Assim, segundo o autor as atividades administrativas, considerados os fatos de sua pesquisa, podem ser consideradas complicadas; que o administrador é sobrecarregado de obrigações que revelam a necessidade de serem solucionadas em curto prazo, em sua maioria; não pode delegar tarefas facilmente; seu trabalho é exaustivo; executa suas tarefas de maneira superficial; e seus esforços ficam voltados para funções de especialização da organização, as quais podem ser quantificadas, permitindo resolução de problemas de forma estruturada.

Outro fator que proporciona maiores pressões aos administradores está relacionado às considerações de autores como Aktouf (1996) e Guerreiro Ramos (1984), segundo os quais os homens, subordinados, deixam sua capacidade reativa e de executar atividades condicionados por normas e passam a buscar explicações de seus superiores com relação às tarefas que deverão ser executadas, ou seja, as pessoas dentro das organizações estão se tornando complexas e buscando colaborar com fatores intangíveis, que não se resumem apenas à entrega de esforço físico em troca de reconhecimento.

Como consequência das inconsistências entre a abordagem processual e a realidade das organizações, Mintzberg (1986) sugere a abordagem dos papéis. Esta abordagem tem início na autoridade formal que envolve os gestores, ou seja, é a partir dela que ele tem condições superiores a seus subordinados para tomar decisões com maior qualidade. Isto

ocorre porque, segundo o autor, da autoridade formal provém o *status*; este por sua vez, alavanca os relacionamentos interpessoais com atores internos e externos à organização e daí a quantidade de informações obtidas também se torna maior; com estas informações, que como dito nem sempre são arquivadas em meios que permitam sua disseminação pela organização, o gestor tem condições de tomar decisões e formular estratégias para a sua unidade ou organização que outras pessoas não poderiam.

De acordo com a abordagem de Mintzberg (1986), as tarefas dos executivos compreendem dez papéis subsequentes que são derivados de sua autoridade formal. Originam assim, três papéis interpessoais, três papéis informacionais e quatro papéis decisoriais, respectivamente; observáveis na figura 5.

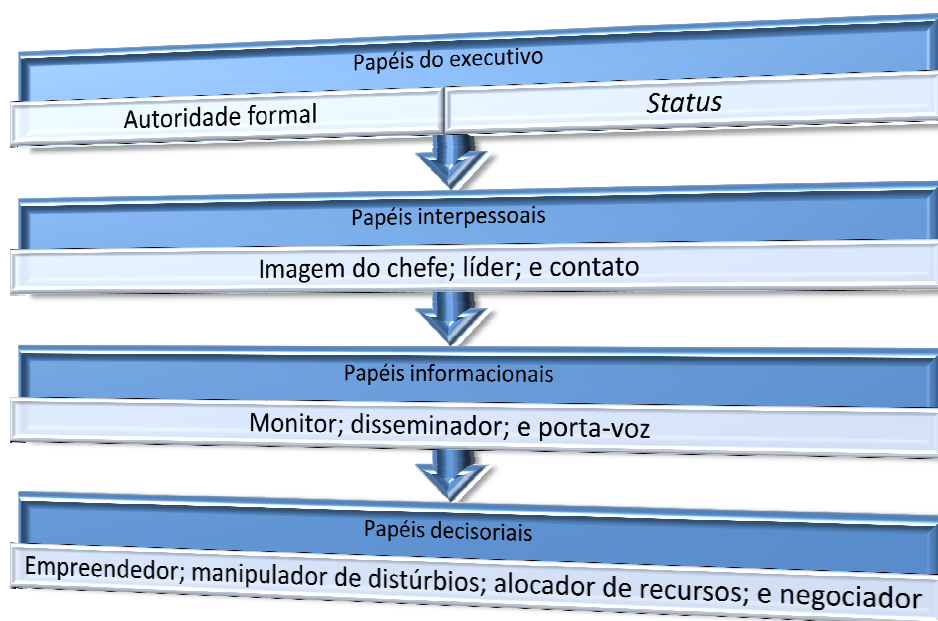


Figura 5: Abordagem dos papéis do executivo.
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1986).

Dessa forma, segundo Mintzberg (1986) os executivos desempenham obrigações cerimoniais em circunstâncias variadas de homenagens a diferentes pessoas dentro e fora da organização; recebem correspondência que fazem referência a seu *status* e assim, faz com que o gestor precise reservar seu tempo com decisões rotineiras e não importantes; contudo, para o autor, não podem ser ignoradas por ser inerente à organização e as informalidades que também a envolvem e fazem parte da manutenção adequada da imagem do chefe.

Por conseguinte, esta imagem contribui para a obtenção do poder, também resultante da autoridade formal dos chefes; no entanto, de acordo com o uso deste poder o gestor se

embute no papel de líder, e parte do princípio segundo Mintzberg (1986, p. 20) de que “todo executivo deve motivar e encorajar os funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa”.

Mintzberg (1986) afirma ainda que na maioria das pesquisas sobre o trabalho dos administradores, fica constatado a grande rede de contatos que os executivos mantêm com seus pares, pessoas estranhas à organização e com seus subordinados, cujo tempo é bem distribuído entre todos estes; porém, quando observado o tempo dedicado aos seus superiores se pode notar a diminuição dos contatos realizados.

Neste sentido, nas pesquisas de Kotter (1982) a rede de relacionamentos dos gestores torna-se relevante para estabelecer uma agenda e implementá-la. Para este autor, o trabalho do administrador passa por estes três pontos.

Estabelecendo uma agenda o administrador tem uma estratégia para atingir as metas de seu trabalho, sendo que de acordo com o seu tempo no cargo ele é mais eficiente ou menos para a construção desta agenda. Conforme Kotter (apud ESCRIVÃO FILHO, 1995) a eficácia do executivo ao estabelecer uma agenda está relacionada a procurar mais agressivamente informações de outros; fazer mais habilmente questões; estabelecer com mais êxito programas e projetos que possam ajudar a realizar múltiplos objetivos de uma só vez.

Depois de elaborada a agenda, de acordo com Kotter (1982), o gestor deve criar uma rede de contatos que leve a implementar esta agenda, com pessoas da organização ou de fora da mesma, para que possa desempenhar o seu cargo.

Deste modo, para Escrivão Filho (1995, p. 17) os gestores implementam sua agenda com o relacionamento e motivação daqueles que pertencem à sua rede, bem como “utilizam-se de recursos orçamentários, da influenciação e da informação”.

Assim, “o papel do contato destina-se a estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo: informal, verbal, mas, não obstante, eficiente” (MINTZBERG, 1986, p. 22).

Na abordagem dos papéis de Mintzberg (1986), o informacional envolve o gestor como monitor, ou seja, procura informações, interrogando seus contatos e subordinados; como disseminador passa a informações aos interessados dentro da empresa, que não tem influência para obtê-las assim como o executivo; e porta-voz, quando suas informações se transferem de dentro para fora da organização. Ou seja, “o processamento da informação é uma peça fundamental no trabalho do executivo” (MINTZBERG, 1986, p. 23).

No que se refere aos papéis decisoriais, o autor coloca o gestor como um empreendedor, promovendo mudanças no seu ambiente de trabalho para melhores resultados;

como solucionador de distúrbios, quando ele responde às pressões externas involuntariamente, no entanto, as modificações promovidas não podem ser controladas por ele; alocador de recursos para a estrutura da organização, conversas com subordinados para tomada de decisões, sobretudo para que haja unidade de comando após as decisões e se tenha conhecimento das estratégias adotadas; e negociador, por ser o maior controlador de recursos da organização.

Ainda conforme Mintzberg (1986, p. 31) após estas verificações, “não significa que todos os executivos dão igual atenção a todos os papéis”. Assim, segundo o autor, a eficiência do executivo está ligada à compreensão que o mesmo tem do seu trabalho.

Desta forma, para Mintzberg (1986) o desenvolvimento do conhecimento cognitivo dos administradores só pode ter valia com a prática da administração e o reconhecimento das habilidades usadas pelos mesmos, quais sejam: desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar subordinados, resolver conflitos, estabelecer redes de informações, difundí-las e alocar recursos. O aperfeiçoamento das habilidades dos executivos por meio de cursos estimula a sensibilidade para riscos e inovações.

Segundo Escrivão Filho (1995), Rosemary Stewart também critica a abordagem do processo por considerar esta muito formal e idealística. Em suas pesquisas, a autora tem por base a análise do conceito de cargo e o conceito de agenda.

De acordo com Stewart (apud ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 14) “o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas”.

Neste sentido, segundo a autora, a demanda se refere às atividades que o ocupante do cargo deve realizar em virtude da descrição do mesmo; as restrições são os limites do que o ocupante pode realizar; e a escolha é facultativa, ou seja, atividades que o executivo realiza, mas que não são contempladas na descrição do seu cargo.

Por sua vez, a agenda, segundo Stewart (apud ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 14), “refere-se ao processo pelo qual o executivo decide o que fazer. Em outras palavras, são as estratégias pessoais para realizar as metas de seu trabalho”.

Assim, são poucos os executivos que segundo os autores têm uma agenda explícita. E estes estão provavelmente em cargos não fragmentados, diferentemente da maioria dos administradores. Portanto, “a natureza do cargo pode fornecer um estímulo para estabelecer agendas explícitas” (STEWART apud ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 14).

Diante disto, é insuficiente descrever as atividades dos executivos para explicar seu trabalho, devem-se considerar as escolhas disponíveis ao ocupante do cargo (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Conforme Drucker (1975, p. 443), o trabalho de um administrador deve

basear-se numa tarefa que deve ser executada para que se atinjam os objetivos da empresa. [...] As atividades a serem desempenhadas e a contribuição que deve ser dada para atingir os objetivos da empresa devem sempre estabelecer os tipos de cargo administrativo que se fazem necessários. O cargo administrativo existe porque a tarefa com que a empresa se depara exige sua existência – e não há outra razão.

Para o autor, o cargo de administrador tem várias definições. Em primeiro lugar ele deve ser sempre permanente, contínuo e considerado no longo prazo; em segundo, ainda que estejam definidas na descrição do cargo, recaem sobre o administrador tarefas outras além das previamente destacadas, ou seja, elas são as metas e objetivos que precisam ser alcançados; em terceiro lugar, o cargo administrativo é também definido pelos relacionamentos, para cima, para baixo e para os lados; e por último, o cargo de administrador define-se pelas informações necessárias para que se desempenhe do cargo e a posição do administrador em relação ao fluxo dessas informações.

Segundo Lobos (1979, p. 119) “a grande maioria das exigências comportamentais das organizações emana diretamente das próprias tarefas que o indivíduo executa”. Ou seja, são condicionados pela rotina das atividades físicas e mentais inerentes ao cargo, influenciando em seu desenvolvimento profissional, social e contato com terceiros. Desta maneira, suas bases psicológicas como alienação, motivação e satisfação passam a relacionar-se com a natureza do seu trabalho.

Parte deste pressuposto, segundo o autor, a possibilidade de evidenciar a administração de cargos como central na administração de recursos humanos, e que seu planejamento tem origem em abordagens clássicas da administração.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 277), o cargo “é um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”.

De acordo com Jucius e Schlender (1976) os objetivos e atividades desempenhadas no cargo devem conter informações que cubram a porcentagem do tempo gasto em cada atividade; regularidade com que a atividade ocorre; graduação de importância de cada atividade; quando e como a atividade é desempenhada; relatórios e outros dispositivos de comunicação usados; e onde ocorre o desempenho.

Conforme Lucena (1990), estruturação e descrição do cargo devem ser formuladas a partir da missão da empresa e de áreas de responsabilidade de cada unidade da empresa, uma vez que são etapas do planejamento organizacional.

Estabelecem-se por meio da descrição do cargo, segundo a autora, as posições do trabalho, atribuições, responsabilidades e autoridades; bem como o campo de atuação de cada cargo, contribuição esperada e os requisitos de competência profissional e pessoal necessários para o desempenho do cargo.

No que diz respeito à descrição do cargo ainda, conforme Pontes (2007, p. 81), este deve ser objetivo e “é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa”.

No entanto, por vezes existem lacunas entre o trabalho prescrito e aquelas atividades concernentes ao trabalho efetivamente realizado. Isto acontece, segundo Dalmau e Tosta (2009, p. 49), devido à inexistência de “alinhamento entre missão, visão, valores e princípios (elementos constitutivos do planejamento estratégico) com as exigências do cargo propriamente dito”. Torna-se interessante, portanto, a identificação das competências organizacionais como forma de se chegar às competências exigidas no cargo e o correto alinhamento dos esforços aplicados neste aos objetivos estratégicos da empresa. Ou seja, estipular uma linha de ação única aos colaboradores, que em consonância com a comparação entre as competências individuais e organizacionais possibilitará o desenvolvimento dos mesmos e das competências essenciais que diferenciarão a organização das demais.

Da mesma maneira, os administradores, segundo Drucker (1962), têm na composição do seu tempo dedicação a tarefas que não fazem parte de atos de administração. No entanto, por meio de delegação, os gestores têm a possibilidade de reduzir tarefas que, conforme consideradas podem ser incumbidas a subordinados.

Assim, para Stoner e Freeman (1995, p. 260), por meio da delegação se pode “atribuir a um subordinado autoridade formal e responsabilidade pela realização de atividades específicas”.

Para Koontz e O'Donnell (1973) tanto a delegação de autoridade quanto a emissão de ordens são formas de direção, no entanto, a primeira é mais geral do que a segunda.

Dessa forma, “na delegação, o superior costumeiramente confere, a um subordinado, autoridade para mandar ou agir numa extensa área de assuntos, mediante uma declaração geral, frequentemente numa descrição de trabalho por escrito” (KOONTZ; O'DONNELL, 1973, p. 631).

Não obstante, para a delegação de tarefas é essencial que se tenha ideia, por parte do proponente, o resultado da ordem específica.

Stoner e Freeman (1995) afirmam que a delegação apresenta vantagens. A principal delas é o fato de quanto maior a quantidade de tarefas que deleguem, maiores serão as

responsabilidades provenientes dos níveis superiores. Há a possibilidade, também, da delegação de assuntos mais complexos que exija dos subordinados a aplicação de aspectos cognitivos para a resolução dos problemas, que quando comparados a resolução de assuntos rotineiros, são preponderantes para que os mesmos sintam-se motivados, reconhecidos, bem como tenham sentido de utilidade e complexidade no trabalho.

Outra vantagem da delegação é a tomada de decisão por subordinados que estão mais próximos à realidade operacional da organização e possuem percepção clara dos fatos.

Ainda conforme os autores, a delegação permite que os processos se tornem mais rápidos pela tomada de decisão no momento pertinente, bem como desperta o senso de responsabilidade e iniciativa dos colaboradores.

Para que a delegação apresente eficácia, Stoner e Freeman (1995, p. 262) sugerem algumas diretrizes, sendo que a principal é a “disposição do administrador de dar aos subordinados liberdade real para alcançar objetivos delegados”, o que exige a permissão para cometer erros, utilizar-se de métodos diferentes aos dos superiores; sendo que na ocorrência de erros se abre uma possibilidade para oferta de treinamento a estes trabalhadores.

Pré-requisitos como boa comunicação entre administrador e subordinado e reconhecimento por esse da cultura da organização e da capacidade de seus colaboradores, são importantes para que as tarefas de uma delegação eficaz sejam realizadas, quais sejam, decidir que tarefas podem ser delegadas; decidir quem deve receber a delegação; delegar a tarefa; e estabelecer um sistema de *feedback*.

De acordo com Koontz e O'Donnell (1973) existem graus de delegação. A delegação não pode ser prescrita, ela exige tempo para quem recebe a delegação adquirir experiência inclusive em receber autoridade. Com as inspeções e instruções dos administradores, o subordinado passa a ter sua capacidade aumentada para levar a termo suas atribuições. Assim, com a capacidade verificada dos subordinados em receberem atividades cada vez mais complexas, há o suporte para que os administradores tomem a decisão em continuar a delegar ou cessar o ato perante determinados subordinados.

Os autores afirmam também que, além da delegação, orientação, emissão de ordens, motivação, comunicação e liderança são técnicas fundamentais da natureza geral da direção.

Os gestores, como dito, com o desenvolver de suas atribuições passam a ser responsáveis por mais tarefas, decisões e atividades que exigem, devido às mudanças recorrentes diariamente, sejam tomadas de maneira segura, confiável e na maioria das vezes, conforme exposto por Mintzberg (1986), rapidamente.

A resolução de tarefas por si mesmo, ou por meio de delegação, envolve grande quantidade de informações que, há menos que estejam arquivadas na mente dos executivos como o referido autor conclui em suas pesquisas, são mais bem utilizadas se sistematizadas.

Assim, em se tratando de informação, esta pode ser definida como dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise (LACOMBE E HEILBORN, 2003). Neste sentido, Drucker (apud DAVENPORT E PRUSAK, 1998) coloca que informações são dados dotados de relevância e propósito. Seguindo a mesma linha, Teixeira Filho (2000) afirma que informação é dado que faz sentido, que faz diferença. Lacombe e Heilborn (2003) colocam que a informação também pode ser vista como a disposição de dados de modo que faça sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas, ou seja, existindo ao nível da percepção humana.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados que antes não eram notados, lançando luz sobre conexões imprevistas. Trata-se de um meio material importante para extrair e construir o conhecimento.

Já Davenport e Prusak (1998) definem a informação como uma mensagem, com um emissor e um receptor. Sua finalidade é mudar a forma como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento, mas é o receptor quem decide se a mensagem recebida constitui informação.

Na visão de Sveiby (1998), conhecimento e informação devem ser vistos como entidades distintas, onde a informação é entrópica (caótica) e o conhecimento não.

No entanto, para Aranha e Martins (apud TOSTA ET AL, 2009) o conhecimento também pode ser proveniente da intuição. Desta forma, torna-se uma forma de conhecimento súbita e inexprimível, sendo considerada o ponto de partida do saber humano.

Para Drucker (2006, p. 99) os administradores devem passar a fazer uso da informação como uma ferramenta gerencial, já que como tal não percebemos como podem promover as “transformações drásticas que elas impõem às próprias tarefas a serem empreendidas”.

Por sua vez, Schermerhorn (1999), afirma que sistemas de informações são úteis quando são processados e transformam-se em informações de inteligência permitindo tomadas de decisão de maior qualidade para gestores e viabilizando o relacionamento com atores externos à organização, como clientes, fornecedores, acionistas, órgãos governamentais, credores, entre outros. Às entidades do ambiente externo, as informações da organização são importantes como publicidade, construção de imagem, coletando dados internos para exteriorização, são chamadas informações ao público.

Segundo o autor, os gerentes têm necessidades de informações de acordo com suas responsabilidades e objetivos a serem alcançados. A figura 6 evidencia as informações necessárias aos gestores conforme seu nível hierárquico.

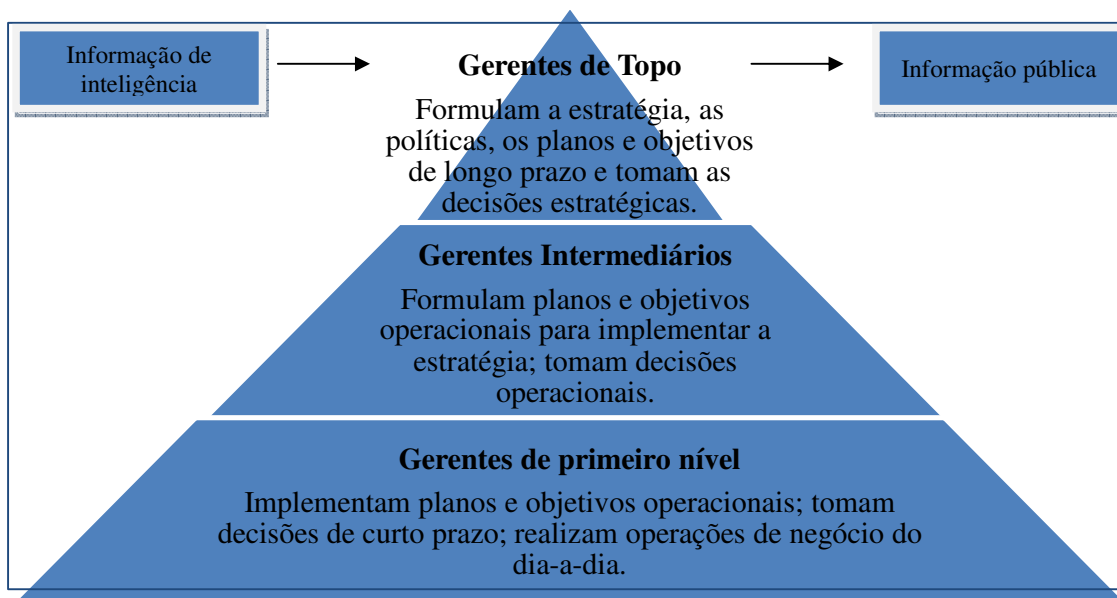


Figura 6: Os sistemas de informações atendem a múltiplas necessidades dos gerentes.
Fonte: Schermerhorn (1999).

A partir disto se pode considerar que quando utilizadas sistemática e disciplinarmente, as informações contribuem para a melhoria da tomada de decisão, bem como para seu compartilhamento entre os interessados interna e externamente.

As abordagens, quais sejam elas, a de processos e a de papéis, contribuem para o desenvolvimento do estudo da administração em duas etapas; de forma atemporal, haja vista que a disciplina se desenvolve por meio da reconfiguração ou readequação de abordagens anteriores que, regra geral, fazem parte do conteúdo daquelas mais atuais. E quando observada especificamente no contexto em que foi criada, apresenta qualidades para a resolução dos fatos pela qual foi considerada.

Destarte, ambas, de forma prescritiva ou não, analisaram atividades inerentes aos trabalhos executados pelo homem na organização.

No entanto, de acordo com Martin (apud ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 35) “o comportamento humano exige compreensão, bem como explicação, apreciação do ponto de vista do ator, e não simplesmente a observação de sua atividade”.

2.3 Administração Pública

De acordo com Amato (1958), a Administração Pública se refere, sinteticamente, ao aperfeiçoamento das atividades do governo, com vistas a tornar eficiente o alcance dos ideais coletivos.

Considera-se então, a Administração Pública um sistema de governo com conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições, e outras formas de conduta humana que determinam a autoridade política e o atendimento do interesse público (AMATO, 1958, p. 13).

No entanto, alguns autores separam a Administração Pública da política. Esta separação se baseia no fato, segundo Amato (1958), de que administrar é somente executar as normas das esferas políticas. Sendo assim, para Wilson (apud AMATO, 1958, p. 5) “a administração está fora da esfera própria da política. As questões administrativas não são questões políticas. Embora a política determine as tarefas da administração, não se deve tolerar que a política manipule as repartições públicas”.

Por sua vez, Gulick (apud AMATO, 1958, p. 6), pondera a respeito das atribuições administrativas em relação à política afirmando que a administração

se destina a fazer coisas, a realizar objetivos definidos. A ciência da administração é, portanto, o sistema de conhecimento com o qual os homens podem desenvolver relações, predizer efeitos e influir sobre resultados, em qualquer situação em que haja pessoas trabalhando conjuntamente, de forma organizada, para um fim comum. A Administração Pública é a parte da ciência da administração que se refere ao governo, e se ocupa por isso, principalmente do Poder Executivo, onde se faz o trabalho do governo, ainda que haja evidentemente problemas administrativos que se relacionem aos Poderes Legislativo e Judiciário.

Nesta mesma linha, Basavilbaso (apud SANTOS, 2003, p. 127) considera que a “Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos”.

A finalidade da Administração Pública e da administração de demais organizações difere, fazendo com que essa tenha suas particularidades. Deste modo, para Von Mises (apud WALDO, 1966) não há método que meça a eficiência ou sucesso na Administração Pública como existe para a administração de organizações privadas, sobretudo pela objetivação ao lucro que estas devem ser incentivadas. Deste modo, deve-se diferenciá-las.

Assim, a Administração Pública ou burocrática “é o método empregado na direção de negócios administrativos cujo resultado não tem valor monetário no mercado” (VON MISES

apud WALDO, 1966, p. 69). Devendo esta obedecer a regras e regulamentos definidos por órgãos superiores e executá-las.

Por outro lado, a administração de empresas é guiada pelo lucro, segundo o autor, e para tanto está sujeita às regras comerciais; sendo necessário alinhá-las aos objetivos definidos em seu planejamento, organizando os recursos adequadamente para atingi-los.

No entanto, conforme Amato (1958, p. 20), a relação entre administração e política pode se aproximar quando as “operações administrativas do governo – em seus aspectos de planejamento, organização, métodos, pessoal, relações de trabalho, direção, etc. – são executadas em intimidade com as atividades de caráter político”.

Para Brito (2009), a administração pública possui três teorias que podem ser consideradas na atualidade. A primeira delas, a burocracia, é mais expressiva, sendo que para as demais existirem suas organizações do trabalho devem apresentar em certo grau uma estrutura burocrática; a segunda, a nova gestão pública, por sua vez, é a reestruturação do estado e da administração pública por meio da modernização da máquina administrativa; e a última, governança, possibilita o aumento da eficiência e a eficácia do estado a partir da sua descentralização.

O serviço público, que tem suas origens funcionais na burocracia, tem caráter instrumental, e segundo Campelli (1986) a burocracia é uma maneira de aplicação da racionalidade instrumental; deste modo, a respeito da organização, Galbraith (apud BRITO, 2009) afirma que a mesma deve ser modelada para que sejam atingidos os objetivos comuns do trabalho coletivo. Uma forma de melhorar a estrutura dos serviços públicos, portanto, passa pela consideração do ambiente, objetivos, tarefas executadas e pessoas, como maneira de adaptar os instrumentos necessários para o alcance dos resultados esperados.

Assim como Mintzberg (1986) menciona o trabalho inexorável dos gestores em empresas privadas, Marx (1968) afirma que os chefes de repartições públicas podem por meio de sua assessoria incumbi-la parcela de seu trabalho e, conseqüentemente, seu poder diretivo; mas que, no entanto, sua sobrecarga de trabalho se mantém intensa.

Na área pública os executivos, de acordo com Marx (1968), não podem dar atenção em grande escala a detalhes e trivialidades, no entanto, pequenos acontecimentos são importantes principalmente quando apresentam caráter político. Já o gestor de empresa particular, segundo Mintzberg (1986), preza pelo conhecimento das pequenas ocorrências diárias em seu ambiente de trabalho e de atores externos à sua organização, mas que têm influência sobre ela, como forma de elaborar uma noção maior de acontecimentos que venham a suscitar.

Ainda conforme Marx (1968), os gestores na área pública devem manter-se em seus níveis hierárquicos próprios sem descer a cada instante à maquinaria, sob pena de dispensar tempo e desintegrar relações em nível abaixo do seu. Ou seja, a comunicação direta ainda que importante em diferentes organizações, sob certos aspectos na Administração Pública pode não ser sustentada.

No entanto, a criação de relações estreitas entre chefes e subordinados se apresenta de maneira importante para que a delegação de tarefas seja realizada e que decisões tomadas em níveis superiores da escala hierárquica sejam reconhecidas pelos subordinados e tenham largo efeito (MARX, 1968).

Também na Administração Pública há a criação de sistemas administrativos para lidar com as contingências. Contudo, para Teixeira e Santana (1994), há preconceitos com relação ao desenvolvimento dos serviços do setor público. Isto é proveniente, segundo os autores, da ausência de estudos e modelos satisfatórios sobre o aparelho do Estado; tornando-se um problema para as transformações desejadas pelos gestores públicos em busca de maior eficiência.

Porém, para Emmerich (1962, p. 13) a Administração Pública se desenvolveu principalmente no que diz respeito à expansão de suas funções – direção, utilização de potencial humano, recursos naturais e tecnológicos – sendo que “seus objetivos tomaram rumo inteiramente novo, suas funções cresceram enormemente em número, variedade e complexidade, e sua metodologia evoluiu de uma fase de ensaio e erro para tornar-se uma disciplina ordenada”. Como desenvolvedor de várias questões, inclusive sociais, o setor público deve ter sua estrutura voltada para estas realizações.

No entanto, ainda segundo Emmerich (1962, p. 15) afirma a respeito das funções administrativas no setor público que

o incremento, em número, variedade e complexidade, das funções a cargo do estado moderno, teve como resultado uma insuficiência administrativa. Nota-se um sério desequilíbrio entre expectativas e realizações, entre as reais necessidades e a capacidade do aparelho administrativo para satisfazê-las. Esse desequilíbrio representa um grande empecilho ao desenvolvimento.

Para a conquista do equilíbrio necessário das ações administrativas públicas, foi necessária uma padronização das técnicas de administração nesta área. Em conformidade com Emmerich (1962), tal fato, independentemente das diferenças regionais, permitiu um acordo entre problemas e questões a respeito de princípios e técnicas comuns de Administração Pública com valor universal e geral.

Com o modelo clássico da burocracia, segundo o Heady (1970, p. 53), tem-se a característica estrutural da hierarquia, diferenciação e qualificação; sendo orientada para a racionalidade, bem como uma aplicação da mesma. “Os papéis administrativos são altamente especializados e diferenciados; as esferas de competência são bem definidas e as relações hierárquicas são altamente compreendidas”.

No entanto, Heady (1970) indica que o uso de modelos deve corresponder às práticas administrativas necessárias de acordo com cada realidade para coletar e interpretar dados relativos aos seus assuntos.

Ainda que se identifique com o modelo burocrático de racionalidade e sistemática, as organizações públicas não devem se despreocupar com as pessoas que as compõem, já que podem ser estas o diferencial de um sistema considerado por vezes ineficiente. Assim, Emmerich (1962) afirma ser interessante a existência de sistemas de comunicações que permitam aos funcionários compreender e aceitar ordens e recebimento de estímulos para que a direção dos objetivos seja comum.

Desta maneira, segundo o autor, a organização resolve os problemas dos fatores humanos “estabelecendo linhas nítidas de responsabilidade e comunicação, e limitando o alcance de autoridade e comando, de modo que nenhum indivíduo seja responsável por mais do que seja capaz de supervisionar convenientemente” (EMMERICH, 1962, p. 32).

Com os estudos em Administração Pública das últimas décadas, houve, conforme Emmerich (1962), uma concepção racional e analítica das organizações. Ou seja, as repartições poderiam ser organizadas levando em conta determinados pontos, como o propósito, processo, clientela ou divisão geográfica.

Neste sentido, para Marx (1968, p. 123) mesmo em transações rotineiras os métodos administrativos devem estar atentos às necessidades e variações econômico-sociais; “deve observar os fatos, sem preconceitos, avaliá-los com sagacidade, aplicar as diretrizes à imagem revelada e moldar suas decisões de acordo com uma apreciação vigilante dos propósitos da lei e dos resultados a serem obtidos”.

Para tanto, o autor afirma que a administração das organizações públicas deve determinar uma ação apropriada e planos de decisão específicos, ordenando de tal forma, as funções administrativas e relações humanas que a envolvem.

Deste modo, a função de chefia em organizações públicas se torna substantiva e relativa às tarefas subjacentes. Para Marx (1968), na maioria dos órgãos administrativos há três espécies de chefia reconhecidas. A primeira delas se refere aos assuntos relativos à repartição, que pode ser composta por uma assessoria para delegação dos interesses cotidianos

da mesma e quando o gestor reservar tempo maior ao planejamento; uma segunda tarefa seria a operação, como finanças, pessoal e compras; e por fim, tarefas de manutenção interna, ou seja, instalações de materiais, compras de suprimentos ou reprodução de serviços internos especializados.

No entanto, ainda segundo Marx (1968) há problemas mesmo com métodos ou planos de atuação no setor público, assim

mesmo com diretrizes e planos razoavelmente claros, um esquema satisfatório de organização pessoal de cúpula categorizado, direção esclarecida nas agências individuais e cuidadosos organogramas e cronogramas das atividades administrativas, não existem plenas garantias de que tudo e todos se entrosarão bem a ponto se que a repartição funcionará sozinha.

Para suprimir tal acontecimento o fluxo de informações nas organizações deve ser claro e eficiente. Para tanto, Dumont, Ribeiro e Rodrigues (2006, p. 42) indicam “um centro, com o objetivo de proporcionar um acesso às informações fundamentais para a gestão pública, além de utilizar ferramentas que possibilitem a análise e a extração de conhecimento”.

3 METODOLOGIA

A realização de pesquisas científicas deve conter procedimentos sistemáticos para sua descrição e explicação. Para tanto, a metodologia é um instrumento de conhecimento que proporciona aos pesquisadores orientação geral para o alcance dos objetivos estabelecidos (FACHIN, 2006).

Da mesma forma, para Cervo e Bervian (1996), a ciência é entendida como uma busca de explicações e soluções, de revisão e avaliação de seus resultados. Portanto, para encontrar explicações e soluções para um determinado problema, todas as ciências utilizam métodos científicos, que se caracteriza por ser um “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 83).

Deste modo, para Castro (1977) o objetivo da metodologia é ajudar a compreender em amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o seu próprio processo.

Para orientar a busca pelos resultados em concordância com os objetivos propostos por esta pesquisa, utilizaram-se algumas técnicas metodológicas que são expostas neste capítulo, com o intuito de clarificar o entendimento do processo do referido estudo.

3.1 Caracterização e tipo de estudo

As pesquisas científicas devem ser classificadas mediante algum critério; usualmente, com base em seus objetivos gerais. Assim, segundo Gil (2002, p. 45), “é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”.

No entanto, para Lakatos e Marconi (1991) a classificação dos tipos de pesquisa leva em conta as particularidades do estudo de cada autor, proporcionando enfoques diferentes.

Quanto à natureza da investigação, este trabalho consiste em um estudo com caracteres exploratório e descritivo. Pôde-se considerar a pesquisa como exploratória já que, conforme Mattar Neto (2002), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Este estudo, então, iniciou-se por meio do reconhecimento do seu tema – A Natureza do Trabalho Diretivo – e a conseqüente busca por autores especializados na área de pesquisa do trabalho gerencial e aos dedicados à teoria da administração, bem como àqueles que fazem referência aos processos consoantes à Administração Pública. Buscou-se também, conhecer com maior detalhe as atividades desenvolvidas por coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio do Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC). Do mesmo modo, procurou-se comparar as

atividades desenvolvidas por estes gestores com as suas respectivas descrições de cargo e com os apontamentos da literatura considerada no estudo.

A pesquisa é também considerada descritiva pela mesma ter como objetivo descrever as características de uma população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São chamadas também de descritivas as pesquisas com o objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002). Dessa maneira, descreveram-se quais as atividades desenvolvidas pelos gestores dos órgãos de apoio do MPSC.

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, de acordo com Gil (2002), as pesquisas podem classificar-se como bibliográfica, documental, *ex-post facto*, levantamento e estudo de caso.

Nesse sentido, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois, de acordo Mattar Neto (2002) o estudo de caso é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas. O método pode envolver o exame de registros existentes e, por ser uma pesquisa exploratória, possibilita a ampliação dos conhecimentos sobre o objeto em estudo.

Para Triviños (2006), apesar de não se poder generalizar o resultado atingido com o mesmo, ele fornece um profundo conhecimento em relação a uma determinada realidade.

Para Gil (2002), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Mediante isto, esta pesquisa apresenta as referidas características por estudar o caso particular das atividades desempenhadas por gestores componentes dos órgãos de apoio do MPSC contrapondo-as com algumas bibliografias existentes.

As pesquisas bibliográfica e documental foram utilizadas no que concerne aos procedimentos técnicos adotados. De acordo com Cervo e Bervian (1996) a pesquisa bibliográfica é muito importante na vida do estudante universitário, portanto, em todas as áreas de estudo será reservado um espaço inicial para a mesma. Ela visa o aprofundamento do pesquisador com relação ao tema objeto de estudo, através de revisão a respeito da literatura existente sobre o tema. Por outro lado, a pesquisa documental, segundo Gil (2002), assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, a única diferença é que a documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Dentre as bibliografias analisadas, destacam-se autores como Mintzberg (1986), Fayol (1978), Escrivão Filho (1995), Aktouf (1996), Guerreiro Ramos (1984) e Motta (1995), no que se refere às funções desempenhadas pelos gestores e a evolução das pessoas nas organizações; Bateman e Snell (1998), Maximiano (2004), Schermerhorn (1999), Jucius e Schlender (1976), Koontz e O'Donnell (1973), Lucena (1990) e Drucker (2006) fazendo

referência ao histórico da ciência da administração; bem como autores que se dedicaram à Administração Pública, casos de Emmerich (1962), Teixeira e Santana (1994) e Marx (1968).

Por sua vez, a documentação levantada se refere às descrições dos cargos dos referidos gestores.

Em relação à abordagem, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa. Este estudo não emprega apenas instrumentos estatísticos como base para análise do problema, pois pretende entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON ET AL, 2008). Por sua vez, Minayo (1994) diz que a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificada, trabalha com um universo de significados, como por exemplo: motivos, ambições, crenças, valores e atitudes.

Finalmente, menciona-se que esta pesquisa é considerada aplicada, ou seja, caracteriza-se por seu interesse prático, com aplicação de seus resultados aos problemas que ocorrem na realidade (ANDER-EGG apud LAKATOS; MARCONI, 1990).

3.2 Sujeitos de pesquisa

De acordo com Fachin (2006, p. 112), antes da escolha do assunto, por vezes os pesquisadores já têm conhecimento do universo da pesquisa, que é o “conjunto cujos atributos serão alvo de investigação e, por isso, transformar-se-ão em informação” que fará parte do seu estudo. Caso seja necessário, pela inviabilidade de pesquisa com todos os sujeitos de característica semelhante para se chegar ao resultado da pesquisa, faz-se a mesma por intermédio de uma amostra.

Farão parte do universo de pesquisa deste estudo gestores de órgãos de apoio do MPSC. Assim sendo, de acordo com Lakatos e Marconi (1990), pode-se definir uma técnica definida de amostragem por meio de dois processos, quais sejam, a forma probabilista e não-probabilista.

Esta pesquisa fez uso de técnicas de amostragem não-probabilista, ou seja, não se fez uso de formas aleatórias para seleção da mesma, tratando-se de uma amostra intencional. Porém, segundo Fachin (2006), esta amostra deve ser representativa ou significativa.

Em decorrência da realização desta pesquisa com 3 coordenadores – de operações administrativas, de auditoria e de planejamento e estratégias organizacionais; e com 2 gerentes – de compras e de patrimônio; a amostra é classificada como significativa. A razão para utilização deste tipo de amostra não-probabilista se relaciona ao interesse do pesquisador na opinião, e, sobretudo nas ações, dos elementos desta população (LAKATOS; MARCONI,

1990). Sendo assim, com a determinação desta amostra inicial, foi obtida a saturação dos dados, ou seja, as entrevistas aconteceram até que os dados obtidos começassem a se repetir constantemente.

3.3 Definição das categorias de análise

A análise das informações coletadas pode ser de certa forma facilitada. Para tanto, segundo Richardson et al. (2008), classificando os elementos a partir de determinados critérios estamos categorizando-os. Assim, tem-se uma forma clara e organizada para discorrer sobre o problema.

Para Strauss e Corbin (2008), categorias são conceitos que derivam de dados e representam fenômenos, que por serem diferentes, devem receber nomes que dependem da perspectiva da análise, do foco dado à pesquisa e de seu contexto.

Deste modo, este trabalho tem como variáveis a serem estudadas o modelo burocrático, a abordagem dos papéis de Mintzberg (papel interpessoal, papel informacional e papel decisório), os trabalhos prescrito e realizado, bem como aquelas referentes a tempo e delegação, como explicitadas no quadro 5. A finalidade de tal análise se relaciona aos objetivos do trabalho no que concerne à verificação das atividades dos gestores dos órgãos de apoio do Ministério Público de Santa Catarina, além de sua comparação com a teoria adotada como norteadora do estudo.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DEFINIÇÕES
Modelo burocrático	A burocracia, ainda que permita a eficiência das atividades rotineiras, torna-se inapropriada às organizações flexíveis que exigem criatividade e tomadas de decisão rápidas (BATEMAN; SNELL, 1998).
Papel interpessoal	“Todo executivo deve motivar e encorajar seus funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa” (MINTZBERG, 1986).
Papel informacional	O processamento de informações é uma peça fundamental no trabalho do executivo. O papel do contato destina-se a estabelecer um sistema de informações externas do próprio executivo: informal, verbal, mas, não obstante, eficiente. O executivo pode não conhecer tudo, mas sabe mais do que qualquer outro membro do seu quadro de funcionários (MINTZBERG, 1986).
Papel decisorial	Schermehorn (1999), afirma que sistemas de informações são úteis quando são processados e transformam-se em informações de inteligência permitindo tomadas de decisão de maior qualidade para gestores e viabilizando o relacionamento com atores externos à organização.
Trabalho prescrito	Por vezes existem lacunas entre o trabalho prescrito e aquelas atividades concernentes ao trabalho efetivamente realizado. Isto acontece, segundo Dalmau e Tosta (2009, p. 49), devido à inexistência de “alinhamento entre missão, visão, valores e princípios (elementos constitutivos do planejamento estratégico) com as exigências do cargo propriamente dito”.
Trabalho realizado	
Tempo	Os executivos estão envolvidos em um grande número de tarefas e recebem um volume de informações que se torna difícil estabelecer um tempo para se dedicar a apenas uma integralmente, isto transforma o trabalho em algo superficial na sua resolução (MINTZBERG, 1986).
Delegação	Por meio de delegação os gestores têm a possibilidade de reduzir tarefas que, conforme consideradas, podem ser incumbidas a subordinados (DRUCKER, 1962).

Quadro 5: Definição das categorias de análise.
Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias de análise foram divididas de acordo com as variáveis supracitadas. A partir delas, também serão apontadas possíveis inconsistências com a teoria norteadora. O tópico seguinte dedica-se ao conteúdo coletado.

3.4 Coleta de dados

As informações para esta pesquisa envolvem dados primários, coletados por meio de questionários (conforma Apêndice A) e entrevistas (conforme Apêndice B); assim como dados secundários, com a disponibilização, pela organização, dos documentos Plano Geral de Atuação (PGA), evolução do planejamento estratégico, organograma (Anexo 1) e da descrição dos cargos pesquisados (Anexo 2).

De acordo com Richardson et al (2008), nas pesquisas em Ciências Sociais, a interação entre pessoas é elemento fundamental. Deste modo é possível a compreensão do que ocorre com outros, ou seja, com interação face a face há proximidade entre as pessoas, possibilitando que se penetre na mente, vida e definição do entrevistado. A entrevista, deste modo, “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas” (RICHARDSON ET AL, 2008, p. 207). O roteiro de entrevista elaborado para esta pesquisa considerou seus objetivos específicos e foi realizada com os profissionais da organização cujos trabalhos procuraram ser delimitados. As entrevistas, informais e não-estruturadas, foram realizadas entre os dias 13 e 16 de outubro de 2009.

Os questionários, por sua vez, são um instrumento para obtenção de dados de determinado grupo social e determinam as características de tal grupo com variáveis predeterminadas, individuais ou grupais (MARTINS JÚNIOR, 2008). O questionário formulado aos gestores da organização foi composto por questões abertas para análise das funções gerenciais, sendo dividido em dois momentos. O primeiro apresentando duas questões referentes à descrição do cargo e o segundo com sete questões envolvendo as especificações do cargo, onde cada gestor identificava conhecimentos, experiências, autonomia, complexidade e tarefas às quais dedica seu tempo.

No que se refere aos dados secundários, a observação documental “tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as ideias elaboradas a partir deles” (RICHARDSON ET AL, 2008, p. 228).

De acordo com Gil (2002) a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico.

Desta forma, documentos como o Plano Geral de Atuação do Ministério Público do Estado de Santa Catarina para o ano de 2009, a descrição das considerações sobre o planejamento estratégico da referida organização, bem como a descrição do cargo dos coordenadores e gerentes envolvidos na pesquisa foram utilizados para a captação de informações para posterior análise e contribuição para se chegar aos resultados do estudo juntamente com as entrevistas e questionários aplicados.

3.5 Análise de dados

A relação entre emissor e receptor durante uma pesquisa, quando possível, é de grande importância para que informações que vão além da simples apreensão de palavras emitidas possam compor os dados que se pretende coletar.

Por intermédio da análise do discurso, segundo Vergara (2008), é possível explorar o sentido das mensagens que são transmitidas. Dentre as características principais da análise do discurso, consideradas pela autora, estão a permissão em reconhecer o significado tanto do que está implícito quanto explícito em uma entrevista; identificar a interação entre membros da organização, com suas participações em processos, negociações e manifestação de poder.

Por ser esta uma pesquisa qualitativa, está envolvida por aspectos sobremaneira subjetivos. Portanto, segundo Vergara (2008, p. 255), como as amostras dos estudos qualitativos são intencionais, com dados “coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo”, não se pode generalizar tais resultados. Pelos métodos de pesquisa utilizados serem complementares é possível a realização de uma triangulação dos dados, ou seja, uma estratégia de pesquisa baseada em métodos diversos para investigação de um mesmo fenômeno.

Com a figura 7 é possível observar o relacionamento entre as informações que servirão como pontos de referência para se alcançar os objetivos deste estudo.

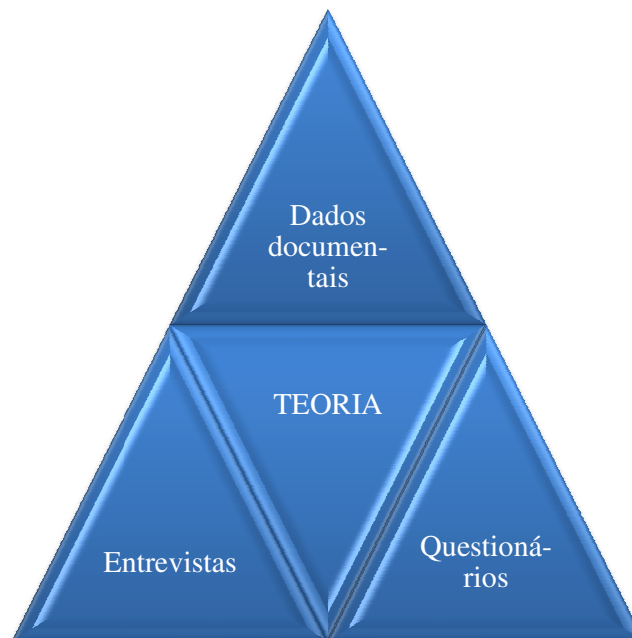


Figura 7: Triangulação de dados.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a triangulação, tem-se uma forma de validar os dados “assumindo uma realidade e uma concepção do objeto em estudo” (DENZIN apud VERGARA, 2008, p. 257).

3.6 Limitação do estudo

A pesquisa se trata de um estudo de caso, portanto, como principal limitação do estudo se apresenta a descrição das atividades executadas pelos gestores da organização estudada, ou seja, não devendo ser considerados os resultados desta como representativos e aplicáveis à realidade de outras organizações. Por ser qualitativa, ou seja, serem consideradas percepções e interpretações do pesquisador, esta característica reflete outro fator limitante para o estudo. A temporalidade também deve ser considerada como um dos limites da pesquisa, sendo realizada entre os meses de julho e novembro de 2009; bem como as categorias de análise utilizadas.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, embasados nos objetivos específicos estabelecidos. Inicialmente, discorre-se sucintamente a respeito do histórico do Ministério Público em Santa Catarina, bem como à caracterização da instituição na atualidade. Em seguida se faz uma relação entre o trabalho diretivo na instituição e o modelo burocrático. Posteriormente são abordados os papéis desempenhados pelos gestores pesquisados de acordo com a teoria de Mintzberg, suas atividades e demais aspectos que exercem influência na natureza do seu trabalho. Há a comparação entre os trabalhos prescrito e realizado levando em consideração a descrição dos cargos dos gestores. Por fim, as características de tempo e capacidade de delegação de tarefas inerentes aos gestores pesquisados, bem como a categorização de suas atividades em contraposição às teorias adotadas para suas respectivas análises, são apresentadas.

4.1 O Ministério Público no Estado de Santa Catarina

Em Santa Catarina, o Ministério Público se vincula às Constituições do Estado, onde segundo Silva (apud GARCIA, 2001) este órgão só passa a ter tratamento especial nas primeiras décadas do século XX.

Inicialmente, as disposições acerca do Ministério Público se relacionavam diretamente com a Constituição Federal vigente à época de 1891. No entanto, com a Constituição de 1935 alguns pontos foram caracterizadores de uma nova etapa do Ministério Público Estadual. Dentre eles estavam o reconhecimento definitivo como uma instituição no estado de Santa Catarina.

Em 1947, com a Constituição Estadual, a instituição recebe maior independência por aparecer desvinculada das esferas Judiciária e Executiva.

Estruturalmente, o Ministério Público foi alterado significativamente com a Emenda Constitucional 15/82, quando seu quadro administrativo passou a ser próprio da Procuradoria-Geral de Justiça, sendo redimensionado e reestruturado de acordo com as necessidades que se apresentavam à época. Assim, desvinculada do Poder Executivo, foi conferida à instituição autonomia financeira e de seu quadro de pessoal, situação esta que se mantém até a atualidade.

A Lei n. 197 de 13 de julho de 2000, Lei Orgânica do Ministério Público, regulamenta a carreira e prevê todas as atribuições dos seus integrantes, assim como suas garantias e deveres.

O tópico seguinte se dedica a caracterizar esta instituição em âmbito estadual, com a citação de órgãos internos de apoio imprescindíveis para a execução da atividade-fim do Ministério Público catarinense.

4.2 Caracterização do Ministério Público do Estado de Santa Catarina

A sede do Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC) está localizada à Rua Bocaiúva, n. 1750, no Centro Executivo Casa do Barão, Centro de Florianópolis; sendo composto também por Centro de Apoio e Promotorias de Justiça nas principais comarcas do Estado de Santa Catarina.

Para se ter maior conhecimento sobre a finalidade do Ministério Público de Santa Catarina, pode-se invocar as definições de missão, visão, valores e princípios da instituição. A missão do MPSC é expressa em “garantir a eficácia das leis, defender o regime democrático, os interesses sociais e individuais indisponíveis, promover os valores éticos e estimular os agentes sociais ao pleno exercício da cidadania”.

A visão encarrega o órgão a “ser uma instituição que sirva de referencial pelos padrões de eficiência e regularidade na geração de resultados úteis à sociedade e na garantia dos direitos do cidadão”.

Não obstante, é necessário que princípios e valores estejam consolidados como forma de execução da missão e alcance da visão. Deste modo, os valores e princípios da instituição envolvem a independência, a ética, a legalidade, a utilidade, a moralidade, a integração e a transparência.

Com relação à estrutura do MPSC, de acordo com seu atual organograma, o mesmo compreende (a) órgãos de administração superior; (b) órgãos de administração; (c) órgãos de execução; e (e) órgãos auxiliares.

Compondo os órgãos auxiliares, estão coordenadorias e suas respectivas gerências, como a Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD), subordinada direta à Secretaria-Geral do MPSC; e as Coordenadorias de Planejamento e Estratégias Organizacionais (COPEO) e de Operações Administrativas (COAD), à qual se subordinam as Gerências de Patrimônio (GEPAT) e Compras (GECOMP).

As atividades-meio executadas pelos órgãos de apoio são vitais para a organização e alcance das diretrizes traçadas pela administração superior. Por meio dos setores supracitados, todas as necessidades dos membros da instituição para que exerçam sua atividade-fim de forma eficiente são atendidas por meio de estudos para controle e melhoria de processos; da

estipulação de novos projetos e objetivos, tanto estruturais quanto orçamentários que permitam à instituição atender de forma adequada seu cliente, a sociedade; ao suporte, fornecimento, controle, aquisições, manutenções e demais atividades de rotina que permitam que todos os colaboradores da instituição possa realizar seus trabalhos satisfatoriamente e em conformidade com as atribuições que lhes são designadas no âmbito interno do Ministério Público do Estado de Santa Catarina, atendendo as solicitações encaminhadas.

4.3 O trabalho diretivo no Ministério Público de Santa Catarina e sua relação com a teoria burocrática

Por vezes, ao se pensar no serviço público, relações - sobretudo no que se refere aos tempos gastos em processos internos - e considerações a respeito de sua estrutura administrativa como exemplo de ineficiência organizacional são externadas.

Uma forma de amenizar esta situação é explicitada por Teixeira e Santana (1994), já que segundo os autores, há preconceitos com relação ao desenvolvimento dos serviços do setor público. Isto é proveniente da ausência de estudos e modelos satisfatórios sobre o aparelho do Estado; tornando-se um problema para as transformações desejadas pelos gestores públicos em busca de maior eficiência.

A teoria burocrática, ao contrário dos pensamentos recorrentes na atualidade, e, inclusive dos contemporâneos à sua elaboração, consideram-na prescritiva, ou seja, as ações a serem executadas por tais organizações estariam previamente determinadas e deveriam ser seguidas para que os melhores resultados fossem alcançados. Porém, o modelo burocrático de gestão levou em consideração a prática administrativa comum em diferentes organizações e sua posterior descrição com regras que dependessem da lógica em contraposição a interesses pessoais, baseando-se na racionalidade das leis (WEBER apud MAXIMIANO, 2004). Isto se faz necessário e sensato a partir do momento que se tem a sociedade como financiadora das organizações públicas, especificamente.

Portanto, segundo Schermerhorn (1999), algumas das características da burocracia weberiana são:

- a. divisão clara do trabalho – funções bem definidas tornam os trabalhadores habilitados para desempenhá-las;
- b. clara hierarquia da autoridade – cada posição se reporta a outra de nível superior;

- c. regras e procedimentos formais – instruções escritas dirigem comportamento e decisões;
- d. impessoalidade – inexistência de tratamento preferencial; e
- e. carreiras baseadas no mérito – trabalhadores selecionados e promovidos em concordância com suas habilidades e desempenho.

Ainda que adotando este modelo de gestão em busca de padronização dos resultados e comportamentos para eficiência das atividades rotineiras, conforme mencionam Bateman e Snell (1998); o Ministério Público de Santa Catarina não apresenta algumas das características da burocracia weberiana, ou seja, a instituição não apresenta processos estruturados que permitam resolução rápida das atividades demandadas pelos clientes internos, que configuram o principal agente de relacionamento para os órgãos de apoio da instituição. Isto vai de encontro ao estabelecido por Weber (apud MAXIMIANO, 2004) com relação à burocracia no momento em que define como um de seus pontos a existência de regras e procedimentos formais.

Solicitações para aquisição de novos produtos, conforme o gestor 4, em entrevista, não são especificadas adequadamente que permita o repasse aos fornecedores sem que antes seja solicitada uma nova descrição, mais detalhada, ou que não havendo a devida correção incorra em erros de entrega. Nas palavras deste gestor, “90% das solicitações que nos são encaminhadas acabam sendo devolvidas devido a necessidade de serem melhor especificadas”.

Ou seja, neste aspecto a instituição não se aplica ao que relata Emmerich (1962), que afirma ser possível haver uma concepção racional e analítica das organizações, que neste caso seria voltada aos processos.

Portanto, regras e procedimentos formais se destinam mais às formalidades comportamentais, políticas e de comunicação, e em menor proporção aos processos relacionados a níveis táticos e operacionais.

Com relação ao que a teoria burocrática de Weber firma a respeito da divisão do trabalho, a mesma é observada na instituição alvo desta pesquisa. Considera-se para esta afirmação o organograma bem definido da organização e a abordagem de Fayol (apud SCHERMERHORN, 1999) para o mesmo tópico, em produzir mais e melhor com o mesmo esforço e que vai ao encontro do disposto no Plano Geral de Atuação do MPSC, onde se devem utilizar ferramentas para direcionar recursos e esforços de forma racional a objetivos condizentes com a sua atribuição e com os anseios da sociedade a que serve.

Não obstante, para Weber (apud SCHERMERHORN, 1999) a divisão clara do trabalho passa pela definição das funções que permitem aos trabalhadores desempenhá-las de forma hábil.

Mesmo no serviço público as habilidades dos colaboradores devem ser desenvolvidas não somente pela repetição dos processos, mas também, por políticas de treinamento. No que diz respeito a isto, a instituição apresenta dificuldades em disponibilizar aos seus gestores programas para capacitação e conseqüente retorno em forma de melhor qualidade na execução dos processos, redução de tempo e recursos orçamentários com retrabalho evitado por imperícia nos procedimentos.

Isto se confirma por meio do depoimento do gestor 5, que coloca como exemplo um dos indeferimentos acerca de solicitações de cursos quando, pelo motivo de uma de suas subordinadas ter pedido transferência, e esta ser a única responsável por uma das tarefas do setor por ter sido quem mais se adaptou às exigências da mesma, identificou tal necessidade.

De acordo com este gestor, “Ninguém se adapta aos convênios. Isto foi avisado, pedi um curso de convênio e não me autorizaram, não tenho confiança em mim para repassar e dar suporte aos meus subordinados com relação a este assunto”.

A clara hierarquia da autoridade, como característica da burocracia identificada por Weber é obedecida no Ministério Público de Santa Catarina, assim como o controle às ações dos gestores desta instituição.

Porém, no MPSC o alcance da autoridade e comando tem ligação a aspectos políticos, portanto sua gestão é descontínua e impedida de fazer planejamento que cubra todo um período de gestão. A gestão atual também apresenta traços de centralização, inflexibilidade e rigidez com relação ao comunicado de determinadas situações.

Conforme o gestor 1, repasses de considerações concernentes aos trabalhos não podem ser negadas à autoridade superior; ou seja, segundo este, “não pode haver sonegação de informação, sob pena de que se os seus possuidores negarem a prestá-las será comunicada a situação à autoridade superior que deverá tomar as providências necessárias”.

Quando se trata da impessoalidade característica da burocracia, nota-se claramente a existência deste fator na relação entre a instituição e a sociedade, sua cliente, ou seja, não há evidências de tratamento preferencial em relação àqueles que procuram seu suporte.

No entanto, percebe-se, retomando o depoimento do gestor 5 que trata dos investimentos em capacitação, que a instituição não apresenta estrutura normativa clara e critérios elaborados de forma explícita e disponível para consulta dos interessados a respeito da seleção ou não daqueles servidores que necessitam de treinamento, nem estudos dos

setores competentes para posterior análise e comprovação das necessidades de treinamento. A decisão parece estar centralizada em poucos administradores que adotam a subjetividade para definição do assunto.

Isto já era preconizado por Taylor (1972) na escola de administração científica com treinamento cuidadoso dos trabalhadores para realizarem as tarefas e oferecer incentivos para cooperar com a ciência da função.

E também se pode referenciar Heady (1970) quando o mesmo indica que o uso de modelos deve corresponder às práticas administrativas necessárias de acordo com cada realidade para coletar e interpretar dados relativos aos seus assuntos.

Já a disposição da teoria weberiana acerca das carreiras baseadas no mérito é ponto que não se aplica à instituição analisada em decorrência de se tratar, ainda que não seja mais ligada ao Executivo, de nomeação do seu principal cargo - responsável pelos órgãos de administração superior – pelo chefe desta esfera de poder.

Esta situação reflete diretamente nas indicações de todas as demais funções, sejam de chefias, coordenadorias e gerências que ocupam cargos de confiança e podem arbitrariamente ser dispensadas das suas atividades por relações interpessoais formadas no decorrer das atividades por criação de grupos de interesses ou outras variáveis de cunho político relevantes para alterações na estrutura organizacional, sob pena de tal acontecimento resultar na descontinuidade das ações deliberadas por gestões anteriores.

De acordo com informações do gestor 3 o Ministério Público de Estado de Santa Catarina não possui um plano de cargos e salários consolidado. O projeto para implantação desta política está em desenvolvimento, o que caracteriza a não existência, até o momento, de uma redação formal de que a ascensão no cargo pode se fazer por mérito e acumulação de experiências, conhecimentos e demais aspectos que tornam o servidor capacitado para exercer uma função de maiores responsabilidades e retorno, seja financeiro ou por *status*.

Não havendo possibilidade de desenvolvimento profissional, as metas de gestores e subordinados se apresentam de forma divergente. Por um lado há a intenção de se manter no cargo, que deve ser feito com um trabalho árduo e em geral não reconhecido, e por outro há uma lacuna aberta para a prática de certa malemolência ao desenvolver as tarefas rotineiras pela falta de perspectivas de mudança de posição.

Assim, não se tem o desenvolvimento da organização, como afirmado por Drucker (1975, p. 471) no sentido de não haver relação de metas individuais e interesses, ou seja, “a atuação esperada de um administrador deve estar dirigida no sentido das metas de desempenho do negócio. Os resultados obtidos pelo administrador devem ser avaliados pela

contribuição que prestam ao sucesso do empreendimento”. Ou seja, deste modo dar-se-á orientação ao trabalho do administrador e a todos na organização no sentido de terem uma meta comum.

Portanto, em todas as organizações, mesmo nas burocracias como a instituição pesquisada, deve haver a integração de interesses para que haja o retorno adequado, neste caso para a sociedade; uma vez que para o cumprimento eficiente da atividade-fim a que se dispõe, é necessário que seus órgãos de apoio sejam motivados o suficiente para efetiva cooperação, e se possível, acompanhados por um planejamento que os prevaleça.

Tal situação corrobora com Megginson, Mosley e Pietri (1998), que consideram este processo integrativo como uma solução na qual todos ganham e se caracteriza por ser uma interação entre as pessoas que formam um grupo.

E com Barnard (apud STONER; FREEMAN, 1995, p. 29) de que “uma empresa só pode operar com eficiência quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham”.

Diante do exposto, e considerando Schermerhorn (1999) quando o mesmo afirma que o surgimento das organizações burocráticas tinha como uma de suas finalidades a eliminação da conquista de autoridade formal por meio da posição social para que os trabalhadores pudessem conquistá-la a partir das suas capacidades relacionadas ao trabalho, se torna, neste caso estudado, não existente por serem levadas em conta, sobremaneira, questões políticas e de relacionamento, dentre outras.

A legitimação de pontos da burocracia como a condução dos trabalhos com regras e procedimentos formais, impessoalidade e carreiras baseadas no mérito deve advir da formulação de um plano de cargos e salários para este; e do estudo de processos que se relacionam entre os diferentes setores que padronizassem as comunicações em busca da minimização de informações distorcidas, incorretas e para maior objetividade dos trabalhos.

Para o gestor 4, “o setor não é estruturado da maneira que poderia atender melhor às necessidades. [...] Só tomo conhecimento do planejamento no momento da execução. Não sei o que vai acontecer amanhã”. Ou seja, as regras estão impostas, mas os procedimentos formais para agilidade dos trabalhos não estão esclarecidos, apenas para o relacionamento entre níveis hierárquicos, o que já é contemplado no ponto a que se refere à clara hierarquia da autoridade na teoria da burocracia.

Esta situação fora diagnosticada por Mintzberg (1986, p. 2) em suas pesquisas. Segundo o autor “nossa ignorância se revela na inabilidade com que as principais empresas públicas tratam de alguns de seus mais sérios problemas de planejamento”.

À impessoalidade, o tratamento poderia ser dado ainda de maneira formal pela definição de regras e levantamento dos cargos que precisam de treinamento adequado para a realização efetiva de seu trabalho, bem como para o alcance de novas posições funcionais relacionadas diretamente ao trabalho do servidor da instituição; bem como da gerência mais próxima entre os chefes da instituição e seus setores subordinados, inclusive os órgãos de apoio.

Desta forma se observa o que fora exposto por Campelli (1986), de que a burocracia é uma maneira de aplicação da racionalidade instrumental. A racionalidade instrumental, segundo Guerreiro Ramos (1984), contrapõe-se a racionalidade substantiva que é a capacidade de inserção de aspectos próprios dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, enquanto aquela indica a necessidade de se atingir eficiência por meio do mecanicismo das empresas e do homem visto como recurso de valor físico. Para o autor deve haver uma justaposição entre estas racionalidades para que se aumente a produtividade do trabalhador e a sua independência deste por meio do trabalho.

No momento, a realidade de alguns gestores pesquisados na instituição não corrobora com a justaposição das racionalidades para o aumento da produtividade, preconizada por Guerreiro Ramos (1984).

O gestor 4 afirma, quando questionado sobre a organização do tempo para desempenho das suas tarefas, que “procurava organizar. No entanto depende muito da atualidade administrativa. Ou seja, do gestor responsável”. Isto acaba por implicar diretamente na sua produtividade e organização e conseqüente resolução das tarefas de forma adequada, gerando possíveis insatisfações da administração superior pelo não cumprimento de prazos e resultados.

Por sua vez, o gestor 1 afirma conseguir se organizar, de forma sistematizada, “marco horário para entrevistas, visitas, tenho uma programação diária e a sigo para conseguir organizar bem o meu dia. Sendo que procuro dar preferência para as leituras na parte da manhã”.

Assim, Weber (apud WALDO, 1966) identifica três tipos de autoridade ou princípios de legitimidade nas organizações humanas. A primeira delas é a autoridade tradicional, referente a tempo e *status* daquele que a requer; a autoridade carismática, que é impulsionada por qualidades de liderança; e a autoridade racional ou legal, refere-se ao posto alcançado segundo regras deliberadas, ou seja, conquista-se independentemente de aspectos substantivos.

Com relação à autoridade tradicional, não se pode relacioná-la ao Ministério Público de Santa Catarina pelo tempo que a administração superior se mantém no cargo ser fundado no prazo de dois anos com possibilidade de prorrogação por igual período, ou seja, há critérios legais envolvidos. No entanto, este cargo é investido de *status* considerável, mas que não promove continuidade das funções gerenciais dos órgãos de apoio por estar circundado de pessoal de confiança, que em geral, passam a compor a estrutura administrativa. Interrompendo, de certa forma, os trabalhos realizados.

A autoridade carismática depende em muito do ocupante do cargo de administrador superior que tem efeitos diretos, inclusive psicológicos, motivacionais, nos demais cargos subordinados a este. Conforme o gestor 5, “[...] somos muito pressionados por alguns erros, por isso os servidores preferem não aparecer tanto”.

A autoridade racional ou legal, no nível dos órgãos de apoio, também não é possível de se reconhecer por serem os postos alcançados de forma arbitrária sem estrutura determinada que mensure o alcance de objetivos.

Portanto, o tipo de autoridade que mais se aproxima da realidade da organização estudada é a carismática, apesar do *status* que envolve os cargos que compõe a administração superior, e até de alguns dos cargos dos órgãos de apoio tomados por maior autonomia e proximidade com os chefes da instituição. Como o gestor 1 afirma em questionário ser uma de suas atividades desmistificar a figura que envolve os ocupantes de cargos semelhantes ao seu. Assim, no que se refere aos gestores dos órgãos de apoio em relação a seus subordinados, características impulsionadas por qualidade de liderança são imprescindíveis para que os trabalhos apresentem resultados.

A realidade organizacional da instituição pesquisada não atende ao disposto por Galbraith (apud BRITO, 2009) a respeito das organizações, quando afirma que a mesma deve ser modelada para que sejam atingidos os objetivos comuns do trabalho coletivo. Uma forma de melhorar a estrutura dos serviços públicos, portanto, passa pela consideração do ambiente, objetivos, tarefas executadas e pessoas, como maneira de adaptar os instrumentos necessários para o alcance dos resultados esperados.

Assim, a administração estudada se enquadra de forma mais adequada na definição de burocracia de Von Mises (apud WALDO, 1966, p. 69), que para o autor “é o método empregado na direção de negócios administrativos cujo resultado não tem valor monetário no mercado”, devendo esta organização, e seus setores, obedecer a regras e regulamentos definidos por órgãos superiores e executá-las.

4.3.1 A abordagem dos papéis por Mintzberg

No último século as organizações foram observadas sob diversos aspectos e analisadas de acordo com teorias que indicassem as melhores práticas dos seus gestores, prescritivamente, para que as levassem ao sucesso empresarial.

Outras levaram em consideração as relações entre as pessoas nos círculos que se formavam internamente nas organizações à medida que estas cresciam e passavam a ter relevância social para os grupos que a tinham como destino e onde empregavam parte de seu tempo e sua mão-de-obra.

Algumas baseavam suas decisões em modelos matemáticos e estatísticos, enquanto demais pensadores procuravam estudar a realidade de diferentes organizações descrevendo e normatizando os aspectos que envolviam seu ambiente.

Atualmente, busca-se cada vez mais a aquisição de conhecimento a respeito dos métodos para a gestão dos intangíveis nas organizações. Desta forma, observa-se o movimento para alteração da racionalidade instrumental aplicada pelas organizações sobre seus colaboradores, em direção à racionalidade substantiva, defendida por Guerreiro Ramos (1984).

Ainda assim há de se refletir sobre as teorias administrativas e identificar se o que fora desenvolvido é aplicado a todas as organizações, e, sobretudo, à organizações que estejam baseadas em regiões de diferentes realidades políticas, econômicas, sociais, culturais, dentre outros aspectos que caracterizam e interferem na forma de gerir uma organização.

Os debates acerca das teorias administrativas e da administração como ciência se desdobram há algum tempo.

De acordo com Aktouf (1996, p. 148), tem-se associado a ciência ao nascimento da gestão, o que é inapropriado já que essa “foi solicitada enquanto provedora de métodos – notadamente de cálculos, de standardizações, de cronometragens, de relatórios sistemáticos – para produzir cada vez mais rápido”; bem como Fayol, à época, tratava dos pensamentos administrativos como doutrina administrativa (FAYOL, 1978, p. 30).

Ou seja, utilizou-se de partes de diferentes ciências para aumento de lucro, dando a ela própria a nomenclatura de ciência, o que para Jolly (apud AKTOUF, 1996, p. 148) seria um “engano em chamar de ciência o que é apenas uma técnica de fazer mais”.

Guerreiro Ramos (1984) também reflete a respeito da forma como as teorias organizacionais foram elaboradas no decorrer de diferentes períodos. Para o autor as mesmas são desprovidas de rigor científico, passando a ser consideradas tautologias, ou seja, a

repetição de ideias de maneira diferente. Destarte, as organizações são sistemas cognitivos e apresentam especificidades.

Por sua vez, Mintzberg (1986) refutou a abordagem dos processos de Fayol por meio de pesquisas da prática cotidiana das atividades dos executivos.

As funções (elementos) administrativas introduzidas por Fayol, previsão, organização, coordenação, comando e controle, representam muito pouco o que os executivos fazem e dominam o vocabulário administrativo desde o início do século passado (MINTZBERG, 1986). O autor identificou o trabalho dos gestores como inexorável, marcado pela fragmentação e brevidade das suas tarefas por se preocupar em grande parte com as pressões sofridas por superiores e pelos volumes de trabalho e informações recebidos ao longo da sua carga horária.

Como consequência das inconsistências entre a abordagem processual e a realidade das organizações, Mintzberg (1986) sugere a abordagem dos papéis. De acordo com esta abordagem, as tarefas dos executivos compreendem dez papéis subsequentes que são derivados de sua autoridade formal. Originam assim, três papéis interpessoais, três papéis informacionais e quatro papéis decisórios, respectivamente.

No Ministério Público do Estado de Santa Catarina, em seus órgãos de apoio, quando se observa o papel interpessoal de seus executivos é possível verificar a preocupação com sua imagem e reconhecimento por parte de sua equipe como facilitador dos processos inerentes ao setor. Em sua maioria as relações são muito próximas, e resguardados os casos em que os subordinados são novos no setor, os gestores conhecem bem os comportamentos, o humor, as capacidades e pré-disposições dos servidores para distribuir as tarefas de forma que cada um se sinta mais confortável para desenvolver seu trabalho.

Isto decorre, também, da falta de padronização e formalização da distribuição das atividades demandadas por clientes internos e externos, levando em conta uma parcela alta de subjetividade e experiência do gestor ao qual o setor compete para a melhor alocação das tarefas de acordo com seus subordinados.

Segundo Mintzberg (1986), a respeito do papel interpessoal, “todo executivo deve motivar e encorajar seus funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa”.

Em entrevista, o gestor 4 afirma que sua percepção em relação às reações dos subordinados ao seu estilo de trabalho é “positiva. Não há problemas de relacionamento. A execução de tarefas é feita em conjunto em grande parte das vezes”; esta situação vai ao encontro do que dizem Jucius e Schlender (1976, p. 15) e Koontz e O'Donnell (1973), que

“um dos traços mais característicos da nossa moderna sociedade é a preponderância do esforço grupal organizado. Dificilmente a consecução de vários objetivos é buscada através de esforços individuais”.

Mas em se tratando da influência que exerce sobre seus subordinados, o gestor reconhece nunca ter pensado sobre isso. “Nunca parei para pensar nesta situação. Identifico, em grande parte das vezes, o humor de cada um dos subordinados. Não há descontentamentos. Na verdade há o entendimento de que a maior parte das decisões não parte de mim”. Quando indagado sobre sua capacidade de equilibrar encorajamento e pressão, considerou que “há encorajamento para a resolução dos problemas sendo que nem 1% da pressão recebida é repassada aos meus subordinados”.

O gestor deixa claro, também, que todos os seus subordinados conhecem as atividades que competem ao setor, até mesmo os contratados, ainda que não possam realizar algumas das tarefas que estão embutidas de responsabilidades que somente podem ser direcionadas a funcionários efetivos.

Por sua vez, o gestor 5, quando questionado sobre o que seus subordinados pensam do seu estilo de trabalho, informa que procura “entender cada um para passar as atividades. Existem questionamentos sobre eu deixar trabalhos para novos servidores, só que não posso recorrer em erros cometidos no passado e cobrar conhecimentos que eles não têm”; e continua “eles poderão receber tarefas que hoje são de responsabilidade de determinados servidores mas estes terão que se responsabilizar pelos resultados e darão o treinamento para que tenham capacidade de receber aquela tarefa quando julgado capaz de executá-la. Essa decisão será de responsabilidade do servidor mais experiente e os resultados também serão cobrados dele”.

Isto confirma o relato de Mintzberg (1986), quando autor ressalta que dentre as ações do líder está a liderança direta, como é o caso da maioria das organizações onde o executivo é normalmente responsável pela comissão e treinamento de seu próprio pessoal.

Já com relação às suas ações e o equilíbrio entre encorajamento e pressão, afirma “procuro me aproximar dos meus subordinados durante os lanches, ser mais amigo do que chefe, mas quando procuro ser chefe ocorrem algumas críticas, que desde que se refiram apenas aos trabalhos são produtivas”.

Neste sentido, subordinados empenhados na identificação das características de liderança sondam suas ações em virtualmente todos os contatos que mantêm com os funcionários, em busca, principalmente, da aprovação de seu superior para estas ações.

A respeito de seus subordinados conhecerem as atividades do setor, o gestor coloca que “é para conhecerem. Mas nem todos dominam tudo. Os convênios são um caso

específico. Ninguém se adapta aos convênios. Isto foi avisado, pedi um curso de convênio e não me autorizaram, não tenho confiança em mim para repassar e dar suporte aos meus subordinados com relação a este assunto”.

Com base nas questões até então expostas, podemos observar uma congruência entre as abordagens processual e dos papéis – ainda que esta defenda o alinhamento de objetivos pessoais e organizacionais, e isto não ser claramente definido na instituição - uma vez que os processualistas consideram como princípios da ação gerencial a autoridade e responsabilidade, que consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer com a recompensa ou penalidade inerente ao seu exercício; como deixaram claros os gestores 4 e 5, o primeiro comentando a pressão sofrida pelos superiores e o segundo deixando claro a responsabilidade dos servidores mais experientes pelo treinamento e resultados de novos colaboradores. E são corroborados pelos relatos prestados pelo gestor 1 em entrevista, sendo que de acordo com este se houver sonegação de informações à autoridade superior, as providências cabíveis serão tomadas e serão passíveis de punição.

Há outros pontos identificados que relacionam as duas abordagens a partir das informações prestadas pelos gestores, como equidade e união do pessoal, sendo que tais pontos levam em consideração a combinação de benevolência e justiça sem a exclusão de energia e rigor, ou seja, é o estímulo ao emprego pelas pessoas, de boa vontade e dedicação na execução de suas funções e a harmonia entre os colaboradores para a prosperidade organizacional. Confirmam-se estes princípios com as declarações dos gestores 4 e 5 que asseguram não ser necessária formas de controle de processos mais rígidas pela colaboração existente entre os funcionários, além de suas atitudes como influenciadores de boas relações entre aqueles que formam seu quadro de pessoal.

Neste sentido, os gestores 3 e 2 afirmam respectivamente “há discordância, mas o relacionamento é tranquilo e profissional. Por vezes a crítica não vem de forma suave. Ficar chateado não é por uma questão de imposição da autoridade porque a opinião da maioria vence; e “tem que se levar em consideração as características de cada pessoa. Devemos estar mais atentos com algumas. As minhas atitudes têm que ser diferentes”.

Porém, fatores como iniciativa e estabilidade do pessoal são minimizados na organização pela dificuldade que os colaboradores têm em desempenhar suas tarefas de forma autônoma e substantiva por medo de arriscarem tomar decisões e se responsabilizar por tarefas que possam ter resultados inadequados.

Assim, como defendido pela escola de relações humanas, aspectos psicológicos e sociais têm influência significativa na instituição estudada, neste caso, de forma negativa.

Não obstante, Marx (1968) já previa problemas com os planos e modelos de atuação no setor público. Ainda que as diretrizes e planos sejam claros, organização pessoal, organogramas e cronogramas das suas atividades estabelecidos, não existem garantias de que tudo e todos se entrosarão bem a ponto de a repartição funcionar sozinha.

Desta forma, para suprimir os fatores que têm diminuído a motivação e encorajamento dos funcionários para que suas necessidades sejam satisfeitas, os aspectos interpessoais defendidos por Mintzberg (1986) se fazem presentes com a imagem dos chefes para estar cada vez mais envolvidos no círculo de profissionais que colaboram com as atividades de seu setor; com a figura do líder para que se mantenha a motivação e de certa forma a iniciativa para que os objetivos de cada um sejam atingidos e consigam absorver as características de cada servidor com a intenção de delegar as tarefas de acordo com suas capacidades e extraíam, assim, o potencial de cada um para a resolução de problemas quando se apresentam; no entanto, o papel de contato, apresentado por Mintzberg (1986) e Stewart (apud MINTZBERG, 1986) parece não se aplicar com tanta ênfase ao Ministério Público de Santa Catarina conforme afirmam os autores, pelo menos no que se refere à sua finalidade.

Segundo os autores, este papel diz respeito à obtenção de informações no meio externo, principalmente de maneira verbal e informal, que compõem um sistema de informações próprio e que ficará arquivado em sua memória.

Na instituição a maioria dos contatos dos gestores dos órgãos de apoio se dá com subordinados e superiores para resolução de tarefas. Conforme o gestor 3 “é uma reunião atrás da outra. Os assuntos do setor precisam ser deixados para outro momento. Mas agora já foi possível participar de algumas atividades com o setor subordinado”.

Uma possível explicação deve decorrer da maioria dos clientes atendidos por estes órgãos de apoio ser interno. Assim, há necessidade de que se dediquem conversações neste ambiente organizacional no sentido vertical da cadeia de comando e com seus pares em quantidade maior do que as verificadas pelos teóricos.

Conforme Mintzberg (1986, p. 11), os executivos mantêm contatos para obter informações por vias que não seriam possíveis que normalmente não seriam possíveis, de maneira informal e não sistematizada; em decorrência de seu *status*, é capaz de consegui-las de forma eficiente e com maior facilidade que seus subordinados não conseguiriam, portanto, “devido a seus contatos interpessoais com subordinados e com a rede de contatos, o executivo é o centro nervoso de sua unidade organizacional. Ele pode não conhecer tudo, mas sabe mais do que qualquer outro membro do seu quadro de funcionários”.

Assim, de acordo ainda com o gestor 3, a finalidade dos seus contatos mantidos envolve “obter informações que enriqueçam ou que são realmente necessárias para execução do meu trabalho; divulgação de sugestões ou coleta de opiniões acerca de um processo”.

Por sua vez, o gestor 1 indica que mantém contatos para “facilitar a realização dos trabalhos; desmistificar a figura do ocupante do seu cargo e difundir a sua importância; e manter a harmonia com as demais áreas administrativas.

O gestor 2 apresenta pontos mais técnicos e elenca a finalidade dos contatos mantidos para a realização de novos projetos; mecanismos eletrônicos para coleta de dados e armazenamento de informações eficiente e virtual para maior disseminação das mesmas; e um sistema de patrimônio integrado com o setor horizontalmente relacionado ao seu que precisa de informações detalhadas e relacionadas.

Para o setor de responsabilidade do gestor 4, informações orçamentárias e que permitam estimativas para composição de processos são fundamentais para a continuidade dos trabalhos.

Já o gestor 5 apresenta resposta ao questionamento parecida com a do gestor 1, ou seja, a finalidade dos contatos mantidos para a realização do seu trabalho é para a “ajuda na interação com outros setores, bem como na próprio setor de trabalho”.

Os papéis interpessoal e informacional estão justapostos. É assim que se justifica a capacidade dos executivos em conhecer sua unidade organizacional melhor do que qualquer outro membro. Ele possui uma rede de relacionamentos com amplitude maior em comparação com a de seus subordinados, bem como recebe informações que as demais pessoas não conseguiriam, o que resulta em condições superiores para tomada de decisão com sucesso.

Neste sentido, os gestores do MPSC buscam informações internas para resolução, principalmente, de suas tarefas rotineiras.

Assim, segundo o autor, o processamento de informações é uma peça fundamental no trabalho do executivo. Tem papel fundamental no estabelecimento de um sistema de informações próprio: informal, verbal, mas, não obstante, eficiente.

Portanto, conforme Mintzberg (1986), três papéis descrevem os aspectos informacionais do trabalho do executivo, são eles, o de monitor, de disseminador e o de porta-voz.

O trabalho de monitor envolve conhecer a fundo o meio ambiente ao qual o gestor pertence, buscando informações com contatos e subordinados. Pela autoridade que a ocupação do cargo lhe proporciona, recebe informações não solicitadas que passam a compor seu sistema particular de informações que nem sempre são possíveis de arquivamento físico.

Nos órgãos de apoio pesquisados do Ministério Público de Santa Catarina, o maior volume de informações se dá entre os setores com a finalidade de melhorar as definições e destinações dos processos que servirão para aquisição de bens; para novos projetos de engenharia e administrativos; de controle do fluxo de trabalho, no que se refere a tempo e melhores resultados; para controle e organização dos bens patrimoniais; bem como daqueles que se referem às rotinas administrativas e procedimentos de acompanhamento de contratos e convênios entre a instituição e seus parceiros.

O gestor 1 afirma que as informações necessárias para a execução de todas as atividades competentes ao seu setor prescindem de planejamento, “já que a área funciona por meio de entrevistas, questionários, observação in-loco de sistemas, materiais, pessoas; e estas informações são colhidas por meio de um programa de específico para realizar seu trabalho, que pode ser operacional, contábil ou de gestão”.

O referido gestor coloca também que a busca por estas informações ocorre nas áreas onde desempenhará seus serviços, “arquivos da organização; documentos oficiais; e com aqueles que forem identificados com as informações que devam ser prestadas”.

Observa-se, portanto, que para este gestor as informações necessárias para composição do seu banco de dados é passível de arquivamento físico e de coleta formal. Isto é em decorrência da necessidade de apresentação de relatórios à administração superior, para que os decisores tenham embasamento a respeito dos processos dos setores pesquisados e posterior análise para melhoria dos mesmos.

A teoria de Mintzberg (1986) considera como um mito os executivos trabalharem com informações agregadas formais e provenientes de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG).

No caso específico do gestor 1, as informações necessárias devem ser estruturadas, processadas e sistematizadas para que sejam realizados estudos a seu respeito e demonstrados os resultados aos órgãos superiores e àqueles que demandaram a pesquisa. Ou seja, tais informações não passam por um sistema de informações gerenciais capaz de ser compartilhado entre diferentes pessoas e diferentes setores, mas, no entanto, não podem ser consideradas apenas como verbais, informais e advindas de boatos. Sendo assim, não se pode considerar o que fora diagnosticado pelo autor em seus estudos.

Ainda com relação ao papel de monitor, e confirmando as características formais de seu trabalho com relação às informações prestadas e recebidas, o mesmo afirma ser extremamente importante que as receba de maneira correta e condizente com a realidade. Não se enquadrando nestes aspectos, “os possuidores da informação que se negarem a prestar as mesmas terão a situação comunicada à administração superior, que neste caso tomará as

providências necessárias”. E continua, “não há dificuldade em obter informações. Não pode haver sonegação de informações”. Com esta colocação, caracteriza-se, finalmente, o tratamento formal que receberão estes dados.

No caso do gestor 2 há uma consolidação do sistema informatizado e dos dados que são compartilhadas conforme os moldes dos sistemas de informações gerenciais. Diferencia-se do gestor 1 não apenas pela formalidade das informações, mas pela manutenção de um sistema atualizado e compartilhado. A descrição do gestor a respeito dos tipos de informações necessárias para a realização de seu trabalho confirmam esta situação. Segundo relato do mesmo, “preciso da localização de determinado objeto; das condições de conservação; e que estas informações sejam devidamente disponibilizadas. Há também sistema de informações com o uso do Access que importa as informações para a *web* e ficam as mesmas disponibilizadas a alguns níveis hierárquicos, que são promotores, procuradores, coordenadores, gerentes, dentre outros. Todo o controle é realizado com estes sistemas”.

Para obter estas informações o gestor 2 faz um resgate histórico, conta como tudo começou. Segundo ele o início do sistema de controle ocorreu com o primeiro inventário realizado pela instituição, levando em conta localização dos materiais, condições e disponibilidades dos mesmos. No entanto, fica evidente que cada setor do Ministério Público catarinense é um prestador das informações para o controle eficiente do banco de dados desta unidade administrativa.

De acordo com o citado gestor, para fazer melhor uso de seus contatos há de se atrelar o sistema *web* ao ato 106/06. Desta forma, as informações disponibilizadas via este sistema seriam de responsabilidade dos responsáveis pelos materiais quando se trata das atualizações do que lhes pertence em seus setores. As suas atualizações seriam disponibilizadas instantaneamente a todos os interessados. Sua publicação em *intranet* é uma forma bastante eficiente de controle, uma vez que está acessível a uma parcela considerável de servidores.

De posse destes relatos, podemos verificar que a menção de Mintzberg (1986) a “computadores cobertos de pó, porque os executivos jamais usaram o sofisticado sistema de informação, que alguns analistas julgaram que lhes fosse necessário” não pode ser referida a esta unidade da instituição objeto desta pesquisa.

Ao encontro das considerações do gestor 2 vai a afirmação de Schermerhorn (1999), de que sistemas de informações são úteis quando são processados e transformam-se em informações de inteligência permitindo tomadas de decisão de maior qualidade para gestores e viabilizando o relacionamento com atores que envolvem a instituição.

O gestor 3 apresenta, ao menos em seus relatos, uma rede de contatos maior que os demais para manter seus relacionamentos e informações para execução de seu trabalho. Em dois momentos, apresenta os contatos mais frequentes dentro, primeiramente, e fora de seu setor. Segundo este gestor é preciso “informações do financeiro, quando há necessidade de alterações no orçamento anual. Os orçamentos são elaborados por este setor e executados pela Coordenadoria de Finanças. Informações para elaboração do orçamento têm função chave, como por exemplo, as provenientes dos setores de recursos humanos sobre o quadro de pessoal e o número de vagas existentes; do pagamento de pessoal sobre o valor da folha e o impacto, por meio de projeções já que não existem, dos planos de cargos; da Coordenadoria de Tecnologia da Informação acerca dos investimentos necessários na área; da Coordenadoria Administrativa sobre os contratos, especialmente os que são de um ano para o outro ou investimentos que ocorrerão no ano seguinte; ou ainda, conversas informais, como nova aquisição de carros mencionadas pela administração superior; da Coordenadoria-Geral quanto às necessidades que este coordenador pensou para o ano seguinte; a partir da administração superior são informados os reajustes, pagamento de atrasados, novos concursos, criação de cargos, novas instalações, ou seja, o planejamento maior, as diretrizes macro, referem-se às necessidades identificadas pelo órgão superior. Assim, para a elaboração do orçamento há de se conversar primeiro com este responsável”.

Deste modo, verifica-se que para este gestor as informações não são provenientes de sistemas de informações gerenciais, ainda que possam ser formalizadas. No entanto, a probabilidade de que conversas informais sejam relevantes para a execução de tarefas é maior do que até então relatado por outros gestores. Além disso, nota-se que a autonomia é bastante minimizada pela tomada de decisão ser realizada pelo chefe da instituição, bem como para autorização de orçamentos, projetos e demais decisões pertinentes aos exercícios seguintes.

As atividades principais da instituição não são definidas neste setor, que tem caráter estratégico para a instituição, e sim executadas por meio de projetos ou descrição de planos de atuação. Nas suas atividades é dada maior ênfase à execução.

Na descrição das tarefas executadas dentro desta unidade e as respectivas informações necessárias à execução das mesmas, o gestor afirmou que se trabalha principalmente sob demanda; ou seja, no que se refere às informações dos engenheiros, seus subordinados, “o setor trabalha por demanda por reformas, manutenções, entre outros. Aqueles que identificam uma necessidade entram em contato diretamente com eles já que as informações são mais técnicas e especializadas; aos responsáveis pelos Fundos - de Reparcelamento do MP (FERMP) e para Restituição de Bens Lesados (FRBL) - as solicitações chegam e é feita

análise dos recursos para financiamento do pedido. As informações em geral chegam ao FRBL via Sistema de Controle de Atividades (SCA). O FERMP se refere mais a execução da pauta elaborada pela COAD, na verdade nosso setor trabalha fazendo o secretariado. Um dos setores subordinados precisa de informações das diferentes unidades da instituição para levar ao ar pelo portal de transparência as informações mínimas determinadas pelo Conselho Nacional; para mapeamento de processos, estabelecimento de prioridades, pela identificação de áreas críticas da administração superior ou da Coordenadoria-Geral, ou vem da manifestação do próprio setor quando este apresenta dificuldades ou apresenta gargalo em seus processos. Quem determina se os processos são críticos é a área, para tanto, são realizadas entrevistas e observações; e há também estudos de impacto financeiro com relação a reajustes do auxílio-alimentação. A partir do pedido para concessão do reajuste para verificar se está dentro do orçamento e suas conseqüências sobre este”.

Este setor analisado na instituição apresenta a clara divisão do trabalho, um dos princípios da burocracia e da abordagem processual. Existem divisões subordinadas com tarefas específicas de execução. Nenhuma delas apresenta racionalidade substantiva, sendo que para sua elaboração e realização existem métodos para se chegar aos resultados. Outro ponto interessante é o planejamento voltado para a definição do orçamento para o exercício seguinte e seu respectivo controle. Não obstante, parece de acordo com a realidade da instituição, por esta lidar diretamente com recursos públicos e sofrer auditorias externas frequentes do Tribunal de Contas da União.

Neste caso, a instituição se adequa ao conceito de Amato (1958), ou seja, para o autor a administração nas organizações públicas é somente executar as normas da esfera política.

Como forma de fazer melhor uso dos contatos que mantêm, o gestor 3 considera “fazer ao máximo por escrito, de maneira formal, para que ocorrendo eventualidades não haja transferência de culpas”.

Na concepção do gestor 4, as informações para que execute de forma eficiente seu trabalho “na teoria têm que ser claras e completas. É necessário que tenhamos a definição exata daquilo que o solicitante deseja. Diante disto, 90% das solicitações que nos são encaminhadas acabam sendo devolvidas devido a necessidade de ser melhor especificadas”.

Com a resposta do gestor a esta indagação, voltamos a reconsiderar Mintzberg (1986) a respeito da não utilização de sistemas de informações gerenciais pelos gestores. Caso as solicitações ocorressem por meio de relatórios virtuais, se daria maior qualidade às informações e as exigências para elaboração completa dos pedidos chegariam ao setor de

forma tão correta quanto possível, evitando perdas com retrabalho, orçamento, materiais de expediente, bem como encurtamento dos prazos para a conclusão dos processos.

Neste sentido, Drucker (apud DAVENPORT E PRUSAK, 1998) coloca que informações são dados dotados de relevância e propósito. Seguindo a mesma linha, Teixeira Filho (2000) afirma que informação é dado que faz sentido, que faz diferença.

O gestor 4 corrobora estas explicações colocando-se a respeito de poder fazer uso de seus contatos de maneira melhor para obter informações. Conforme o mesmo “sim. Mas falta ferramenta. As existentes são arcaicas e não oferecem a otimização das informações; o sistema não é integrado, são utilizados apenas para controle e não de forma a melhorar os processos e torná-los mais eficientes. São apenas bancos de dados, não havendo troca de informações que agreguem valor e se resolvam os trabalhos a partir delas”.

Desta forma é inviabilizado o atendimento das necessidades dos gestores conforme Schermerhorn (1999), ou seja, para os gerentes de primeiro nível, como neste caso, os sistemas de informações existentes na instituição estudada não permitem a realização de operações de negócio do dia-a-dia de forma eficiente e em um curto prazo.

O gestor 5 segue a mesma linha de pensamento do gestor 4 a respeito das informações necessárias para plena execução do seu trabalho, bem como de onde estas informações são provenientes. Assim, em relação ao tipo de informação que lhe é necessária “depende da atividade. Se for contrato preciso do objeto e da finalidade. A documentação deve estar em dia, o objeto deve ser claro ou não tem como demandar corretamente. As informações vêm principalmente da secretaria-geral do MP, coordenadorias e coordenadoria-geral. Dos centros de apoio, por exemplo, não vem serviço diretamente. Primeiro é encaminhado para a secretaria-geral e posteriormente é repassado para este setor”.

Na continuação, o gestor faz menção às dificuldades encontradas com as informações recebidas e como isto se transforma em um problema para que se cumpram os prazos convenientemente. Esta situação, por vezes, foi objeto de reuniões e explicações à autoridade superior. De acordo com o gestor, “algumas vezes as informações são distorcidas. Assim, fazemos consultas a um servidor específico para que dúvidas sejam dirimidas, embora ele não domine muito bem por falta de experiência no cargo, muitas vezes é ele quem nos consulta. Temos que nos informar ao máximo para que haja clareza e conseqüentemente não sejam realizadas compras erradas, por exemplo”.

Para fazer melhor uso de seus contatos, o gestor indica ser importante mantê-los com dois setores, o de auditoria interna e o financeiro.

Porém, segundo Mintzberg (1986), foi constatado pelos executivos que os sistemas de informações não funcionam. As principais formas de se buscar informações são por meio de documentos, telefonemas, reuniões e observações.

Isto é cabível, no entanto, para apenas alguns setores. Com esta pesquisa realizada no Ministério Público do Estado de Santa Catarina é possível observar que para os setores de responsabilidade dos gestores 1 e 2 as informações devem ser sistematizadas para posteriores análises e para que entreguem resultados aos seus superiores. No caso do gestor 1 as informações não podem ser compartilhadas, mas seguem o fluxo teórico de transformação de dados brutos em informação e conhecimento; ou seja, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados que antes não eram notados, lançando luz sobre conexões imprevistas. Trata-se de um meio material importante para extrair e construir o conhecimento.

No caso do gestor 2 as informações podem ser compartilhadas e para os próximos anos a tendência é que esta ferramenta seja desenvolvida e ampliada e seu funcionamento seja, inclusive, esclarecido por meio de um ato de responsabilidade.

Assim, verifica-se que a teoria de Mintzberg (1986), no que diz respeito à função informacional do executivo como monitor de informações, cabe aos mais gestores 3, 4 e 5, ou seja, lidam mais com comunicação informal e verbal para a execução de seus trabalhos

No seu papel informacional os gestores têm ainda a incumbência de disseminar informações, que em muito, podem ser obtidas por meio de seu *status*, como anteriormente relatado. Suas informações podem conter, também, detalhes que não seriam conseguidos pelos seus subordinados. Destarte, cabe aos gestores manter um canal consistente para a troca de informações entre seus colaboradores.

De acordo com Mintzberg (1986, p. 12), no papel de disseminador o “executivo transmite algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados que, de outra forma, não teriam acesso a elas. Quando seus subordinados não mantêm bom contato entre si, o executivo tem, às vezes, de passar informações de um para outro”.

O gestor 1 relata que as informações pertinentes ao setor são disseminadas com a participação no planejamento referente à sua unidade de todos os envolvidos diretamente e para os quais as informações são relevantes, “para tanto, todos têm acesso à informação por meio de um diretório disponibilizado em rede com 15 pastas compartilhadas entre os funcionários do setor. Além disso, há reunião com as áreas que demandaram o seu serviço e de seus subordinados e com a secretaria-geral, bem como os resultados são transmitidos à

COGER e à COPEO, que farão uso para elaboração do planejamento estratégico e de outras finalidades cabíveis”.

Quando indagado a respeito da utilização do resultado do seu trabalho e sobre quão efetivo o é, no seu entendimento “os resultados sempre existem. Novas ferramentas são desenvolvidas, como por exemplo, para integração entre setores que façam os processos serem mais ágeis. Há efetividade no trabalho”.

Este gestor, portanto, enfatiza o uso de informações sistematizadas em meio eletrônico para composição e auxílio das tarefas relativas à unidade de sua responsabilidade. Corrobora-se esta situação com Drucker (2006, p. 99), uma vez que segundo este autor, os administradores devem passar a fazer uso da informação como uma ferramenta gerencial, já que como tal não percebemos como podem promover as “transformações drásticas que elas impõem às próprias tarefas a serem empreendidas”.

Somente assim os subordinados estarão “interados e contribuirão com o resultado final do trabalho”, considera o gestor sobre a importância dos seus companheiros de setor receberem suas informações.

Algumas das informações não têm permitida sua disseminação. No caso do gestor 1 “muitos dos meus trabalhos são confidenciais, pela própria natureza dos mesmos; além disso há a assistência para a administração superior, envolvendo, desta forma, muitas informações que não são repassadas, mas tão breve quanto possível, e sendo permitido, são disseminadas”.

Mais informações são fornecidas via notas, meio físico, dentre outros, segundo este gestor.

As informações disseminadas pelo gestor 2 são mais técnicas e envolve diferentes setores que buscam as informações que esse obtém. Com relação à forma como dissemina suas informações, afirma que “para as pessoas de fora por *web*, com o nosso sistema de controle que consta na *intranet*; aos funcionários do setor por meio do programa Microsoft Access”.

Na busca pelo arquivamento das informações de forma adequada para que todos os interessados tenham acesso a elas, será necessário, por força de um ato, que todos trabalhem de maneira colaborativa para que o sistema esteja sempre atualizado e se torne efetivo à finalidade que se dispõe.

Assim, por si só a informação “é um patrimônio que deve ser avaliado, mantido, tratado, e principalmente comunicado” (DUMONT; RIBEIRO; RODRIGUES, 2006, p. 34).

Segundo o gestor 2, “a ideia é reestruturar o ato 106/06, que rege as movimentações e reforça o termo de responsabilidade por unidade administrativa. O termo de responsabilidade

seria vinculado ao sistema *web*, cuja constante atualização seria de responsabilidade dos gestores de cada setor que precisariam nos manter informados”.

Constata-se, mais uma vez, que o sistema de informação gerencial da instituição para este tipo de situação é efetivo, mas que no entanto, é voltada para o controle do que é importante para a organização, não sendo voltado para planejamento e tomadas de decisão. Na realidade, os dados inclusos no sistema não acabam se tornando informação para que diferentes unidades administrativas decidam e planejem acerca de novas situações que se apresentem.

Os SIGs da instituição pesquisada retratam a preocupação principal dos seus gestores para manter a natureza dos serviços prestados por esta, que se identificam com relevância à práticas transparentes, e utilização responsável dos bens públicos que tem posse.

O gestor 3 faz considerações a respeito do sistema utilizado pelo seu setor. Como é responsável por atividades diferentes dentro desta mesma unidade administrativa, o sistema não apresenta características específicas para atender cada um dos subordinados.

Neste ponto, “aos engenheiros, fundos e projetos com o uso do sistema de controle de atividades, ainda que converse com outros setores não é o sistema ideal”.

Do mesmo modo, na relação com as demais unidades da instituição, não há difusão entre todas as suas áreas para que adotem a sistematização das informações, sendo assim, o sistema de controle de atividades existente para utilização pelos órgãos de apoio no Ministério Público de Santa Catarina é facultado àqueles que desejem utilizá-lo. A sua característica arbitrária minimiza sua eficiência. Não há um termo que indique aos gestores a necessidade de sua utilização para maior controle e informação a respeito de onde os processos, as atividades estão e qual a situação quanto a sua execução.

Conforme o gestor 3 “existem algumas áreas que não utilizam o ambiente virtual, com elas, é utilizada a máxima formalização para que sejam, os documentos, posteriormente arquivados”.

O acompanhamento dos processos com esta ferramenta permite aos gestores pesquisarem a situação de processos no que se refere a prazos, conteúdo, datas de recebimento por determinado setor e seu posterior repasse à responsabilidade da próxima unidade. Isto denota a integração entre coordenadorias, gerências e secretarias da instituição para a formulação e execução de processos. Consequentemente é fundamental a integração das informações para que as regras e procedimentos formais da instituição não se tornem por demais morosas.

Neste momento as duas abordagens, tanto a processual quanto a dos papéis, parecem estar de acordo. Uma vez que a integração das informações e dos trabalhos dos setores apontariam para uma coordenação dos esforços. Fayol (1978, p. 125) defende a “harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso”.

Também com ambientes de comunicação integrados de acordo com cada área de execução das atividades, seria possível propiciar maior agilidade aos assuntos específicos, como os que demandarem por serviços de engenharia.

A teoria das organizações inteligentes seria aplicável a esta situação, ou seja, com o comprometimento de todos, segundo Bateman e Snell (1998), o fluxo de informações, a comunicação e a busca por conhecimento e novas ideias por todos os seus componentes é objetivo comum e permite visualizar práticas de gestão integrativa e sistêmica.

Para suprimir tal acontecimento o fluxo de informações nas organizações deve ser claro e eficiente. Corroboram a isto Dumont, Ribeiro e Rodrigues (2006, p. 42), que indicam “um centro, com o objetivo de proporcionar um acesso às informações fundamentais para a gestão pública, além de utilizar ferramentas que possibilitem a análise e a extração de conhecimento”.

Concernente à importância do recebimento de suas informações pelos seus subordinados, o gestor concorda que seja realmente importante. Segundo ele “a importância é máxima”. Isto se deve pelo mesmo ter o entendimento de que somente assim dará segurança aos subordinados para que resolvam suas atividades com eficiência, ou seja, “obrigatório o repasse de forma clara, para que não haja dúvidas nem entendimentos diferentes, ambigüidades”.

No setor do gestor 3, além das informações que não podem ser repassadas por serem provenientes diretamente da administração superior, que pede que assim sejam tratadas, há característica semelhante à relatada pelos gestores 4 e 5, ou seja, os receptores das atividades são também determinados em conformidade com sua predisposição para resolvê-las com maior facilidade e eficiência. Esta situação se encontra nas trocas de atividades que seriam de competência de um setor e acaba sendo resolvido pelo responsável por outro.

Desta forma, de acordo com o gestor 3, “algumas informações são sigilosas, inclusive algumas referentes ao orçamento. A parte orçamentária é de responsabilidade do gestor do setor subordinado, mas como o mesmo não possui conhecimento nesta área, trocamos algumas atribuições. Ou seja, faço o orçamento e ele, por sua vez, responsabiliza-se por alguns assuntos da minha alçada”.

Descontando as atividades que são de conhecimento extremamente técnico, é interessante a disseminação das informações e o conhecimento das tarefas pertinentes ao setor pelo maior número de colaboradores possível. A partir disto pendências são dirimidas, bem como processos que tenham seu responsável direto ausente, realizadas.

O setor trabalha em muitos projetos a partir das solicitações dos clientes internos da instituição. Para aumentar a qualidade das suas informações o gestor 3 acredita que isso seja possível “realizando simulações e projeções. No caso de promotores que solicitam os serviços de estagiários nos moldes de residentes em medicina, ou seja, com dois anos de formação, especialização em determinada área; são feitas simulações com um leque de informações pertinentes a novas formas de pagamento, qual será a fonte para pagamento destes estagiários, se os valores serão compatíveis e convenientes quando levado em consideração a porcentagem que exigirão do orçamento. Para isso é necessário contar com criatividade, experiência entre outros atributos para fornecer novas ideias e opções aos proponentes”.

A criatividade abordada pelo gestor está em fornecer opiniões para saídas alternativas à solicitação realizada por um promotor, por exemplo, quando este gestor percebe que o orçamento não suportará a demanda.

A situação no setor de responsabilidade do gestor 4 não se apresenta de maneira muito diferente. Segundo este, as informações são disseminadas “principalmente de forma escrita. São 100% documentadas por meio do sistema SCA. Mas para os casos menores, as informações são repassadas oralmente”.

Considerando o relato do gestor, pode-se inferir que a delegação das tarefas não tem complicações tanto quanto as apresentadas nos estudos de Mintzberg (1986). Segundo o autor, as informações que os gestores têm posse são complexas e em grande volume, dificultando sua disseminação aos subordinados. No entanto, vêm muito acompanhadas de documentos descritivos.

Como são documentadas, as informações para este setor devem ser detalhadas para que não haja erros quando repassadas a terceiros. Desta forma, segundo o gestor, “as informações dos solicitantes quando completas, ou seja, bem definidas e sistematizadas, são suficientes para a realização do trabalho do subordinado. Porém, ocorre que em algumas vezes os trabalhos realizados, após serem avaliados, são devolvidos para correção”.

O sistema de informações da instituição, por não prever esta troca de informações descritivas e detalhadas, não pode ser utilizado para que o setor não tenha retrabalho e solicite informações complementares até mesmo verbalmente, o que transforma a comunicação ainda mais informal.

Dentre os colaboradores do setor gerido pelo gestor 4, quarenta e cinco por cento (45%) são contratados e estagiários, ou seja, não concursados. É um percentual alto quando comparado às demais unidades. As atividades desempenhadas são voltadas a digitação, acompanhamento de notas fiscais, arquivamento e contato com aqueles que se relacionam com esta unidade administrativa interna e externamente à instituição.

As atividades principais, de maior responsabilidade não podem ser executadas por eles e assim, algumas das informações o gestor evita que cheguem aos seus conhecimentos.

Isto evita a disseminação das informações. O principal fator para tanto é que estes subordinados que não são servidores do Ministério Público catarinense não façam contatos com alguns dos clientes internos da instituição, principalmente com Promotores.

Nas palavras do gestor, a respeito das informações que guarda e não dissemina, afirma que a “maioria das informações não podem ser repassadas aos terceirizados, já que são instruídos a não entrarem em contato com alguns clientes internos. Como há falta de tempo por parte de alguns funcionários e de recursos humanos para atender a demanda de serviços, é preferível não transferir algumas informações e executar o serviço”.

Tomando por bases as últimas declarações deste executivo, identificam-se alguns pontos que ferem as trocas de informações; os procedimentos burocráticos; e são pontuais na referência que Mintzberg (1986) ao *status*, proveniente da autoridade formal.

O primeiro não permite que estes subordinados tenham as informações adequadas que julgar necessária para completar o trabalho que lhe fora dada responsabilidade diretamente; é necessário que haja um interlocutor que nem sempre tem o conhecimento completo dos aspectos que fazem parte do processo, o que pode resultar em ruídos de informação; sendo que a extração de novas informações que o subordinado entenda adequada para a inteira resolução do seu trabalho é limitada. Os contatos, dessa maneira, têm que ser mais frequentes entre o setor e o cliente, o que interfere na concentração de ambos em outros assuntos que precisam ser resolvidos. Assim, a função informacional de monitor nesta instituição acaba sendo forçada.

O segundo ponto atinge a burocracia. As regras e procedimentos formais, que são instruções escritas que dirigem comportamento e decisões não existem, assim como treinamentos que poderiam ser disponibilizados aos subordinados para lidar com estas situações. A ênfase aos procedimentos dos recursos humanos, assim como dos tecnológicos na instituição é dada ao controle das atividades. Não existem preceitos organizacionais que indiquem os procedimentos que devem ser adotados por estes colaboradores nem um setor de recursos humanos que se dedique a isto, somente à alocação dos mesmos. Desta forma há

mais um fator que torna as pressões e quantidade de trabalhos, bem como as responsabilidades que recaem sobre os responsáveis pelas unidades organizacionais elevadas e fazem seu trabalho ser inexorável, fragmentado e breve, como defendido por Mintzberg (1986).

Por fim, a situação que impede a comunicação entre alguns subordinados dos órgãos de apoio do Ministério Público de Santa Catarina com clientes internos dotados de grande autoridade formal, faz com que as relações entre os gestores que ocupam cargos envolvidos por *status* sejam potencializadas pelo motivo de a comunicação ter que ser realizada diretamente entre estes. Com efeito, tem-se o distanciamento nas relações interpessoais, sob pena de haver negligência em tarefas que envolvam prazos curtos, por exemplo, pela não atenção dos gestores com aspectos de relações humanas, bem como afastamento e inconformidades entre as atividades desenvolvidas no setor e os objetivos do mesmo.

O gestor 4 apresenta fortes restrições quanto ao repasse das informações aos colaboradores que não fazem parte do quadro de servidores da instituição. No entanto, é o setor que mais contrata os serviços terceirizados e de estagiários. As exigências da administração superior quanto a estas questões são preponderantes.

Ao ser indagado sobre como fornecer informações para que as decisões dos colaboradores sejam mais acertadas e executem por si só seus trabalhos, afirmou que uma maneira seria com a “transição de funcionários terceirizados a efetivos, que responderiam pelas responsabilidades inerentes às tarefas”.

Esta atitude parece inerente às pressões pelas quais passam os gestores dos órgãos de apoio da instituição. Conforme relato do gestor 5, “no entanto, eles próprios, os servidores, preferem não receber muitas informações para não terem responsabilidades maiores. Isto é atribuído à gestão atual”.

Para este gestor os aspectos subjetivos para disseminação das informações e entrega dos trabalhos também passa pela sua experiência e conhecimento das pessoas que trabalham em seu setor. Além disso, enfoca a não efetividade do sistema de informações para o auxílio das atividades administrativas.

Assim, o gestor 5 informa como suas informações são disseminadas. “Recebo o material, leio, conforme o objeto passo para determinado servidor, levando em consideração o seu perfil. Para alguns subordinados não tem como passar certo serviço porque não tem o conhecimento necessário ou não se identifica com aquele tipo de trabalho. Faço cadastro, assino e passo para a gerência competente. Temos ferramentas como o Sistema de Controle de Atividades (SCA) e o Fluxo Orçamentário que nos auxiliam no controle das atividades. As

ferramentas não são uma maravilha já que são frágeis. O SCA pode ter o histórico apagado e o Fluxo pode ser alterado por qualquer pessoa, é um arquivo no formato Excel. Mas elas ajudam muito para a pesquisa histórica de assuntos correlatos e apesar de sua fragilidade, os grupos de trabalho são muito harmoniosos, o que impede que qualquer manipulação que coloque em risco as informações ocorra”.

A importância atribuída à autoridade para o recebimento de informações no Ministério Público estadual se comprova pela declaração do gestor 5. De certa forma, corrobora e justifica a declaração do gestor 4 em relação à preocupação em permitir que seus subordinados terceirizados mantenham contatos e se responsabilizem por informações, tendo que centralizar a maioria destes contatos. Esta centralização é mais próxima dos princípios processuais, quando comparada à abordagem dos papéis.

O gestor 5 relata que procura “passar o máximo de informações, até porque tenho dificuldades com as Promotorias de Justiça que só querem falar comigo, na maioria das vezes. O pessoal ‘externo’ não confia nas informações dos servidores. Assuntos como entrega de notas fiscais, entrega de móveis, ou outros que poderiam ser respondidos muito bem pelos servidores têm que ser passados pra mim, interferindo no trabalho que eu esteja fazendo, tendo que pará-lo. Portanto, passo o máximo possível de informações para que haja também *feedback* dos colaboradores, o que ajuda a tornar o trabalho também bastante produtivo”.

Esta situação corrobora em parte com as afirmações de Mintzberg (1986) e repele o autor por outro lado. Primeiramente, o executivo está apenas respondendo às pressões do seu trabalho, e no Ministério Público ele é realmente impelido a isto. Em seguida, o autor afirma que não há dúvida de que executivos procuram encorajar o fluxo de informações. Em alguns casos a explanação pode ser considerada. Contudo, no caso desta instituição pesquisada não há evidências de que isto se configure, possivelmente pelos seus executivos não fazerem uso de informações estratégicas em larga escala.

Com relação à necessidade de não disseminação de algumas informações, o gestor afirma que “ultimamente tenho que fazer isso. É uma solicitação e se refere a informações da autoridade superior que pede que se segurem informações, até pela confiança do cargo, mas depois é interessante que sejam disseminadas”.

Esta declaração vai ao encontro do que mencionaram os demais gestores. As informações não são transmitidas apenas quando surge a solicitação da autoridade superior.

Completando o papel informacional do trabalho administrativo, Mintzberg (1986) considera o gestor como porta-voz. Ou seja, transmite informações para pessoas que não pertencem à sua unidade. Aos gestores pertencentes aos órgãos de apoio do Ministério

Público de Santa Catarina, verifica-se até então, que apresentam atividades relacionadas a este papel. No entanto, se dá em grande parte dentro da própria instituição. Assim, as comunicações e trocas de informações ocorrem principalmente por meio dos sistemas de controle, memorandos, relatórios, planilhas eletrônicas, e-mails, telefonemas, documentos, processos, entre outros. Com as pessoas do ambiente externo à instituição ocorrem conversas e negociações, com fornecedores por telefonemas e editais, assim como há interação com outros órgãos públicos para coleta de informações sobre procedimentos semelhantes, entre outras características comuns que podem ser melhoradas por meio de trocas de experiências.

Pelo tratamento realizado sobre as informações que possuem, os gestores dos órgãos de apoio da instituição pesquisada são considerados Gerentes de Primeiro Nível, de acordo com Schermerhorn (1999), já que implementam planos e objetivos operacionais, tomam decisões de curto prazo, realizam operações de negócio do dia-a-dia.

As informações estão diretamente ligadas a uma tomada de decisão com maior ou menor qualidade. Neste sentido, a informação é peça central na tomada decisão, que deriva da autoridade dos gestores. Segundo Mintzberg (1986), existe uma sequência para se chegar a uma decisão. Este caminho inicia na autoridade formal do dirigente; daí deriva o seu *status*; deste são aumentadas significativamente as relações interpessoais dos gestores, que dessa forma estão capacitados a encontrar informações com qualidade superior às que seus subordinados poderiam angariar; com informações de qualidade a tomada de decisão do gestor passa a ter grande valor para a organização. Além disso, o gestor é quem tem uma visão sistêmica da organização e de todos os acontecimentos que a envolve, já que todos os seus subordinados se dirigem a ele para repassar informações variadas.

Este mesmo autor afirma que o gestor é o principal responsável - é a pessoa mais gabaritada - a tomar as decisões pertinentes ao seu setor por esta quantidade de informações que lhe são disponibilizadas.

Tal papel não condiz totalmente com as verificações feitas na instituição objeto desta pesquisa. De acordo com o gestor 5, “não existe autonomia para que eu tome decisões dentro do meu próprio setor, muitas vezes. Sou questionado por ter passado tal trabalho para uma e não para outra pessoa. Há cobranças com relação a demora de algumas atividades, e no entanto, muitas vezes essa demora é proveniente de alterações feitas em cima da hora nos objetos solicitados e somos cobrados mesmo assim. Temos muitos acertos e poucos erros, mas ainda assim somos muito pressionados por alguns desses erros, por isso os servidores preferem não aparecer tanto para não serem cobrados por qualquer coisa que aconteça. Um exemplo são as substituições. São poucos que querem me substituir quanto entro em férias”.

A centralização das decisões é tão forte que inibe as pessoas quanto a tomada de decisões e de se sentirem responsáveis pelo trabalho que deveriam desempenhar. Parte das considerações de Koontz e O'Donnell (1973) a respeito da função diretiva do trabalho executivo se encaixa na realidade administrativa dos gestores dos órgãos de apoio da instituição, ou seja, limita-se a fazer com que os subordinados executem suas tarefas.

A tomada de decisão não é provida de autonomia. Se tomada, deverá passar pelo consentimento da autoridade superior. O gestor, em questionário, afirma que sua autonomia se encontra apenas em decisões que envolvam pequenas despesas.

À tomada de decisão, este mesmo executivo considera que não é informado como gostaria. Segundo ele, os sistemas de informação engessam demais as decisões. Assim, “por exemplo, para liberar uma cadeira é preciso autorização da autoridade superior, antes não. Há agora um sistema para solicitação de bens imóveis, que seguirá um caminho até o nosso setor para que seja entregue. Coisas pequenas, no entanto, não necessitariam do crivo da SGMP. Seria muito mais fácil se viessem diretamente para mim e eu liberasse. O sistema dificulta, não é um facilitador, faz tudo ficar mais demorado”.

Como empreendedores e responsáveis pela adaptação de seus setores às mudanças ambientais, todos os gestores comentaram estar apenas no âmbito de alterações de *layout* para melhoramento dos processos e facilidade de acesso aos seus setores. Na realidade, pela falta de autonomia, são os próprios gestores dos órgãos de apoio da instituição subordinados a um decisor empreendedor. Este decisor é supervisionado e o desenvolvimento de seus projetos tem que passar por posterior aprovação. Esta característica vai ao encontro do relato do gestor 3, “os resultados devem ser trazidos ao setor e a partir daí encaminhados para a análise e posterior aprovação do órgão superior”.

Já como alocadores dos recursos, também coincidiram as respostas. Os gestores distribuem as tarefas de acordo com o conhecimento que têm sobre cada subordinado, levando em consideração a predisposição que os mesmos possuem para executar determinada atividade. Além disso, são elaboradores, executores e controladores do orçamento. Mas as decisões a respeito dos gastos no exercício seguinte não são de sua alçada.

No papel de manipuladores de distúrbios, os gestores lidam diretamente com os seus subordinados e suas opiniões referentes aos trabalhos designados. Resgatando os gestores 3 e 5, o primeiro afirma “ficar chateado não é por uma questão de imposição da autoridade porque a opinião da maioria vence. Sempre tem ação e reação e o *feedback* nem sempre é positivo”; por sua vez, o gestor 5 informa que “ocorrem algumas críticas, que desde que se refiram apenas aos trabalhos são produtivas”.

O gestor 1 acredita estar suficientemente bem informado para tomar as decisões em seu setor; assim como o gestor 2; já o gestor 3 considera que “100% não”, e menciona a centralização da atual gestão. Em suas palavras, “mesmo por a gestão ser um pouco mais centralizadora há um fluxo a ser seguido. As informações passam pela procuradoria-geral, coordenadoria-geral e não chegam totalmente. Não há autonomia para tomar decisões de um impacto um pouco maior”; por sua vez, o gestor 4 diz que normalmente não está informado suficientemente, segundo ele, “falta autonomia para execução das atividades inerentes à área pela ligação e prendimento das decisões pelos níveis hierárquicos superiores”.

Ao último papel decisório, o de negociador, os executivos pesquisados não estão tão propensos. Como não podem comprometer recursos, estando esta decisão vinculada aos administradores superiores da instituição, o desempenho desta função não é aparente. As negociações ocorrem em maior quantidade com fornecedores para decisões rotineiras. O gestor 4 comentou sua preferência por este tipo de trabalho, considerando-se mais eficiente “na negociação, mas não menos na execução”.

Os executivos dos órgãos de apoio, portanto, têm como principais papéis decisórios a alocação de recursos e a manipulação de distúrbios. Quanto ao empreendedorismo são subordinados a uma autoridade superior que toma a maior parte das decisões, assim como à negociação, pois não podem comprometer recursos da instituição.

Os papéis decisórios pelos quais são responsáveis estão relacionados aos aspectos subjetivos da gerência, suas relações humanas. Há a necessidade de que os gestores tenham predisposição à liderança de seus subordinados para que entendam a pressão sofrida e tenham o foco e disposição necessários para manutenção dos trabalhos nos setores de forma eficiente.

Pelo tempo de experiência dos gestores em seus cargos, a alocação dos recursos se apresenta bem definida e consolidada. Permanece a necessidade de manipular os distúrbios dentro de seus setores que em grande parte tem motivação externa às suas unidades funcionais.

Por fim, após a análise dos dez papéis identificados pela teoria de Mintzberg (1986), apresentam-se aos gestores pertencentes aos órgãos de apoio do Ministério Público de Santa Catarina no período pesquisado, de forma mais aparente, os papéis interpessoais de contato e líder; informacionais de monitor e disseminador; e decisórias para manipulação de distúrbios e alocador de recursos.

O papel de contato é utilizado realmente para facilitar os trabalhos. Assim como os papéis de monitor e disseminador, que são fundamentais pela ênfase dada aos cargos dos gestores da instituição. Fica evidente a importância atribuída ao cargo quando a busca pelas

informações, e conseqüentemente sua qualidade, é feita diretamente pelo executivo responsável por determinado setor. Isto influencia diretamente na execução dos trabalhos por estes, pelo motivo de terem que atender grande quantidade de pessoas ao longo da sua jornada de trabalho, para fornecer informações e dúvidas que poderia ser sanadas por qualquer outro servidor subordinado àquela unidade. Para tanto, os gestores procuram disseminar o máximo possível das informações que possuem como forma de diminuir as interferências em seu trabalho.

Os papéis de líder, manipulador de distúrbios e alocador de recursos são importantes e presentes para que a motivação dos servidores da instituição se mantenha elevada. Estes papéis se tornam mais executados de acordo com a gestão superior da instituição. As pressões permanentes para a apresentação de resultados e cumprimento de prazos atualmente, precisam ser filtradas pelos gestores e transformadas em aspectos positivos quando expostas aos colaboradores, sob pena de os trabalhos não terem o rendimento adequado às expectativas. Estas pressões tem se tornado negativas para a organização das atividades em alguns destes setores e afetado em muito a concentração de todos os trabalhadores.

Com relação aos mitos abordados por Mintzberg (1986) quanto às realidades identificadas pelo autor em suas pesquisas, os mesmos são em muito compartilhados pelos executivos pesquisados no Ministério Público catarinense em alguns de seus pontos.

O primeiro mito, que considera o executivo um planejador sistemático e reflexivo, também ocorre na instituição pesquisada. Os gestores dos órgãos de apoio apenas planejam suas atividades diárias, de rotina. O planejamento de longo prazo para toda a instituição existe, mas não é difundido, encontra-se engavetado. Em suma, segundo um dos gestores, praticamente não existe, nada é planejado, mas um novo planejamento estratégico para a instituição está em fase de projeto. A realidade, assim como identificado por Mintzberg (1986) é de que os seus trabalhos são inexoráveis, e, sobretudo, respondendo a muitas pressões.

O segundo mito e realidade identificados pelo autor, apesar de os executivos da instituição pesquisada não serem do nível estratégico, portanto, sem responsabilidades por planejamento de longo prazo, estão presentes. Ocupam-se com exceções; os deveres são rotineiros, envolvem rituais, cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações. O planejamento destes gestores está voltado para a operacionalização e alinhamento das tarefas aos subordinados com as quais mais se identificam.

O terceiro mito e realidade, de certa forma, são os que diferem na organização estudada, dos teóricos que abordaram os papéis dos executivos.

Este mito se refere às informações que os executivos possuem. Afirma que são formais e provenientes de sistemas de informações gerenciais. No entanto, no Ministério Público de Santa Catarina, o setor de apoio de responsabilidade do gestor 2, utiliza um sistema de informações formal com dados que precisam ser frequentemente atualizado para que sua disseminação seja efetuada. As demais unidades funcionais fazem uso de ferramentas mais primitivas, que geralmente têm suas informações compartilhadas dentro do próprio setor para que haja o acompanhamento dos processos pelos colaboradores. Assim, o único meio de troca de informações entre setores se dá pela *intranet* corporativa. Com o sistema de controle de atividades, o SCA, os setores que receberão certo processo têm disponível a situação deste, onde se encontra, por quem já foi manipulado e se está dentro do prazo estipulado para conclusão, ou seja, o sistema possui um cronograma que leva em conta tempo e responsáveis que estão trabalhando nestes processos.

Aos demais gestores, a realidade se adequa por fazerem uso da mídia verbal com telefonemas e reuniões. A mídia verbal e a comunicação informal, no entanto, não configuram vantagens estratégicas para consecução final das suas atividades. O que se percebe é que estas comunicações são voltadas a setores de seus pares e promotorias para que informações mais detalhadas sejam utilizadas na resolução das tarefas. As informações que vêm de fora da instituição para os gestores dos órgãos de apoio não são indispensáveis para o sucesso das duas decisões, na maioria das vezes.

Com relação ao quarto mito, e que a administração está se transformando em uma ciência e profissão, destaca-se que na instituição estadual estudada, dos 5 gestores pesquisados 3 são graduados em administração, um em ciências contábeis e também um formado em matemática. Ainda que Mintzberg (1986) considere que as teorias administrativas não sejam utilizadas na prática pelos gestores, como ocorre com os pesquisados no Ministério Público catarinense, estão determinadas e podem ser aplicadas. No questionário respondido pelos gestores da instituição, todos consideraram que para ocupar o cargo que ocupam atualmente, é necessária formação superior em administração.

A realidade observada por Mintzberg (1986), de que os gestores não organizam seu tempo, processamento de informações e tomada de decisões acontece na prática desta instituição. Esta realidade também foi observada com esta pesquisa. No entanto, no período pesquisado, esta situação pode ter como fator determinante os métodos adotados pela atual gestão superior da instituição. As pressões, a centralização, e outros aspectos inerentes à forma de gerir no Ministério Público catarinense inibem até mesmo a organização do trabalho

dos gestores, muito mais preocupados em resolver suas tarefas dentro de um prazo estipulado arbitrariamente e que minimiza a qualidade das mesmas.

Não obstante, a verificação de que na prática as atividades dos executivos dos órgãos de apoio do MPSC se aproximam da abordagem dos papéis não descarta a presença de alguns dos princípios orientadores da ação gerencial preconizados por Fayol (1978). Assim, a partir dos relatos dos gestores pesquisados, destaca-se a existência de união pessoal, equidade, autoridade e responsabilidade e centralização; sendo que princípios como ordem, hierarquia e disciplina estão muito presentes até pela natureza da instituição.

Feitas as relações entre a teoria norteadora e a percepção que os gestores têm dos papéis que desenvolve em seus setores, cabe descrever as atividades que os mesmos executam a partir das contemplações a respeito das responsabilidades do seu cargo.

4.3.2 Trabalho prescrito e trabalho realizado

Como observado no tópico anterior, os profissionais lidam com grande quantidade de informações e com situações rotineiras que necessitam de resolução rápida, e resultados eficientes, dentro daquilo que é julgado adequado pelos seus superiores.

Para Motta (1995) a função gerencial arrosta-se das demais funções produtivas pela possibilidade destas serem definidas claramente sobre todos os seus aspectos, o que na função gerencial se torna inviável, uma vez que gestores precisam lidar com inúmeras situações dentro de um determinado período e para cada uma a solução se apresentar de maneira diferente devido a subjetivismos e necessidades de outras ordens.

Para este mesmo autor o trabalho gerencial é atípico e não se parece com nenhuma outra profissão, o que torna difícil descrevê-lo.

Ainda assim, a descrição dos cargos definindo e delimitando a atuação destes profissionais existe; no entanto, é comum que não haja aderência daquilo que é prescrito com o realmente praticado.

Estabelecem-se por meio da descrição do cargo, segundo Lucena (1990), as posições do trabalho, atribuições, responsabilidades e autoridades; bem como o campo de atuação de cada cargo, contribuição esperada e os requisitos de competência profissional e pessoal necessários para o desempenho do cargo.

No que diz respeito à descrição do cargo ainda, conforme Pontes (2007, p. 81), este deve ser objetivo e “é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa”.

No Ministério Público de Santa Catarina, para o trabalho dos gestores dos seus órgãos de apoio foi elaborada uma descrição sumária dos cargos, apresentando as atividades comuns a todas as unidades que compõem esta área da instituição. Desta forma, cabe aos responsáveis:

- a) planejar o processo de estabelecimento de objetivos de desempenho e determinar que providências devem ser tomadas para cumpri-los. Por meio do planejamento, serão identificados os resultados desejados para o trabalho e os meios para alcançá-los;
- b) organizar o processo de atribuição de tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos para implementar planos. Por meio da organização, convertem-se planos em ações, definindo funções, designando pessoal e dando apoio com tecnologia e outros recursos;
- c) liderar o processo de incitação do entusiasmo das pessoas pelo trabalho e direcionar seus esforços para cumprir planos e alcançar objetivos. Por meio da liderança, criam-se compromissos, estimulam-se os esforços de trabalho que apoiem a consecução das metas e influenciam-se os demais para que apliquem o melhor de si em benefício da organização;
- d) controlar o processo de medição do desempenho no trabalho, comparar resultados com objetivos e tomar providências corretivas quando necessário. Pelo controle, mantém-se contato ativo com as pessoas durante o seu trabalho, coletam-se informações e interpretam-se relatórios de desempenho, e essas informações são utilizadas para planejar ações e mudanças construtivas; e
- e) delegar o processo de distribuição do trabalho a outras pessoas, observando que:
 1. a atribuição de responsabilidade é a atividade de explicar que trabalho ou deveres alguém precisa cumprir em determinado prazo;
 2. juntamente com a atribuição da tarefa, é garantido à outra pessoa o direito de tomar as providências necessárias (dirigir o trabalho de outros e usar recursos), ou seja, a autorização para agir da maneira necessária para levar a cabo a tarefa recebida; e
 3. ao aceitar a atribuição, a pessoa se obriga, juntamente com a Coordenação, Gerência ou Chefia, a completar o trabalho conforme o acordado.

A partir desta descrição de cargos fica evidente a utilização da abordagem processual, por meio dos princípios de Fayol (1978), para sua elaboração.

De acordo com Jucius e Schlender (1976), autores da linha processualista, os administradores precisam de especializações técnicas e humanas, sendo que atingem a

eficiência quando coordenam estas especializações por meio das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos colaboradores.

Os gestores da instituição pesquisada, em resposta aos questionários aplicados, elencaram o principal objetivo de seus cargos; bem como foram solicitados a descrever suas tarefas mais importantes, uma forma de observar sua percepção e conhecimento a respeito das funções de sua responsabilidade previstas na descrição do seu cargo; nesta mesma vertente, informaram quais as tarefas mais complexas praticadas.

O gestor 1 apresentou como principal objetivo do seu cargo na instituição, “organizar os trabalhos do setor e auxiliar a administração superior nos processos decisórios”.

Como tarefas mais importantes citou a “coordenação e supervisão dos trabalhos realizados pelos subordinados, realização de reuniões e discussão das atividades para que os objetivos do trabalho sejam atingidos”; considerou também a “emissão de relatórios e pareceres a partir dos trabalhos realizados”; além de “gerenciar o acompanhamento, a sistematização e a padronização dos procedimentos dos assuntos do setor e revisão periódica das atividades”.

O gestor 1 considera como tarefa mais complexa “o planejamento dos trabalhos da unidade”, e justificou, afirmando ser “devido a grande demanda de trabalhos e o baixo número de servidores. Algumas áreas deixam de receber nossos trabalhos na periodicidade e extensão necessárias”.

O planejamento - função essencial do trabalho do administrador preconizada por Fayol (1978) - no caso destes gestores se refere aos trabalhos para atender os setores nos quais realiza suas pesquisas, dentro de um cronograma que o favoreça. Caracteriza, assim, um planejamento mais voltado às operações rotineiras. No entanto, o controle, ainda que não seja precedido por um planejamento que envolva diferentes pontos para a unidade como um todo, é colocado como importante função e se realiza com reuniões de discussão das atividades para verificar se objetivos foram atingidos.

Diante do exposto pelo gestor se verifica que suas ocupações principais estão em organizar as atividades, uma relação direta entre subordinados e operacionalização dos trabalhos demandados.

Segundo o gestor 1, sua autonomia diz respeito a “definir a extensão da aplicação dos testes do setor para avaliação dos pares; alteração das rotinas administrativas; indicação das atividades desenvolvidas por cada servidor; organização do espaço físico; e contatos com as demais áreas administrativas para discutir problemas identificados nos trabalhos realizados”.

Fica evidente, diante do exposto pelo gestor, que decisões de maior impacto inclusive com efeitos diretos apenas em seu setor não são possíveis de serem tomadas. A autoridade superior precisa antes ser consultada.

O gestor 2 aponta como principal objetivo do seu cargo “gerenciar toda a demanda de atividades relacionadas a responsabilidade de gestão do setor”.

As suas tarefas mais importantes envolvem “coordenar o inventário; atualizações/movimentações de bens diariamente, com designação de recursos humanos para execução; transporte de bens usados para unidades administrativas e o planejamento das atividades para tanto; inserção de dados no sistema de controle; codificação de bens novos e existentes na instituição; e complementar as informações no sistema de controle como autorização de fornecimento e notas fiscais”.

A tarefa mais complexa executada pelo gestor 2 é a “organização dos bens que chegam ao almoxarifado, pela falta de espaço para agrupar muitos bens em tão pouco tempo”.

A execução desta tarefa não está prevista nas descrições sumária e exemplificativa do cargo do gestor 2. A descrição sumária faz menção a “planejar o processo de estabelecimento de objetivos de desempenho”, assim como para todos os demais cargos, o que não deixa claro se o desempenho referido sugere que esta função seja realizada sob todos os aspectos administrativos concernentes a unidade administrativa específica, ou apenas se refere aos objetivos dos trabalhos dos subordinados, uma vez que a função controle explicita a “medição do desempenho do trabalho” e as ações corretivas necessárias por meio da comparação dos resultados com objetivos. Outrossim, o que permite inferir que o planejamento realizado pelos executivos dos órgãos de apoio da instituição pesquisada se restringe a prever e decidir sobre os trabalhos dos subordinados é o que está previsto na sua função organização, qual seja “organizar o processo de atribuição de tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos”. Considerando a impossibilidade de destinação de recursos financeiros, tecnológicos e outros; a função organização dos executivos se limita a indicar os recursos materiais e as tarefas aos seus subordinados.

Portanto, a iniciativa de planejar uma área para alocação dos bens sob sua responsabilidade de forma adequada e de maneira que permita a eficiência dos trabalhos do seu setor não são possíveis ao gestor 2. Conforme este, sua autonomia está em “alteração de bens (localização); classificação dos bens (servíveis/inservíveis); e atendimento de pedidos pequenos”. Qualquer outra decisão deve ser apreciada pela autoridade superior.

De acordo com o gestor 3, o objetivo principal do seu cargo envolve “permitir que os colaterais e superiores tenham embasamento suficiente para a tomada de decisão quanto ao

planejamento estratégico e orçamentário do MPSC, elaboração de projetos, condução de processos (fluxos de trabalho) administrativos, organização das atividades que envolvam engenharia, arquitetura e, agora mais recentemente, manutenção (serviços) da instituição, e acompanhamento das ações dos Fundos Especiais do MPSC”.

Como tarefas mais importantes o gestor considera o “planejamento estratégico: encaminhar a administração superior proposta de formulação ou revisão do planejamento estratégico bem como apresentar meios de operacionalização e acompanhamento de tal planejamento. O processo de elaboração do planejamento é realizado com consultoria externa e tem o objetivo de sintetizar onde a Instituição pretende chegar num determinado período de tempo; elaboração orçamentária; elaboração de projetos; gestão de processos: supervisionar as atividades da Gerência de Informações e Projetos no que diz respeito ao mapeamento de processos realizados por tal gerência bem como pela implantação (em fase inicial) da Gestão de Processos; organização das atividades de engenharia, arquitetura e manutenção; e acompanhamento dos Fundos Especiais”.

A tarefa mais complexa, segundo o gestor, está na “elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico, pois exige uma cultura organizacional que ainda não temos. Em alguns momentos se fez o Planejamento Estratégico, mas garantir a sua execução, bem como a sua avaliação, é algo que ainda não conseguimos de forma satisfatória devido a falta do comprometimento necessário de toda a Instituição”.

A partir disto podemos resgatar declarações de alguns gestores para ilustrar e corroborar a informações disponibilizada pelo gestor 3.

Sobre a participação na formulação do planejamento estratégico: “Participei de uma reunião e achei muito interessante. Mas não funciona. Se a iniciativa não partir de cada membro e cada um não fizer sua parte, não haverá resultado. Na verdade não existe cultura para se levar a sério” (GESTOR 5).

Outra afirmação do gestor 3, em entrevista, ilustra a situação existente na instituição: “Falta comprometimento para cumprir o planejado e para fazer o detalhamento referente a cada área de atuação. As atividades de planejamento não são realizadas. Não se consegue planejar, apenas executar”.

De acordo com Dalmau e Tosta (2009, p. 49), devido à inexistência de “alinhamento entre missão, visão, valores e princípios (elementos constitutivos do planejamento estratégico) com as exigências do cargo propriamente dito”, formam-se lacunas entre o trabalho prescrito e o efetivamente realizado.

No caso da instituição analisada, o planejamento estratégico - que tem nas organizações relação direta com seus objetivos e a definição das atividades dos colaboradores como forma de alinhá-los para que os resultados desejados sejam alcançados; auxiliados pela missão, visão, princípios e valores – foi realizado, no entanto, não há sua difusão.

De acordo com alguns dos gestores, o planejamento estratégico foi elaborado apenas para a atividade-fim, não incluindo os demais órgãos, como os de apoio. Não há, dessa maneira, harmonia entre todos os setores que formam a instituição Ministério Público do Estado de Santa Catarina.

Conseqüentemente, a distância entre os resultados finais dos serviços prestados pela instituição à sociedade é clara em relação aos componentes das áreas hierarquicamente mais baixas.

Pela especificidade dos resultados dos trabalhos do MPSC, que tem como atividade-fim o auxílio e defesa dos interesses dos cidadãos, como retratada pela sua missão: “garantir a eficácia das leis, defender o regime democrático, os interesses sociais e individuais indisponíveis, promover os valores éticos e estimular os agentes sociais ao pleno exercício da cidadania”, os executivos dos órgãos de apoio da instituição se limitam a executar suas tarefas de maneira instrumental e sem autonomia para implantar em seus setores uma cultura de tomada de decisão independente e incentivo à criatividade. Assim, as atividades estão relacionadas à operacionalização das ordens e demandas de serviços da administração superior, resultando, tais fatores, na aplicação da racionalidade instrumental e do conceito de homem operacional defendidos por Guerreiro Ramos (1984).

Assim, a principal função estabelecida na descrição dos cargos, que influi diretamente nas atividades dos setores, é a liderança.

Verificando a descrição do cargo e contrapondo a realidade destes gestores, entende-se que para lidar com as situações de pressão, agilidade e responsabilidade impostas é necessário que as tarefas sejam realizadas brevemente, com ênfase em diminuição de erros que eventualmente resultem em morosidade dos trabalhos.

Desta forma, os executivos pesquisados se preocupam em planejar e controlar o desempenho dos subordinados; organizar as tarefas por meio da distribuição àqueles que mais se identifiquem e tenham facilidade para solucioná-las; e liderar seus colaboradores, mantendo-os motivados e filtrando as pressões recebidas dos superiores para que o comprometimento e recepção a responsabilidades maiores se mantenham em decorrência de avaliações arbitrárias.

A descrição exemplificativa de seus cargos envolve principalmente o controle dos processos e dados, não prevendo autonomia e planejamento de demais assuntos.

Exemplo disto é a indicação do gestor de importante área vinculada ao planejamento, acerca de sua autonomia, segundo este, envolve “manifestação sobre impactos orçamentários e financeiros”.

Outro dos gestores coloca como tarefas mais importantes a ser gerenciadas na sua unidade a “distribuição das solicitações de compras ou contratação de serviços aos servidores e/ou contratados lotados no setor; e conferência destas solicitações após o seu processamento e posterior emissão de relatórios específicos”.

À sua autonomia ele afirma que “todas as decisões são objeto de autorização superior”.

Sendo assim, o planejamento estratégico da instituição não é executado, sua missão não está diretamente relacionada a todos os seus setores; torna-se interessante, portanto, a identificação das competências organizacionais como forma de se chegar às competências exigidas no cargo e o correto alinhamento dos esforços aplicados neste aos objetivos estratégicos da empresa. Ou seja, estipular uma linha de ação única aos colaboradores.

De acordo com Stewart (apud ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 14) “o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas”.

Neste sentido, segundo a autora, a demanda se refere às atividades que o ocupante do cargo deve realizar em virtude da descrição do mesmo; as restrições são os limites do que o ocupante pode realizar; e a escolha é facultativa, ou seja, atividades que o executivo realiza, mas que não são contempladas na descrição do seu cargo.

Comparando as respostas dos gestores com o conceito de Rosemary Stewart, infere-se que na instituição pesquisada os cargos são representados com maior ênfase pelas demandas e restrições, estas bastante limitadas pela descrição dos cargos vigente; e as escolhas não ocorrem com tanta frequência quanto em organizações flexíveis e não burocráticas, sendo que esta situação é validada pela administração superior que não possibilita autonomia aos subordinados.

A execução em tempo hábil, bem como a delegação de determinadas tarefas (prevista na descrição dos cargos) serão tratadas separadamente no tópico seguinte.

4.3.3 Tempo e delegação

Como mencionado, os executivos têm dentro de sua carga de trabalho, que responder aos acontecimentos diários. Isto torna seu trabalho descontínuo, ou seja, sem que o permita contemplar todas as etapas de determinada atividade racional e logicamente, sem interrupções.

De acordo com Mintzberg (1986), “nenhum estudo constatou a existência de padrões definidos na maneira como os executivos organizam o seu tempo”.

A sua função de planejamento, portanto, não ocorre com intensidade e de maneira reflexiva, como sugere a teoria clássica administrativa.

Os executivos estão envolvidos em um grande número de tarefas e recebem um volume de informações que se torna difícil estabelecer um tempo para se dedicar a apenas uma integralmente, isto transforma o trabalho em algo superficial na sua resolução. Uma forma de reduzir a quantidade de trabalho se daria por meio da delegação de tarefas, no entanto, esta transferência não é simples (MINTZBERG, 1986).

As informações dos executivos são fundamentalmente informais, verbais e permanecem armazenadas em sua própria mente, sem passar para um arquivo físico. Como resultado, a possibilidade de terceiros se envolverem no trabalho fica comprometida. O tempo despendido para repassar todas as informações verbalmente a subordinados ou transcrevê-las demandaria uma quantidade de horas indispensáveis para o executivo. Portanto, é mais fácil que as atividades sejam executadas por ele próprio.

Com relação aos seus tempos, os gestores dos órgãos de apoio do Ministério Público de Santa Catarina concordaram essencialmente que na atualidade, devido à gestão em exercício, é difícil elaborar uma agenda e cumpri-la.

O gestor 2, quando indagado se organiza seu tempo sistematicamente ou apenas reage às pressões, afirmou ser reativo. Esclareceu que sua agenda funciona por “prioridade, assim, a sistematização do tempo fica para depois”.

Por sua vez, o gestor 4 informou que “procurava organizar, no entanto, depende muito da atualidade administrativa. Ou seja, do gestor responsável”.

O gestor 5 não consegue sistematizar seu tempo, justificou considerando o grande volume de trabalho e como os mesmos são realizados. Assim, entende que “é muito serviço. Trabalho mais que o necessário para processar e repassar. Sou uma pessoa e eles são cinco. Recebo os trabalhos, leio e se percebo que perdi tempo fico angustiada. Temos muitas

reuniões, nesses dias não consigo fazer meu trabalho, pelo menos as reuniões tem se mostrado produtivas e apresentado resultados”.

Este gestor é pontual nas suas declarações a respeito da inexorabilidade do trabalho executivo.

Na área pública, os executivos não podem dar atenção em grande escala a detalhes e trivialidades (MARX, 1968).

Já o gestor 3 consegue se programar relativamente. Com relação a sistematização do seu tempo ou reação às pressões, relata ser “metade-metade. Para alguns assuntos tem como organizar o tempo, mas para outros não é da mesma maneira. Substitui o Coordenador-geral e então era uma reunião atrás da outra. Os assuntos referentes ao meu setor precisaram ser deixados para outro momento. Mas agora já foi possível participar de algumas atividades com os subordinados”.

O gestor 1, no entanto, se apresentou diferente dos demais. Segundo este, a organização do seu tempo é “sistematizada. Marco horário para entrevistas, visitas, tenho uma programação diária e a sigo para conseguir organizar bem o meu dia. Sendo que procuro dar preferência para as leituras na parte da manhã”.

É possível observar que este gestor não sofre as mesmas pressões que os demais, ou, não reage a estas pressões.

Os trabalhadores de forma geral, inclusive executivos, podem apresentar tendências a se dedicar a determinadas tarefas por não se sentirem a vontade com algumas delas; por falta de conhecimento, treinamento, ou simplesmente por não terem afinidade com determinado assunto de trabalho.

Neste sentido, e segundo uma proposta de Mintzberg (1986), os gestores pesquisados foram questionados sobre contrabalançar suas atividades ou se procuram se inclinar a funções específicas.

O gestor 1 considera que suas atividades são “bem balanceadas. Executa todas as etapas sem diferenciação”.

O gestor 2 planeja suas atividades diárias para racionalizar seu tempo. Para tanto, procura “direcionar-se para ter mais tempo. O planejamento deve estar de acordo para que o tempo seja otimizado e haja padronização das atividades que devem ser feitas, como o suporte de fluxogramas elaborados com o programa Visio”.

A prática utilizada por este gestor para organizar seu tempo vai ao encontro das considerações de Jucius e Schlender (1976), ou seja, os objetivos e atividades desempenhadas no cargo devem conter informações que cubram a porcentagem do tempo gasto em cada

atividade. A sistematização das atividades é uma forma de arquivá-las em meio físico para posterior disseminação e resolução das atividades independentemente daqueles que tenham acesso a estas informações e possam ser responsabilizados pela sua execução.

Já o gestor 3 considera que quando há um volume demasiado de trabalho é por algo não estar correto. Assim, “por não ter com quem dividir as tarefas é necessário se dedicar a elas. O que é de engenharia, fundos, projetos vão diretamente para eles, os demais é de responsabilidade da coordenadoria. O que não é de determinada área é da coordenadoria. Não há volume grande de trabalho. Se tivesse carga enorme de trabalho pra fazer é porque algo não está certo”; deste modo o gestor não costuma contrabalançar ou se dedicar mais a determinada tarefa.

O gestor 4 destaca sua inclinação a uma tarefa específica por esta necessitar de tempo maior de dedicação, “o que toma mais tempo são as dispensas de licitação. Embora a área de licitações seja importante, mas as informações prestadas aos colaboradores são bem completas e com elas é possível que sejam autogeridas”. Ou seja, há uma pré-disposição pelo gestor em compartilhar suas tarefas com subordinados por meio da transmissão de informações que possibilite aos mesmos cooperarem com as atividades que se apresentarem mais complexas e com prazos reduzidos.

O gestor 5, por sua vez, é enfático ao afirmar “contrabalanço. Como havia dito, não me sinto a vontade com os convênios. Mas o que não se sabe se aprende”. E deixa claro que para realizar suas tarefas pode não estar suficientemente capacitado. Esta situação exigirá, conseqüentemente, mais tempo para sua conclusão, o que causa divergência e contraste entre as exigências da administração superior por trabalhos rápidos e não autorização para que servidores realizem cursos de capacitação, o que influencia diretamente no tempo.

Assim como a predisposição a delimitar tarefas para sua execução, em geral as pessoas estão mais propensas a realizar suas atividades em determinado período do seu dia de trabalho, ou se consideram mais eficientes com relação a uma atividade. Seja por influência do ambiente externo, do ambiente interno, situações naturais ou estruturais da região em que trabalha, entre outras.

Neste sentido, os executivos da instituição pesquisada também compuseram considerações.

O gestor 4 se considera mais eficiente “na negociação, mas não menos na execução. Mas um ponto positivo é a facilidade de conversar com diferentes contatos. Na maior parte do tempo é por meio de contato direto (telefonemas) com pessoas”. Em relação ao período que

tem preferência para realizar suas atividades não deixou claro, mas as tarefas ocorrem muito em harmonia com as pessoas, com trabalho conjunto.

O gestor 2, por sua vez, acredita que “o período da manhã tem os melhores horários. Alguns fatores para considerar isto são as ligações importantes para determinadas pessoas que a necessidade do dia apresenta, disposição, eliminação das atividades de outros dias. Chega a ter certa rotina”. O gestor procura resolver o máximo de assuntos pela manhã para se dedicar a outras tarefas no restante do dia.

Já o gestor 1 afirma que “desde o início da manhã até o fim do expediente trato de todos os meus assuntos”.

O gestor 5 tem um ambiente de trabalho com grande número de funcionários e movimentação superior ao dos seus pares. É uma unidade funcional responsável por setores com muitas atribuições, portanto, a quantidade de informações, decisões rotineiras e processos que fluem são intensos.

Assim, o gestor considera que alguns períodos são mais propícios para dedicar atenção e se manter concentrado por mais tempo. “Pela manhã e depois das sete, quando o telefone não toca. Durante a tarde não consigo fazer muita coisa. A noite é mais fácil para ler, analisar, interpretar os documentos, resolver as coisas com mais calma” (GESTOR 5).

Em consideração a quantidade de trabalho que possui, o gestor foi questionado sobre ser secretariado para auxílio em suas atividades. Como resposta, informou: “não tenho; mas acho interessante; pensou-se em cada coordenador ter um assistente, assim como os promotores têm. Seria bem importante”.

Mintzberg (1986), após observar na prática o trabalho executivo, passou a considerá-lo não aplacável, bastante fragmentado e breve, com muitas interrupções.

Com relação a esta constatação, questionamentos aos gestores dos órgãos de apoio do Ministério Público catarinense foram feitos para verificar a percepção, uma auto-análise, das suas realidades funcionais. Procurou-se saber se acham seu trabalho fragmentado; se conseguem se dedicar às suas atividades até terminá-las; e se o seu trabalho possui muitas interrupções, seja por telefonemas, cartas, memorandos, reuniões ou outras de mesma ordem.

Assim, o gestor 1 afirmou que “o trabalho de responsabilidade de seu setor é bem peculiar. Normalmente as visitas nós fazemos as visitas, e dificilmente alguém nos visita. Cada caso é um caso. Interrupções não me atrapalham, tenho a capacidade de interromper um trabalho e continuá-lo a partir do mesmo ponto sem que haja prejuízos. As interrupções são necessárias e entendidas”.

As interrupções influenciam no tempo do gestor, são postergadas quando necessário, mas parecem não influenciar negativamente no raciocínio para reiniciar suas tarefas do ponto interrompido.

O gestor 2 concorda que seu trabalho é “fragmentado; principalmente por depender de outras pessoas e o tempo que elas dispõem são diferentes”.

O gestor 3 explica que seu trabalho é fragmentado, tem grande demanda e menciona o planejamento, assim, informa que “o trabalho tem interrupções, falta planejamento. Em grande parte se apagam incêndios, e a demanda é muito grande e chega em cima da hora para que os funcionários corram atrás com um prazo bastante curto. Já o portal de transparência teve um prazo um pouco maior, aproximadamente 120 dias para se pensar, mas ainda assim, como o trabalho de publicação das informações depende de outros setores, tivemos que pressionar para que as informações chegassem dentro do limite do prazo. Poderia ser mais planejado, mas interrupções acontecem”.

No caso do gestor 4, por meio de sua resposta, é factível o desenvolvimento de um ambiente colaborativo em que todos podem receber tarefas, de acordo com a importância e responsabilidade inerentes a mesma, para elaboração e conclusão de processos.

Deste modo, o gestor considera seu trabalho fragmentado, mas faz ressalvas: “Sim. Fragmentado e com muitas interrupções. Mas procuro trabalhar em conjunto. Quando começo e não consigo terminar transiro, abro o caminho. Ou então termino quando se torna um pouco mais complexo” (GESTOR 4).

Já o gestor 5 menciona o quão inexorável é seu trabalho e fragmentado, não conseguindo resolver as diferentes tarefas ao longo de seu dia de trabalho, fazendo-o permanecer após o horário normal do expediente para terminá-los.

Desta maneira, “começo um ofício pela manhã e termino às sete da noite. Ficam vários arquivos abertos no meu computador, inclusive de comunicação instantânea, o que não me permite concluir uma simples nota; assim, não consigo repassá-la, até pela quantidade de informações envolvidas. Precisaria elaborar antes para repassar aos servidores”.

Para estimativa de algumas atividades rotineiras inerentes aos seus cargos, os executivos foram solicitados a mensurar, por percentagens, o quanto de tempo é exigido por algumas delas dentro do seu período de trabalho.

A visualização do gráfico 1 permite observar estas estimativas.

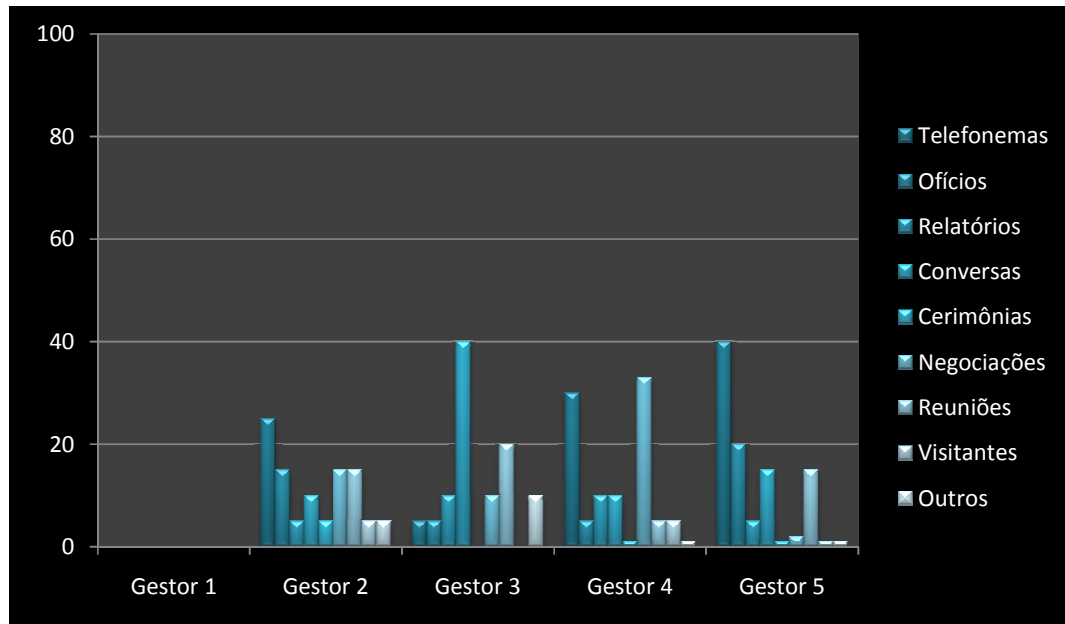


Gráfico 1: Estimativa de tempo de algumas atividades rotineiras inerentes ao cargo.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Infere-se a partir dos dados constantes no gráfico, que atividades rotineiras como telefonemas e conversas com subordinados ocupam em média 20% e 15% do tempo dos gestores, respectivamente.

As atividades administrativas, segundo Mintzberg (1986), podem ser consideradas complicadas. Os administradores são sobrecarregados de obrigações que revelam a necessidade de serem solucionadas em curto prazo, em sua maioria; não podem delegar tarefas facilmente; seus trabalhos são exaustivos; executam suas tarefas de maneira superficial.

Com relação a delegação, a falta de um sistema de informações eficiente como verificado na instituição pesquisada, inviabiliza esta ação por parte dos gestores. Outro fator que dificulta a delegação é o armazenamento das informações na mente destes gestores, criando um sistema próprio, sem passá-las para arquivos físicos para o compartilhamento de todos os envolvidos nos assuntos da gerência.

Este sistema de informações próprio, para Neustadt (apud MINTZBERG, 1986), é problemático, pois nos leva a uma relação negativa entre mídia verbal e delegação de tarefas. A dificuldade em transmitir todas as suas informações e conhecimentos demandaria, como mencionado anteriormente, tempo indispensável para os gestores, que acabam realizando tais tarefas.

No entanto, quando possível aos gestores delegarem tarefas, uma quantidade considerável de atividades pode ser substituída por outras de maior importância ou o tempo ser utilizado para que o gestor se dedique a elementos administrativos como o planejamento.

Diante dos conceitos apresentados, aos gestores dos órgãos de apoio da instituição pesquisada foi questionado se é possível delegar tarefas e, conseqüentemente, tomadas de decisão.

Para o gestor 1 “quem decide é o conjunto. Minha opinião pode prevalecer pela experiência, afinal são 15 anos de MP”.

Inferese, então, que as decisões não são facilmente delegáveis, mas as decisões podem ser tomadas em conjunto, participativamente.

Para o gestor 2 existe delegação aos seus subordinados. Segundo ele “sim, acontece em nossos postos com 2 funcionários e 2 contratados. Demandas são enviadas a partir de solicitações feitas diretamente a eles, quando tais decisões se referem a bens menores, sobretudo em valor. Eles têm autonomia para fazerem estas entregas. Quando bens chegam ao setor, várias etapas devem ser seguidas. A parte operacional do trabalho é facilmente e efetivamente delegada”.

No entanto, e conforme apresentado pelo gestor, existe um fluxograma a ser seguido quanto ao recebimento dos materiais e quando um pedido é recebido nos postos referidos. Esta ação adotada pelo executivo se enquadra no que defendem Stoner e Freeman (1995) como uma das vantagens da delegação, qual seja, a tomada de decisão por subordinados que estão mais próximos à realidade operacional da organização e possuem percepção clara dos fatos.

Já o gestor 3 considera delegar tarefas pelos assuntos técnicos concernentes a um de seus setores subordinados, mas com limites. Desta forma, a “maior tomada de decisão é a engenharia quem tem. Com conhecimento técnico não há como contestar. As informações são mais especializadas. Ainda assim, a autonomia é referente a coisas menores”.

Da mesma forma, para Stoner e Freeman (1995, p. 260), por meio da delegação se pode “atribuir a um subordinado autoridade formal e responsabilidade pela realização de atividades específicas”.

A atitude do gestor 3 permite que as tarefas sejam realizadas rapidamente sem que se cumpram processos para liberação das atividades que o tornem por demais demorados. Assim, o setor tem autonomia, porém os resultados têm que ser repassados ao gestor para posterior discussão com a autoridade superior.

Ou seja, como afirma Koontz e O'Donnell (1973), para a delegação de tarefas é essencial que se tenha ideia, por parte do proponente, o resultado da ordem específica.

O gestor 4, por sua vez, incentiva um ambiente colaborativo, participativo, sendo que a maioria das tarefas são realizadas em conjunto. “Quando começo e não consigo terminar transfiro, abro o caminho. Ou então termino quando se torna um pouco mais complexo” (GESTOR 4).

A delegação das tarefas pelo gestor cria comprometimento em seus subordinados e permite que todos conheçam as tarefas por meio da aplicação dos conhecimentos do executivo em algum momento.

Segundo Stoner e Freeman (1995), há a possibilidade da delegação de assuntos mais complexos que exijam dos subordinados a aplicação de aspectos cognitivos para a resolução dos problemas, que quando comparados a resolução de assuntos rotineiros, são preponderantes para que os mesmos sintam-se motivados, reconhecidos, bem como tenham sentido de utilidade e complexidade no trabalho.

Como observado, a aplicação da racionalidade substantiva na instituição pesquisada tem seus limites reduzidos. As atividades operacionais são envolvidas por mecanicismos e operacionalidade em sua resolução que se aproximam da racionalidade instrumental preconizada por Guerreiro Ramos (1984). Isto é comprovado pelo gestor 4, que afirma se responsabilizar pelas tarefas quando estas tomam caráter mais complexo.

Desta forma, a motivação, aspecto preocupante em uma instituição que não possui planos para desenvolvimento profissional formalizado, pressões e avaliações de desempenho arbitrárias e subjetivas também se torna reprimida pelo não reconhecimento das capacidades substantivas para conclusão das atividades.

Quando indagado sobre a possibilidade de delegar tomadas de decisão, o gestor 5 indicou um funcionário que tem certa autonomia. De acordo com este gestor, “há um subordinado que trabalha com notas fiscais e o que ele faz não passa por mim; faz contatos com financeiro, fornecedores, toma iniciativa pelo serviço”.

Stoner e Freeman (1995) corroboram com isto, de que a delegação permite que os processos se tornem mais rápidos pela tomada de decisão no momento pertinente, bem como desperta o senso de responsabilidade e iniciativa dos colaboradores.

Para que a delegação ocorra é necessária uma boa comunicação entre chefes e subordinados, os erros devem ser permitidos, com ressalvas, mas sem repreensões. Com as inspeções e instruções dos administradores, o subordinado passa a ter sua capacidade aumentada para levar a termo suas atribuições.

Quando observados erros, treinamento e capacitação devem ser oferecidos para que a eficiência dos trabalhos seja alcançada ou mantida.

Na instituição pesquisada, no entanto, observa-se que a estrutura necessária para delegação de tarefas não é desenvolvida.

A comunicação entre gestores e subordinados é adequada, porém, um sistema de informações para trocas e disseminações não é efetivo, já que os existentes apenas controlam dados e não permitem a integração plena de todos os envolvidos em determinado processo.

A delegação nem sempre é concedida por gestores superiores, o que pode ser ilustrado pela declaração do gestor 5: “Não existe autonomia para que eu tome decisões dentro do meu próprio setor, muitas vezes. Sou questionada por ter passado tal trabalho para uma e não para outra pessoa”.

Com as pressões vigentes, e sem treinamentos autorizados, para execução inclusive de assuntos importantes às rotinas das unidades funcionais, ponto indispensável para que a delegação seja efetiva.

O tempo é fator preponderante para que atividades mais complexas sejam delegadas aos subordinados. Como os processos devem ser concluídos com a maior brevidade possível, torna-se inviável transferi-los a colaboradores inexperientes. Havendo, desta maneira, fuga de responsabilidade por parte dos subordinados no que tange ao recebimento destas responsabilidades.

O que para Koontz e O'Donnell (1973) é característico do trabalho diretivo; a delegação, orientação, emissão de ordens, motivação, comunicação e liderança são técnicas fundamentais da natureza geral da direção.

No entanto, para Marx (1968), os chefes de repartições públicas podem por meio de sua assessoria incumbi-la parcela de seu trabalho e, conseqüentemente, seu poder diretivo; mas que, no entanto, sua sobrecarga de trabalho se mantém intensa.

De qualquer modo os gestores dos órgãos de apoio do Ministério Público catarinense se esforçam para delegar tarefas. Seja por um lado para reduzir a grande quantidade de trabalho que recebem, por outro para envolver seus colaboradores nas rotinas da unidade funcional.

No tópico seguinte, procurar-se-á categorizar as atividades dos gestores pesquisados na instituição.

4.4 Características/categorias de atividades que envolvem os gestores na instituição

Esta etapa da pesquisa procura estabelecer as características, como as da burocracia, além das categorias de atividades dos gestores dos órgãos de apoio da instituição estudada com base na contraposição das categorias de análise utilizadas como metodologia de elaboração deste trabalho.

O quadro 6 apresenta tais verificações.

CATEGORIAS DE ATIVIDADES	DEFINIÇÕES
Modelo burocrático	Autoridade carismática nas unidades pesquisadas. Não possui estrutura definida, já que suas características enfatizam alguns pontos, como divisão clara do trabalho e hierarquia de autoridade.
Papel interpessoal	A liderança é indispensável. O executivo é um facilitador dos processos. Precisa suprimir aspectos que limitam a motivação dos subordinados.
Papel informacional	Sistema para compartilhamento das informações desestruturado e inexistência de regras para comunicação neste sentido. É dada ênfase ao <i>status</i> , que serve para validar e considerar confiáveis as informações dos executivos.
Papel decisorial	As decisões são centralizadas no chefe da instituição. Aos gestores dos órgãos de apoio cabe manipular distúrbios e alocar recursos.
Trabalho prescrito	Não há planejamento estratégico. A missão da instituição não se alinha aos setores pesquisados. Existe distância entre os resultados da instituição e áreas hierarquicamente inferiores.
Trabalho realizado	
Tempo	O trabalho é fragmentado, breve e superficial. Trabalha-se com demandas e restrições, sendo que a maioria do tempo é dedicado a troca de informações verbais para auxílio na formulação do trabalho.
Delegação	Todos se esforçam para delegar tarefas, ainda que com dificuldades, provenientes da não aceitação de responsabilidades pelos colaboradores para que não estejam em evidência perante os chefes da instituição.

Quadro 6: Categoria das atividades desempenhadas pelos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se então, o envolvimento de assuntos referentes às relações humanas nas atividades dos gestores pesquisados que influenciam diretamente nas tarefas executadas por ele e no subsídio de que suas informações e atitudes, bem como aspectos motivacionais proporcionarão aos seus colaboradores.

As situações verificadas corroboram a Marx (1968), de que a administração das organizações públicas deve determinar uma ação apropriada e planos de decisão específicos, ordenando de tal forma, as funções administrativas e relações humanas que a envolvem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas e quaisquer organizações, sejam públicas ou privadas, buscam a eficiência dos seus processos. Para tanto, os executivos são fundamentais ao alcance de resultados dentro de parâmetros adequados.

Parâmetros estes que devem ser definidos pelas organizações no planejamento de diferentes níveis, e que permitam a todos os envolvidos ter ciência de seus objetivos e estejam subsidiados por recursos para atingi-los.

A prescrição das atividades para que se chegue ao sucesso nos resultados não se mostre eficiente em algumas realidades administrativas. A aderência aos princípios estabelecidos para que a gestão seja efetiva encontra barreiras em diferentes aspectos diários dentro das próprias organizações.

Em instituições públicas, especificamente, que em geral utilizam métodos burocráticos tradicionais de gestão, os apontamentos característicos em relação a como os processos devem ser desenvolvidos e a estrutura gerida na prática pode apresentar divergências com seus atributos conceituais.

Este fator é influente na gerência da organização. Conceitos inexatos, planejamento inexistente, falta de planos que contemplem o trabalho dos colaboradores e tarefas superficiais inviabilizam boas práticas gerenciais.

Ou seja, objetivos individuais e corporativos devem ser convergentes para que haja harmonia e os fins propostos sejam atingidos.

No caso da Administração Pública, segundo Emmerich (1962), esta se desenvolveu principalmente no que diz respeito à expansão de suas funções – direção, utilização de potencial humano, recursos naturais e tecnológicos – sendo que “seus objetivos tomaram rumo inteiramente novo, suas funções cresceram enormemente em número, variedade e complexidade, e sua metodologia evoluiu de uma fase de ensaio e erro para tornar-se uma disciplina ordenada”. Como desenvolvedor de várias questões, inclusive sociais, o setor público deve ter sua estrutura voltada para estas realizações.

Assim, como objetivo geral do estudo, buscou-se delimitar a natureza do trabalho diretivo de determinados coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio do Ministério Público do Estado de Santa Catarina.

Deste modo, conforme os objetivos específicos delimitados anteriormente para se alcançar este objetivo geral, foram descritas as atividades de gestores – coordenadores e gerentes – dos órgãos de apoio da instituição; realizou-se a comparação da descrição do cargo

com as atividades desenvolvidas pelos gestores; categorizaram-se estas atividades; e inconsistências com a teoria foram apontadas.

As atividades desenvolvidas pelos gestores deste nível hierárquico da instituição pesquisada são rotineiras, passa pela operacionalização das ordens dos chefes superiores do órgão, planejamento operacional e organização dos trabalhos de sua unidade funcional, prestar informações aos seus pares e distribuir tarefas aos subordinados. Decisões de maior impacto não estão na sua alçada.

Com relação a descrição do cargo e sua contraposição com as atividades desenvolvidas pelos gestores, a principal função estabelecida neste e que influi diretamente nas atividades dos setores, é a liderança. Desta forma, os executivos pesquisados se preocupam em planejar e controlar o desempenho dos subordinados; organizar as tarefas por meio da distribuição àqueles que mais se identifiquem e tenham facilidade para solucioná-las; e liderar seus colaboradores, mantendo-os motivados e filtrando as pressões recebidas dos superiores para que o comprometimento e recepção a responsabilidades maiores se mantenham em decorrência de avaliações arbitrárias. Assim, aspectos da abordagem dos papéis por Rosemary Stewart também se fizeram presentes com as demandas e restrições inerentes à descrição dos cargos dos gestores.

Na categorização das atividades dos gestores pesquisados, observou-se que em alguns pontos a abordagem processual foi verificada. A descrição de seus cargos é realizada tomando-a por base. Na prática, a abordagem dos papéis se tornou evidente, no entanto não com a ênfase dada pelos seus autores. Cinco papéis estiveram mais presentes para que dessem apoio a um principal – o de líder – quais sejam o interpessoal de contato; os informacionais de monitoramento e disseminação; e os decisórios de alocador de recursos e manipulador de distúrbios. Todos eles serviram para subsidiar a liderança do chefe e permitir que este provesse seus subordinados com informações e atitudes que o mantivessem motivados a operar suas tarefas, já que as pressões e sofridas foram deixadas claras como principal influência na execução das atividades dos setores.

Os respectivos apontamentos feitos por intermédio das comparações do que fora verificado na instituição estudada com as teorias estabelecidas e que compõem este trabalho dizem que, com relação à teoria burocrática, a instituição se enquadra no princípio tradicional de legitimidade da autoridade, pelos *status* envolvidos nas relações com os administradores superiores. Mas para que haja resultados dentro das unidades de responsabilidade dos gestores pesquisados é necessário que o tipo de autoridade seja carismática, assim, os subordinados são impulsionados a desempenhar seus papéis adequadamente para que os resultados sejam

alcançados. Como estes colaboradores não estão resguardados por um plano que lhes dê garantias e os motive a ascender em suas profissões, o papel dos gestores é fundamental para execução das rotinas diárias.

No entanto as próprias características de burocracia não são atendidas na sua totalidade dentro da instituição pesquisada. Existe uma clara divisão do trabalho com um organograma bem estabelecido, mas nos setores das atividades-meio o treinamento para eficiente resolução do mesmo não são autorizadas para que isto influencie em ganhos para a instituição como redução de custos, tempo e qualidade dos serviços; assim como outra característica burocrática está instituída, a clara hierarquia da autoridade, com rigidez no momento em que um nível hierárquico se reporta a outro, esta situação será relevante ao se discutir o papel informacional do gestor como disseminador de informações; as regras e procedimentos formais na instituição em relação aos órgãos de apoio são sobretudo para controle comportamental, uma vez que decisões de impacto não passam por aqueles setores; a impessoalidade, até por não haver um plano de cargos e salários àquelas unidades funcionais, não permite ascensão na carreira em relação ao cargo na instituição, desta forma a livre nomeação é influente na motivação dos colaboradores; e assim, a seleção e promoção de pessoal de acordo com habilidades e desempenho não permitem a meritocracia.

Com relação à abordagem dos papéis, todos estes convergem para o papel de liderança dos gestores pesquisados. A relação entre executivos dos órgãos de apoio e seus subordinados é fundamental para que os trabalhos sejam executados da maneira ideal. São poucos os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores destas unidades. Assim, além do papel de líder, todos os contatos, monitoramento e disseminação das informações são direcionados aos subordinados para que eles estejam fundamentados para realização das suas tarefas. A estrutura de compartilhamento das informações na instituição não contribui para que exista a quebra no relacionamento entre os diferentes setores, cujos chefes acham mais conveniente manter contato e trocar informações na maioria das vezes com os gestores pesquisados.

Como decisores os executivos participante da pesquisa estão limitados a manipular distúrbios principalmente os motivados pela gestão superior por pressões exercidas concernentes a resultados e prazos; e alocador de recursos humanos, materiais e processuais dentro das suas unidades funcionais.

Assim, os gestores pesquisados nos órgãos de apoio do Ministério Público de Santa Catarina têm clara função de liderança para subsidiar seus subordinados com informações importantes que chegam a eles para enriquecer a execução dos trabalhos e suprimir aspectos que têm tirado a motivação de seu pessoal.

Seus tempos fazem seu trabalho ser fragmentado, superficial e breve, envolvendo comunicação verbal por meio de telefonemas e conversas informais com subordinados.

Com a mídia verbal aparente, infere-se que a delegação das tarefas seja prejudicada. No entanto, todos os gestores se esforçam em delegar tarefas a seus subordinados ainda que estes não estejam predispostos a se responsabilizar por determinadas tarefas. Não obstante, alguns gestores têm mais facilidades para a delegação em contrapartida a seus pares.

Acredita-se, portanto, que os objetivos aos quais este trabalho de conclusão de estágio se propôs foram atingidos, com a delimitação do trabalho diretivo.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Como recomendações para futuros estudos, acredita-se que o trabalho executivo em organizações públicas, especialmente no Ministério Público catarinense, pode ser contemplado a partir de variáveis como tempo, sistemas de informações gerenciais e estrutura organizacional.

Assim, seriam verificadas melhores práticas e sistematizações que formalizassem as relações entre os atores internos da organização que racionalizassem o tempo por meio da integração das informações entre diferentes setores sem a intermediação de apenas uma pessoa, que conforme a atual pesquisa verificou, faz-se na figura do gestor da unidade funcional. Com a sistematização das informações a credibilidade das informações se daria no âmbito impessoal e seria influente no tempo para formulação e conclusão dos processos de trabalho.

O estudo da estrutura organizacional permitiria formas mais flexíveis no tratamento entre níveis hierárquicos e decisões mais rápidas.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AMATO, Pedro M. **Introdução à administração pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1958.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRITO, Francisco B. **Nomeações em cargos de direção no serviço público federal: fundamentos e efeitos**. Rio de Janeiro, 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração Pública e de Empresas. FGV, 2009.
- CAMPELLI, Crenilde R. **A contribuição do enfoque integrativo de Mary Parker Follett à ciência da administração**. 1986. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1986.
- CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. **O trabalho do administrador: algumas reflexões sobre a organização e a ciência administrativa**. In: VI SEMEAD - Seminários em Administração (FEA-USP), São Paulo, 2003.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Benetti Tonani. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker: o homem que inventou a administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- _____. **Prática de administração de empresas**. v.2. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- DUMONT, Danilo M.; RIBEIRO, José A.; RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.
- EMMERICH, Herbert. **Manual de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1962.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; CUNHA, Cristiano J. C. A.; SALM, José F. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **A Natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1978.

GARCIA, Cinthya. **Raciocínio sistêmico**: um estudo de caso no Ministério Público catarinense. 2001. 116 f. Monografia (Especialização) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante M.; BENETTI, Kelly C.; OLIVEIRA, Déris C. **Gestão de recursos humanos**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Textos fundamentais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p.3-12, abr. 1984. Trimestral.

_____. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989. p. 50-68.

HEADY, Ferrel. **Administração pública**: uma perspectiva comparada. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William E. **Introdução a administração**: elementos de ação administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, c1976.

KÖCHE, José C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. 6. ed São Paulo: Pioneira, 1973.

KOTTER, J.P. **What effective general managers really do**. Harvard Business Review, v.60, n.6, p.156-157, nov-dez. 1982.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

- _____. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.
- LIKERT, Rensis. **Organização humana.** São Paulo: Atlas, 1975.
- LOBOS, Júlio. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1979.
- LUCENA, Maria D. S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTINS JÚNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso:** instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MARX, Fritz M. **Elementos de administração pública.** São Paulo: Atlas, 1968.
- MATTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informação.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed São Paulo: Harbra, 1998.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento científico:** pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. SP-RJ: Hucitec-Abrasco, 1994.
- MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo:** o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MOTTA, Fernando C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários.** 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social:** Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, Alvacir C. **Princípios da eficiência da administração pública.** São Paulo: LTr, 2003.
- SCHERMERHORN, John R. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 9. ed. São Paulo: Best Seller, c1990.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.** 2. ed. New York: Free Press, 1957.

STONER, James A. Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1995.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Hélio J.; SANTANA, Solange M. **Remodelando a gestão pública.** São Paulo: Edgard Blucher, c1994.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani et al. **(Des) Aproximação entre Conhecimento Científico e Tecnológico.** In: 8º KM BRASIL, 2009, Salvador - BA. 8º KM BRASIL, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELOS, Maria C. R. L. **Cooperação universidade/empresa na Pós-Graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira.** Tese de Doutorado em Ciência da Informação da escola de Ciência da Informação da UFMG: Belo Horizonte, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WALDO, Dwight. **Problemas e aspectos da administração pública.** São Paulo: Pioneira, 1966.

APÊNDICES

Segundo Mattar Neto (2002, p. 172), “nos apêndices são incluídos produções do autor apresentadas na própria pesquisa ou outras investigações por ele realizadas, tais como questionários, entrevistas ou formulários, etc.”.

Apêndice A

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS GERENCIAIS, adaptado de Pontes (2007).

1. Este formulário visa a colher informações a respeito das funções gerenciais na organização; seu conteúdo será utilizado para elaboração de um Trabalho de Conclusão de Estágio do Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, que tem como tema “A Natureza Diretiva do Trabalho”;
2. em caso de dúvidas entre em contato pelo e-mail: gersonsjunior@gmail.com;
3. o questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando;
4. não use siglas ou abreviaturas;
5. caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, escreva “não aplicável”;
6. caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares;
7. este questionário será complementado por uma entrevista.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES GERENCIAIS

Nome do colaborador:

Unidade:

PARTE A – Descrição do cargo

Objetivo do cargo (descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização).

.....

Descrição do cargo (descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas coloque “o que é feito”, “como é feito” – recursos ou julgamento e decisões – e “para que é feito” – objetivo da tarefa). Descreva suas tarefas em ordem de importância.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PARTE B – Especificação do cargo

1. *Instrução*

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo (assinale uma ou mais alternativas).

- Superior completo em
- Pós-graduação em
- Especialização em anos em

2. *Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. *Experiência*

Qual o tempo mínimo de experiência para treinar alguém, com o nível de instrução e habilitação apontados, a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo? (Não especificar a sua experiência).

..... anos no próprio cargo, além de anos nos seguintes cargos anteriores da carreira:

..... anos no cargo:

..... anos no cargo:

..... anos no cargo:

total da experiência exigida

anos.

4. *Complexidade das tarefas*

Indique sua tarefa mais complexa. Por quê?

.....

.....

.....

.....

.....

5. *Autonomia*

Indique as decisões mais importantes que você toma sem necessidade de levar à apreciação de seu superior.

.....

.....

.....

.....

.....

6. *Contatos*

Informe as finalidades dos contatos mantidos para a realização do seu trabalho.

.....

.....

.....

.....

.....

7. *Estimativa de algumas atividades rotineiras inerentes ao cargo*

Considerando uma carga de quarenta (40) horas semanais trabalhadas, procure mensurar, por percentagem, o quanto de tempo as seguintes atividades exigem de você dentro do referido período:

ATIVIDADE	TEMPO (%)
Telefonemas	
Ofícios/correspondências (em meio físico e eletrônico)	
Relatórios	
Conversas informais com subordinados	
Cerimônias (congratamentos/congratulações)	
Negociações	
Reuniões	
Visitantes	
Outros	

Data da elaboração: ___/___/___

Assinatura: _____

Apêndice B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais os tipos de informações que você precisa para executar seu trabalho?
2. Como estas informações são disseminadas?
3. Qual importância você atribui ao fato de seus subordinados receberem suas informações?
4. Onde e como você obtém essas informações?
5. Pode fazer melhor uso de seus contatos para obter informações?
6. Existem informações que você guarda para si e não dissemina? Por quê?
7. Como fornecer mais informações aos outros para que tomem decisões mais acertadas?
8. Estou suficientemente bem informado para tomar decisões pertinentes ao meu setor?
9. É possível delegar aos subordinados tais tomadas de decisão?
10. Você participa da formulação do planejamento estratégico? Como?
11. Você tem conhecimento acerca do planejamento estratégico da organização?
12. Seus funcionários conhecem todas as atividades que competem ao setor?
13. Qual a reação de meus subordinados ao seu estilo de trabalho? Você é suficientemente sensível à poderosa influência que suas ações exercem sobre eles? Compreende perfeitamente suas reações às suas ações? Consegue alcançar um equilíbrio adequado entre o encorajamento e a pressão?
14. Você organiza seu tempo de forma sistematizada ou simplesmente reage às pressões?
15. Você acha interessante ter uma secretária para auxiliá-lo? Ou considera que já tenha?
16. Procura contrabalançar suas atividades ou se inclina a determinada função?
17. Você se considera mais eficiente em relação a determinado tipo de trabalho, num horário especial do dia ou da semana?
18. Você acha que seu trabalho é fragmentado? Você consegue se dedicar às suas atividades até terminá-las? Seu trabalho possui muitas interrupções (telefonemas, cartas, memorandos, reuniões)?
19. Como se dá a comunicação com seus subordinados? De forma oral, escrita...?

ANEXOS

Segundo Mattar Neto (2002, p. 172), “os anexos são documentos que enriquecem as informações apresentadas pelo pesquisador como projetos de leis, decretos, gráficos, tabelas”.

Anexo 1

Organograma Ministério Público do Estado de Santa Catarina – Procuradoria-Geral de Justiça.

Anexo 2

Descrição dos cargos de coordenadores e gerentes dos órgãos de apoio do Ministério Público do Estado de Santa Catarina.

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

DENOMINAÇÃO DO CARGO: COORDENADOR DE OPERAÇÕES ADMINISTRATIVAS
GRUPO OCUPACIONAL: COMISSIONADO - CMP - 6

DESCRIÇÃO SUMÁRIA:

Na execução das atividades da área, cabe ao responsável:

- a) **planejar** o processo de estabelecimento de objetivos de desempenho e determinar que providências devem ser tomadas para cumpri-los. Por meio do planejamento, serão identificados os resultados desejados para o trabalho e os meios para alcançá-los;
- b) **organizar** o processo de atribuição de tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos para implementar planos. Por meio da organização, convertem-se planos em ações, definindo funções, designando pessoal e dando apoio com tecnologia e outros recursos;
- c) **liderar** o processo de incitação do entusiasmo das pessoas pelo trabalho e direcionar seus esforços para cumprir planos e alcançar objetivos. Por meio da liderança, criam-se compromissos, estimulam-se os esforços de trabalho que apóiem a consecução das metas e influenciam-se os demais para que apliquem o melhor de si em benefício da organização;
- d) **controlar** o processo de medição do desempenho no trabalho, comparar resultados com objetivos e tomar providências corretivas quando necessário. Pelo controle, mantém-se contato ativo com as pessoas durante o seu trabalho, coletam-se informações e interpretam-se relatórios de desempenho, e essas informações são utilizadas para planejar ações e mudanças construtivas; e
- e) **delegar** o processo de distribuição do trabalho a outras pessoas, observando que:
 1. a atribuição de responsabilidade é a atividade de explicar que trabalho ou deveres alguém precisa cumprir em determinado prazo;
 2. juntamente com a atribuição da tarefa, é garantido à outra pessoa o direito de tomar as providências necessárias (dirigir o trabalho de outros e usar recursos), ou seja, a autorização para agir da maneira necessária para levar a cabo a tarefa recebida; e
 3. ao aceitar a atribuição, a pessoa se obriga, juntamente com a Coordenação, Gerência ou Chefia, a completar o trabalho conforme o acordado.

DESCRIÇÃO EXEMPLIFICATIVA:

1. planejar a execução das medidas que visem a assegurar o pleno desenvolvimento das atividades relacionadas com a administração de material, compras, patrimônio, transportes e telefonia do Ministério Público;
2. manter sob seu controle as locações de imóveis;
3. emitir pareceres sobre assuntos técnicos e administrativos;
4. propor normas e instruções relativas à utilização e manutenção de veículos, bens patrimoniais, manutenção predial e locação, fiscalizando o seu cumprimento;
5. elaborar estudos, especificações, instruções e procedimentos a serem aplicados, visando à otimização dos serviços e à redução de grandes investimentos em estoques;
6. solicitar a instauração de processo licitatório, após aprovação do objeto pela Secretário-Geral do Ministério Público;

7. remeter processo licitatório à Secretaria-Geral do Ministério Público, para que determine a análise do conteúdo pela Assessoria Jurídica;
8. acompanhar a execução dos processos de licitação pela gerência de compras;
9. fiscalizar e acompanhar as atividades desenvolvidas pelas gerências e interceder naquelas, sempre que necessário; e
10. exercer outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior.

DENOMINAÇÃO DO CARGO: COORDENADOR DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS
GRUPO OCUPACIONAL: COMISSONADO - CMP - 6

DESCRIÇÃO SUMÁRIA:

Na execução das atividades da área, cabe ao responsável:

a) planejar o processo de estabelecimento de objetivos de desempenho e determinar que providências devem ser tomadas para cumpri-los. Por meio do planejamento, serão identificados os resultados desejados para o trabalho e os meios para alcançá-los;

b) organizar o processo de atribuição de tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos para implementar planos. Por meio da organização, convertem-se planos em ações, definindo funções, designando pessoal e dando apoio com tecnologia e outros recursos;

c) liderar o processo de incitação do entusiasmo das pessoas pelo trabalho e direcionar seus esforços para cumprir planos e alcançar objetivos. Por meio da liderança, criam-se compromissos, estimulam-se os esforços de trabalho que apoiem a consecução das metas e influenciam-se os demais para que apliquem o melhor de si em benefício da organização;

d) controlar o processo de medição do desempenho no trabalho, comparar resultados com objetivos e tomar providências corretivas quando necessário. Pelo controle, mantém-se contato ativo com as pessoas durante o seu trabalho, coletam-se informações e interpretam-se relatórios de desempenho, e essas informações são utilizadas para planejar ações e mudanças construtivas; e

e) delegar o processo de distribuição do trabalho a outras pessoas, observando que:

1. a atribuição de responsabilidade é a atividade de explicar que trabalho ou deveres alguém precisa cumprir em determinado prazo;
2. juntamente com a atribuição da tarefa, é garantido à outra pessoa o direito de tomar as providências necessárias (dirigir o trabalho de outros e usar recursos), ou seja, a autorização para agir da maneira necessária para levar a cabo a tarefa recebida; e
3. ao aceitar a atribuição, a pessoa se obriga, juntamente com a Coordenação, Gerência ou Chefia, a completar o trabalho conforme o acordado.

DESCRIÇÃO EXEMPLIFICATIVA:

1. remeter à administração superior proposta de formulação ou revisão do planejamento estratégico;
2. operacionalizar os objetivos e as metas pretendidas, decorrentes da visão e da missão do Ministério Público, estabelecidas pelo planejamento estratégico, com definição de responsabilidades, recursos necessários e cronograma esperado;
3. assistir e assessorar o Coordenador-Geral dos Órgãos e Serviços Auxiliares de Apoio Técnico e Administrativo no desempenho das atividades de planejamento, orçamento, pesquisa, acompanhamento e avaliação;
4. planejar, programar, organizar, coordenar, dirigir e controlar a execução das atividades e projetos de planejamento do Ministério Público;
5. elaborar planos e programas gerais bem como promover sua integração e compatibilização, tendo em vista as diretrizes estabelecidas pelos órgãos do Ministério Público;
6. estudar e estabelecer mecanismos de captação de cooperação técnica e financeira;
7. detalhar os investimentos e fixar normas para a execução orçamentária;

8. supervisionar e orientar, no âmbito do Ministério Público, a elaboração do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual;
9. estudar permanentemente o sistema orçamentário da Instituição, propondo as devidas alterações em função de novas necessidades de atualização e aumento da eficiência;
10. participar das Comissões, quando designado;
11. articular-se com o Órgão Central do Sistema de Planejamento e Orçamento do Estado para a elaboração e controle dos atos normativos referentes ao Plano Plurianual, à Lei de Diretrizes Orçamentárias e à elaboração, o acompanhamento e a avaliação do Orçamento Anual;
12. preparar anteprojeto da proposta orçamentária anual e plurianual e remetê-lo ao Coordenador-Geral dos Órgãos e Serviços Auxiliares de Apoio Técnico e Administrativo para apreciação dos valores quantitativos e qualitativos dos programas;
13. acompanhar, controlar e avaliar, de período a período, a execução dos programas de orçamento da Instituição, analisar os desvios verificados e seus reflexos no alcance das metas finais;
14. analisar pedidos de anulação e suplementação de dotações orçamentárias, emitir parecer sobre eles e, posteriormente, remetê-lo ao Coordenador-Geral para aprovação;
15. executar outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior; e
16. em relação à arquitetura e ao *layout*:
 - a) elaborar projetos arquitetônicos visando à adequação dos órgãos do Ministério Público, por meio de uma distribuição racional do espaço físico, visando a um elevado grau de ergonomia e conforto, para o público interno e visitantes;
 - b) fiscalizar o andamento de obras executadas pelo Ministério Público ou por seus Fundos;
 - c) propor adequações de arquitetura e mobiliário, por meio de projeto, que contemplem a pesquisa em modernas técnicas e que se mostrem viáveis do ponto de vista econômico e financeiro;
 - d) manter intercâmbio com áreas e profissionais afins, de outros órgãos da administração, buscando, com a troca de experiência, a melhoria contínua;
 - e) manter relacionamento com a área de engenharia do Poder Judiciário do Estado, em face da padronização de áreas destinadas ao Ministério Público na construção de Fóruns; e
 - f) exercer outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior.

DENOMINAÇÃO DO CARGO: COORDENADOR DE AUDITORIA E CONTROLE
--

GRUPO OCUPACIONAL: COMISSIONADO - CMP - 6
--

DESCRIÇÃO SUMÁRIA:

Na execução das atividades da área, cabe ao responsável:

- a) planejar** o processo de estabelecimento de objetivos de desempenho e determinar que providências devem ser tomadas para cumpri-los. Por meio do planejamento, serão identificados os resultados desejados para o trabalho e os meios para alcançá-los;
- b) organizar** o processo de atribuição de tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos para implementar planos. Por meio da organização, convertem-se planos em ações, definindo funções, designando pessoal e dando apoio com tecnologia e outros recursos;
- c) liderar** o processo de incitação do entusiasmo das pessoas pelo trabalho e direcionar seus esforços para cumprir planos e alcançar objetivos. Por meio da liderança, criam-se compromissos, estimulam-se os esforços de trabalho que apoiem a consecução das metas e influenciam-se os demais para que apliquem o melhor de si em benefício da organização;
- d) controlar** o processo de medição do desempenho no trabalho, comparar resultados com objetivos e tomar providências corretivas quando necessário. Pelo controle, mantém-se contato ativo com as pessoas durante o seu trabalho, coletam-se informações e interpretam-se relatórios de desempenho, e essas informações são utilizadas para planejar ações e mudanças construtivas; e
- e) delegar** o processo de distribuição do trabalho a outras pessoas, observando que:
 1. a atribuição de responsabilidade é a atividade de explicar que trabalho ou deveres alguém precisa cumprir em determinado prazo;

2. juntamente com a atribuição da tarefa, é garantido à outra pessoa o direito de tomar as providências necessárias (dirigir o trabalho de outros e usar recursos), ou seja, a autorização para agir da maneira necessária para levar a cabo a tarefa recebida; e
3. ao aceitar a atribuição, a pessoa se obriga, juntamente com a Coordenação, Gerência ou Chefia, a completar o trabalho conforme o acordado.

DESCRIÇÃO EXEMPLIFICATIVA:

1. exercer no âmbito do Ministério Público a verificação dos sistemas contábil, financeiro, de execução orçamentária, patrimonial, operacional e de pessoal, além de dar suporte técnico aos órgãos de execução do Ministério Público;
2. emitir relatórios e pareceres sobre auditorias realizadas;
3. elaborar e executar roteiros e programas de auditoria;
4. avaliar o controle interno das coordenadorias e gerências do Ministério Público;
5. emitir parecer em relatórios elaborados por outras áreas, sempre que a Lei determinar;
6. analisar e emitir relatório de processos/procedimentos encaminhados por membros do Ministério Público;
7. realizar perícias e cálculos em processos encaminhados pela administração e por membros do Ministério Público;
8. realizar trabalho de análise na prestação de contas de fundações, sempre que solicitado;
9. normatizar o acompanhamento, a sistematização e a padronização dos procedimentos de auditoria;
10. acompanhar, em visitas posteriores, a implementação das recomendações aprovadas pelo Secretário-Geral do Ministério Público;
11. solicitar, quando necessário, parecer técnico a profissional comprovadamente habilitado sobre questões que exijam conhecimento específico, para fundamentar seu parecer;
12. examinar a observância das normas ditadas pela legislação federal aplicável, da legislação estadual específica e das normas correlatas;
13. disciplinar, acompanhar e controlar as contratações de obras e serviços, observadas as normas pertinentes às licitações, previstas na legislação específica;
14. elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna, que deverá ser apresentado até o final da segunda quinzena do mês de dezembro do ano em curso, para os trabalhos que serão realizados no ano seguinte; e
15. exercer outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior.

DENOMINAÇÃO DO CARGO: GERENTE DE PATRIMÔNIO
--

GRUPO OCUPACIONAL: COMISSIONADO - CMP - 5
--

DESCRIÇÃO SUMÁRIA:

Na execução das atividades da área, cabe ao responsável:

- a) planejar** o processo de estabelecimento de objetivos de desempenho e determinar que providências devem ser tomadas para cumpri-los. Por meio do planejamento, serão identificados os resultados desejados para o trabalho e os meios para alcançá-los;
- b) organizar** o processo de atribuição de tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos para implementar planos. Por meio da organização, convertem-se planos em ações, definindo funções, designando pessoal e dando apoio com tecnologia e outros recursos;
- c) liderar** o processo de incitação do entusiasmo das pessoas pelo trabalho e direcionar seus esforços para cumprir planos e alcançar objetivos. Por meio da liderança, criam-se compromissos, estimulam-se os esforços de trabalho que apoiem a consecução das metas e influenciam-se os demais para que apliquem o melhor de si em benefício da organização;
- d) controlar** o processo de medição do desempenho no trabalho, comparar resultados com objetivos e tomar providências corretivas quando necessário. Pelo controle, mantém-se contato ativo com as

peças durante o seu trabalho, coletam-se informações e interpretam-se relatórios de desempenho, e essas informações são utilizadas para planejar ações e mudanças construtivas; e

e) delegar o processo de distribuição do trabalho a outras pessoas, observando que:

1. a atribuição de responsabilidade é a atividade de explicar que trabalho ou deveres alguém precisa cumprir em determinado prazo;
2. juntamente com a atribuição da tarefa, é garantido à outra pessoa o direito de tomar as providências necessárias (dirigir o trabalho de outros e usar recursos), ou seja, a autorização para agir da maneira necessária para levar a cabo a tarefa recebida; e
3. ao aceitar a atribuição, a pessoa se obriga, juntamente com a Coordenação, Gerência ou Chefia, a completar o trabalho conforme o acordado.

DESCRIÇÃO EXEMPLIFICATIVA:

1. cadastrar e manter atualizado o material permanente e os equipamentos adquiridos pelo Ministério Público, no sistema informatizado, controlando a sua movimentação;
2. providenciar o arrolamento dos bens inservíveis, através da Comissão de Patrimônio, observando a legislação específica;
3. providenciar a incorporação de bens patrimoniais doados por terceiros;
4. programar, executar, coordenar e controlar as atividades de tombamento, movimentação e baixa dos bens móveis classificados como patrimoniais;
5. promover a fiscalização constante e direta dos bens patrimoniais, sugerindo providências a serem tomadas com relação a irregularidades encontradas;
6. realizar inventários físicos-patrimoniais de acordo com a periodicidade devidamente aprovada;
7. estudar a possibilidade, na Coordenadoria de Operações Administrativas, de acordo com a legislação vigente, de efetuar seguros contra sinistros dos imóveis e móveis da instituição;
8. relacionar os bens contabilizados mensal e anualmente bem como as baixas ou transferências, informando à Gerência de Contabilidade;
9. tornar disponível, para cada setor, os bens que estão sob sua responsabilidade;
10. incorporar os bens de consumo nos bens patrimoniais, visando a sua atualização técnica e financeira.
11. emitir relatórios de *hardwares* e *softwares* que integram os equipamentos de informática
12. exercer outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior.

DENOMINAÇÃO DO CARGO: GERENTE DE COMPRAS

GRUPO OCUPACIONAL: COMISSIONADO - CMP - 5
--

DESCRIÇÃO SUMÁRIA:

Na execução das atividades da área, cabe ao responsável:

a) planejar o processo de estabelecimento de objetivos de desempenho e determinar que providências devem ser tomadas para cumpri-los. Por meio do planejamento, serão identificados os resultados desejados para o trabalho e os meios para alcançá-los;

b) organizar o processo de atribuição de tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos para implementar planos. Por meio da organização, convertem-se planos em ações, definindo funções, designando pessoal e dando apoio com tecnologia e outros recursos;

c) liderar o processo de incitação do entusiasmo das pessoas pelo trabalho e direcionar seus esforços para cumprir planos e alcançar objetivos. Por meio da liderança, criam-se compromissos, estimulam-se os esforços de trabalho que apóiem a consecução das metas e influenciam-se os demais para que apliquem o melhor de si em benefício da organização;

d) controlar o processo de medição do desempenho no trabalho, comparar resultados com objetivos e tomar providências corretivas quando necessário. Pelo controle, mantém-se contato ativo com as pessoas durante o seu trabalho, coletam-se informações e interpretam-se relatórios de desempenho, e essas informações são utilizadas para planejar ações e mudanças construtivas; e

e) **delegar** o processo de distribuição do trabalho a outras pessoas, observando que:

1. a atribuição de responsabilidade é a atividade de explicar que trabalho ou deveres alguém precisa cumprir em determinado prazo;
2. juntamente com a atribuição da tarefa, é garantido à outra pessoa o direito de tomar as providências necessárias (dirigir o trabalho de outros e usar recursos), ou seja, a autorização para agir da maneira necessária para levar a cabo a tarefa recebida; e
3. ao aceitar a atribuição, a pessoa se obriga, juntamente com a Coordenação, Gerência ou Chefia, a completar o trabalho conforme o acordado.

DESCRIÇÃO EXEMPLIFICATIVA:

1. planejar a execução das medidas que visem a assegurar o pleno desenvolvimento das atividades relacionadas com o levantamento de orçamentos, sejam eles prévios, por estimativa ou compra direta;
2. emitir e manter o controle de emissão de passagens para deslocamento de membros e servidores;
3. organizar e manter atualizados os cadastros de fornecedores e material;
4. manter o controle de assinaturas;
5. dar continuidade aos processos licitatórios instaurados, acompanhando toda sua execução;
6. negociar preços, condições e prazos de pagamentos nos processos de compra e serviços;
7. acompanhar e manter o controle dos prazos de entrega dos processos de compra direta;
8. realizar pesquisas legislativas, procurando atualizar os processos licitatórios e contratos;
9. organizar e manter atualizado arquivo de legislação pertinente ao serviço.
10. realizar pesquisas de preços;
11. fazer observar, nos pedidos de aquisição de materiais, as especificações necessárias a sua perfeita identificação;
12. acompanhar o desempenho das empresas inscritas no cadastro de fornecedores, no que concerne ao cumprimento das obrigações assumidas.
13. elaborar as autorizações de despesa, a qual contém todos os detalhes das solicitações de compras e serviços (objeto, fornecedor, item orçamentário, valor, dotação, entre outros), para posterior autorização da COAD, COFIN e SGMP; e
14. exercer outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior.