

ESTRUTURA TEÓRICA DO MODELO MINTZBERG

*Maria Auxiliadora Trevizan**
*Isabel Amélia Costa Mendes**
*Maria Suely Nogueira***
*Yolanda Dora Martinez Évora****

RESUMO: Este artigo focaliza o conjunto dos dez papéis administrativos propostos por Mintzberg, considerado pelas autoras como uma alternativa norteadora do trabalho administrativo da enfermeira.

A utilização da administração como um instrumento para o desenvolvimento da enfermagem é, sem dúvida, o ponto capital do trabalho da enfermeira que exerce função administrativa.

Entretanto, incorporar a administração ao trabalho dessa profissional tem sido uma tarefa árdua uma vez que se evidenciam divergências sobre o conceito de função administrativa. Conforme ilustração de TREVIZAN^{3,p.135}, autores nacionais demonstram diversidades na abrangência da referida função.

Numa tentativa de contribuir para o alcance de um consenso em torno dessa função, apresenta-se este artigo com o objetivo de sugerir o MODELO MINTZBERG como instrumento organizador do trabalho administrativo da enfermeira.

TEORIA DE PAPÉIS: Alicerce do Modelo

A visão dos papéis administrativos apresentada por MINTZBERG¹ é uma entre várias possíveis. O autor optou por esta possibilidade buscando

* Professor Assistente Doutor do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da EERP-USP

** Auxiliar de Ensino do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da EERP-USP

*** Professor Assistente do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da EERP-USP

alcançar o delineamento de um conjunto de papéis, através de um processo de categorização de atividades do administrador em grupos afins.

Freqüentemente utilizado pelos cientistas sociais para descrever o comportamento humano em situações sociais, o conceito de papel envolve um conjunto de expectativas sobre a pessoa que ocupa determinada posição social e designa, portanto, a maneira de agir que a pessoa adota ao reagir a uma dada situação em que outras pessoas ou objetos estão envolvidos.^{a,b}

Assim entendido o conceito, pressupõe-se que a pessoa esteja envolvida com os papéis que desempenha e que este desempenho seja norteado pelas expectativas sociais ligadas àquele papel. Neste caso, tanto a pessoa como seus atos estão incluídos no conceito. Segundo esta concepção, papel e pessoa são dimensões distintas, uma vez que se admite que a pessoa desempenha ou assume um papel temporariamente e em determinadas circunstâncias, e que desvincula-se daquele papel por um período variável para assumir outro. A despeito desta dicotomia entre pessoa e papel, os componentes psicológicos e sociológicos deste são reconhecidos e pressupõe-se envolvimento da pessoa com o papel que ela desempenha, seja nesta ou em concepções opostas.^c

O CONJUNTO DE PAPÉIS DE MINTZBERG

Apoiado na teoria de papel e baseado em evidências empíricas, Mintzberg assegura que os dez papéis incluídos em seu conjunto são comuns ao trabalho de todo administrador.

Partindo da posição do administrador, Mintzberg¹ dividiu as atividades administrativas em três grupos: I) fundamentalmente ligadas a relacionamento interpessoal; II) originalmente relacionadas com transferência de informações e III) essencialmente envolvidas com tomada de decisão. Sobre esta razão é que repousa a divisão dos dez papéis em três grupos: três **interpessoais**, três **informativos** e quatro **decisionais**.

O administrador foi definido como aquela pessoa formalmente encarregada de uma organização ou de uma de suas unidades. Desta autoridade formal decorre uma posição especial de status na organização. De

-
- a. Uma síntese de conceitos e definições de papel pode ser encontrada em artigo de TREVIZAN & col⁴.
 - b. Especificidades sobre a teoria dos papéis, incluindo aspectos abordados pelas ciências humanas e sua aplicabilidade na enfermagem, são encontradas em RODRIGUES².
 - c. Veja-se, por exemplo, a concepção existencialista que não admite a separação entre a pessoa e o papel que ela executa.

ambas as condições (autoridade formal e status) emergem os **papéis interpessoais**, assim compreendidos:

- 1) *o papel de chefe* é o que o administrador desempenha quando cumpre o dever de representar sua organização em todos os assuntos de formalidade e em situações de natureza cerimonial. Dos papéis administrativos, este é o mais básico e o mais simples, envolvendo estritamente atividades interpessoais sem qualquer relação com o processamento de informações significativas ou decisão;
- 2) *o papel de coordenador*: também decorrente do status do administrador, este papel é basicamente vinculado a relacionamentos horizontais. Dessa forma, o seu desempenho é caracterizado pela interação com seus pares e pessoas externas à organização, usando de sua influência para obter e fornecer favores e informações. A sua importância está no elo que estabelece entre a organização e seu ambiente;
- 3) *papel de líder*: abrange os relacionamentos do administrador com seus subordinados, dada a sua responsabilidade pelo trabalho das pessoas daquela unidade. A organização espera de seu administrador a orientação e a motivação para o seu funcionamento; assim, com este papel ele estabelece o clima em meio ao qual a organização produzirá. Dentre todos os papéis do administrador, o de líder tem recebido muito maior atenção. Isto talvez se deva porque a liderança permeia todas as suas atividades.

Importante ressaltar que este papel é subjacente a atividades que têm outros propósitos básicos, tais como: transmitir informações ou tomar decisões estratégicas. Deste modo, o papel de líder nem sempre é claramente perceptível numa primeira análise; vale lembrar que cada vez que um administrador estimula ou critica um subordinado ele está desempenhando seu papel de líder.

Existem algumas atividades que trazem em sua essência indicadores de liderança, ou seja: atividades ligadas a pessoal, como contratação, treinamento, julgamento, remuneração, promoção e demissão; atividades basicamente motivacionais e atividades em que o administrador investiga: as ações de seus subordinados procurando detectar operações incorretas, problemas que merecem mais atenção e liderados que necessitam encorajamento ou crítica. Cabe a ele manter um certo grau de vigilância, desde que é o único na organização com autoridade e competência para inspecionar livremente por não estar cerceado por limites bem definidos de autoridade dentro de sua organização. Seu poder é muito amplo e por isso ele po-

de interferir à vontade no trabalho de seus subalternos – o que é demonstrado claramente através de suas atitudes.

Para MINTZBERG¹ “o propósito chave do papel de líder é efetuar uma integração entre as necessidades individuais e as metas organizacionais”.

O exercício dos papéis interpessoais, em que o administrador cultiva contatos dentro e fora do seu canal vertical de comando, desencadeia a obtenção de dados e a conseqüente emergência da pessoa investida desse cargo como sendo a fonte central de informação organizacional. Assim ele assume os três **papéis informativos**:

- 4) *monitor*, que o caracteriza como receptor de informação oriunda tanto de fontes externas, decorrente do exercício do papel de coordenador, (contatos, informantes, pares e peritos) como de fontes internas (subordinados). O fato de o administrador estar sempre buscando informação e de recebê-la constantemente o coloca em condições de saber o que ocorre em sua organização e em seu ambiente, permitindo detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, selecionar informações que devem ser disseminadas e tomar decisões;
- 5) *disseminador*, interno à unidade do administrador, envolve a transmissão de informações consideradas necessárias aos subordinados para o cumprimento de suas responsabilidades. Essas informações podem ser de origem externa; neste caso, por considerá-las destinadas ao meio organizacional, o administrador transmite-as aos subordinados que de outro modo não teriam acesso a elas. Podem ainda ser provenientes do ambiente interno e serem destinadas à disseminação de um subordinado para outro;
- 6) *representante*, externo à unidade do administrador, envolve a transmissão de informações de sua área de autoridade ao seu ambiente. Assim, falando em nome de sua organização, o administrador deve manter os influenciadores e o público (ligado à organização) informados sobre planos, política e produções daquela organização. Além disso ele deve manter sua rede de ligação, partilhando sua informação com seus contatos. Daí ser imprescindível o domínio de informação atualizada da sua organização e de seu ambiente.

Os papéis do administrador no processamento da informação foram demonstrados por Mintzberg^{1,p.72}, através de ilustração que é aqui apresentada, com adaptações, na Figura I.

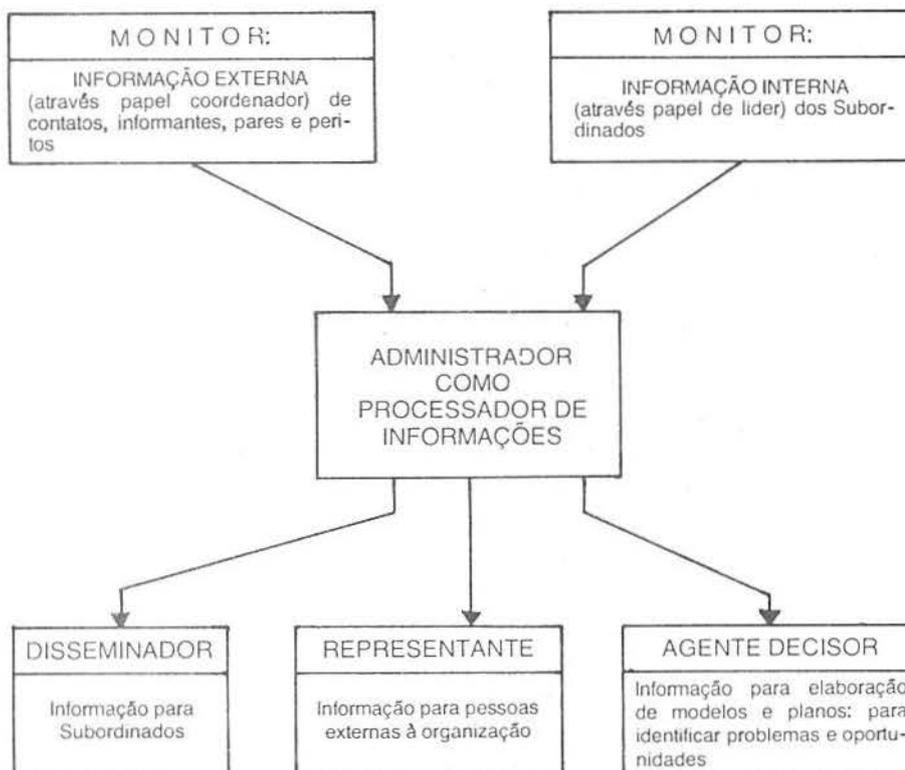


Fig. 1 – O Administrador como Sistema Processador de Informação

Nos papéis informativos, portanto, o recebimento de informações se dá no papel de *monitor*, enquanto que sua transmissão ocorre nos outros dois papéis: *disseminador* e *representante*.

A informação que o administrador detém através do exercício de seus papéis interpessoais e informativos é utilizada como elemento básico para o desempenho de seus **papéis decisoriais** que compreendem o terceiro grupo do conjunto de dez papéis concebidos por Mintzberg. No desenvolvimento desses papéis o administrador toma decisões consideradas significativas, tais como: manusear solicitações de autorização, programar seu próprio tempo segundo o estabelecimento de prioridades, presidir reuniões para a delimitação de estratégias e para o manejo de problemas, e ainda negociar com outras organizações.

O componente capital do trabalho do administrador é representado pelo desempenho de seus papéis decisoriais. É este componente que legitima a sua grande autoridade e o seu poder de livre acesso às informações.

Baseado em conclusões extraídas de estudo de campo, MINTZBERG¹ afirma que "O administrador assume a responsabilidade integral pelo sistema de tomada de decisão em sua organização. Usando outras palavras, o administrador está substancialmente envolvido em cada decisão significativa tomada em sua organização. Isto ocorre porque: (1) como autoridade formal o administrador é o único que tem a permissão de comprometer sua organização com novos e importantes cursos de ação; (2) como o centro nervoso, o administrador é a melhor pessoa para assegurar que as decisões significativas refletem um conhecimento atual e valores organizacionais e (3) as decisões estratégicas podem ser mais facilmente integradas se controladas por um único indivíduo".

Para a concepção dos **papéis decisoriais** o autor embasou-se na natureza das decisões estratégicas tomadas pelas organizações, segundo a qual as decisões abrangem um continuum onde se encontra uma variação entre as inovativas voluntárias e as reativas involuntárias. Utilizando um outro esquema para descrever os papéis decisoriais Mintzberg ressaltou três fases do processo decisório: a fase de conhecimento, que procura e seleciona situações que requerem decisões; a fase de programação, que busca alternativas e as avalia; e a fase de escolha lida com o processo de seleção ou de aceitação de uma alternativa dentre as disponíveis.

Deste modo, os **papéis decisoriais** foram assim concebidos e definidos:

- 7) *o papel empreendedor* encontra-se na extremidade inovativa do continuum e abrange as fases de conhecimento e programação. Neste papel, então, o administrador atua como iniciador e programador de grande parte das mudanças em sua unidade organizacional;
- 8) *o papel de manipulador de distúrbios* inclui também as fases de conhecimento e programação, só que na extremidade reativa do continuum. Enquanto que o papel empreendedor está voltado para a ação voluntária do administrador para produzir mudanças, o papel *manipulador de distúrbios* lida com situações e mudanças involuntárias que escapam parcialmente ao controle do administrador. "Um evento imprevisto pode precipitar um distúrbio, ou um problema ignorado por muito tempo pode gerar uma crise. Nesta extremidade do continuum o gerente age porque ele deve, porque as pressões que sua organização enfrenta são grandes demais para serem ignoradas". Por isso, a ocorrência de um distúrbio vem acompanhada da necessidade de uma correção;
- 9) *o papel de alocador de recursos*; lidando com atividades de escolha, a alocação de recursos é o centro do sistema de tomada

de decisões da organização – é no ato de escolha, em que estão envolvidos recursos organizacionais significativos, que as estratégias ou as decisões são determinadas. Compete ao administrador supervisionar o sistema através do qual os recursos organizacionais são alocados. A alocação de recursos é considerada por Mintzberg no seu contexto mais amplo, onde recurso envolve dinheiro, tempo, material e equipamento, mão-de-obra e reputação. O administrador pode destinar recursos de algumas maneiras, como: programando seu próprio tempo, designando trabalho a subordinados; implementando mudanças que envolverão novas facilidades, fazendo ou aprovando orçamentos; em suma, tomando decisões. Em seu estudo de campo, Mintzberg¹ encontrou evidências de que a alocação de recursos é basicamente constituída por três elementos: esquematização de tempo, programação do trabalho e autorização de ações. A maior complexidade é encontrada neste terceiro elemento. Para facilitar a sua lida com a complexidade, o administrador se utiliza de modelos e planos;

- 10) *no papel de negociador* o administrador engaja-se num outro tipo de atividade decisional: ele negocia com outras organizações.

Contrariando alguns autores que têm criticado a participação do administrador em atividades de negociação, Mintzberg¹ acredita ser esta uma parte vital do trabalho deste profissional, posicionando-se da seguinte maneira: “... o administrador participa da negociação porque como **chefe** sua presença acrescenta credibilidade aos procedimentos e como **representante** ele representa a informação e o sistema de valores de sua organização para estranhos. Mas, mais importante é que, como **alocador de recursos** o administrador tem autoridade para comprometer os recursos da organização. A negociação é o comércio de recursos em tempo real. Ela requer a presença de alguém com autoridade suficiente para comprometer a quantidade de recursos necessários, e fazê-lo rapidamente”.

Foi ressaltado por Mintzberg que os administradores têm sido vistos como essencialmente generalistas em organizações de especialistas. Apesar de ele próprio ter se posicionado em seu livro em consonância com esta concepção, ao final ele coloca-a como parcialmente verdadeira. Justifica-se dizendo que os administradores são generalistas se considerados em termos do conjunto de funções especializadas executadas nas organizações. Em situações em que o trabalho administrativo é comparado com outros ti-

pos de trabalho, ele é também especializado. Desta forma ele defende a tese de que os administradores devem desempenhar os dez papéis que envolvem seu tipo de comportamento especializado.

SUMMARY: This article focuses on the set of ten administrative roles proposed by Mintzberg, considered by the author as a guiding alternative for the administrative work of the nurse.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MINTZBERG; H. *The nature of managerial work*. New York, & Row Publishers, 1973.
2. RODRIGUES, A.R.F. *Teoria de papéis e Enfermagem – o papel do enfermeiro psiquiátrico em ambulatório*. Ribeirão Preto, USP/Escola de Enfermagem, 1978. 169p. Diss. maestr.
3. TREVIZAN, M.A. *A função administrativa da enfermeira de instituição hospitalar burocratizada*. Ribeirão Preto, USP/Escola de Enfermagem, 1986. 200p. Tese Dout.
4. TREVIZAN, M.A. et alii. Definições teórica e operacional do conceito de papel do enfermeiro. Porto Alegre, 8(1); jan. 1987. (no prelo).

Endereço do Autor: Maria Auxiliadora Trevizan
Author's Address: Escola de Enfermagem de
Ribeirão Preto – USP
14.059 – RIBEIRÃO PRETO – SP